

LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVALUACIÓN

Y

LA COMUNICACIÓN

GUÍA PARA PROFESIONALES



DEVELOPING EVALUATION AND
COMMUNICATION CAPACITY IN
INFORMATION SOCIETY RESEARCH



**LA TOMA DE DECISIONES
BASADA EN LA EVALUACIÓN
Y LA COMUNICACIÓN**

GUÍA PARA PROFESIONALES

RICARDO RAMÍREZ & DAL BRODHEAD



Esta guía resume las lecciones de DECI-2: Developing Evaluation and Communication Capacity in Information Society Research por su nombre en Inglés, un proyecto de acción-investigación financiado por el Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (IDRC por sus siglas en inglés) con sede en Ottawa y por UKAid, Londres.

Esta Guía está basada en diversas experiencias de campo de procesos facilitados por los miembros del equipo de DECI-2: Charles Dhewa, Julius Nyangaga, Sonal Zaveri, Vira Ramelan, Joaquín Navas, Bruce Girard, Wendy Quarry, Dal Brodhead y Ricardo Ramírez.

Agradecemos la participación y el apoyo decidido de parte de los proyectos socios que hacen parte del programa Networked Economies de IDRC.

Esta guía está disponible para descarga gratuita desde el sitio web del proyecto DECI-2 www.evaluationandcommunicationinpractice.net bajo la licencia Creative Commons BY-SA.



Creative Commons Attribution 4.0 International License



Para referencias bibliográficas, favor citar esta Guía de la siguiente manera:

Ramírez, R. & Brodhead, D. 2017. La toma de decisiones basada en la evaluación y la comunicación: Guía para profesionales. Metcalfe, Ontario: DECI-2 Project.

Crédito de la obra artística que aparece en la cubierta:

“Paz y Luz”

Obra en vitral de 10” por Barbara Bryce



CONTENIDOS de la GUÍA

1	Origen & trasfondo	4
2	Evaluación y comunicación	5
3	Principios rectores	8
4	La práctica	11
	Las seis dimensiones de la práctica	11
	Los pasos que seguimos	13
	Puntos de entrada	16
5	Los resultados	19
	Resultado – Hacer explícitos los planes de evaluación y comunicación	19
	Resultado – Ajuste estratégico	22
	Resultado – Cambios en capacidades	24
6	Lecciones	25
	Disposición y análisis situacional	25
	El modelo “Mentor justo a tiempo”	26
	Sabiduría práctica	28
	Rasgos deseables de los mentores de evaluación y comunicación	29
7	Resumen	29
8	Referencias & lecturas recomendadas	30



1 Origen & trasfondo

Los proyectos de desarrollo, las iniciativas de investigación y los esfuerzos organizacionales de innovación requieren de evaluaciones que confirmen sus resultados y contribuyan a sus estrategias. También dependen de la comunicación para abordar a los actores interesados, fortalecer las relaciones y diseminar lecciones aprendidas. Sin embargo, los esfuerzos de evaluación y comunicación generalmente se implementan hacia el final de los proyectos, lo cual limita su alcance y su utilidad. Adicionalmente, muchos proyectos intentan capacitar a su personal a través de talleres y webinars de corta duración. Este enfoque de capacitación es limitado en cuanto al nivel de conocimiento y destrezas que los participantes pueden adquirir, ya que tanto la evaluación como la comunicación requieren de una práctica propia a las necesidades y al contexto específico de cada proyecto o institución.

Nuestros socios son proyectos financiados por el Programa Networked Economies del Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (IDRC, por sus siglas en inglés) con sede en Ottawa (Canadá). Dichos socios se dedican a la investigación aplicada para el desarrollo y deben demostrar resultados a las organizaciones que los respaldan, especialmente aquellos que incidan en la formulación de políticas públicas. La mayoría de estos proyectos son exploratorios. Algunos de ellos están enfocados a nuevas áreas de conocimiento - tales como la Educación Abierta y la Ciencia Abierta y Colaborativa - y su trabajo evoluciona a medida que van surgiendo los hallazgos a nivel de campo. Por lo tanto, estos proyectos frecuentemente deben ajustar sus estrategias durante la fase de implementación.

El proyecto DECI-2 (Developing Evaluation and Communication Capacity in Information Society Research) ha brindado apoyo a los diferentes proyectos socios a través de mentores localizados en tres continentes (África Oriental, el Sur y Sur-oriente de Asia, Norteamérica y Suramérica). A través de este proceso, el equipo de DECI-2 adaptó los pasos de la Evaluación Orientadas al Uso (EOU) y de la Comunicación para la Investigación. Aunque inicialmente usamos los 12 pasos de la EOU (Patton, 2008) de manera paralela con un conjunto de pasos equivalentes de Comunicación para la Investigación, hemos simplificado el proceso a un número menor de pasos.

DECI-2 ha sido un proyecto de acción-investigación que ha combinado tres objetivos:

1. Proveer a los socios de investigación de IDRC de un servicio de apoyo en los campos de la evaluación y comunicación.

2. Generar innovación metodológica en cuanto a la combinación de la evaluación y la comunicación para influenciar positivamente la práctica del desarrollo.
3. Capacitar mentores y socios en África, Asia and América Latina.

Se han producido varios estudios de caso para documentar el proceso y los resultados. Como consecuencia, el equipo de DECI-2 ha adquirido una nueva forma de pensar acerca de la evaluación y la comunicación. A través de esta Guía, compartimos las experiencias que hemos obtenido a medida que hemos ofrecido nuestro servicio como mentores a los diferentes proyectos en evaluación y comunicación. A esta integración la llamamos enfoque híbrido.

Evaluación y comunicación

Nosotros brindamos servicio de coaching y tutoría a través de mentores que asignamos a los diferentes proyectos socios a fin de que ellos desarrollen planes de evaluación y estrategias de comunicación que sean útiles y puestos en práctica. Sabemos, por experiencias anteriores, que la EOU funciona como marco de referencia para la toma de decisiones dentro del cual se pueden usar varios métodos de evaluación.

La Evaluación Orientada al Uso (EOU)

La EOU es un enfoque de evaluación que enfatiza el uso de los hallazgos y el proceso de aprendizaje en sí. Su premisa central es que las evaluaciones deben ser juzgadas por su utilidad y su uso real. En la EOU, el evaluador facilita un proceso de aprendizaje prestándole especial atención a cómo las personas aplican los hallazgos y el proceso de la evaluación en situaciones del mundo real. Al diseñar una EOU, la aplicación se centra constantemente en los usos previstos que usuarios específicos les quieran dar a los hallazgos. Por ser un marco referencial y no una metodología, la EOU no requiere ni impone ningún contenido, método o teoría en particular, sino que por el contrario, puede incluir una amplia variedad de métodos de evaluación. Es un proceso para el aprendizaje y la toma de decisiones en consulta con aquellos que se pueden beneficiar de la evaluación. El enfoque EOU se basa en el hecho de que los usuarios primarios de la evaluación tienen mayor tendencia a usar una evaluación cuando se apropian de ella. Los usuarios pueden ser los beneficiarios, los gerentes o los financiadores de un proyecto (Ramírez & Brodhead, 2014a:1).

El enfoque de Comunicación para la Investigación sigue una lógica comparable y complementaria: la secuencia de planeación desafía a los gerentes de proyecto a tener claridad acerca de los propósitos de la comunicación, sus audiencias y los cambios que esperan ver. Hemos privilegiado el enfoque de



Comunicación para la Investigación debido a que la mayoría de nuestros proyectos socios han sido primordialmente proyectos de investigación comprometidos a vincular sus hallazgos con las políticas públicas. Quienes han trabajado en Comunicación para el Desarrollo reconocerán los principios y pasos, pues son similares.

Comunicación para la Investigación

La Comunicación para la Investigación trata de hacer la investigación relevante y conocida a los decisores de políticas públicas y a otros investigadores. Este proceso requiere escuchar activamente, crear redes e implementar mecanismos estratégicos de diseminación. Durante el proceso de investigación, la incorporación de recomendaciones provenientes de la investigación a las políticas públicas se beneficia de la participación tanto de investigadores como de los decisores de políticas públicas. Por lo tanto, el involucrar a los actores interesados desde el inicio de la investigación y el compartir hallazgos a lo largo del proceso forman parte integral de la estrategia de investigación. Contar con una estrategia explícita de comunicación es útil para establecer vínculos, intercambiar ideas y elegir canales efectivos de diseminación de los hallazgos propios a cada grupo de audiencia.

Al entretelar la evaluación y la comunicación estamos descubriendo que ambos procesos crean un espacio para que los proyectos expresen, aclaren y se pongan de acuerdo sobre sus supuestos, sus expectativas y los alcances esperados. Esta combinación obliga a los proyectos a hacer explícito lo implícito, lo cual les ayuda a aclarar sus Teorías del Cambio. Con proyectos experimentales este proceso puede tomar tiempo ya que a medida que los resultados emergen, los mismos suelen arrojar información para ajustar los objetivos y las estrategias.

La evaluación orientada al uso y la comunicación para la investigación comparten principios participativos prácticos y pasos operativos:

- ▶ Involucramiento de los actores interesados con un propósito definido;
- ▶ Atención al contexto;
- ▶ Claridad en cuanto a la planificación estratégica;
- ▶ Testeo y ajustes de trayectoria durante la implementación;
- ▶ Atención continua para garantizar la relevancia y la puntualidad; y
- ▶ Atención a la documentación de lecciones aprendidas y a los procesos para compartirlas con otros.

Hay momentos en los que ambos enfoques se acoplan:

- ▶ Al intentar apreciar el contexto y la situación de una organización o de un proyecto que combina dimensiones de evaluación y comunicación;
- ▶ Al seleccionar los usuarios primarios de la evaluación y las audiencias de la comunicación, pues ambas tareas se pueden coordinar de forma simultánea.
- ▶ De manera similar, al formular los objetivos de comunicación de un proyecto, generalmente se le presta atención a la verificación del alcance y de los resultados

Una Comunicación Orientada al Uso no es una contradicción

*“No se requiere mucha imaginación para ver la interrelación entre la planificación de la comunicación y la EOU. Algunos pasos de la EOU parecen confirmar algunos pasos del proceso de planificación de la comunicación (p. ej. los comunicadores pre-testean sus materiales y los evaluadores simulan la recolección de datos), y otros los amplían (p.ej., la idea de incluir una meta-evaluación al final de un proceso de comunicación es atractiva). Sin embargo, quiero resaltar dos principios de EOU que han surgido como los más relevantes dentro de nuestro proyecto de acción-investigación. El primero tiene que ver con la **apropiación del proceso**: Patton enfatiza este principio y nosotros lo hemos vivido en la experiencia de nuestro proyecto. El tener control sobre cada componente de la evaluación ha llevado a los proyectos a asumir un proceso de aprendizaje que es reflexivo y comprometido. El segundo principio tiene que ver con la **facilitación versus la medición externa a medida que los evaluadores se convierten en facilitadores en vez de jueces externos**. Hemos acompañado a equipos de proyectos a través de pasos que suponen un desafío. En el proceso, hemos observado que nuestro rol de entrenador se ha convertido en uno de mentor, pues estuvimos aprendiendo como colegas. En mi experiencia como comunicador, este rol resulta ser el más efectivo” (Ramírez, 2011).*

Como hermano y hermana, la relación entre la evaluación y la comunicación puede ser cordial, pero a veces también difícil. Hemos comprendido que en proyectos complejos y de carácter evolutivo, los pasos de planificación de la evaluación y de la comunicación llevan al equipo a expresar supuestos implícitos. Este proceso promueve una discusión abierta sobre una Teoría del Cambio, que a menudo es emergente.

Dos de las redes de investigación con las cuales hemos trabajado como mentores estaban enfocadas en la agenda del Desarrollo Abierto (Open Development). Una sobre Educación Abierta; y la otra sobre Ciencia



Abierta y Colaborativa. Estamos descubriendo que los principios que sustentan los enfoques de evaluación orientados al aprendizaje y la transparencia en la comunicación son los mismos: **la transparencia en cuanto a proceso y alcances; la participación de los actores, el reconocer errores como medio para aprender y corregir la trayectoria; la atención al acceso amplio y asequible de la información; la claridad sobre propósito, supuestos y alcances esperados.** Esta lista confirma la noción de que “la apertura es un proceso complejo, y no un estado” (Smith & Reilly, 2013: 10). Para nosotros, el concepto clave es la **apropiación** por parte de los actores involucrados.

3 Principios rectores

A través de nuestra práctica, hemos identificado un conjunto de principios rectores que han sido relevantes a través de una gama amplia de proyectos con los que nos hemos asociado.

Tabla 1: Resumen de principios rectores y sus beneficios correspondientes

Principio rector	Beneficios
La evaluación orientada al uso como marco para la toma de decisiones.	Al enfocarse en usos o propósitos, y en Preguntas Clave de Evaluación, los equipos de los proyectos socios plantearon y refinaron sus propias ideas sobre el porqué y el cómo sus proyectos se estarían llevando a cabo – y sobre cómo esperaban comprobar sus propios resultados.
La comunicación para la investigación mejora el uso de los hallazgos para influenciar.	Al enfocarse en propósitos y actores, los equipos de los proyectos socios plantearon y refinaron sus propias ideas acerca de las diferentes audiencias de su investigación – esto incluyó la definición de quiénes usarían los resultados de su investigación y cómo interactuarían con ellos a lo largo de su programa de trabajo.

Principio rector	Beneficios
<p>Dar atención al grado de disposición desde el inicio.</p>	<p>El rol del mentor fue más efectivo cuando los proyectos socios contaron con el respaldo de las directivas, con los recursos adecuados para invertir en los procesos de evaluación y de comunicación, y cuando el personal tuvo interés real en aprender acerca de los enfoques</p>
<p>Proveer entrenamiento a solicitud del cliente a través del modelo “mentor justo a tiempo”.</p>	<p>El modelo “mentor justo a tiempo” les permitió a los proyectos socios recibir apoyo en los momentos clave que coincidieron con su programación y sus tiempos. Los mentores lograron ajustar el apoyo provisto a cada momento y a cada circunstancia de manera específica.</p>
<p>La corrección de la trayectoria estratégica del proyecto es algo esperado y planeado.</p>	<p>En investigación y otros esfuerzos experimentales, lo inesperado apareció con frecuencia, y a través de la discusión y el refinamiento, los proyectos socios lograron ajustar la trayectoria de su trabajo para maximizar el impacto.</p>
<p>El uso es el elemento prioritario desde el diseño inicial hasta la culminación del proyecto.</p>	<p>La atención continua en torno al uso de los hallazgos les permitió a los mentores y a los socios concentrar sus esfuerzos en los propósitos que se identificaron como urgentes y de interés para los usuarios primarios de la evaluación.</p>
<p>Un proceso de aprendizaje colaborativo y reflexivo hace parte integral del modelo.</p>	<p>Las discusiones persona a persona fueron un mecanismo mediante el cual las ideas fueron refinadas y ‘mejoradas’. Al integrar la reflexión, los proyectos socios mejoraron su trabajo y lo sacaron adelante – especialmente al aclarar sus supuestos acerca de cómo se esperaba llevar a cabo el cambio previsto.</p>



Principio rector	Beneficios
<p>La participación y la propiedad compartida son fundamentales.</p>	<p>La EOU y la Comunicación para la Investigación son participativas por naturaleza: les permiten a los equipos</p>
<p>El proceso genera capacidades a nivel individual y organizacional.</p>	<p>Cuando los equipos de los proyectos ‘se apropiaron’ del proceso de toma de decisiones para diseñar la evaluación y comunicación, desarrollaron capacidades en ambas áreas, lo cual a su vez fortaleció a las organizaciones a cargo de los proyectos.</p>
<p>Prever la operación dentro de contextos complejos y evolutivos.</p>	<p>La acción-investigación en el mundo real está basada en la complejidad y en los contextos cambiantes. El reconocerlo y tener la disposición a operar dentro de esta realidad, les permitió a los proyectos socios permanecer integrados en su coyuntura; y evolucionar para conservar relevancia.</p>

4 La práctica

Si bien es útil considerar los aspectos conceptuales del proceso híbrido que hemos estado desarrollando, la prueba de fuego ocurre durante su implementación. Como profesionales de evaluación y comunicación, somos muy conscientes acerca de los desafíos que surgen durante la implementación, un área que ha sido tradicionalmente débil y que usualmente ha recibido menos atención.

La siguiente sección detalla la práctica de implementación. Resumimos nuestra práctica en seis dimensiones que están interrelacionadas.

Las seis dimensiones de la práctica

Las siguientes seis dimensiones de nuestra práctica resumen el enfoque híbrido que hemos desarrollado.

Imagen 1: Las seis dimensiones del modelo DECI-2





QUÉ

El equipo de DECI-2 brindó servicio de capacitación de través de mentores en Evaluación Orientada al Uso y en Comunicación para la Investigación. Combinamos estas dos disciplinas como piezas de Lego, de acuerdo a las necesidades de cada proyecto. El apoyo del mentor en evaluación ayudó a aclarar los alcances, los supuestos y la Teoría del Cambio de los proyectos. En el área de comunicación, el trabajo del mentor ayudó a definir estrategias de comunicación para avanzar en temas como el fortalecimiento de relaciones, las necesidades de vincularse a redes, los esfuerzos de diseminación y la influencia de políticas públicas. Nuestro apoyo les ayudó a los proyectos socios a ser más adaptables y capaces de manejar asuntos complejos en escenarios cambiantes.



CON QUIÉN

El equipo de DECI-2 trabajó directamente con el personal de los proyectos socios. Estas personas eran tanto profesionales a cargo de redes de investigación, como personas a cargo de proyectos de investigación más pequeños dentro de centros de pensamiento, universidades y grupos de abogacía.



DÓNDE

El equipo de DECI-2 intentó visitar la sede de cada proyecto socio al menos una vez - e idealmente dos veces - a fin de familiarizarse con la situación y el contexto del proyecto. En general los mentores realizaron la mayor parte de su trabajo a distancia, usualmente vía Skype.



CUÁNDO

El proceso de acompañamiento funcionó mejor cuando se inició en las primeras etapas de los proyectos – idealmente durante la formulación. El equipo de DECI-2 acordó con sus socios brindarles apoyo en EOU y Comunicación para la Investigación ajustándose al cronograma de cada proyecto; un enfoque que denominamos “mentor justo a tiempo”. Este tipo de apoyo fue iterativo y frecuentemente incluyó la revisión de supuestos a fin de ayudarles a los equipos a adaptarse al cambio.



POR QUÉ

La mayoría de proyectos de los socios que recibieron apoyo por parte de DECI-2 eran experimentales y enfocados al aprendizaje; y sus resultados esperados con frecuencia evolucionaron durante la implementación. Los mentores de DECI-2 les ayudaron a los proyectos a aclarar su rumbo, a recopilar evidencia, a aprender de manera sistemática, y a corregir su trayectoria cuando fue necesario.



CÓMO

El equipo DECI-2 proporcionó entrenamiento y apoyo a través de un mentor en evaluación y otro en comunicación. Además se les ofreció a los proyectos trabajar con ellos desde la fase de formulación, durante la implementación y hasta la entrega de informes con los hallazgos y la correspondiente utilización de los resultados. Nuestra estrategia de transferencia de destrezas consistió en un acompañamiento a los proyectos socios para cubrir los pasos de los procesos EOU y de Comunicación para la Investigación. El equipo DECI-2 facilitó activamente el acceso a recursos de información y a la interacción con otros proyectos socios. También impulsó la capacidad adaptativa de los proyectos a través del aprendizaje basado en la evidencia a fin de ajustar las estrategias cuando las condiciones así lo demandaron.



Los pasos que seguimos

El apoyo que ofrecemos a través de nuestros mentores sigue los siguientes pasos de forma modular – similar a las piezas de Lego que se pueden ensamblar de diferentes maneras:

Dichos pasos se resumen abajo, enfatizando la naturaleza iterativa y modular de este trabajo. Hacia el final del proceso, el mentor le dedicó tiempo para trabajar con la persona asignada por el proyecto a fin de facilitar el uso de los hallazgos y reflexionar sobre el proceso. También se elaboró un estudio de caso para resumir el proceso colaborativo y los resultados obtenidos con cada proyecto socio.

Imagen 2: Los pasos del trabajo del mentor bajo el modelo DECI-2



Insumos de evaluación y de comunicación ofrecidos como piezas de Lego para ajustarse al contexto de cada proyecto. Así como la evaluación puede generar contenido para comunicar, la comunicación también puede ser el foco de la evaluación.

Así como hemos simplificado al máximo el proceso, también hemos simplificado la terminología. Las siguientes son las definiciones que comúnmente usamos:

- ▶ **Usuarios/dueños de la evaluación:** Un pequeño grupo de individuos que están dispuestos y pueden co-diseñar la evaluación. Ellos son quienes más invierten y aprenden del proceso y de los resultados inmediatos. También nos referimos a ellos como dueños de la evaluación. El término originalmente usado en el enfoque EOU es “usuarios primarios de la evaluación”. Sin embargo algunos de nuestros socios encuentran este término un poco confuso, ya que a veces lo confunden con los usuarios o los beneficiarios del proyecto.
- ▶ **Disposición:** Se refiere al grado en que un proyecto está empoderado y comprometido para diseñar su propia evaluación o sus planes de comunicación. La disposición determina si el equipo del proyecto es capaz y tiene la voluntad de crear una agenda de aprendizaje; y si la organización bajo la cual se desarrolla el proyecto y el donante le dan al equipo el espacio, los recursos y la autoridad suficientes para diseñar, implementar y aprender a partir de la evaluación y de los esfuerzos de comunicación.
- ▶ **Actores interesados y audiencias:** Usamos ambos términos para subrayar la importancia del involucramiento de los actores interesados, a través del cual los socios son invitados a participar activamente en el proyecto. Una estrategia de comunicación puede incluir el “escuchar activamente” como un propósito para asegurarse de que los métodos y los medios sean usados para recoger las perspectivas de los actores interesados. En contraste con otros enfoques, en el nuestro el término “audiencias” está asociado con receptores o grupos de personas como objetivos para la diseminación de información.
- ▶ **Análisis de audiencias:** Recomendamos un mínimo de esfuerzo para confirmar la preferencia de métodos y medios de parte de cada grupo de personas que se considera audiencia. El término “investigación de audiencia” se ha interpretado por algunos socios como algo que requiere una actividad rigurosa y altamente elaborada, lo cual en nuestra experiencia no es necesario para la mayoría de proyectos.
- ▶ **Usos y propósitos de la evaluación:** Dentro del enfoque EOU, estos conceptos son esenciales ya que son los que determinan el porqué se necesita la evaluación. Una sola evaluación suele combinar varios usos, tales como revisar una metodología, dar seguimiento a resultados, determinar costo-beneficio, ajustar la trayectoria, rendir cuentas, planificar de cara al futuro, etc.



- ▶ **Propósitos de Comunicación:** De manera paralela, los propósitos de comunicación establecen la intención de la misma. Un plan de comunicación suele combinar varios propósitos, tales como involucramiento activo de los actores interesados, relacionamiento e intercambio, diseminación y abogacía.

Puntos de entrada

Al entablar relación con los proyectos – idealmente al inicio de la implementación - celebramos reuniones iniciales (en persona y a distancia) para presentar el enfoque que usamos y explicar las oportunidades de trabajar con un mentor. Invertimos tiempo valorando el grado de disposición de cada proyecto, analizando su situación, entendiendo sus necesidades y desarrollando la relación.

Escuchamos sus necesidades y exploramos cuál podría ser el mejor punto de entrada entre la comunicación y la evaluación, dependiendo de sus intereses y prioridades.

El proyecto de los Cyberstewards fue rápido para empezar a trabajar con el enfoque EOU y uno de los USOS de la evaluación se centró en el desarrollo de una red y en la comunicación con las organizaciones asociadas a la red. Más tarde, cuando los hallazgos empezaron a emerger, el interés del proyecto cambió a la Comunicación para la Investigación. Subsecuentemente, le solicitaron a DECI-2 que a través de sus mentores apoyara algunos de los integrantes de la red que tenían el suficiente grado de disposición para recibir tal apoyo, como fue el caso de la Asociación de Derechos Civiles, (ADC-Argentina) y Justice Forum (Reino Unido).

En el caso de los proyectos que están más interesados en evaluación, los mentores de DECI-2 trabajan con los USUARIOS y les ayudamos a definir los "usos o propósitos" de la evaluación. Luego les ayudamos a formular un conjunto reducido de Preguntas Clave de Evaluación (PCEs) que estén relacionadas con cada uno de los usos. Este proceso exige bastante tiempo pero es esencial para que los usuarios se adueñen de la evaluación. El diseño de la evaluación está basado en las PCEs, tal como se ilustra en la Tabla 2.

Tabla 2: Tabla para planificar la evaluación

	Preguntas Clave de Evaluación	Fuentes de Datos y Evidencia	Herramientas para la recolección de datos
USO o PROPOSITO de la EVALUACIÓN			
USO o PROPOSITO de la EVALUACIÓN			

La última columna de la Tabla 2 muestra que una herramienta de recolección de datos puede servir para responder varias PCEs. Aunque solo se muestran dos usos o propósitos de evaluación, es común tener más de dos.

A aquellos más interesados en la Comunicación para la Investigación, a través de un mentor, les ayudamos a determinar los propósitos de la comunicación y a formular objetivos específicos para las diferentes audiencias. También los animamos a hacer análisis de audiencias a fin de verificar las preferencias de cada grupo en cuanto a métodos y medios. En la medida que sea posible, también les ayudamos a definir indicadores de resultados inmediatos, lo cual genera oportunidades para vincular la comunicación con los usos o propósitos de la evaluación.

La Tabla 3 usa un formato comparable al de la Tabla 2 para resumir los objetivos y las audiencias objetivo en relación a sus métodos y medio preferidos. La tercera columna captura los momentos o tiempos indicados, ya que las actividades de comunicación funcionan mejor cuando coinciden con un evento o la toma de una decisión específica.



Tabla 3: Tabla sugerida para resumir objetivos de comunicación, métodos/medios y tiempos

	Objetivo de Comunicación especificando audiencias y audiencias o actores interesados	Métodos y medios (verificado mediante investigación de las audiencias)	Tiempos o momentos apropiados
PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN			
PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN			

De manera similar a la Tabla 2, la segunda y la tercera columna de la Tabla 3 indican que un método o un medio puede ser relevante para alcanzar varios objetivos de comunicación y/o varias audiencias. Igualmente, los momentos pueden resultar relevantes para varias audiencias y métodos. Aunque solo se ilustran dos propósitos de comunicación, es común tener más de dos.

En el caso de aquellos proyectos socios que tienen un alto grado de disposición tanto en el área de evaluación como de comunicación, nuestros mentores pueden apoyar ambas áreas de manera simultánea. Este enfoque doble se dio en el caso del proyecto Educación Abierta para el Desarrollo (ROER4D, por sus siglas en inglés), en el cual se avanzó en ambos temas al mismo tiempo (ver el póster-resumen en la siguiente sección).

Nos hemos dado cuenta que la lógica detrás de la planificación de la EOU crea una manera de pensar que puede ser transferida a la planificación de un proceso de Comunicación para la Investigación: está basada en propósitos concretos, es secuencial y avanza de lo general a lo específico. Esta complementariedad fue confirmada por el responsable del proyecto Operation Asha, un socio de ISIF-2 en Cambodia, quien se dio cuenta que entender el proceso EOU le dio las herramientas para entender rápidamente el proceso de la Comunicación para la Investigación.

Solamente unos pocos proyectos lograron completar la evaluación de sus actividades de comunicación a nivel de resultados inmediatos. Dichos proyectos usaron sus hallazgos para hacer ajustes en sus prácticas de comunicación. Este proceso fue usado por los proyectos ROER4D y OCSNet (Open and Collaborative Science for Development, por su nombre en inglés). Varios proyectos han confirmado que el tener el apoyo de un mentor les ha permitido tener un momento de reflexión que les ha ayudado a ser más estratégicos, y en ocasiones a ajustar sus sistemas y estructuras a medida que las organizaciones crecen – tal fue el caso de Privacy International (Londres) y de la ADC (Argentina).

5 Los resultados

La evaluación externa del proyecto DECI-2 realizada en el año 2017 (Hearn & Batchelor, 2017) confirmó los siguientes resultados:

1. El modelo híbrido de capacitación a través de mentores les ayudó a los proyectos socios a formalizar sus planes de evaluación y de comunicación y a evidenciar las conexiones entre ambos.
2. El proceso les ha ayudado a los proyectos socios a ajustar sus estrategias a medida que emergen los hallazgos y cambian los contextos.
3. El enfoque híbrido conllevó a cambios en cuanto a capacidades a nivel de los mentores de DECI-2 y de algunos de sus socios.

Resultado – Hacer explícitos los planes de evaluación y comunicación

Al principio del proyecto DECI-1 confirmamos que el enfoque EOU constituye un marco para la toma de decisiones (Ramírez & Brodhead, 2013). Sabíamos que agregando comunicación estábamos extendiendo dicho marco de toma de decisiones a dimensiones que todos los proyectos abarcan, pero a menudo de

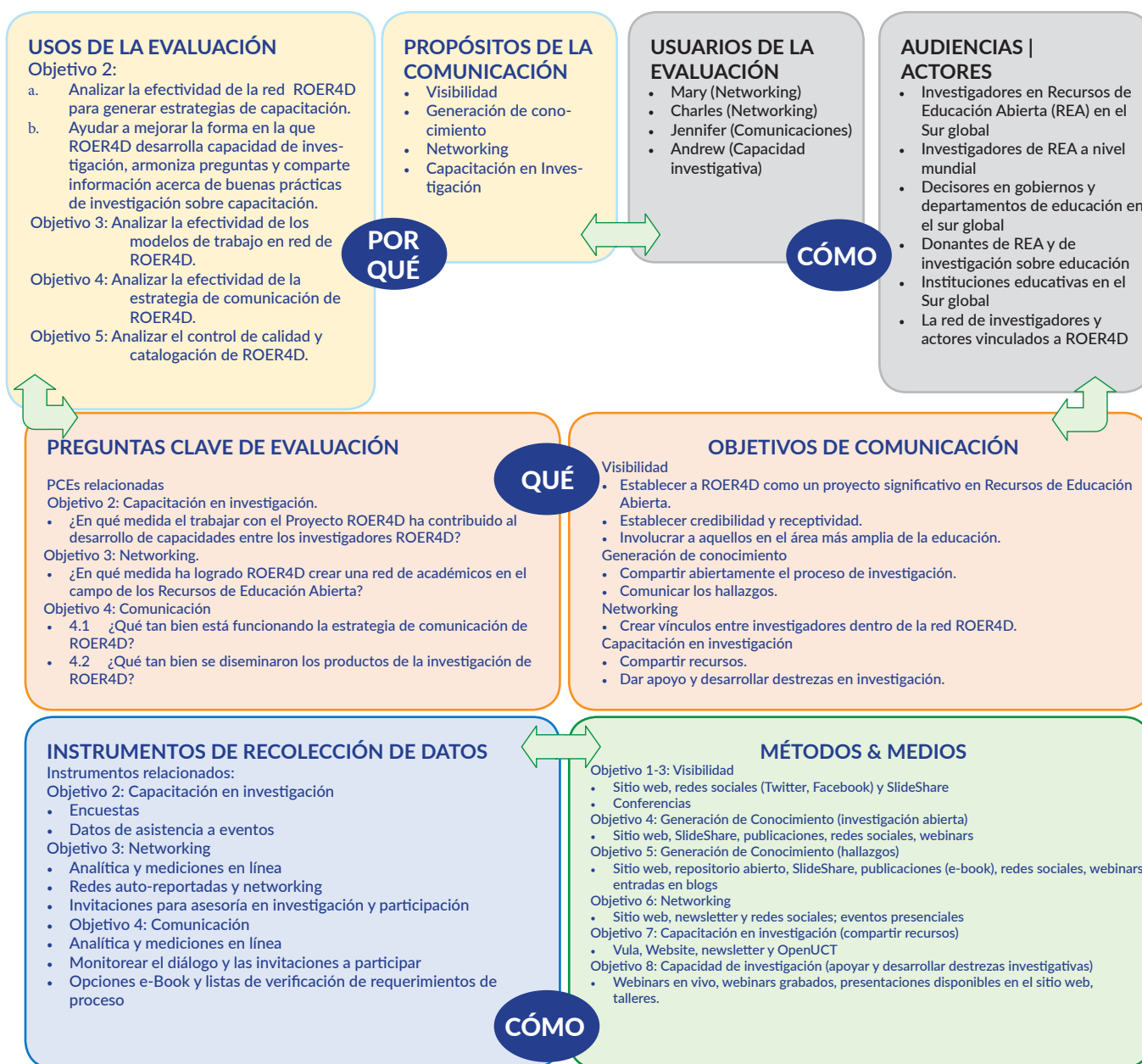


manera poco estratégica. Este proceso incluye participación, acceso a redes interpersonales, intermediación de conocimiento, producción y diseminación de materiales. Sin embargo, hacer planes específicos en proyectos que son de naturaleza experimental (p. ej. redes de investigación en las cuales las propuestas de los socios solamente emergen después de un llamado de propuestas) o en proyectos enfocados en asuntos complejos (como cambio social o tecnológico), puede ser un desafío considerable. Por ello es útil incorporar cierta flexibilidad y dar cabida a alcances adicionales que puedan emerger a lo largo del camino.

Hemos aprendido que los proyectos a menudo tienen “maneras de facto” de hacer comunicación: producen materiales, se comunican con los socios usando diferentes medios y aspiran a hacerse notar. Lo que muchas veces les falta es una estrategia que apoye su intuición. En el caso del proyecto OCSNet, el paso de planificación de la Comunicación para la Investigación que consiste en hacer un análisis de actores, le ayudó al equipo a enfocar su atención en cómo atender las necesidades de las diferentes audiencias. Esto, a su vez, ayudó a ajustar la estrategia de diseminación de su Manifiesto. Algo similar ocurre con la evaluación, generalmente: los proyectos improvisan herramientas de recolección de datos – por ejemplo desarrollan una encuesta para obtener una línea de base - antes de identificar los USOS que se le pretenden dar a la evaluación. Muchas veces lo que falta es claridad sobre qué es lo que se quiere lograr con la evaluación; y en especial sobre cómo se relacionan las preguntas de la evaluación con los USOS ó PROPÓSITOS pretendidos. El trabajo de nuestros mentores les ayuda a los proyectos a aclarar estos elementos y a evitar recolectar datos que no tengan propósitos claros y definidos.

Ayudamos a los proyectos a reflexionar sobre los propósitos que hay tras sus prácticas existentes de evaluación y comunicación. Nuestra contribución a corto plazo es hacer explícitas y estratégicas las prácticas corrientes. **La claridad que se obtiene se ilustra en la plantilla de póster-resumen que desarrollamos (ver imagen siguiente), la cual da una visual concisa de los planes de evaluación y de comunicación. Dicho resumen también puede convertirse en un fundamento sobre el cual es posible hacer planes más estratégicos, focalizados y útiles.** Por ejemplo, en el caso del proyecto ROER4D, el póster le ayudó al equipo a cargo a resumir el foco de sus estrategias de evaluación y comunicación (ver Imagen 3). El equipo le agregó valor a la plantilla del póster haciéndole cambios y diseñando múltiples versiones según las audiencias a las que se les quería presentar y los propósitos pretendidos con cada una de ellas.

Imagen 3: Resumen de los planes de evaluación y comunicación del proyecto ROER4D



El póster-resumen de DECI-2 (Imagen 3) desafía al proyecto a:

1. Definir los usuarios/dueños de la evaluación, así como la audiencia y los actores interesados del proyecto. Este paso cubre el por qué y el quién.
2. Acordar los usos/propósitos de la evaluación y los propósitos de la comunicación, a manera de empezar a definir el qué.
3. Formular y acordar Preguntas Clave de Evaluación y de Objetivos de Comunicación.
4. Escoger los instrumentos de recolección de datos con base en cada Pregunta Clave de Evaluación; y



5. Seleccionar los Métodos y Medios de comunicación una vez verificadas las preferencias a través de la investigación de audiencias.

La ‘focalización’ de las estrategias de evaluación y comunicación se convierte en un medio para expresar o ajustar la Teoría del Cambio de un proyecto.

Resultado – Ajuste estratégico

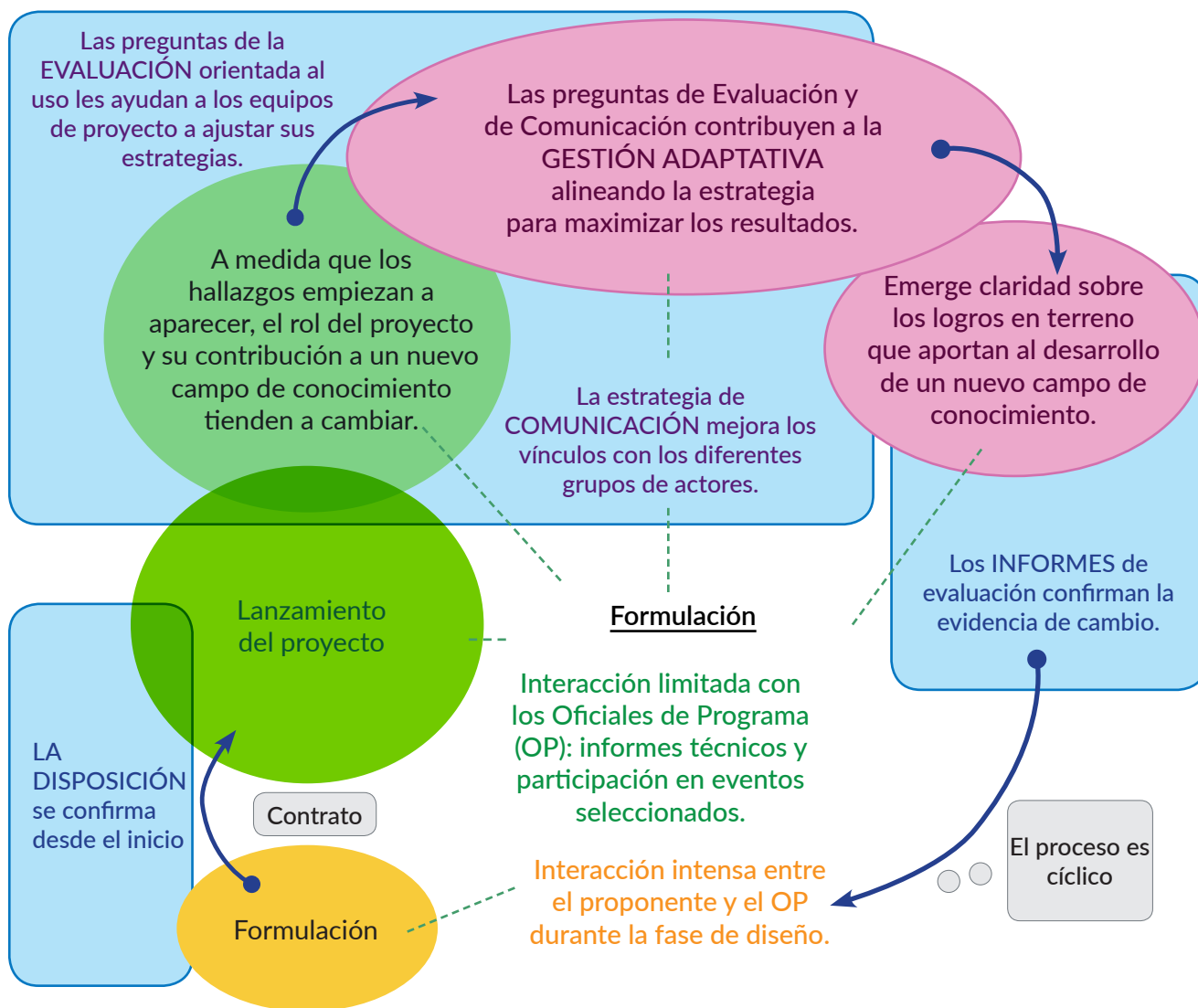
El proceso DECI-2 les ha ayudado a los proyectos socios a ajustar sus estrategias a medida que han visto hallazgos emergentes y enfrentado contextos cambiantes. Este enfoque híbrido plantea hacer las cosas con propósito, tomarse el tiempo para modificar la estrategia, aclarar los resultados que se pretenden alcanzar, y fortalecer las relaciones con los actores interesados. El proceso es un medio para hacer posible el aprendizaje a través de la acción-participación. La forma en que la EOU contribuyó a ajustar la estrategia fue bastante evidente en uno de los proyectos que DECI-2 apoyó en Assam (India).

Las trabajadoras de los campos de té en Assam no tienen suficiente acceso a instalaciones ni a servicios esenciales de salud. Las instalaciones existentes carecen de equipos y de personal humano, y presentan una alta tasa de mortalidad de madres y bebés. Además, las trabajadoras tienen un acceso mínimo a recursos legales y de defensoría para resolver y evitar el abuso. Nazdeek – una organización de derechos humanos – y el Centro de Defensores Contra la Discriminación (Center for Advocates Against Discrimination) con sede en Nueva York, desarrollaron una aplicación móvil para reportar y mapear violaciones de derechos a la salud a través de mensajes de texto cortos. En asocio con una organización local llamada Pajhra, Nazdeek llevó a cabo un proyecto piloto en el cual se les entregaron dispositivos móviles a cuarenta mujeres para que reportaran violaciones a la salud relacionadas con mortalidad de madres y bebés. DECI-2 apoyó a Nazdeek y Pajhra a través de mentores en EOU y Comunicación para la Investigación. Las conversaciones acerca de lo que debía evaluarse y comunicarse les permitieron a los gerentes del proyecto darse cuenta de que para generar un impacto significativo, debían establecer colaboraciones y fortalecer su capacidad de defensoría con el gobierno. Además, los hallazgos de la evaluación revelaron que las mujeres que estaban participando en el proyecto no estaban reportando la mayoría de las violaciones porque no las percibían como violaciones de derechos humanos, sino como algo normal de sus vidas.

Como en el caso del proyecto ISIF-2, la estrategia pasó de entrenar a las mujeres en el uso de aplicaciones móviles a ofrecer sesiones de empoderamiento en derechos humanos y a fortalecer la identidad de la

comunidad. Los gerentes del proyecto de Nazdeek y Pajhra también empezaron a cultivar relaciones con autoridades clave dentro del gobierno. La Imagen 4 resume esta trayectoria estratégica y adaptativa.

Imagen 4: La trayectoria EOU y Comunicación para la Investigación vivida por los socios



Anotaciones del diagrama:

- El término 'proponente' se refiere al grupo o institución interesado en trabajar con el IDRC y que inició la fase de diseño con un Oficial de Proyecto (OP) del IDRC.
- El Equipo DECI-2 también aprendió que más allá de una discusión acerca de la disposición durante las primeras etapas, a menudo fue mejor mantenerse al margen durante el



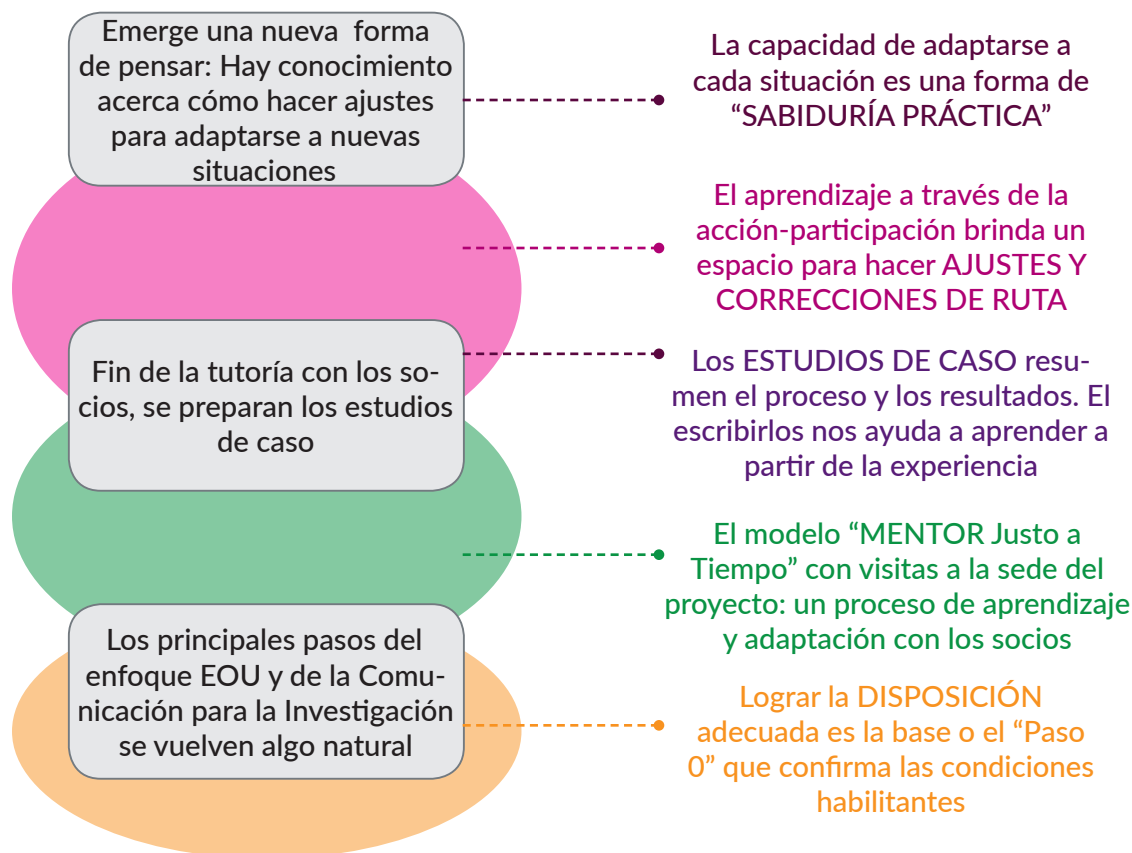
lanzamiento del proyecto – que es una fase de mucha intensidad - e iniciar la tutoría en evaluación y comunicación un poco después del lanzamiento, cuando el socio estuviera más relajado.

Resultado – Cambios en capacidades

El proceso de TUTORÍA a través de mentores ha sido un elemento habilitador, un espacio para que los mismos mentores de DECI-2 aprendan y adapten conceptos e ideas. En algunos casos, hemos visto que los socios han adquirido capacidades comparables.

La Imagen 5 ofrece una descripción visual de los cambios en capacidades por el equipo DECI-2.

Imagen 5: Cambios en capacidades



Algunas de las capacidades que aparecen abajo beneficiaron a los mentores al igual que a los socios. Hemos comparado la adquisición de capacidades con lo que reporta la literatura (en especial Baser &

Morgan, 2008) y hemos visto similitud, en especial:

- ▶ La capacidad de actuar y de auto-organizarse (Visión, Voluntad propia, Estrategia, Autonomía de expresión).
- ▶ La capacidad de generar resultados de desarrollo (Resultados de un programa, Cumplimiento de la Misión).
- ▶ La capacidad de relacionarse (Trabajo en red, Colaboración, Defensoría, Movilización de Recursos, Relevancia).
- ▶ La capacidad de adaptarse y auto-renovarse (Aprendizaje, Manejo del Cambio).
- ▶ La capacidad de alcanzar coherencia (Innovación, Flexibilidad, Resiliencia).
- ▶ La capacidad de plantear preguntas que desvelan respuestas antes no visibles.

Lecciones

La experiencia DECI-2 estuvo basada sobre su predecesor DECI-1, un proyecto piloto de dos años para la implementación del enfoque EOU en Asia. DECI-2 simplificó la puesta en práctica del proceso EOU a fin de atender las necesidades de proyectos socios financiados por el IDRC en Asia, África y América Latina. A partir de esta experiencia, hemos documentado una serie de lecciones prácticas que han emergido. Aunque algunas no son nuevas, vale la pena repetirlas.

Disposición y análisis situacional

La noción de la **disposición** de un proyecto viene del enfoque EOU y la hemos ampliado para incluir también elementos relacionados con la comunicación. En los acuerdos que hacemos con los proyectos socios a través de nuestro Memorando de Entendimiento (MdE), definimos lo que significa el que un proyecto tenga disposición y especificamos los siguientes requisitos que deben cumplir los socios:

La disposición se refiere a la voluntad del proyecto de destinar personal, recursos y compromiso por parte de la dirección para trabajar en evaluación y comunicación. Hemos constatado que algunos proyectos necesitan ayuda para generar y mantener la disposición. Dicha ayuda puede incluir una sesión informativa al inicio de la colaboración para sensibilizar a los directivos acerca del enfoque y sus beneficios.

Hemos aprendido a esperar a que haya disposición antes de firmar un Memorando de Entendimiento con un proyecto, lo cual en algunos casos ha tomado hasta un año (Ramírez, R. & Brodhead, D. 2014b). Por



ejemplo, la interacción entre el equipo DECI-2 y el equipo del Proyecto ROER4D ilustra cómo se alcanza la disposición. Los equipos empezaron estableciendo una relación y aprendiendo uno acerca del otro. Los investigadores principales de ambos equipos tuvieron varios intercambios entre diciembre de 2012 y octubre de 2013, los cuales incluyeron encuentros en persona y llamadas de seguimiento vía Skype. Estos intercambios ayudaron a aclarar roles y expectativas, así como a revisar los principios del enfoque EOU y de la Comunicación para la Investigación. Las conversaciones también le ayudaron al equipo del Proyecto ROER4D a entender los recursos que debían aportar para confirmar el nivel de disposición requerido y los animó a destinar las partidas presupuestarias correspondientes. Los dos equipos finalmente firmaron el MdE en diciembre de 2013. Nos referimos a esas interacciones iniciales como el “Paso Cero”, ya que proveen una oportunidad para que los socios se conozcan mutuamente y establezcan reglas de interacción bajo condiciones concertadas.

También hemos trabajado con proyectos en los que la disposición se confirmó inicialmente, pero luego desapareció debido a cambios en el personal, a implementación de otras actividades y a presiones de los donantes (especialmente por imposición de evaluaciones externas).

Hemos verificado que visitar la sede de los proyectos al inicio de la colaboración es un medio de mejorar su disposición y también resulta útil para hacer algo de **análisis situacional**. Dicho análisis les permite a los mentores identificar la cultura organizacional, observar las dinámicas dentro del equipo, y entender mejor el contexto dentro del cual tendrá lugar el apoyo. El análisis situacional es un paso de planificación compartido entre la evaluación y la comunicación, e incluye elementos complementarios. Hemos desarrollado un conjunto de listas de verificación de tareas para cubrir los pasos iniciales de EOU y de Comunicación para la Investigación, las cuales están disponibles en nuestro [sitio web](#).

El modelo “Mentor justo a tiempo”

Hemos confirmado que el enfoque EOU se aprende principalmente a través de la práctica: su esencia medular es el aprendizaje experiencial. Esto requiere del acompañamiento oportuno durante los momentos de aprendizaje. Lo mismo se puede decir de la Comunicación para la Investigación. Este coincidir en los momentos importantes del aprendizaje es una de las razones por las cuales el impacto de muchos talleres es limitado, pues las personas o no están ‘listas’, o no son capaces de absorber la información; y consecuentemente cuando lo necesitan, no tienen el conocimiento suficiente para aplicar lo aprendido dentro del contexto del proyecto que les atañe. El equipo DECI-2 ofrece talleres como herramienta de sensibilización y orientación, pero no los consideramos un medio de capacitación. También hemos

encontrado que nuestros webinars son buenas herramientas de referencia, pero no son suficientes como método único de entrenamiento. En esencia, dentro del enfoque EOU, se hace camino al andar (Ramírez, R. & Brodhead, D. 2014b).

En DECI-2, hemos ensayado una combinación de coaching (siguiendo un proceso paso a paso ya establecido) con tutoría a través de un mentor (que se enfoca en guiar de manera flexible, hacer ajustes y resolver situaciones problemáticas de forma conjunta). Hemos aprendido que hay que hacer un poco de ambas cosas. Adicionalmente, este proceso de apoyo en nuestro proyecto se hace a través de mentores regionales, quienes a su vez aprenden y refinan su propio conocimiento de EOU y Comunicación para la Investigación.

“Adaptarse al cronograma y al paso del proyecto socio es algo que el Proyecto DECI ha hecho conscientemente, y ha sido posible gracias a que el IDRC como donante nos ha dado el tiempo suficiente para hacerlo. En algunos casos, el proceso EOU resultante tomó casi todo el tiempo disponible (más de un año), pero en varios casos el trabajo requerido para responder a la necesidad o realidad específica de un proyecto tomó apenas algunos meses” (Ramírez & Brodhead, 2014a: 4)

La tutoría a través de mentores es un elemento central para facilitar el aprendizaje y la implementación. La labor del mentor es un concepto esencial en la literatura sobre capacitación, en especial con relación a las observaciones de que los planes genéricos tienden a fallar y que el desarrollo de capacidades requiere acción-investigación-reflexión. “Nos parece que nuestros fundamentos son los principios de la educación de adultos y del desarrollo comunitario. Empezamos en el punto donde los aprendices estén; nos relacionamos con ellos bajo sus términos; y les permitimos descubrir y apropiarse del proceso de aprendizaje” (Ramírez & Brodhead, 2014b: 4). Una evaluación externa que se le hizo recientemente al Proyecto DECI-2 confirmó el valor del modelo “Mentor Justo a Tiempo”.

Como mentores, a menudo apoyamos a la persona que toma el rol de evaluador del proyecto - puede ser alguien que trabaja al interior de la organización a cargo del proyecto o alguien contratado específicamente para tal fin. A su vez, el evaluador interactúa con el equipo de usuarios de la evaluación. En proyectos pequeños, el evaluador designado también puede ser nuestra persona contacto para el área de comunicación. En varios ejemplos de redes de investigación, cada rol o tarea les fue asignada a dos personas diferentes; y en los mejores casos ambas trabajaron estrechamente. La diferenciación de roles es específica para



cada proyecto y requiere que los mismos se aclaren bien desde el principio para que todos sepan quién o quiénes van a ser los usuarios versus quien será el evaluador.

Un resultado de nuestro trabajo es ver equipos de trabajo o individuos que han adquirido una forma de pensar evaluativa y comunicacional. Esta destreza se aprende a través de la experiencia en combinación con un proceso de reflexión. Este último ocurre a través de una serie de entrevistas de seguimiento por parte de los mentores de DECI-2, y también pidiéndole a las personas involucradas en el proceso que revisen y aporten a los estudios de caso que se hacen para resumir y documentar cada experiencia. Lo que denominamos “forma de pensar evaluativa y comunicacional” también se puede llamar “sabiduría práctica”.

Sabiduría práctica

La **sabiduría práctica** se trata de saber qué hacer en cada circunstancia única, casi por instinto o intuición (Schwartz & Sharpe, 2010). Esta noción contrasta con la noción de ‘buenas prácticas’, a las cuales algunas burocracias están tan acostumbradas. Las buenas prácticas se asemejan a recetas genéricas en las que se asume que hay muchos factores conocidos y predecibles, de tal forma que se requieren o esperan respuestas similares. Las buenas prácticas sugieren replicabilidad, mientras que la sabiduría práctica subraya la existencia de condiciones únicas y la necesidad de soluciones a la medida de cada momento o circunstancia. Uno podría argumentar que las buenas prácticas tienen un rol importante en algunas circunstancias (como las rutinas de seguridad que se usan en el campo de la salud). Sin embargo, el concepto de buenas prácticas se queda corto al momento de capturar la esencia de la adaptación continua basada en la experiencia, en la cual hay implícito un proceso de toma de decisiones que es altamente deseable en la planificación de la evaluación y de la comunicación (Ramírez et al., 2015).

La **sabiduría práctica** es una capacidad intuitiva y racional para tomar decisiones rápidas y sabias con base en la experiencia. Requiere el discernimiento inmediato según el carácter único de circunstancias particulares y la toma de una decisión apropiada. Para un entrenador, tener pupilos con este tipo de sabiduría práctica es una meta deseable. Reconocemos que hay individuos que parecen haber nacido con sabiduría práctica. Podemos pensar en algunos colegas con destrezas de facilitación que emergen de forma natural, incluso en las situaciones más difíciles. Sin embargo, en el caso de la mayoría de personas (incluyéndonos a nosotros mismos), se necesita de un esfuerzo conjunto para desarrollar las destrezas y la confianza a medida que el mentor y el aprendiz experimentan juntos haciendo diferentes ajustes.

Rasgos deseables de los mentores de evaluación y comunicación

Hemos aprendido a buscar ciertos rasgos de personalidad en nuestros mentores en evaluación y comunicación:

- ▶ Una formación en evaluación o comunicación es útil.
- ▶ Las destrezas avanzadas en facilitación y comunicación son esenciales.
- ▶ La disposición a aprender y a experimentar en equipo es una ventaja.
- ▶ El compromiso a documentar el aprendizaje y a reflexionar sobre el proceso es algo necesario.
- ▶ La flexibilidad en cuanto a enfoque y disponibilidad son requisitos importantes.
- ▶ Las destrezas avanzadas en manejo de proyectos y de organización son útiles.

Resumen

Este marco decisional les permite a los proyectos y programas apropiarse de sus planes de evaluación y comunicación. El marco es un híbrido de Evaluación Orientada al Uso y Comunicación para la Investigación, ambas apoyadas a través de mentores. Esta integración también les ayuda a los proyectos a aclarar y actualizar sus Teorías del Cambio. Este resultado es significativo si se tiene en cuenta que la mayoría de proyectos que apoyamos fueron proyectos de investigación cuyos alcances eran difíciles de definir al inicio debido a su naturaleza evolutiva. El enfoque se implementó como un esfuerzo a nivel de capacitación con especial atención a la disposición de los proyectos a recibir apoyo a través de nuestros mentores. Dichos proyectos produjeron planes de evaluación y estrategias para comunicar sus hallazgos de investigación de los cuales ellos fueron dueños y usuarios. Este enfoque se desarrolló entre los años 2009 y 2017 a partir de dos proyectos de investigación financiados por el IDRC a nivel global (DECI-1 and DECI-2), a través de los cuales se brindó apoyo en evaluación y comunicación a proyectos de investigación dentro de la sociedad de la información. Se le dio seguimiento al progreso del trabajo de los mentores a través de informes periódicos y documentación del proceso. También se usaron algunas listas de verificación de tareas y se produjeron estudios de caso resumiendo el proceso y los resultados. Si bien el proyecto inició con la evaluación y la comunicación como focos prioritarios, el marco de referencia híbrido al que se llegó demostró tener un potencial más amplio a nivel de gestión del conocimiento, pues mejoró el aprendizaje a través de la reflexión a lo largo de la evolución de los proyectos, contribuyendo en algunos casos a modificar o adaptar sus Teorías de Cambio.



8 Referencias & lecturas recomendadas

- Baser, H. & Morgan, P. 2008. *Capacity, change and performance: Study report*. Wageningen: ECDPM.
- Britt, J.M.; Patton, M.Q. & Bowman, R.A. 2011. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and program planning* 34: 1-12.
- Chaplowe, S. & Cousins, B. 2016. *Monitoring and evaluation training: A systematic approach*. SAGE.
- Hearn, S. & Batchelor, S. 2017. Evaluation of DECI-2. External evaluation report by GAMOS commissioned by IDRC: Ottawa.
- Kusters C. & Batjes, K. with Wigboldus, S., Brouwers, J. & Baguma, S.D. 2017. *Managing for sustainable development: An integrated approach to planning, monitoring and evaluation*. Wageningen & Rugby, UK: Wageningen University Research & Practical Action Publishing.
- Lennie, J. & Tacchi, J. 2013. *Evaluating communication for development: A framework for social change*. Oxon & New York: Earthscan
- Patton, M.Q. 2011. *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: The Guildford Press.
- Patton, M.Q. 2008. *Utilization-focused evaluation*. 4th Ed. Sage.
- Ramirez, R. 2011: Why “utilization focused communication” is not an oxymoron. <http://www.comminit.com/node/329198>
- Ramírez, R. and Brodhead, D. 2013. *Utilization-focused evaluation: A primer for evaluators*. Penang: Southbound.
- Ramírez, R. & Brodhead, D. 2014a. Learning our way into Utilization-focused evaluation: the DECI experience. Paper presented at the *CDI Conference: Improving the use of M&E processes and findings*, Wageningen, 20-21 March.
- Ramírez, R. & Brodhead, D. 2014b. Readiness & mentoring: Two touchstones for capacity development in evaluation. Paper presented at the *CDI Conference: Improving the use of M&E processes and findings*, Wageningen, 20-21 March.
- 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.
- Schwartz, B., & Sharpe, K. (2010). *Practical wisdom: The right way to do the right thing*. New York: Riverhead Books.
- Smith, M.L. & Reilly, K.M.A. (Eds). 2013. *Open development: Networked innovations in international development*. Cambridge, MA & Ottawa: MIT Press & IDRC.





DEVELOPING EVALUATION AND
COMMUNICATION CAPACITY IN
INFORMATION SOCIETY RESEARCH

evaluationandcommunicationinpractice.net

