

# COMMONS

Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital

Publicación bianual

Volumen 6, Número 1 pp. 23-44

ISSN 2255-3401

Mayo 2017

## **UN MARCO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN: RESUMEN DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**

Ricardo Ramírez

Fecha de envío: 01/11/2016

Fecha de aceptación: 16/12/2016

# UN MARCO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN: RESUMEN DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

## A DECISION-MAKING FRAMEWORK IN EVALUATION AND COMMUNICATION: SUMMARY OF ACTION-RESEARCH

Ricardo Ramírez

[ramirez2196@sympatico.ca](mailto:ramirez2196@sympatico.ca)

Universidad de Guelph, Ontario (Canadá)

### Resumen

En general las disciplinas de la comunicación y de la evaluación se desarrollan de forma independiente o al menos secuencial: la comunicación de los hallazgos de la evaluación ó la evaluación de las actividades ó programas de comunicación. Sin embargo, ambas disciplinas comparten elementos comunes a nivel teórico y práctico. Esta ponencia resume trabajos de investigación-acción en comunicación y evaluación para brindar capacitación a proyectos de investigación a nivel global de los que somos socios. Se subrayan dos aspectos: la verificación al inicio de la prontitud ó disponibilidad de los proyectos para recibir capacitación, y las ventajas de los procesos de facilitación regidos por el calendario del socio, no del capacitador. La integración metodológica aborda la "Evaluación Orientada a los Usos" y la "Comunicación de la Investigación". El marco decisional en evaluación y comunicación permite a los gerentes de proyectos u organizaciones, explicitar su teoría de cambio y ajustar su estrategia de intervención.

### Abstract

*Broadly speaking, the communication and evaluation fields tend to be developed independently or at least sequentially: the communication of evaluation findings or the evaluation of communication activities or programs. However, both disciplines share common elements at a theoretical and practical level. This paper summarizes action-research in communication and evaluation capacity development that has supported partner research projects at the global level. Two aspects are highlighted: ensuring early on that the partners have the necessary readiness to receive capacity development, and the mentoring that is provided at the pace of each partner's schedule, not the trainer's. The methodological integration brings together "Utilization-Focused Evaluation" and "Research Communication". The decision-making framework in evaluation and communication allows project managers or organizations to express their theory of change and adjust their intervention strategy.*

### Palabras clave

Comunicación; evaluación; capacitación; marco decisional; investigación-acción

### Keywords

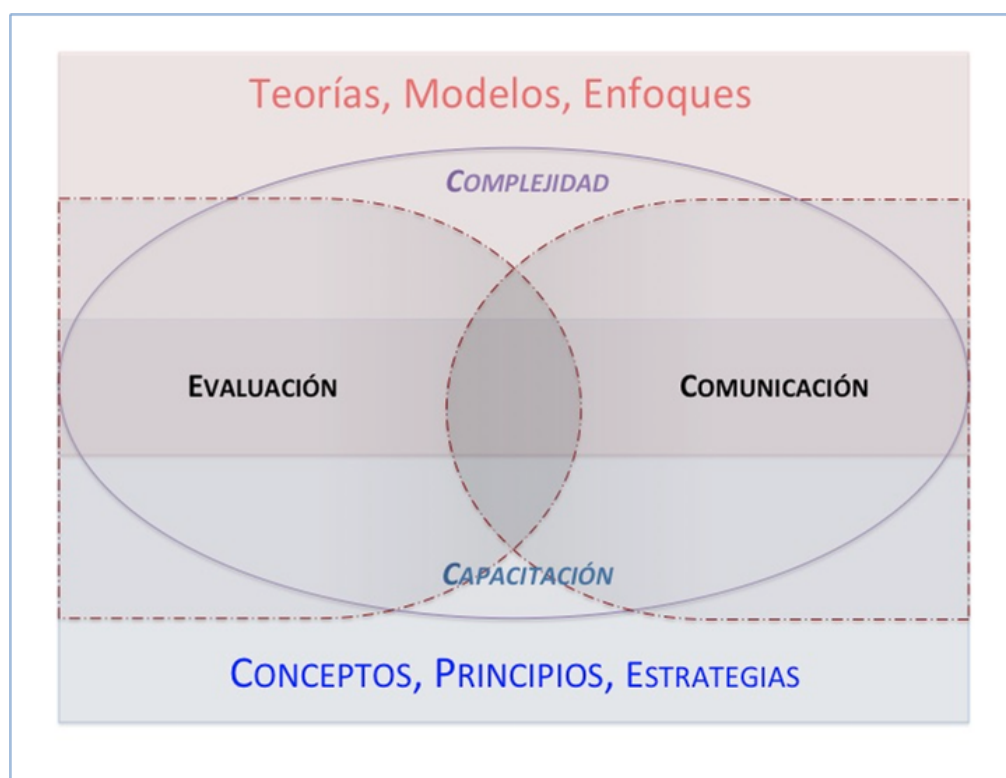
Communication; evaluation; capacity building; decision-making framework; action-research

## 1. Introducción

En general las disciplinas de la comunicación y de la evaluación se desarrollan de forma independiente o al menos secuencial: la comunicación de los hallazgos de la evaluación ó la evaluación de actividades o programas de comunicación. Sin embargo, ambas disciplinas comparten elementos comunes a nivel teórico y práctico. Esta ponencia resume trabajos empíricos que integran investigación-

acción en comunicación y evaluación desarrollados de forma global entre 2012 y 2017. El enfoque se deriva de un par de proyectos de investigación y capacitación apoyados por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC, Canadá) denominados: 'Developing Evaluation Capacity in Information Society Research' (DECI-1) de dos años [2009-2011] y DECI-2 (mismo título más: 'comunicación') de cinco años [2012-2017]. Entre los objetivos del proyecto se incluyen: la innovación metodológica por medio de la investigación acción; la capacitación de facilitadores regionales (en África oriental, Asia y América Latina); la capacitación para el personal de los proyectos socios; y aporte de servicios de asesoría para desarrollar estrategias de evaluación y comunicación. Los proyectos socios de investigación forman parte del programa 'Networked Economies' de IDRC (anteriormente TICS para el Desarrollo) que aborda varias temáticas: Desarrollo Abierto, Datos Abiertos, Educación Abierta, Ciencia Colaborativa y Abierta, y otros.

**Figura 1:** Estructura conceptual



Fuente: elaboración propia

Esta presentación se rige por la estructura de la Figura 1. Se introduce el contexto con una explicación sobre la naturaleza compleja de los proyectos de investigación que se han apoyado, y con algunos apuntes sobre el enfoque de capacitación utilizado. Segundo, hace referencia a las teorías, modelos y enfoques de la evaluación que se prestan a este contexto. Se hace lo mismo con las teorías, modelos y enfoques de la comunicación. Se detallan los espacios de encuentro entre ambos campos, y finalmente se delinean conceptos, principios y estrategias que han surgido del trabajo empírico. El centro del diagrama representa el punto de encuentro entre las teorías, modelos y enfoques de la evaluación y la comunicación pertinentes al contexto (complejidad) y que responden a conceptos, principios y estrategias útiles para la capacitación.

## 2. Marco teórico – complejidad y capacitación

### 2.1 Complejidad

El proyecto DECI-2 ofrece capacitación en evaluación y comunicación a una serie de proyectos de investigación distribuidos en varios continentes. Un ejemplo es la red ROER4D sobre educación abierta (Research on Open Education for Development Resources) con sede en Ciudad del Cabo, que apoya y financia a investigadores en todo el mundo en temas de educación abierta. El proyecto se comporta como una red de interés y tiene como fin abrir nuevas brechas de aprendizaje e influir en las políticas educativas mediante la evidencia. El proyecto es un experimento en sí, ya que previo a su inicio, no existía una red orientada a fomentar este tema, y menos aún en países en desarrollo. ROER4D, al igual que muchos de los otros proyectos que reciben apoyo de DECI-2, se enfrenta con una serie de desafíos relativos a su evaluación y comunicación:

- Detallar y definir metas específicas que a su vez evolucionan al formar parte de investigaciones en un tema innovador a través de una red de investigadores.
- Adquisición de la prontitud ó disponibilidad (“readiness”) para estar en condiciones de recibir apoyo en el diseño y desarrollo de planes de evaluación y estrategias de comunicación, sobre todo durante sus fases iniciales.

- Alcanzar un entendimiento compartido dentro de los equipos de cada proyecto relativo a la naturaleza de los cambios a medir, sobre todo en relación a los niveles de atribución versus la contribución de las acciones de los proyectos relativas a los cambios palpables.
- Lograr un mínimo nivel de involucramiento de los decisores de políticas al inicio de la investigación; una práctica difícil de cumplir pero central a los esfuerzos de comunicación de la investigación.
- La sistematización y la diseminación de los resultados de los proyectos, de forma pertinente a cada público interesado y mediante sus canales y lenguajes propios.
- La retroalimentación de los alcances, resultados y procesos para aportar insumos a futuros proyectos de investigación y al desarrollo de políticas.

Estos proyectos ‘abren camino al andar’, y en gran medida, durante su formulación sus alcances apenas se pueden esbozar. Su temática es exploratoria y su desarrollo involucra a una serie de personas con una gama de expectativas y de perspectivas. Estos proyectos no representan procesos complicados, sino más bien complejos (Barnes *et al.*, 2003). Durante su desarrollo, los diferentes actores interesados irán gestando un campo común, mediante acuerdos sobre los parámetros metodológicos de las investigaciones (Bryson *et al.*, 2011). Las relaciones de causa y efecto resultan difíciles de establecer. La evaluación de este tipo de procesos requiere de metodologías de evaluación que toleren la incertidumbre; no se trata de ajustar herramientas convencionales (Ling, 2012).

Algunos proyectos han ensayado nuevas tecnologías de información y comunicación, cuya adopción resulta compleja a nivel social, económico y político. Tal es el caso del uso de aplicaciones para teléfonos móviles como parte de campañas de prevención de enfermedades contagiosas. Su evaluación debe dar cabida igualmente a los elementos de los proyectos con alcances predecibles, junto a otros aspectos que resulten ser emergentes e imposibles de definir al inicio (Britt, 2013). Kuby (2003) argumenta que en el contexto actual, es necesario abandonar el falso ideal de una ‘prueba científica’ y buscar un mínimo de credibilidad de la relación entre las acciones y los alcances.

Estos desafíos subrayan la dificultad de demostrar el impacto de los resultados de la investigación, ya que no constituyen un proceso de comunicación lineal, ni predecible. La utilización de la investigación se aprecia como un proceso complejo, que requiere de relaciones y de múltiples acciones concertadas (Douthwaite *et al.*, 2003; Morton, 2015). En la era actual en donde las burocracias favorecen esquemas que dan la ilusión de control y previsibilidad

(ejemplos: los marcos lógicos, la gestión orientada a los resultados), existe un choque con la realidad de los procesos de cambio social que son complejos, con alcances inciertos (Easterly, 2006). En esta realidad, existe la necesidad de responder con enfoques que acojan múltiples trayectorias de cambio (Eyben, 2013).

## 2.2 Enfoque de la Capacitación

En el contexto de proyectos de investigación aplicados en países en desarrollo, la capacitación en temas de evaluación se tiende a ofrecer mediante talleres en los cuales los participantes reciben aportes sobre teorías y métodos de evaluación. Lo mismo es común en la comunicación para el desarrollo en donde se subrayan las herramientas. Existe un sinnúmero de paquetes de capacitación y guías de aprendizaje. En el contexto de este proyecto, se abandonó en gran medida el formato de taller a raíz de experiencias que mostraron un muy limitado nivel de impacto a nivel de aprendizaje (Quarry & Ramírez, 2014). En contraste, se privilegió un proceso de tutorización y acompañamiento al ritmo del desarrollo de cada proyecto. Ello responde a los procesos de aprendizaje experiencial, mediante los cuales los equipos de los proyectos socios aprenden, sobre la marcha, haciendo y reflexionando (Kolb, 1984). El acompañamiento de tutorización aparece en la literatura sobre capacitación por dar la oportunidad de ajustarse a cada contexto, de forma puntual en los tiempos y momentos; en lugar de imponer recetas pre-establecidas o talleres empaquetados (Horton *et al.*, 2003).

Un segundo pilar de la capacitación es la noción de la prontitud ó disponibilidad de los proyectos para recibir capacitación (“readiness” en inglés). Esta noción proviene de la ‘Evaluación Orientada a los Usos’ (Patton, 2008) que establece la importancia de verificar: si existe el personal disponible para recibir la capacitación; si los gerentes de la organización aprueban el proceso y aportan recursos; y si los donantes dan espacio para que la evaluación pueda incluir a los equipos mismos de los proyectos en su diseño y para abordar un abanico de propósitos o usos de la evaluación.

La prontitud o disponibilidad no es una herramienta de la evaluación, sino un sondeo del contexto. Cuando el donante abre la puerta a múltiples 'usuarios' y a varios 'usos' (ó propósitos) de la evaluación, ésta se convierte en un proceso de aprendizaje (Brodhead & Ramírez, 2014). Tales procesos permiten que los proyectos asuman un sentido de propiedad sobre sus evaluaciones, que conlleva a que adquieran una cultura evaluativa (Mayne, 2009).

### 2.3 Punto de encuentro de teorías, modelos y enfoques entre la evaluación y la comunicación

El proyecto DECI-2 combina objetivos de capacitación, con la experimentación metodológica: la integración de la evaluación y la comunicación. La investigación se hace con los proyectos socios, mediante un proceso común de búsqueda. La investigación-acción (Argyris & Schon, 1978), y la investigación participativa (Bessette, 2004; Chambers, 1997; White, 1999) son los cimientos del enfoque. Son el eje epistemológico que reúne aquellas teorías, modelos y enfoques de la evaluación y de la comunicación que son afines. Sus enlaces representan un compromiso común de crear oportunidades de auto-gestión, reflexión, y de aprendizaje; más allá, de democratización del conocimiento.

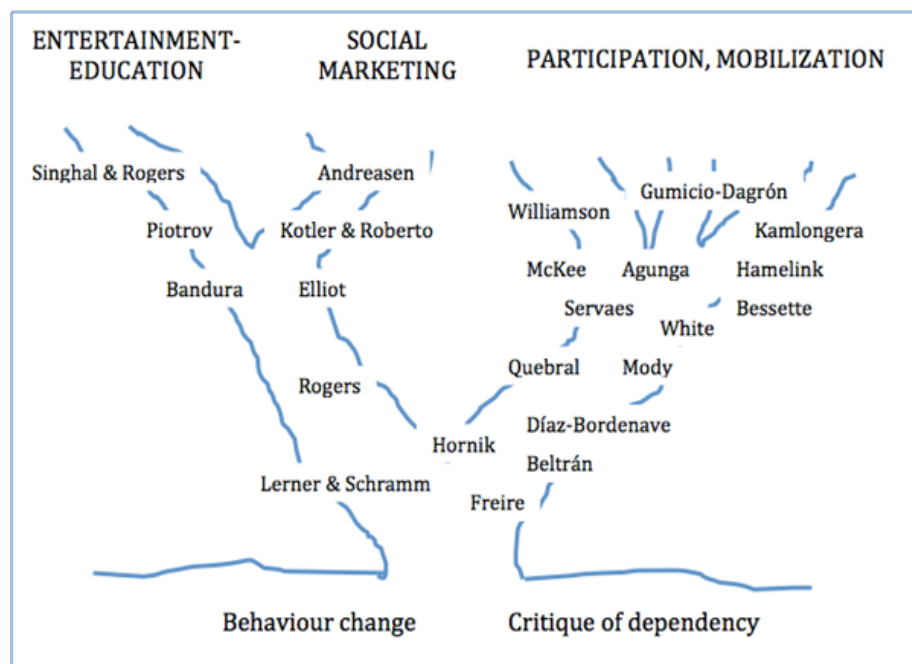
En su árbol genealógico de las teorías, metodología y estrategias de la comunicación para el desarrollo (Figura 2), Silvio Waisbord (2001) contrasta dos grandes ramas de la comunicación: el paradigma dominante (mercadeo social, educación-entretenimiento) en contraste con la respuesta crítica basada en la teoría de la dependencia (enfoques participativos, movilización social). La dicotomía se caracteriza de las siguientes formas:

- Análisis del sub-desarrollo en base a explicaciones culturales vs. del contexto.
- Teorías e intervenciones psicológicas vs. socio-políticas.
- Modelos sobre actitudes y comportamiento vs. modelos estructurales y sociales.
- Intervenciones individuales vs. aquellas centradas en la comunidad.
- Modelos jerárquicos enfocados sobre el emisor vs. modelos horizontales y participativos de la comunicación.
- Concepto pasivo vs. activo de las audiencias y poblaciones.

1. Existe otra clasificación de la evaluación con otras grandes ramas: la evaluación orientada hacia la evidencia, la evaluación realista, y la evaluación compleja (Hospes, 2008).

- Enfoques de la participación como un medio vs. la participación como un fin (Waisbord, 2001: 2).

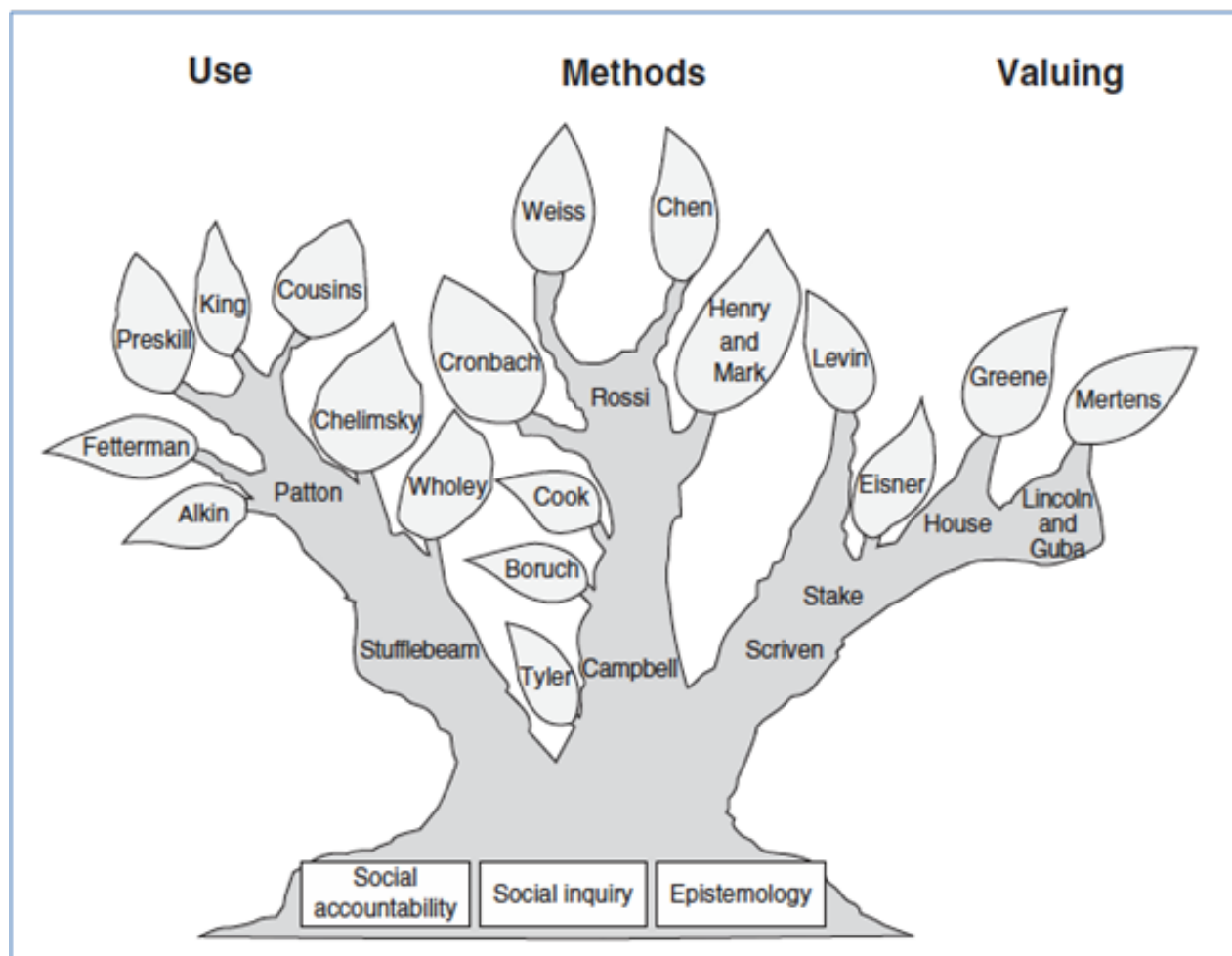
**Figura 2:** Árbol de la comunicación.



Fuente: en base a Waisbord, 2001

Por el lado de la evaluación, Christie y Alkin (2012) resumen un árbol de las teorías de la evaluación con dos temas fundamentales y contrastantes: contabilización y control vs. investigación social; que a su vez producen tres ramas dominantes: valorización, métodos, y utilización (Figura 3) (Christie & Alkin, 2012: 12)<sup>1</sup>.



**Figura 3:** Árbol de la evaluación.

Fuente: Christie y Alkin, 2012: 12

La primera rama privilegia la valorización de la evidencia, lo que responde a la verificación de los logros de un proyecto o iniciativa. A menudo se trata de una tarea contable, para cerciorar que los fondos se adjudicaron de forma responsable, y que las metas del proyecto fueron cumplidas. Éste énfasis refleja el enfoque predominante de las agencias financiadoras y presume que los resultados de los proyectos son medibles, previsibles, y atribuibles a las acciones del proyecto. En otras palabras, refleja el enfoque convencional, a menudo bajo el control único de quienes tienen el poder y los recursos. Entre sus protagonistas se señala a Scriven quien considera que

el evaluador es responsable de asignar un juicio, una conclusión valorizada, en base a la evidencia. Para Scriven, es el/la evaluador/a quien decide cuáles son los objetivos de la evaluación, independientemente de los objetivos del proyecto a evaluar ('goal-free evaluation'). Ello contrasta con Guba y Lincoln quienes atribuyen a los interesados ó beneficiarios el papel de asignar juicio o valorización. Se adhieren a un paradigma constructivista, mediante el cual los protagonistas de un proceso comparten apreciaciones y construyen perspectivas acordadas de la realidad.

La segunda rama pone énfasis sobre el aspecto investigativo de la evaluación y se centra en la generación del conocimiento. El debate aborda las metodologías, sobre todo en relación a los diseños experimentales o cuasi-experimentales. Christie y Alkin (op.cit.) señalan el trabajo de Carol Weiss, quien se acerca a la última rama y quien subraya las connotaciones políticas de la evaluación. Ello contrasta con muchos de los otros autores de esta rama que favorecen una ciencia exacta, con metodologías extractivas (de datos) y con un distanciamiento propio de las ciencias naturales.

La tercera rama fomenta la utilización de la evaluación en la toma de decisiones, con especial atención hacia aquellas personas que serán los 'usuarios' de la evaluación. Entre ellos, se destaca el trabajo de Stufflebeam quien propone un modelo de la evaluación que requiere de un proceso de elección sobre el contexto, los insumos, los procesos y los productos de un proceso. La evaluación se describe más como proceso que como un producto. Los otros teóricos pertenecientes a esta rama se apoyan en estos conceptos y suman las voces a favor de una evaluación que brinda insumos prácticos. Se subraya la responsabilidad del evaluador más allá de la producción de un informe, extendiendo su labor para asegurar su utilización concreta.

En esta misma rama, Alkin y Patton abren el panorama para brindar a diversos 'interesados' un papel central en el diseño de la evaluación. Patton en particular señala la importancia de determinar a los 'usuarios primarios de la evaluación' de forma sistemática, para que adquieran un sentido de propiedad sobre la evaluación, porque ello conlleva un interés en la utilización de los hallazgos.

Fetterman va más allá y señala que la evaluación debe ser un proceso de empoderamiento. Cousins y otros se refieren a una evaluación participativa y práctica, y subrayan la importancia del aprendizaje organizacional como eje de esta rama. Preskill avanza esta temática con referencia a un aprendizaje transformacional.

En resumen, entre los trabajos de los teóricos mencionados como parte de la rama de la utilización, se aprecia la siguiente temática:

- La importancia de la participación de los interesados.
- El trabajo colaborativo entre los diferentes actores.
- La flexibilidad para acoger a cada contexto.
- La reflexión y empoderamiento de quienes reciben los resultados de la evaluación.

En gran medida éstos temas coinciden con los trabajos que Waisbord incluye bajo la 'rama participativa' de su propio árbol de la comunicación para el desarrollo. Estos enlaces se ubican en el centro de la Figura 1, como el punto de encuentro entre la comunicación y la evaluación. Cabe reconocer que el listado de autores, teorías, modelos, enfoques, y estrategias resumidas en ambos 'árboles' es incompleto; sin embargo, la muestra proporciona una caracterización general de ambas disciplinas. El propósito no es abarcar cada una de las disciplinas de forma completa, sino mostrar los enlaces entre ambas; como lianas entre dos especies vecinas. Los elementos de este punto de encuentro resultan compatibles con los componentes del marco para evaluar proyectos de comunicación para el desarrollo de Lennie y Tacchi (2013) que incluye: participación, enfoque holístico, complejidad, enfoque crítico, emergente, realista, y orientado al aprendizaje.

### 3. Metodología: principios y prácticas

La evaluación-orientada a los usos proporciona un marco decisional. La EOU no es una metodología más, sino un proceso que detalla quiénes son los protagonistas en el desarrollo de un diseño de evaluación. Es por ello que dentro del proyecto DECI-2, la definición de ‘usuarios primarios de la evaluación’ representa un paso indispensable, dentro del cual se descubren patrones de poder. Ha habido donantes asociados a nuestros proyectos socios que no han cedido el control sobre el diseño de la evaluación; cosa que no es inusual. Sin embargo, cuando existe apertura la gama de ‘usuarios primarios’ puede incluir a quienes gestionan los proyectos mismos. A aquellos dispuestos a asumir esta función, se les apoya en la determinación de los propósitos o usos de la evaluación. Este es un momento clave: le plantea la necesidad de reflexionar sobre el ‘porqué’ y el ‘para qué’ de la evaluación. No es un proceso sencillo, porque exige que el usuario asuma el control del proceso, lo cual contrasta con evaluaciones convencionales en las cuales es apenas un objeto del mismo. Más allá de la definición de ‘usos’, la formulación de ‘preguntas clave de la evaluación’ les exige claridad sobre los procesos, los cambios esperados, los supuestos que no se han expresado, y las cadenas causales que se prevén. Éste paso, constituye un momento de empoderamiento, acompañado de un desafío: expresar de forma clara qué se pretende hacer, cómo, y con qué fin.

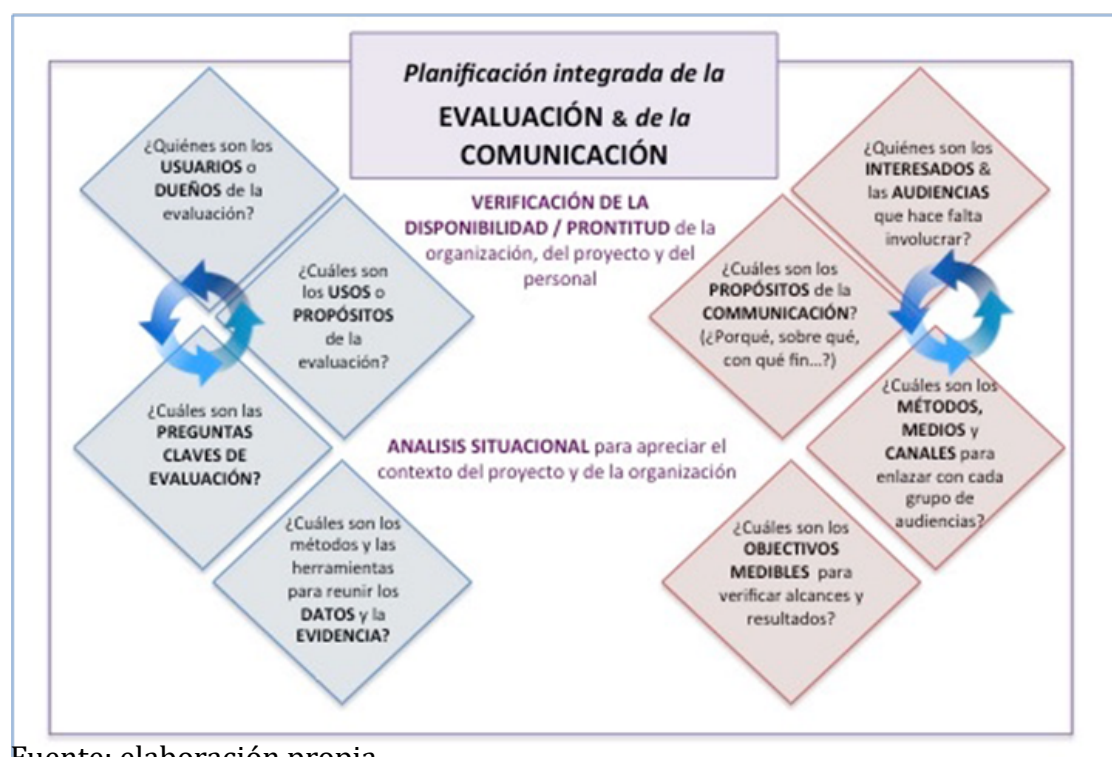
#### 3.1 Entretejiendo evaluación y comunicación

El proceso de definición de interesados de la EOU es compatible con la definición de audiencias pertinentes al diseño de una estrategia de comunicación. Esta coincidencia permite el desarrollo de ambos pasos de forma conjunta. Esta integración permite un análisis del contexto, la realidad del proyecto, su ubicación, sus metas, su contexto institucional, su integración con otros actores u organizaciones oficiales, su duración, los antecedentes históricos y políticos. A medida que los ‘usuarios primarios de la evaluación’ comienzan a plantear ‘usos’ ó propósitos de la evaluación, es común que se vayan definiendo los propósitos de la comunicación. Bajo este enfoque la comunicación puede abarcar varios propósitos: la consulta con interesados para comprender sus necesidades y esperanzas; el intercambio de conocimientos entre los actores provenientes de diversas realidades; la diseminación de los hallazgos del proyecto; los esfuerzos por influir en las políticas mediante la evidencia; la promoción de la iniciativa misma, etc.

De forma paralela a la definición de ‘preguntas claves de la evaluación’, este proceso exige claridad sobre los cambios que se esperan en base a cada actividad de la comunicación. Ambos pasos comparten el desafío de expresar un proceso de cambio que -como se ha mencionado anteriormente- entre proyectos de investigación en temas innovadores, no resulta fácil. Sin embargo, al desarrollar estos planes, se establece una línea base, que permite después verificar los ajustes y aprendizajes que van surgiendo sobre la marcha.

La Figura 4 resume los pasos que se cubren durante el proceso de apoyo (tutorización). Las flechas circulares subrayan que el proceso tiende a ser iterativo.

**Figura 4:** Los pasos de la planificación integrada



Fuente: elaboración propia

Uno de los pasos de planificación de la comunicación es la verificación de los canales y medios que cada grupo de audiencias favorece (el análisis de audiencias). Como a menudo los decisores de políticas constituyen una de las audiencias de los proyectos de investigación, se les incluye en el análisis –el cual se programa durante las fases iniciales del proyecto–. Esta consulta ha

permitido un intercambio con decisores que les abre una ventana a las metas y procesos del proyecto durante una fase inicial. Esta consulta, con pretexto instrumental, ha resultado un paso importante para crear una relación que de otra forma no sería factible.

El diagrama no incluye un paso más y muy importante de la EOU: la facilitación del uso, que garantiza el proceso de apropiación de los resultados. Seguidamente, en gran parte de nuestros trabajos, hemos desarrollado un estudio de caso que resume el proceso, una meta-evaluación. Los proyectos socios han tenido la oportunidad de revisar y mejorar estos documentos, lo cual ha resultado de un proceso de reflexión y aprendizaje.

### 3.2 Principios y prácticas

En base al trabajo empírico, han surgido una serie de principios y prácticas que ahora guían nuestra estrategia:

- La EOU se confirma como un marco decisional, que permite el uso de una gama de metodologías de evaluación, las cuales se definen en base a los propósitos y las preguntas claves de evaluación.
- Las estrategias de comunicación de los proyectos de investigación, a menudo privilegian el uso de los hallazgos para influir en las políticas. Estos procesos comunicacionales son complejos, ya que no existe una lógica lineal, ni previsible en el mundo político.
- El afán desde el inicio por verificar el nivel de disponibilidad o prontitud de los proyectos significa que se colabora solamente con quienes han demostrado contar con las condiciones y compromiso (cuando no existen, se les apoya para conseguir las condiciones). La clave es contar con el tiempo, la paciencia y los recursos para no forzar la relación cuando las condiciones no lo permiten.
- El acompañamiento (tutorización) que aporta una asesoría en los momentos en que hace falta, contribuye a un aprendizaje concreto, ya que el proyecto recibe apoyo de forma puntual y no generalizada –como suele ser el caso de los talleres de formación pre-empaquetados–.

- A medida que los pasos de la comunicación y de evaluación se convierten en rutinas, surge una intuición (una sabiduría práctica) que empodera a los gestores de proyecto; les brinda las herramientas para ajustar sus estrategias a medida que el contexto lo requiera. Ello les permite adaptarse a las circunstancias y abandonar aquellas prácticas u orientaciones iniciales que al pasar el tiempo pierden sentido. Este aspecto es de particular importancia dada la naturaleza compleja de los proyectos de investigación que se ha venido acompañando.
- La utilización de la evaluación, y la planificación de la evaluación se definen al inicio del proyecto, no como una idea más a improvisar al final del mismo.
- Ambos procesos, generan y dependen de procesos colaborativos de aprendizaje y reflexión. Son procesos participativos que generan un sentido de propiedad sobre los mismos, y que a su vez refuerzan las capacidades individuales y organizacionales.

## 5. Discusión y aportes

En el contexto del proyecto DECI-1, el punto de partida fue la Evaluación Orientada a los Usos - EOU (Patton, 2008) que constituye un marco para tomar decisiones sobre la evaluación. Este enfoque privilegia un análisis inicial sobre la prontitud ó disponibilidad para la evaluación. En concreto: ¿existe un espacio, un balance de poder suficientemente horizontal, para permitir la incorporación de varios “usuarios” de la evaluación –no solamente de los financiadores o decisores?– En caso positivo, seguidamente se involucra a estos ‘usuarios’ en la exploración de posibles ‘usos’ o ‘propósitos’ de la evaluación. Este proceso es típico de la investigación participativa que exige reflexión, y que se asemeja a los argumentos de la comunicación participativa.

La EOU de Patton no promociona una terminología ‘participativa’, sin embargo tiene enorme potencial de serlo cuando existen las condiciones para que los protagonistas de procesos o proyectos de cambio, formen parte del equipo de usuarios primarios de la evaluación. Según nuestra experiencia, cuando ello sucede se convierten en partícipes y dueños del proceso y por ende, de sus resultados (Ramírez & Brodhead, 2013).



### 5.1 Agendas paralelas

Los propósitos o ‘usos’ de la evaluación pueden abordar varios aspectos (verificación de logros, reflexión sobre procesos ó métodos, confirmación del funcionamiento de espacios y redes, y alcances o resultados obtenidos). Igualmente, la comunicación puede cubrir varios propósitos complementarios (involucramiento de los actores interesados, intercambio del saber mediante redes, promoción de la iniciativa, diseminación de los hallazgos a diversas audiencias, gestión del conocimiento para influir en las políticas, etc.). Enseguida surgen oportunidades de entrelazar ambos campos: por ejemplo, la evaluación puede apoyar la verificación de los logros de la comunicación (Balit, 2005; Barnett & Gregorowski, 2013; Hanley, 2014; Inagaki, 1997; Lennie & Tacchi, 2013; Lynn, 2014; Myers, 2004; Parks *et al.*, 2005); ó algunos pasos de la comunicación pueden enriquecer el diseño de los procesos de evaluación.

### 5.2 Integración: una comunicación enfocada a los usos

Más allá de las agendas compartidas de ambas disciplinas, existe una posible integración más profunda. La noción de ‘una comunicación orientada a los usos’ plantea una visión compartida de ambos campos (Ramírez, 2011). Por ejemplo, la EOU tiene aportes metodológicos de utilidad a la comunicación para el desarrollo. Uno de los pasos finales de la EOU dedica tiempo y esfuerzo a la facilitación del uso de los hallazgos, al igual que del proceso. Este paso, constituye un momento de reflexión que ofrece oportunidades de aprendizaje y concientización (Schön, 1991). Este es un paso que a menudo no se cubre en los procesos de comunicación: una reflexión sistemática sobre el alcance de los objetivos, y sobre la validez de los procesos sociales y mediáticos utilizados, y la valoración del proceso dentro de las organizaciones que lo experimentaron.

### 5.3 La capacitación: segundo plano de integración

Un segundo plano de integración surge alrededor de la capacitación. Las experiencias del proyecto DECI-2 subrayan que el desarrollo de destrezas en ambos temas se logra mediante un aprendizaje experiencial. Hemos visto que los talleres y los manuales tienen un alcance limitado. En el campo de la evaluación, a menudo se centran en explicación de métodos (cómo diseñar un cuestionario); en el campo de la comunicación igualmente es común que abarquen métodos y herramientas (cómo desarrollar un video, el uso de los medios sociales para la movilización). Sin embargo, la evaluación orientada



a los usos, al igual que la comunicación participativa, se aprenden mediante la práctica (Ramírez *et al.*, 2015). El aprender-haciendo y reflexionando, permite su ubicación en los tiempos y momentos pertinentes, y ello requiere de un acompañamiento al ritmo del proyecto (Brodhead & Ramírez, 2014). A medida que se aprende haciendo, se va reforzando una capacidad de actuar, de ajustar, de improvisar, y de no seguir recetas pre-establecidas. Esta confianza constituye un objetivo de importancia para el capacitador; cuando el proyecto socio incorpora los principios y prácticas de la evaluación y de la comunicación en su saber cotidiano. Para lograr esta 'sabiduría práctica' es necesario explorar, aprender de los errores, y adquirir confianza en la adaptación de los procesos y diseños a cada contexto (Ramírez *et al.*, 2015). En otras palabras, las conexiones entre las ramas de la evaluación y la comunicación tienen fundamentos teóricos, metodológicos y relativos a las estrategias de capacitación.

La integración que se viene desarrollando mediante este proyecto, es coherente con otros trabajos que señalan los desafíos de la evaluación de la comunicación para el desarrollo. Lennie y Tacchi (2015) recomiendan el reconocimiento de enfoques creativos e innovadores, el uso de métodos mixtos y rigurosos, el respetar los tiempos a largo plazo y los procesos holísticos necesarios para evaluar el desarrollo de capacidades; que se suman a los elementos mencionados de su marco conceptual (2013).

Más allá de nuestros proyectos socios, este proceso 'integrado' ha resultado pertinente para investigadores de ambas disciplinas que han observado la coincidencias teóricas y prácticas de una comunicación y una evaluación participativa. Los aspectos metodológicos han sido de interés para los gerentes de proyectos que fomentan el cambio social, integrando sus campañas de comunicación, y sus procesos de investigación-acción. Finalmente, el trabajo ha ofrecido a los administradores y financiadores de programas, un marco decisional en evaluación y comunicación que permite ajustar las estrategias de intervención en contextos complejos y dinámicos.

## Bibliografía

---

- CHRISTIE, C. A. & ALKIN, M.C. (2012). *An evaluation theory tree*. In: M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: A wider perspective of theorists' views and influences*. Second Edition, Thousand Oaks: Sage. pp. 11-57.
- ARGYRIS, C. & SCHON, D. S. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA, Manlo Park, CA, London, Amsterdam, Don Mills, ON, Sydney: Addison-Wesley Publishing Co.
- BALIT, S. (2005). *Listening and learning report: Measuring the impact of communication for development: An online forum*. DIFD & World Bank.
- BARNES, M., MATKA, E. & SULLIVAN, H. (2003). *Evidence, understanding and complexitiy: Evaluation in non-linear systems*. *Evaluation*, 9(3), pp. 265-284.
- BARNETT, C. & GREGOROWSKI, R. 2013. *Learning about theories of change for monitoring and evaluation of research uptake*. ILT Brief 14. Brighton: Institute of Development Studies.
- BESSETTE, G. (2004). *Involving the community: A guide to Participatory Development Communication*. Penang & Ottawa: Southbound & IDRC.
- BRITT, H. (2013). Discussion Note: *Complexity-aware monitoring*. *Monitoring & Evaluation Series*. Washington, DC: USAID. <http://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/Complexity%20Aware%20Monitoring%202013-12-11%20FINAL.pdf>
- BRODHEAD, D. & RAMÍREZ, R. (2014). *Readiness & mentoring: Two touchstones for capacity development in evaluation*. Paper presented at the CDI Conference: Improving the use of M&E processes and findings. 2021 March. Wageningen, The Netherlands.

- BRYSON, 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, pp. 1-12.
- 
- CHAMBERS, R. (1997). *Whose reality counts? Putting the last first*. London: IT Publications.
- DOUTHWAITE, B., KUBY, T. VAN DE FLIERT, E., & SCHULZ, S. (2003). *Impact pathway evaluation: an approach to achieving and attributing impact in complex systems*. Agricultural Systems, 78, 243-265.
- EASTERLY, W. R. (2006). *The White Mans' Burden: Why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good*. New York: Penguin Press.
- EYBEN, R. (2013). *Uncovering the politics of 'evidence' and 'results'*. A framing paper for development practitioners. [www.bigpushforward.net](http://www.bigpushforward.net)
- HANLEY, T. (2014). *Challenges in evaluating development communications: The case of a street theatre programme to address racism*. Journal of International Development, 26, pp. 1149-1160.
- HORTON *et al.*, 2003. *Evaluating capacity development: Experiences from research and development organizations around the world*. ISNAR, CTA, IDRC: The Hague, Wageningen, Ottawa.
- HOSPES, O. (2008). *Evaluation evolution: Three approaches to evaluation*. Retrieved from [www.thebrokeronline.eu/en/articles/Evaluation-evolution](http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/Evaluation-evolution)
- INAGAKI, N. (2007). *Communicating the impact of communication for development*. World Bank: Washington.
- KOLB, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- KUBY, T. (2003). *Innovation is a social process: What does this mean for impact assessment in agricultural research?* In: Athus, R. & Pachico, D. (Eds.) *Agricultural research and poverty reduction: Some issues and evidence*. pp. 58-70. Cali: CIAT
- LENNIE, J. & TACCHI, J. (2013). *Evaluating communication for development: A framework for social change*. Abingdon, Oxon, UK & New York: Routledge.
- LENNIE, J. & TACCHI, J. (2015). *Tensions, challenges and issues in evaluating communication for development: Findings from recent research and strategies for sustainable outcomes*. *Nordicom Review*, 36(Special issue), 25-39.
- LING, T. (2012). *Evaluating complex and unfolding interventions in real time*. *Evaluation* 18(1): pp. 79-91.
- LYNN, J. (2014). *Assessing and evaluating change in advocacy fields*. Washington: Centre for Evaluation Innovation.
- MAYNE, J. (2009). *Building an evaluation culture: The key to effective evaluation and results management*. *Canadian Journal of Program Evaluation* 24(2): pp.1-30.
- MORTON, S. (2015). *Progressing research impact assessment: A 'contributions' approach*. *Research Evaluation*, pp. 1-15.
- MYERS, M. (2004). *Evaluation methodologies for information and communication for development (ICD) programmes*. London: DFID.
- PARKS, W., WITH, F.-G., D., HUNT, J. & BYRNE, A. (2005). *Who measures change? An introduction to participatory monitoring and evaluation of communication for social change*. New Jersey, USA: Communication for Social Change Consortium. Retrieved from [http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/who\\_measures\\_change.pdf](http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/who_measures_change.pdf)
- PATTON, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*, 4th ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.

- QUARRY, W. & RAMÍREZ, R. (2014). *Comunicación para otro desarrollo: Escuchar antes de hablar*. Madrid: Editorial Popular.
- RAMÍREZ, R. & BRODHEAD, D. (2013). *Las evaluaciones orientadas al uso: Guía para evaluadores*. Penang: Southbound. <http://evaluationandcommunicationinpractice.net/wp-content/uploads/2014/10/UFEprimerSPANISH29Aug2013.pdf>
- RAMÍREZ, R. (2011). *Why "utilization focused communication" is not an oxymoron. Communication, media and development policy*; BB World Service Trust. Retrieved from <http://www.comminit.com/node/329198>
- 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. <http://journal.km4dev.org/index.php/km4dj/article/viewFile/286/369>
- SCHÖN, D. (1991). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London, UK: Ashgate.
- WAISBORD, S. (2001). *Family tree of theories, methodologies and strategies in development communication: Convergences and differences*. <http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/familytree.pdf>
- WHITE, S. A. E. (1999). *The art of facilitating participation: Releasing the power of grassroots communication*. New Delhi, Thousand Oaks, London: Sage Publications

## Biografía

---

Ricardo Ramírez es investigador y consultor independiente, y reside en Guelph, Ontario, Canadá. Su trabajo de consultoría e investigación cubre la planificación de la comunicación, la evaluación participativa, y desarrollo de capacidades. Tiene acreditación de la Sociedad Canadiense de Evaluadores (CES). El tema de investigación de su doctorado abordó los procesos sociales y organizativos de comunidades rurales y remotas para introducir tecnologías de banda ancha para desarrollo comunitario. Es co-autor de 'Communication for another development: Listening before telling' (Zed Books, London 2009) y de 'La Evaluación Orientada a los Usos: Una Guía para los Evaluadores' (Southbound, Penang, 2013).

Ricardo Ramírez

[ramirez2196@sympatico.ca](mailto:ramirez2196@sympatico.ca)

Universidad de Guelph, Ontario (Canadá)