



Evaluación Evolutiva





01 Bases

04 ¿Qué es? 14 Mitos 19 Equilibrio 22 Principios
27 Diferencias 35 Cuando es adecuada 52 Roles
60 Capacidades 67 ¿Cómo se lleva a cabo?

02 Metodología

71 Herramientas 75 Definición de principios 87 ORID
109 Cambios más significativos
126 Otras técnicas de Evaluación Evolutiva 128
InDeep 139 Sesiones de reflexión 147 Preguntas guía
154 Mapa de redes
158 Investigación basada en fortalezas

Índice



Bases



01

01

Evaluación
Evolutiva



¿Qué es?



01
Evaluación Evolutiva
01

¿Qué es?

La evaluación evolutiva es una perspectiva de la evaluación que se centra en el aprendizaje y la adaptación en entornos complejos y dinámicos, así como en contextos donde impera la incertidumbre.

Resulta especialmente útil en aquellas situaciones en las que los métodos de evaluación tradicionales no acaban de funcionar.

¿Qué es?





La Evaluación Evolutiva (EE) es una manera de evaluar planes o proyectos, sobre todo aquellos que se encuentran en fase de desarrollo o creación.

Se utiliza para **comprender los aspectos que funcionan y los que no**, con el fin de identificar y realizar modificaciones en función de lo aprendido.



Ayuda a tomar mejores decisiones mediante un sistema de feedback continuado.

¿Qué es?



01

Evaluación
Evolutiva

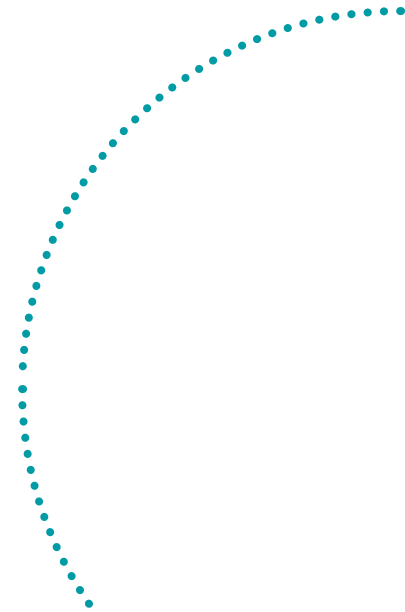
01

En las evaluaciones tradicionales, se suele valorar si un proyecto ha cumplido sus objetivos. Sin embargo, **la EE entiende que los proyectos dependen de multitud de factores** y que pueden cambiar con el tiempo, por lo que analiza la evolución de esos factores y ayuda a desarrollarlos, en lugar de limitarse a comprobar si se han cumplido determinados objetivos.



El objetivo principal de la EE es ayudar a las y los miembros de un proyecto que tiene un contexto complejo o se encuentra en fase inicial a aprender y adaptarse. Para ello, recopila datos, explicaciones y valoraciones de forma constante y, gracias a eso, se aplican adaptaciones y mejoras.

¿Qué
es?





01

Evaluación
Evolutiva

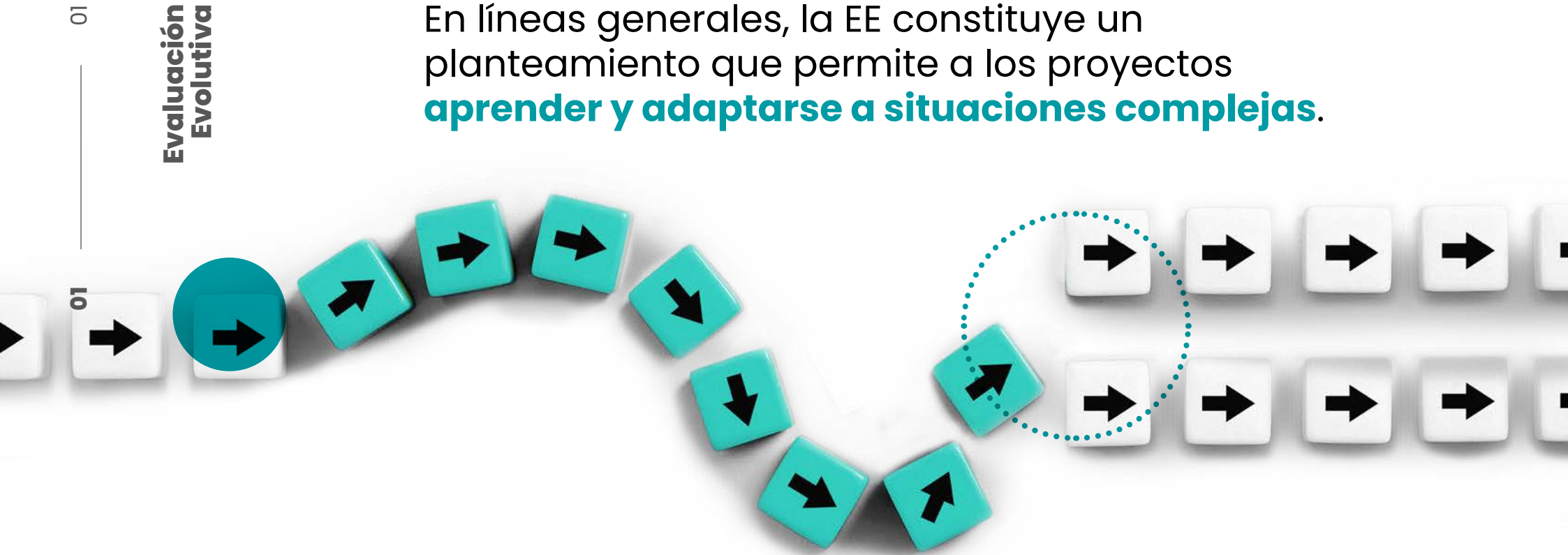
01

La EE considera el contexto en su totalidad y analiza la interacción del proyecto con el entorno y con los sistemas que lo conforman, es decir, pone de manifiesto cómo le influyen otros factores y cómo influye el propio proyecto. Eso resulta muy útil para comprender la complejidad del proyecto.

La EE exige una colaboración y liderazgo constantes. Los distintos actores deben trabajar unidos para compartir ideas y dar sentido a los datos recopilados. Esa colaboración ayuda a todos los actores implicados a comprender qué funciona y qué no, y qué cambios deben hacerse.

¿Qué
es?





En líneas generales, la EE constituye un planteamiento que permite a los proyectos **aprender y adaptarse a situaciones complejas.**

El objetivo es la mejora continuada, la recopilación de información y la toma de decisiones, siempre conociendo los motivos, para poder conseguir **resultados mejores.**

¿Qué es?

01

Evaluación
Evolutiva

01

En resumen, la Evaluación Evolutiva ofrece aportaciones útiles en cuatro acciones concretas.

Agirre Lehendakaria Center y **EIT Climate-KIC** han experimentado con ella en sus procesos de transformación y así lo recogieron Mikkel Nedergaard y Lone Ardaiz en el texto: **“No se puede hacer una tortilla sin romper algunos huevos. Cómo incorporar la Evaluación Evolutiva en la activación de movimientos sociales y en la transformación de sistemas”**.



Fuente: Clear Horizon

¿Qué
es?



hipótesis

**¿Lo que hacemos
nos está ayudando
a alcanzar nuestro
objetivo?**



aprendizaje

**¿Qué es lo que funciona?
¿Qué no funciona?
¿Qué hay que cambiar?
¿Qué hay que continuar
haciendo?**

Los espacios para el aprendizaje y la reflexión son fundamentales para contrastar y adaptar nuestras actividades de manera constante y conseguir los efectos deseados.



01
01

Evaluación
Evolutiva

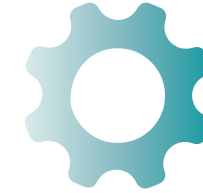


comunicación

**¿Qué está pasando?
¿Qué efecto estamos
consiguiendo?**

Por un lado, la comunicación interna sirve para alinear los grupos internos y, por otro, la comunicación externa resulta imprescindible para construir el movimiento y atraer e implicar a aquellos actores interesados en cambiar el sistema.

¿Qué
es?



gestión

**¿Con qué hipótesis
contamos para activar la
transformación?
¿Qué actividades
llevaremos a cabo?
¿Cómo interpretamos las
actividades que estamos
realizando?**

A través de este último elemento, la EE observa cómo se protege la modificación de sistemas y realiza un seguimiento de eso.



01

Evaluación
Evolutiva

01

Para comprender qué es la Evaluación Evolutiva, también es valioso entender **qué no es**:



El objetivo no es sustituir el proceso de dar respuesta a los problemas, ni tampoco aportar opiniones sobre los logros del proyecto.



No se trata de una monitorización ni de una evaluación tradicional, donde se recogen datos sobre un proyecto que ya está en marcha.



No constituye un método o proceso concreto. Responde a otro objetivo: facilitar la adaptación y la innovación con el fin de hacer frente a la complejidad.

¿Qué
no es?

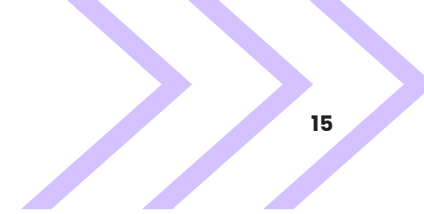
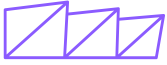


01 ————— 02

**Evaluación
Evolutiva**

Mitos





02

Evaluación Evolutiva

01

Mitos de la Evaluación Evolutiva

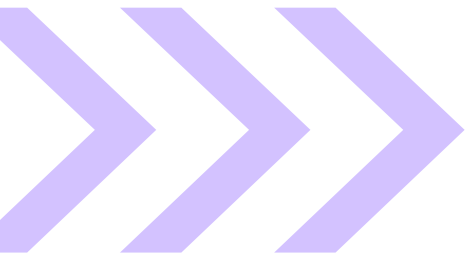
Cuando escuchamos hablar por primera vez de Evaluación Evolutiva, o en los primeros intentos de llevar este planteamiento a la práctica, nos encontramos con mitos como los que se indican a continuación. Para comprender qué no es la Evaluación Evolutiva, es conveniente analizarlos uno por uno.

Mito >>>>>>>>>>

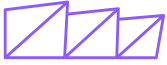
Realidad

La Evaluación Evolutiva sustituye a otros tipos de evaluación

Es un **complemento a otros tipos de evaluación**, pero en ningún caso los sustituye. Para elegir el tipo de evaluación que se realizará, hay que tener en cuenta las necesidades explícitas del proyecto.



Mitos



02

01

Evaluación
Evolutiva

Mito >>>>>>>>>

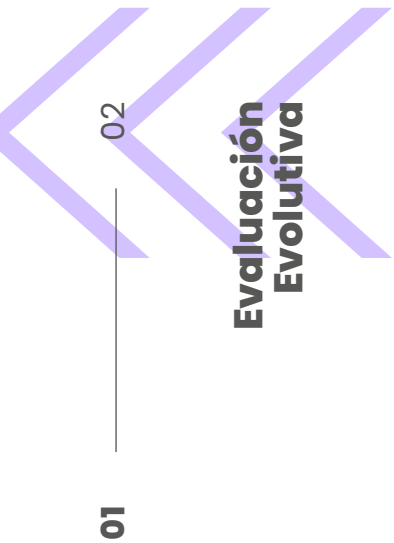
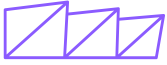
La Evaluación Evolutiva se basa en métodos blandos (que solo tienen en cuenta la comprensión subjetiva, las experiencias personales y los puntos de vista individuales).

Realidad

Es igual de riguroso que cualquier otro método de evaluación. Parte de planteamientos basados en evidencias concretas y plantea preguntas incisivas, además de recoger datos, para un entendimiento profundo del impacto del proyecto.



Mitos



Mito >>>>>>>>>>

La Evaluación Evolutiva consiste en recopilar historias.

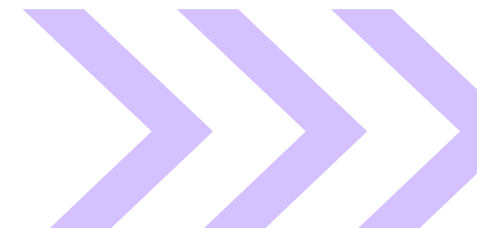
La Evaluación Evolutiva es una evaluación de los procesos.

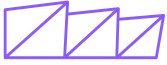
Realidad

Aunque pueden recopilarse historias relevantes, la Evolución Evolutiva **se sirve de diversos métodos cualitativos y cuantitativos**, en función de los objetivos de la evaluación. Va más allá de la mera recopilación de historias.

La evaluación del **proceso forma parte de la Evaluación Evolutiva, pero el objetivo último son los resultados**. La finalidad de la Evaluación Evolutiva es comprender y recoger el progreso de los resultados.

Mitos





02
01

Evaluación Evolutiva

Mito >>>>>>>>>

La Evaluación Evolutiva resta importancia a la responsabilidad.

La Evaluación Evolutiva y la evolución participativa son lo mismo.

Realidad <<<<<<<<<<

La Evaluación Evolutiva favorece el desarrollo. Aprender de aquello que funciona y aquello que no es una forma de desarrollo. Sin embargo, **la responsabilidad o la rendición de cuentas son aspectos del proceso.**

La evolución participativa cuenta con un planteamiento más amplio, mientras que la **Evaluación Evolutiva tiene un objetivo más concreto.** Aunque los planteamientos participativos pueden utilizarse en cualquier tipo de evaluación, la Evaluación Evolutiva resulta de especial utilidad para las innovaciones de las fases iniciales de entornos complejos.

Mitos



01 ————— 03

**Evaluación
Evolutiva**

Equilibrio



03

Evaluación
Evolutiva

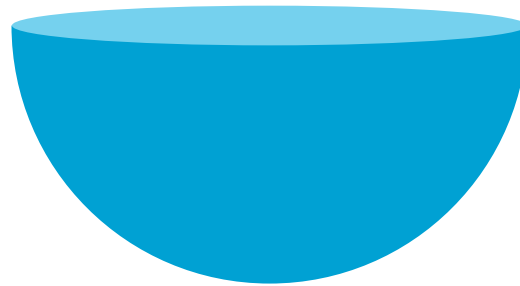
01

Necesidad de encontrar el equilibrio en conceptos concretos

Para no caer en esos mitos de la Evaluación Evolutiva, este tipo de evaluación basa su práctica en un intento de equilibrar los aspectos siguientes:

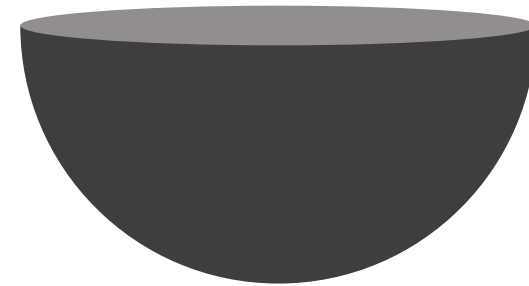
Responsabilidad vs. aprendizaje:

Analizar las responsabilidades que debe asumir cada persona participante y acompañar en el recorrido de aprendizaje



Rigor vs. flexibilidad:

Recoger información lo más concreta posible y una gran cantidad de datos, y flexibilidad a la hora de analizar los datos recabados.



Equi-
librio



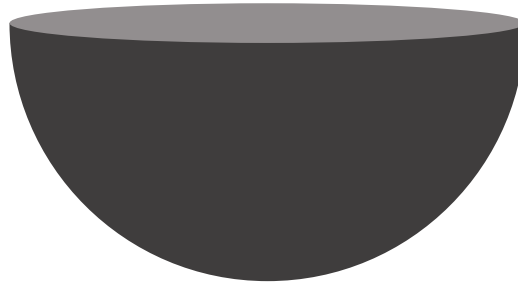
03

01

**Evaluación
Evolutiva**

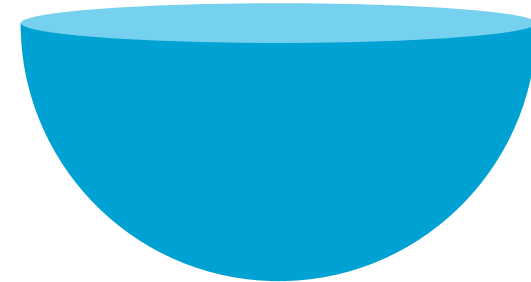
Reflexión y diálogo vs. toma de decisiones y aplicación de acciones:

Tomarse el tiempo de reflexionar sobre la información de la evaluación, y tomar decisiones y dar pasos adelante en función de los datos recogidos.



Necesidad de presupuesto fijo vs. necesidad de flexibilidad y de poder responder en función de lo que surja:

Establecer una planificación e hitos claros, y analizar las posibilidades de ir adaptando los compromisos adquiridos en función de lo que se aprende.



**Equi-
librio**



04

01

Evaluación
Evolutiva



Principios



04

Evaluación
Evolutiva

01



Prin-
cipios

Principios de la Evaluación Evolutiva

En el año 2016, Patton, McKegg y Wehipeihana definieron **ocho principios de la Evaluación Evolutiva** en base a la revisión de 12 ejemplos muy dispares de todo el mundo. Luego los explicaron en el libro *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*.

Esos principios sirven como **guía del diseño, la ejecución y el pensamiento evaluador** de la Evaluación Evolutiva.

En otras palabras, permiten profundizar en las distintas formas de hacer y pensar, con el fin de poder llevar a cabo una Evaluación Evolutiva eficaz.

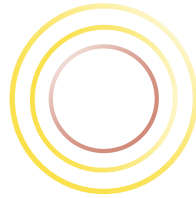




04

Evaluación
Evolutiva

01



Objetivo de la evaluación

Recibir aclaraciones e información sobre lo que se desarrolla y contribuir al desarrollo. Para ello, hay que identificar la naturaleza y las directrices de la evolución (innovación, adaptación, modificación de sistema), además de analizar las consecuencias de las directrices.



Rigor de la evaluación

Plantear las preguntas que hacen posible la evaluación; pensar y participar desde la perspectiva evaluadora; cuestionar hipótesis; aplicar la lógica de la evaluación; utilizar métodos adecuados; y contar con una base empírica, es decir, con una recogida, interpretación, validación y comunicación rigurosa de los datos.



Perspectiva del uso

Centrarse en el uso previsto por los usuarios de principio a fin, y dar facilidades para garantizar la utilidad y la practicidad de la evaluación.

Principios



04

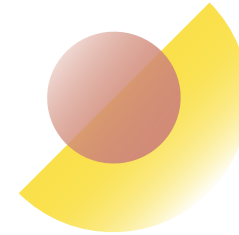
Evaluación
Evolutiva

01



Innovación

Describir de **qué** manera **aportan** innovación y adaptación los procesos de cambio y los resultados evaluados.



Alternativas de complejidad

Comprender e interpretar el desarrollo desde la perspectiva de la complejidad, y realizar una evaluación en consecuencia. Eso significa que hay que utilizar la premisa y las dinámicas de la complejidad para dar sentido a las cuestiones que se abordan, para orientar las estrategias de innovación, adaptación y transformación del sistema, para interpretar lo que se desarrolla, para adaptar el diseño de la evaluación en función de las necesidades y para analizar los hallazgos que van surgiendo.

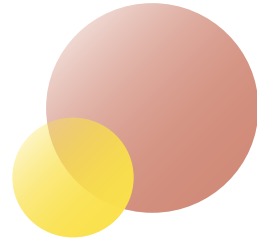
Prin- cipios



04

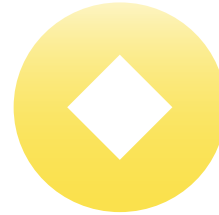
Evaluación
Evolutiva

01



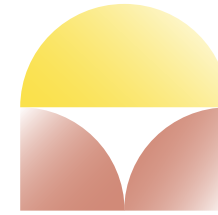
Pensamiento sistémico

Pensar en todo momento de forma sistemática y **prestar atención** a estos aspectos: **relaciones del sistema social**, perspectivas diversas, **limitaciones, contexto** en el que se desarrolla la **innovación** y la **evaluación**, y otros aspectos clave.



Co-creación

Co-creación de la innovación y la evaluación («pensamiento colectivo, interdependiente, iterativo y co-creado») para que la Evaluación Evolutiva forme parte del proceso de cambio.



Feedback necesario

Aportar el feedback necesario con el fin disponer de **información relevante sobre la adaptación de cada momento**, es decir, compartir información a medida que van surgiendo las necesidades, los hallazgos y las perspectivas, y no solo en los momentos previstos de antemano o al final del proyecto.

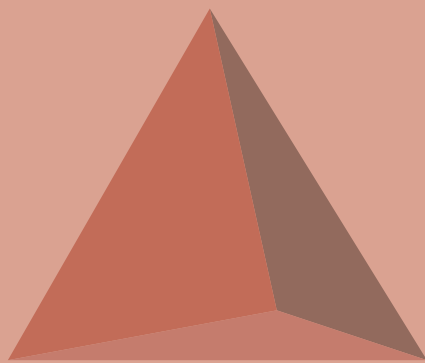
Principios



05

Evaluación
Evolutiva

01



Diferen- -cias



05

01

Evaluación
Evolutiva



Evaluación tradicional vs Evaluación Evolutiva

En función de la situación, será necesaria una evaluación u otra. Cada tipo de evaluación tiene sus ventajas y todas pueden resultar complementarias. Es importante entender qué modelo de evaluación debemos utilizar según el contexto y la situación de nuestro proyecto.

Diferencias entra la evaluación tradicional y la Evaluación Evolutiva, reflexión de Michael Quinn Patton:

La tabla siguiente recoge las diferencias entre la evaluación tradicional a la que estamos acostumbrados y la Evaluación Evolutiva que se describe en este documento. Ambos tipos de evaluación son necesarios, pero, en función del caso, nos convendrá más seguir uno u otro.

Dife-
rencias





05

01

Evaluación Evolutiva

Evaluación tradicional

VS

Evaluación Evolutiva

Objetivo

Aborda la mejora, las **pruebas sumativas y la búsqueda de responsabilidades**.

Ayuda a desarrollar y **adaptar** la innovación en **contextos dinámicos**.

Roles y relaciones

La **persona evaluadora es externa** al grupo de trabajo, lo que garantiza su independencia y objetividad.

El evaluador forma parte del grupo de trabajo para poder recabar e interpretar los datos, definir los retos y diseñar y aplicar los modelos de evaluación.

Responsabilidad y rendición de cuentas

Basada en criterios concretos y predefinidos en función de las demandas de los responsables que encargan o financian la evaluación.

Basada en los valores y en el compromiso de innovación; tiene por objeto generar un impacto.

Oportunidades

Análisis riguroso de las oportunidades. Predominan la investigación tradicional y las disciplinas básicas.

Adopta la perspectiva de la iniciativa. Las oportunidades se eligen en función del desarrollo de la iniciativa.

Dife- rencias



05

01

Evaluación
Evolutiva

Evaluación tradicional

VS

Evaluación Evolutiva

Medición

Se miden: **el rendimiento, los objetivos predefinidos** y los resultados SMART.

A medida que van surgiendo resultados, desarrolla indicadores y vías de seguimiento: los indicadores pueden cambiar durante la evaluación, a medida que avanza el proceso.

Resultados

Se elaboran informes formales y concretos. Se recogen buenas prácticas validadas. Puede fomentar el miedo a cometer errores.

Se elaboran comentarios rápidos, en tiempo real y fáciles de utilizar. El objetivo de la evaluación es alimentar el aprendizaje.

Complejidad y abstracción

El evaluador trata de controlar el diseño de la evaluación y la implantación del proceso.

Se trata de sentirse cómodo con la falta de control, permanecer en contacto con lo que se desarrolla y reaccionar en consecuencia.

Estándares

Capacidad metodológica y compromiso concreto, independencia. Credibilidad para autoridades y financiadores que no forman parte del proyecto. Pensamiento analítico y crítico.

Flexibilidad metodológica, **adaptación, pensamiento sistémico;** pensamiento **creativo** y **crítico** equilibrado; **gran tolerancia** a la **ambigüedad; abierta y ágil;** trabajo en equipo y capacidades personales; capaz de aportar perspectivas rigurosas basadas en la evidencia.

Dife- rencias



05

Evaluación
Evolutiva

A continuación, se explican **tres formas de evaluación** y se describe para qué situaciones son adecuadas cada una de ellas.

Evaluación formativa

01



En la preparación del programa o proyecto, así como en la fase de mejora o aprendizaje, y también al implantar procesos y procedimientos.



Cuando comienzan a tomar forma los elementos básicos del programa o proyecto. Cuando todavía quedan muchos aspectos por definir y mejorar.



Cuando se valora el éxito o valor para continuar con el modelo, divulgarlo, ampliarlo o para tomar otras decisiones importantes.



En casos en los que el programa o proyecto tienen un contexto concreto.



Para comprender si lo que estamos haciendo funciona bien o no.



Al finalizar un programa o una iniciativa, para poder tomar decisiones básicas relativas a su futuro.



Cuando los resultados son conocidos y la confianza en su consecución es cada vez mayor.

Dife- rencias



Evaluación sumativa

Evaluación
Evolutiva

05

01

Cuando el programa o proyecto es estable y consolidado.

Cuando el planteamiento y las actividades están bien establecidas y son conocidas para todas las partes implicadas.

Cuando se tiene una gran certeza de saber cómo y en qué medida ayuda a los resultados clave.

Cuando el proyecto o programa pueda estar listo para ampliarse o adaptarse a otros contextos.

Para dar respuesta a estas preguntas: ¿En qué medida genera lo que estamos haciendo el impacto deseado? ¿Merece la pena dar continuidad al proyecto y seguir financiándolo?

Cuando se adapta un modelo.

Cuando se espera una evaluación sumativa en un futuro y, probablemente, se vayan a necesitar datos de referencia.

Dife- rencias



Evaluación Evolutiva

Evaluación Evolutiva

05

01

Cuando estamos desarrollando, explorando, innovando o creando el programa o proyecto.

Surgen nuevas preguntas, problemas, éxitos y desafíos constantes.

Cuando las personas que buscan la innovación están experimentando con ideas, actividades, planteamientos, relaciones y funciones.

Para dar respuesta a estas preguntas:
¿Qué estamos desarrollando? ¿Qué estamos creando? ¿Y eso qué quiere decir?
¿Y ahora qué haremos?

Cuando existe una gran incertidumbre sobre lo que puede funcionar del programa o proyecto y la dirección que lleva: soluciones no acordadas.

Cuando se trabaja en situaciones de alta complejidad.

Cuando se trabaja en la fase de partida de procesos de innovación social.

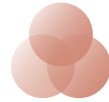
Dife- rencias



05

Evaluación
Evolutiva

01



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorkizuna Eraikiz).



Fuentes:

D Fitzgerald. (2022, 19 octubre). The case for developmental evaluation. FSG. <https://www.fsg.org/blog/case-developmental-evaluation/>

Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation. Extraído de: <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Nedergaard, Mikkel & Ardaiz Osacar, Ione (2020) [No se puede hacer una tortilla sin romper algunos huevos. Cómo incorporar la Evaluación Evolutiva en la activación de movimientos sociales y en la transformación de sistemas](#)

Kathy Brennan (2014)
[Next Generation Evaluation: Embracing Complexity Connectivity and Change](#)

Referencias



06

01

Evaluación
Evolutiva

Cuándo es adecuada



06

Evaluación
Evolutiva

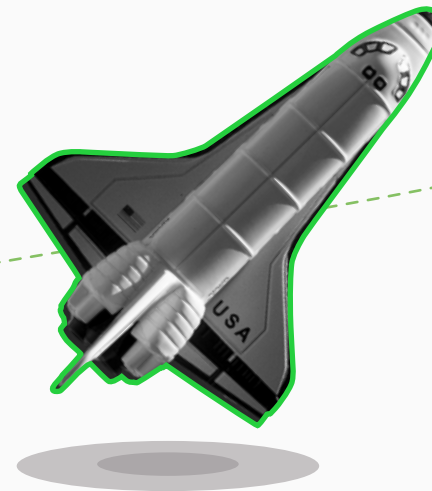
01

Cuándo es adecuada

Puede ser adecuada para evaluar un proyecto en creación que pretenda **dar respuesta a un tema concreto o que esté explorando una idea nueva** que todavía no ha tomado forma.

También resulta idónea en **contextos cambiantes**, en los que las aproximaciones tradicionales no son eficaces y hay que buscar alternativas.

¿Cuándo?





06

01

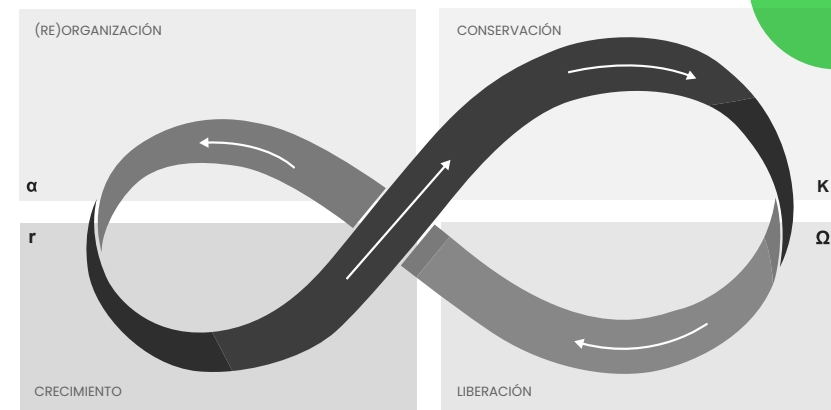
Evaluación
Evolutiva

¿Cuándo utilizar la Evaluación Evolutiva?

Puede haber diversas razones para que una organización se decida a poner en marcha el proceso o el camino de la innovación. Puede tratarse de una organización de reciente creación o que se encuentra en proceso de formación, una que trata de dar respuesta a una problemática concreta o una que todavía no ha terminado de formarse del todo y están inmersa en el análisis de una idea nueva; o, tal vez, se trate de un contexto cambiante en el que los planteamientos tradicionales han sido ineficaces y no hay más remedio que buscar alternativas.

El informe **“A developmental evaluation primer”** publicado por la Fundación McConnell de Canadá introduce un concepto conocido como marco panárquico (panarchy framework). El marco panárquico describe las cuatro fases necesarias para la evolución o desarrollo:

Reorganización, Conservación, Crecimiento y Lanzamiento.



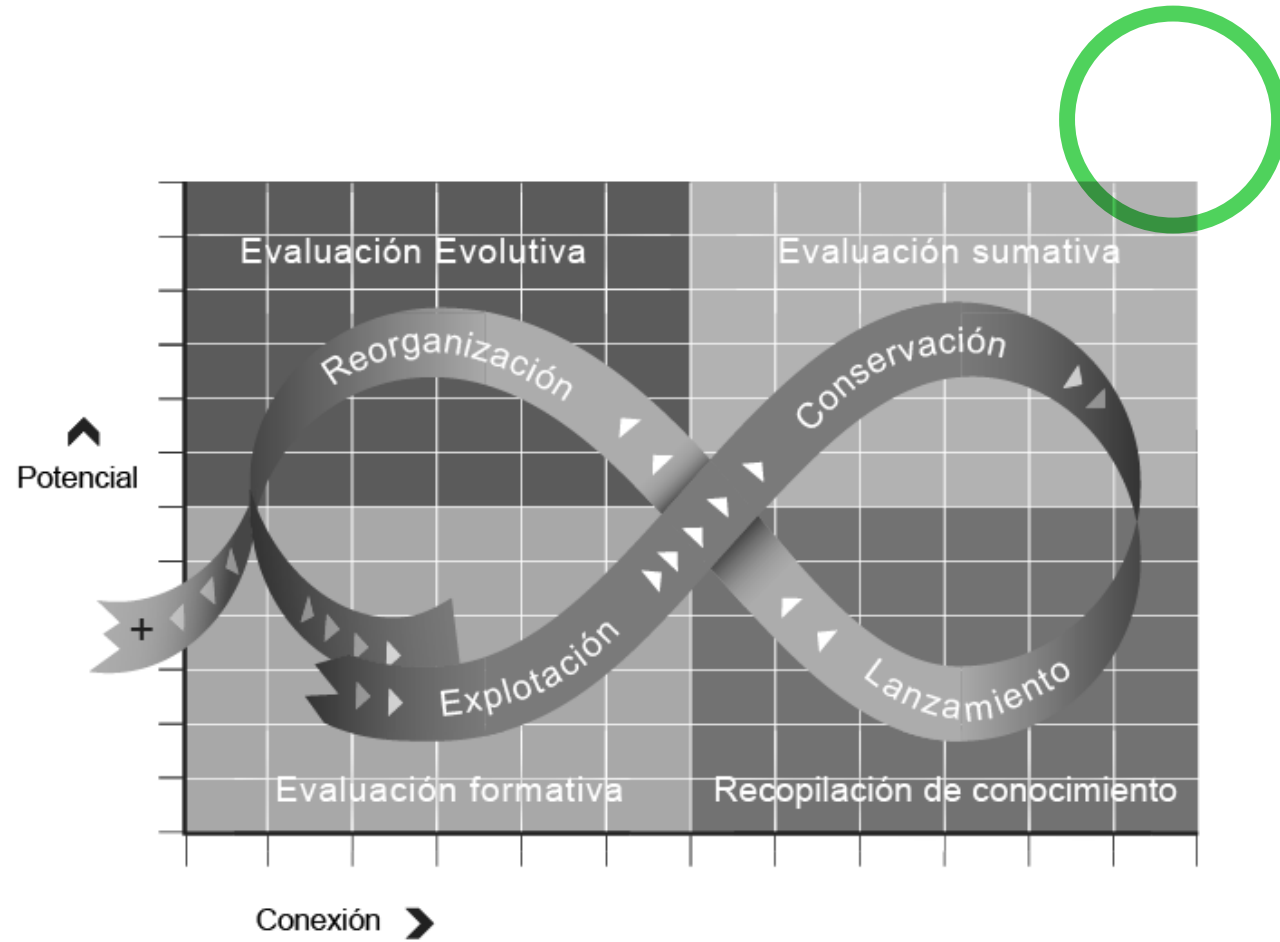
Fuente: Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation

¿Cuándo?



06
01

Evaluación Evolutiva



Fuente: Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation

¿Cuándo?



06
Evaluación
Evolutiva
01

Fase de reorganización:

Se trata de una etapa de mucha **innovación, reestructuración e incertidumbre**, que permite una gran capacidad de restauración.

- A menudo, se deriva de algún tipo de cambio.
- Abarca el momento de innovación y reestructuración.
- Los agentes implicados suelen tener gran resiliencia ante los cambios.

¿Cuándo?



06
Evaluación
Evolutiva
01

Fase de conservación:

En la fase de conservación, el crecimiento se ralentiza. Los recursos se destinan, en gran medida, al **mantenimiento del sistema**. Sus características son la estabilidad, la certeza, una flexibilidad limitada y una resiliencia baja.

- Se trata del momento en el que el sistema comienza a estabilizarse.
- En ese momento, los recursos se emplean para el mantenimiento del sistema y no para el crecimiento.
- La resiliencia es baja.

¿Cuándo?



06
Evaluación Evolutiva
01

Fase de crecimiento:

Refleja el momento de **acelerar el crecimiento**. Se caracteriza por una presencia de competencia, oportunidades, diversidad y conexiones.

- Puede ocurrir como consecuencia de una acumulación de recursos o como resultado de la atracción de recursos.
- Comienza con una gran resiliencia, pero va disminuyendo con el paso del tiempo.

¿Cuándo?



06
01

Evaluación
Evolutiva

Fase de lanzamiento:

En esta fase, una situación nueva altera el equilibrio alcanzado y el **ciclo vuelve a comenzar.**

- A menudo, suele ser caótica y suele generar sensación de incertidumbre.
- Aunque la capacidad de recuperación sea pequeña, irá en aumento.

¿Cuándo?



06

Evaluación
Evolutiva

01

Hay varios tipos de evaluación adecuados para cada fase de la transformación.

La **Evaluación Evolutiva** puede utilizarse en las cuatro fases que hemos descrito, ya que contribuye de una forma diferente a cada una de ellas. Sin embargo, este tipo de evaluación resulta óptima en situaciones de **mucho cambio y gran incertidumbre**, es decir, sobre todo en la fase de reorganización del marco panárquico.

¿Cuándo?



06

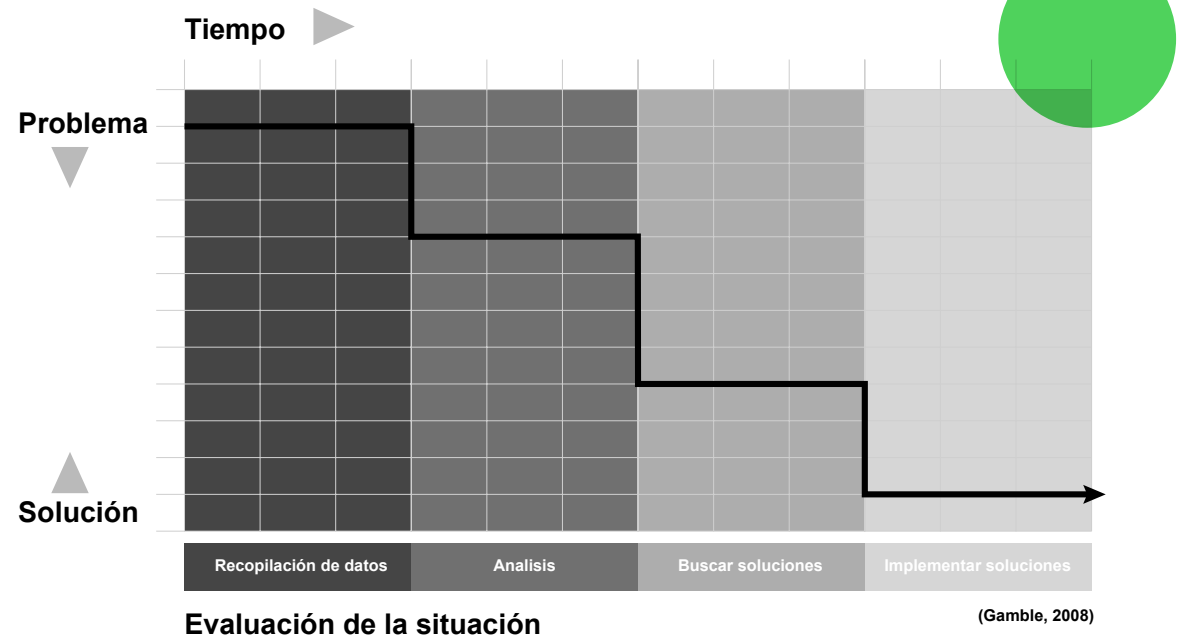
01

Evaluación Evolutiva

Los planteamientos de evaluación tradicionales presentan limitaciones en situaciones complejas

En un inicio, la Evaluación Evolutiva surgió para contribuir al planteamiento lógico que buscaba dar respuesta a los desafíos. Tal y como se puede observar en el diagrama siguiente, dentro de ese planteamiento lógico, pasamos, de forma metódica, de recoger y analizar los datos de la evaluación de la situación, a formular una solución y, por último, a aplicar esa solución.

La evaluación surgió para contribuir al planteamiento lógico de resolución de problemas (Gamble, 2008).



¿Cuándo?



06

Evaluación
Evolutiva

01

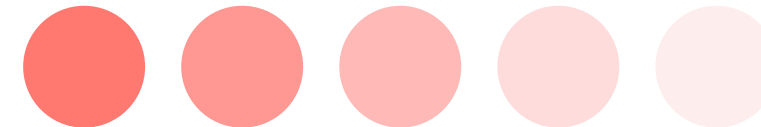
Ese planteamiento lógico lineal funciona muy bien:

- Cuando se conoce y comprende bien el problema;
- Cuando los límites están claros;
- Cuando existe un número limitado de posibles soluciones.

Sin embargo, las situaciones complejas y los proyectos innovadores no son así. En realidad, la definición de problemas complejos resulta muy difícil:

- Los límites no están claros;
- No existe una solución óptima;
- No ocurren dentro de parámetros estables.

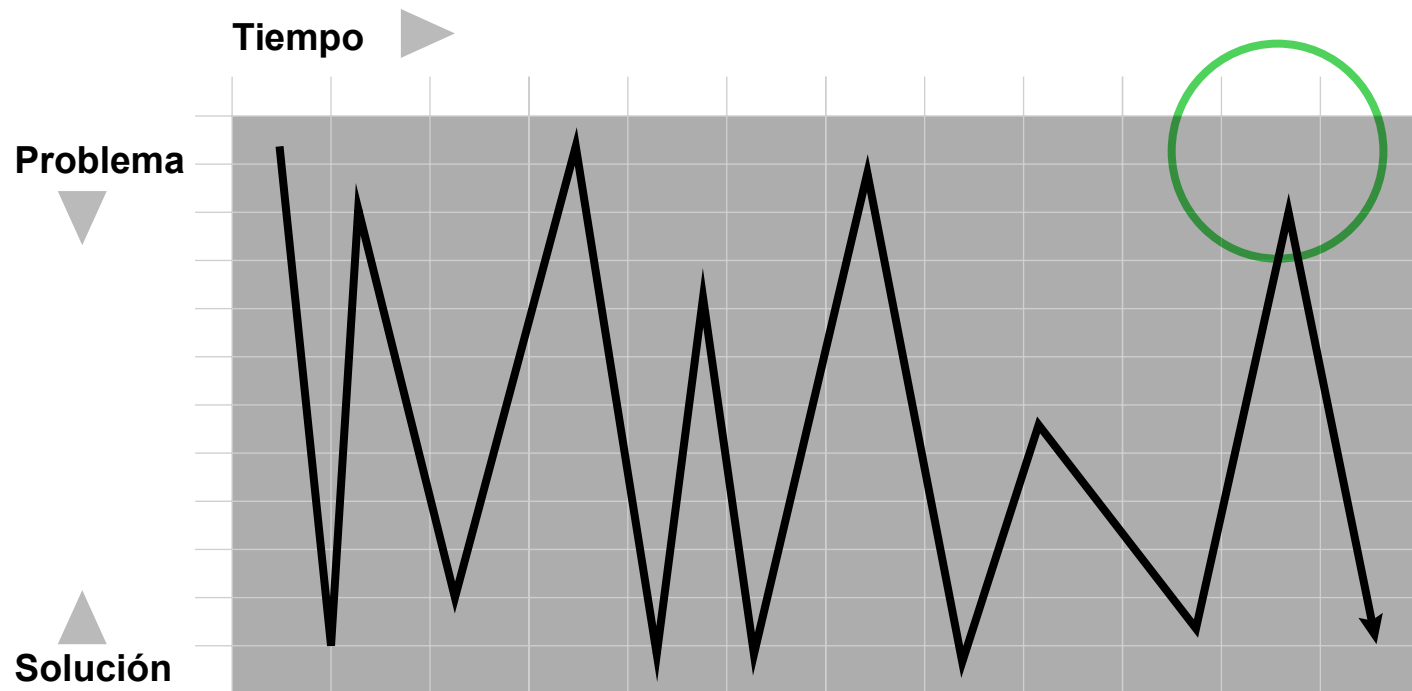
¿Cuándo?





06
Evaluación Evolutiva
01

Trabajar en el ámbito de la innovación o la complejidad, a menudo, requiere cambios rápidos entre el problema y la solución.



Fuente: Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation

¿Cuándo?



06

Evaluación
Evolutiva

01

Los cinco ámbitos que propuso Michael Quinn Patton

Michael Quinn Patton (2011) diferenció cinco ámbitos para mostrar cuándo resulta adecuada la Evaluación Evolutiva.

01

Para los comienzos de una innovación que tiene el potencial de generar un gran impacto y de expandirse

Se utiliza para orientar los procesos de innovación desde su fase inicial. Aquí estaría incluida la creación de organizaciones e iniciativas nuevas.

02

Para adaptar al contexto local los principios que han tenido un efecto positivo en otros lugares

Las evaluaciones se basan cada vez más en principios y eso se refleja en todos los ámbitos. La Evaluación Evolutiva ayuda a ubicar los principios en el contexto, a desarrollar principios nuevos y a realizar una evaluación basada en principios.

03

Para analizar soluciones en tiempo real y buscar respuestas innovadoras para las situaciones de crisis

La pandemia de la COVID-19 ha reforzado y ampliado este ámbito, lo que nos ha permitido ver cómo ayuda la Evaluación Evolutiva a fomentar la transición hacia nuevas dinámicas o estrategias importantes.

Los evaluadores se han percatado que los cambios de liderazgo, los acontecimientos relevantes o los cambios de dirección de políticas pueden traer consigo puntos de inflexión.

¿Cuándo?



06

01

Evaluación Evolutiva

04

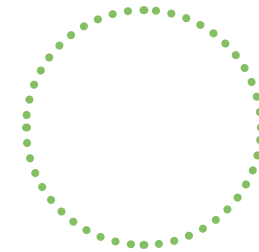
Para el desarrollo constante de una organización

El desarrollo continuado abarca estructuras, procesos y organizaciones internas. En eso consiste la integración de la Evaluación Evolutiva en la cultura interna y las prácticas de aprendizaje de una organización. Así, formará parte de la estrategia y de los cambios continuados de procesos de la organización.

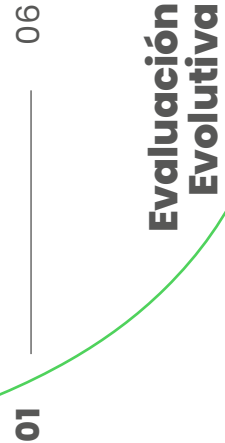
05

Para la evaluación transversal del desarrollo

La evaluación transversal del desarrollo se aplica en iniciativas que pretenden conseguir cambios importantes en los sistemas. Esa evaluación caracteriza la forma de planificar, diseñar, desarrollar y evaluar la transformación. Eso puede llevarse a cabo mediante planteamientos basados en el contexto local y el impacto colectivo.



¿Cuándo?



Los límites que separan esos ámbitos no son inflexibles

La Evaluación Evolutiva puede aunar varios de esos ámbitos, o bien puede ir cambiando de uno a otro con el tiempo. También ha ido cambiando la visión que Patton tenía de esos ámbitos. Al hilo de la pandemia de la COVID-19 y de los movimientos en pro de la justicia racial, Patton (Evaluation Implants of the Coronavirus Global Health Pandemic Emergency, 2020) realizó la siguiente reflexión:

La evaluación puede tener otros objetivos que van más allá de los objetivos que persigue la Evaluación Evolutiva: por ejemplo, la rendición de cuentas o la necesidad de hacer una valoración de la eficacia de un modelo bien desarrollado, o bien la necesidad de demostrar que las actividades desarrolladas responden a una serie de valores. La Evaluación Evolutiva no está pensada para esos objetivos. No obstante, la experiencia nos ha enseñado que la diferencia nunca es muy clara. **La Evaluación Evolutiva tiende a combinarse con otros objetivos de evaluación.**

¿Cuándo?



06

01

**Evaluación
Evolutiva**

La Evaluación Evolutiva puede tener distintos grados de intensidad y profundidad

A veces, la situación no requiere una Evaluación Evolutiva intensiva a gran escala. Puede ocurrir que el/la evaluador(a) desempeñe funciones de orientación y que todo el trabajo de evaluación quede en manos de los/as técnicos/as de innovación social. Otras veces, puede que esa labor sea responsabilidad de todo el equipo de evaluadores y de todo el equipo de técnicos/as de innovación social.

¿Cuándo?



06

Evaluación
Evolutiva

01



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorkizuna Eraikiz).



Fuentes:

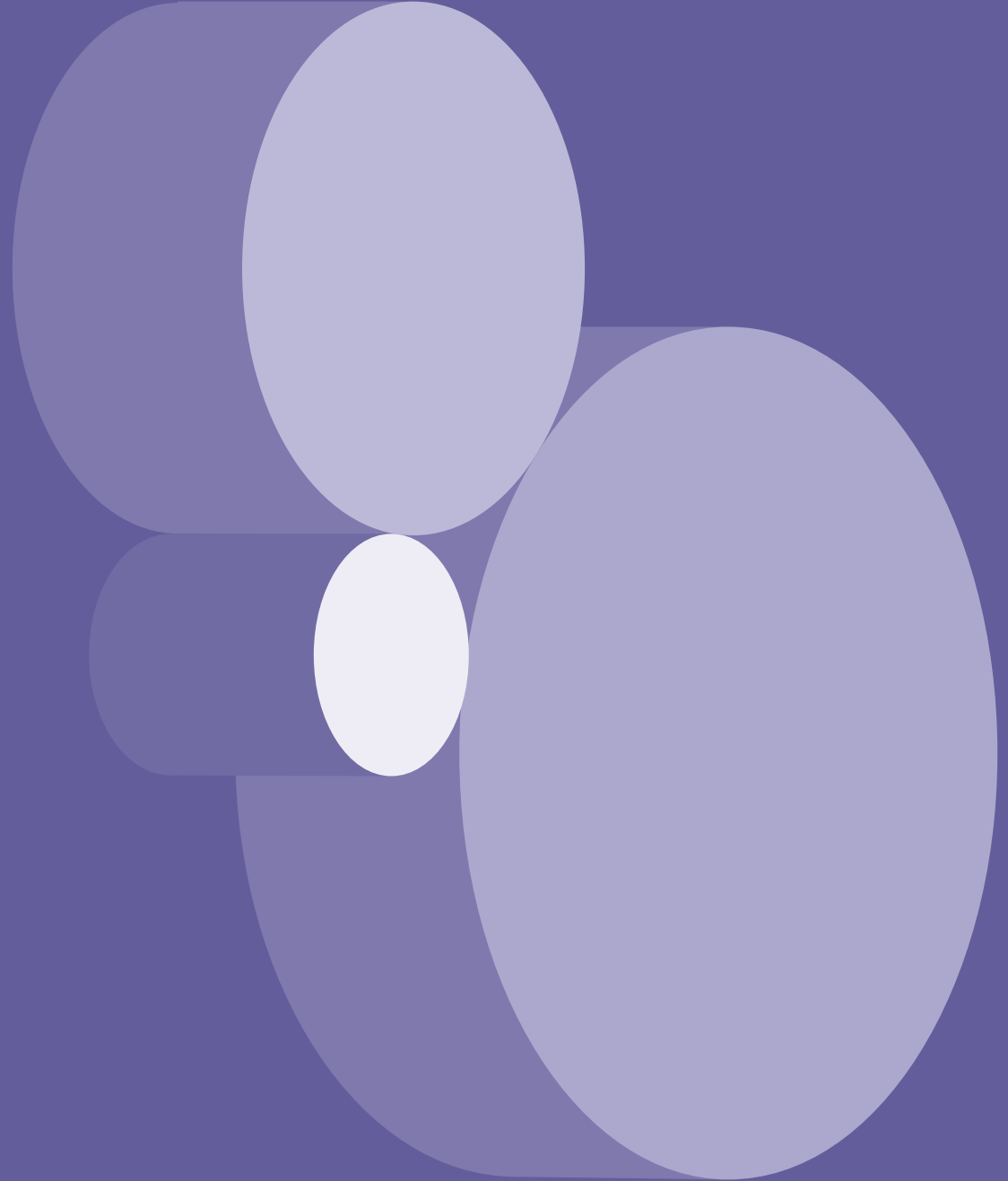
Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation. Extraído de:
<https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Patton, M.Q. (2011). Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation & Use. New York, NY: Guilford Press.

Referencias



Roles





07

01

Evaluación
Evolutiva

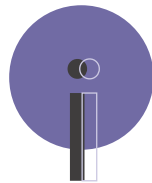
¿Quién participa y qué capacidades debe tener?

La Evaluación Evolutiva se basa en **relaciones de colaboración a largo plazo**, en concreto, en las relaciones que se establecen entre evaluadores y **aquellas personas que participan en iniciativas innovadoras y transformadoras**.

—
Michael
Quinn Patton

La función principal del/de la evaluador(a) es arrojar luz en los debates del grupo de evaluación mediante preguntas, datos y análisis. Esa función sirve a su vez para facilitar valoraciones basadas en datos y dinamizar el proceso de toma de decisiones.

¿Qué hacen exactamente los evaluadores?



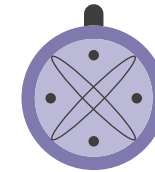
Acompañante
crítico/a



Investigador(a)



Facilitador(a)



Documentador(a)

Roles



07

Evaluación
Evolutiva

01

Acompañante crítico/a

Su función principal es la de mantener una mirada crítica durante la evaluación y proponer respuestas potenciales en consecuencia. Además, durante la evaluación, acompañará y promoverá el trabajo en equipo.

Aporta información honesta y clara.

Responsabilidades:

- Detectar patrones.
- Plantear preguntas sobre la estrategia.
- Asegurarse de que se siguen los principios acordados.





07

01

Evaluación
Evolutiva

Investigador(a)

Define la planificación de la evaluación y participa en la búsqueda de información y el análisis de datos.

Responsabilidades:

- Definir el ámbito de evaluación superior.
- Desarrollar la planificación específica de la evaluación.
- Establecer la guía para la elección de metodologías y técnicas de evaluación.
- Garantizar el rigor del proceso: mediante la triangulación y realizando aportaciones.



Roles



07

Evaluación
Evolutiva

01

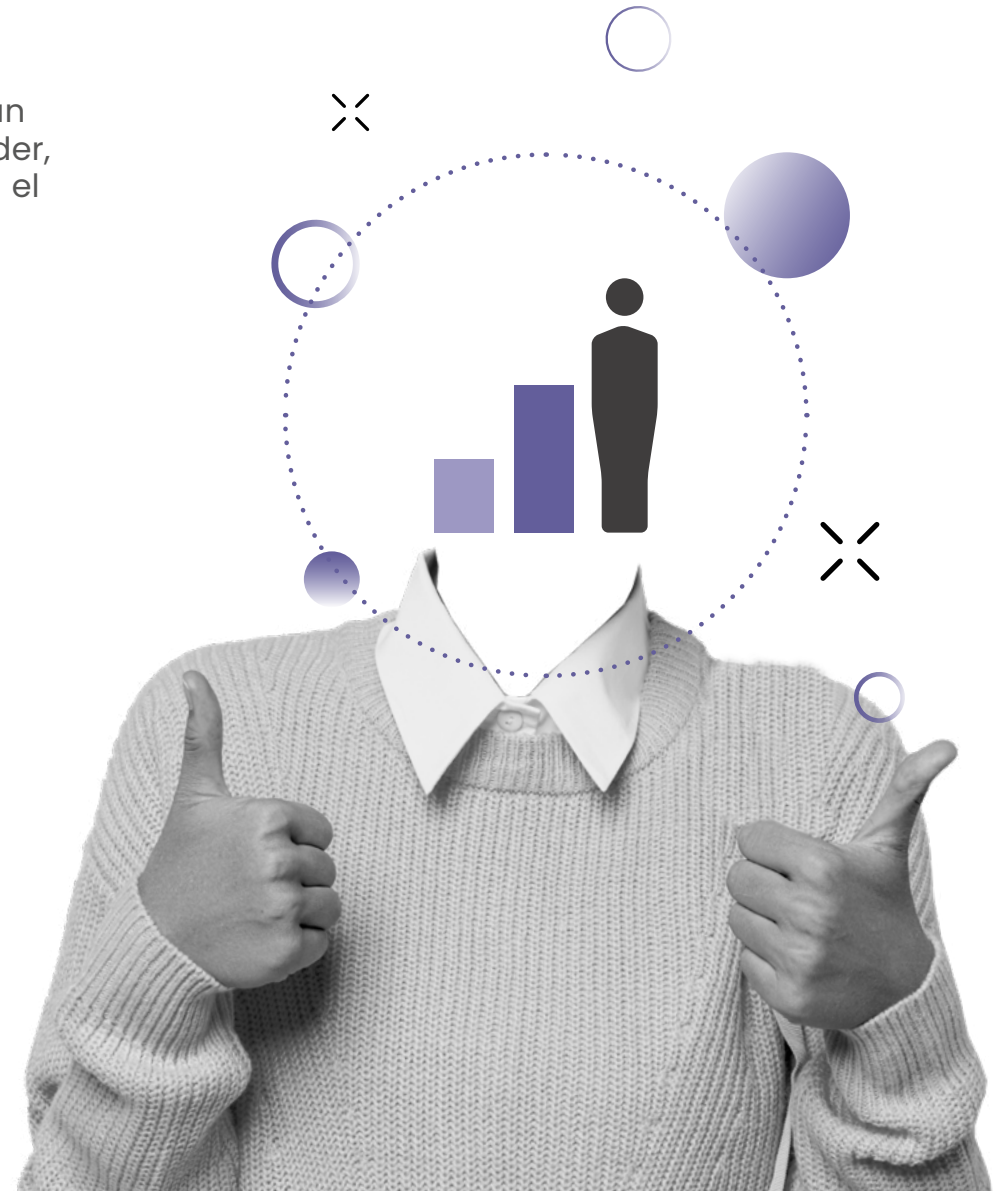
Facilitador(a)

Los/las facilitadores/as ofrecen un espacio para reflexionar y aprender, con ayuda de herramientas para el análisis y el aprendizaje.

También se encargan de crear y adaptar la teoría del cambio.

Responsabilidades:

- Facilitar el proceso de aprendizaje mediante reflexión.
- Crear y adaptar la teoría del cambio.



Roles



07

01

Evaluación
Evolutiva

Documentador(a)

Recoge y redacta los aprendizajes extraídos del proceso, así como los hallazgos relevantes.

Responsabilidades:

- Llevar un registro de los aprendizajes.
- Recoger los aprendizajes más relevantes.
- Elaborar resúmenes de lo aprendido.
- Crear cronogramas y mapas de viaje de las y los participantes.
- Redactar informes para la evaluación de procesos.
- Elaborar informes sobre la Evaluación Evolutiva.



Roles



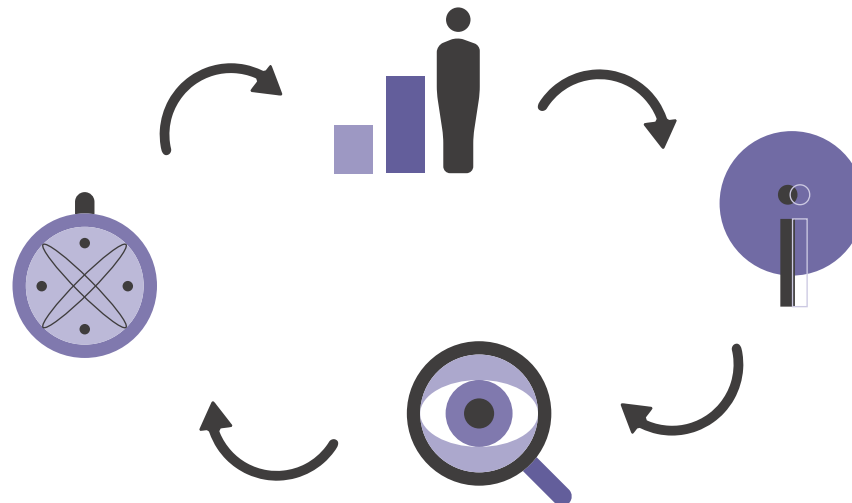
07

Evaluación
Evolutiva

01

Las funciones y responsabilidades arriba indicadas no son compartimentos estancos. Al contrario, este esquema que se muestra no significa que cada uno de los roles desempeñe todas esas funciones y esté presente en todos los procesos.

Del mismo modo, **esta relación no incluye todas las especificidades.** De hecho, al igual que el planteamiento específico de Evaluación Evolutiva, dependen de la situación concreta de cada caso. Además, no se trata de funciones que competen únicamente a los/as evaluadores/as evolutivos/as, ya que otros miembros de diversos equipos del proyecto pueden desempeñarlas también.



Roles



07

01

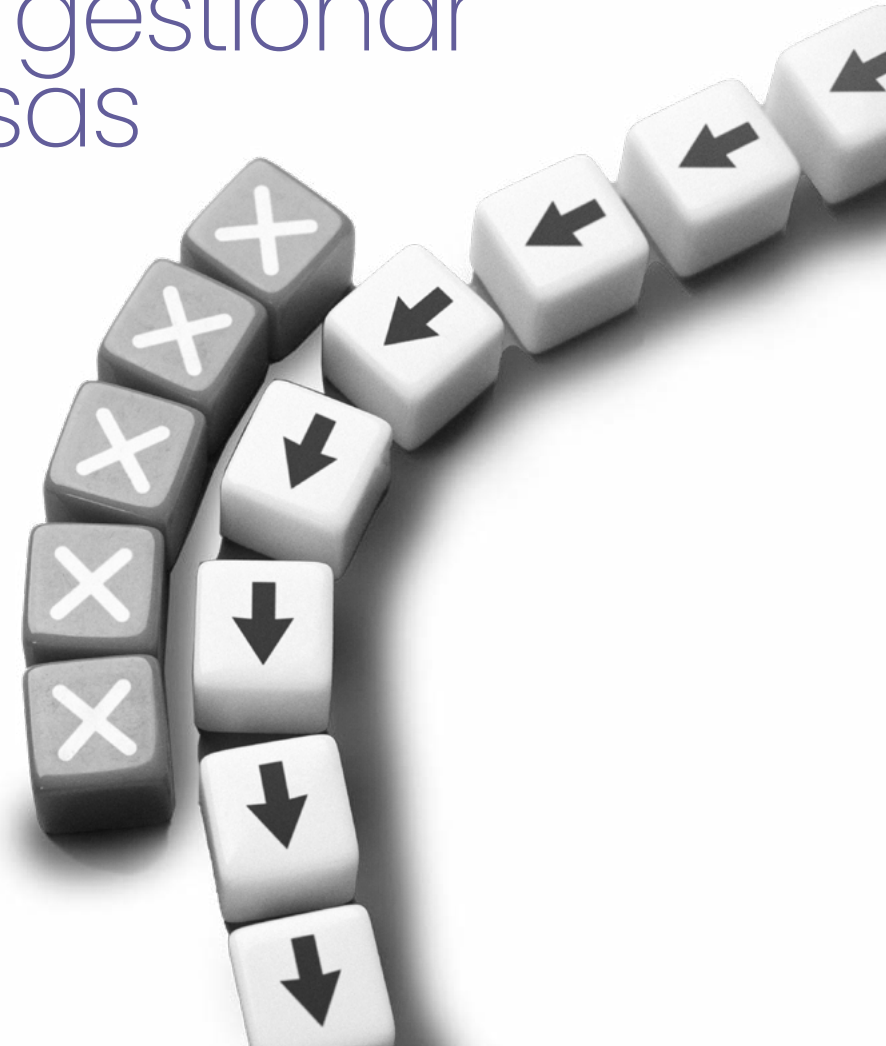
Evaluación
Evolutiva

Los/as evaluadores/as evolutivos/as deben encargarse de gestionar los límites de esas funciones.

A modo de ejemplo, en ocasiones, se pide a los/as evaluadores/as evolutivos/as que presten atención a la dinámica general del proceso o a la forma de implementación de algún aspecto; sin embargo, los/as evaluadores/as evolutivos/as no son los/as directores/as del proyecto ni los/as facilitadores/as principales de un proceso o acontecimiento.

La diferencia entre facilitar una actividad de evaluación y coordinar una iniciativa es pequeña, y eso es algo que deben tener en cuenta los agentes que participen en el proceso

Roles





08

01

Evaluación
Evolutiva



Capa- ciudades



08
Evaluación Evolutiva
01

Capacidades

Los/as evaluadores/as de Evaluación Evolutiva aprenden de su propia práctica, ya que desarrollan y mejoran su práctica actuando.

La Evaluación Evolutiva abarca muchas de las capacidades de la evaluación tradicional, como por ejemplo: **comprensión de la metodología, gestión de proyectos, capacidad para coordinar las relaciones entre los distintos actores, etc.** Además, los/as evaluadores/as de Evaluación Evolutiva deben contar con características dinámicas, emergentes y adaptativas para poder actuar en innovaciones y contextos complejos. Esas capacidades se aprenden y perfeccionan con la práctica.

Capa
cida
des



08

01

Evaluación
Evolutiva



Capacidad para plantear preguntas de evaluación

La capacidad para plantear preguntas de evaluación es imprescindible en cualquier evaluación, incluida la Evaluación Evolutiva. En contextos innovadores, adaptativos y complejos, una de las funciones principales de los/as evaluadores/as de Evaluación Evolutiva consiste en **centrar las preguntas que surgen durante el proceso en temas relevantes y útiles para quienes utilizarán la evaluación.**



Capacidad para detectar patrones

Los/as evaluadores/as de Evaluación Evolutiva deben adquirir un compromiso firme y sistemático, ya que deben recoger y resumir diversos tipos de datos e informaciones para conformar opiniones sobre la naturaleza, calidad y valor de lo que ocurre en una determinada situación. No se trata de una tarea fácil, ya que **exige ser capaz de extraer patrones, significados y aprendizajes de fuentes de información diversas, siempre sin perder de vista los matices y las diferencias relevantes.**

Capa
cida
des



08

01

Evaluación
Evolutiva



Capacidad para definir la situación

Los/as evaluadores/as evolutivos/as necesitan una gran capacidad de detección para identificar y verbalizar lo que ocurre. Para que la Evaluación Evolutiva resulte acertada, es imprescindible **ayudar a las personas a formular su investigación con rigor y de forma sistemática**, además de ayudarlas a recoger y analizar datos, reflexionar sobre la evaluación y tomar decisiones.



Pensamiento crítico y razonamiento de la evaluación

Los/as evaluadores/as de Evaluación Evolutiva deben **seguir un proceso facilitador crítico y una evaluación rigurosa**. Además, deben buscar oportunidades de integrar pensamientos y puntos de vista críticos siempre que puedan.

Capa
cida
des



08

01

Evaluación
Evolutiva



Capacidad para trabajar en equipo

Los/as evaluadores/as evolutivos/as **trabajan en grupos formados por personas que cuentan con funciones y puntos de vista diversos**. Esos grupos pueden incluir partes interesadas tanto internas como externas. Hay que **garantizar** que los grupos dedicados a la Evaluación Evolutiva tengan **la oportunidad de aprender, adaptarse y crear de manera conjunta**. Las relaciones de confianza, una comunicación adecuada y la relación entre los miembros del grupo ayudará a que el grupo sea capaz de reflexionar de forma crítica, de cuestionar las hipótesis y de aprender unidos.



Comodidad con diversos métodos

Los/as evaluadores/as de Evaluación Evolutiva son expertos/as en varios métodos. Deben **sentirse cómodos/as con algunos de los métodos cuantitativos y cualitativos** tradicionales, **pero también deben estar dispuestos/as a improvisar con herramientas y métodos** de otras disciplinas y tradiciones. Los/as evaluadores/as de Evaluación Evolutiva recopilan muchos tipos de datos con el fin de impulsar el pensamiento evaluador en distintos contextos.

Capa
cida
des



08

01

Evaluación
Evolutiva

Capa
cida
des



Conocimiento del tema

El conocimiento del tema puede ser de gran ayuda en varios procesos de Evaluación Evolutiva, sobre todo en las últimas fases del desarrollo. También puede contribuir a aumentar la fiabilidad de los actores internos y externos. **Los conocimientos actualizados sobre un ámbito contribuyen a una investigación más profunda y pueden servir al/a evaluador/a para orientar el debate de una forma más acertada.** Al mismo tiempo, en determinadas circunstancias, la aportación de un punto de vista externo y nuevo puede ayudar a ver de manera distinta los desafíos y las oportunidades.



Capacidad para facilitar

Gran parte del trabajo de la Evaluación Evolutiva consiste en reunir a las personas para que reflexionen y creen juntas. **El proceso de facilitación no debe guiar a las personas hacia un resultado predeterminado, sino que debe ayudarlas a reflexionar y a crear sus propios caminos hacia un objetivo común.** A menudo, las oportunidades para la acción surgen de la interacción entre multitud de planteamientos y valores, y los/as evaluadores/as de Evaluación Evolutiva desempeñan un papel importante a la hora de dar cierta coherencia a toda esa complejidad.



08

Evaluación
Evolutiva

01



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorkizuna Eraikiz).



Fuentes:

Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation. Extraído de:
<https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Gamble, J., McKegg, K. & Cabaj, M. (2021). Developmental Evaluation Companion. McConnell Family Foundation. Extraído de:
[A-Developmental-Evaluation-Companion-McConnell-Foundation.pdf \(mcconnellfoundation.ca\)](#)

Nedergaard, Mikkel & Ardaiz Osacar, Ione (2020)
[Ezin da tortilla bat egin arrautza batzuk hautsi gabe. Nola txertatu Ebaluazio Ebolutiboa gizarte-mugimenduen aktibazioan eta sistema-aldaketetan](#)

Referencias



09

01

Evaluación
Evolutiva



¿Cómo se
lleva a cabo?



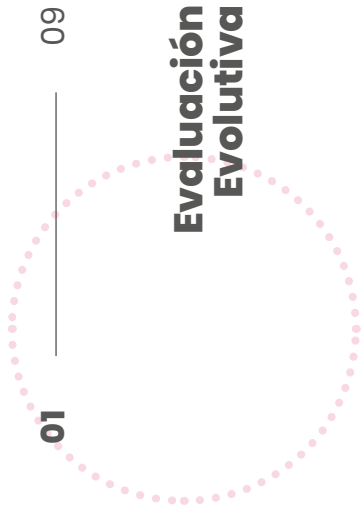
¿Cómo se lleva a cabo?

A pesar de sentir la necesidad de seguir determinados métodos o pasos para realizar la Evaluación Evolutiva, dado que la evaluación aborda el propio desarrollo, **no existe un único método válido para todas las situaciones. Habrá que diseñar un modelo adaptado a cada contexto.**

Los/as evaluadores/as elegirán los métodos y planteamientos en función de los/las participantes y de la situación. Asimismo, en esa elección habrá que tener en cuenta ciertos aspectos como, por ejemplo: **la formación, las competencias y las actitudes, los intereses y las prioridades de los usuarios, los ejes de investigación de la evaluación y los recursos.**

Además, lo más habitual es tener que cambiar el alcance de la evaluación a medida que la iniciativa vaya tomando forma, para acomodar los cambios de prioridades y analizar nuevos aspectos.

Cómo





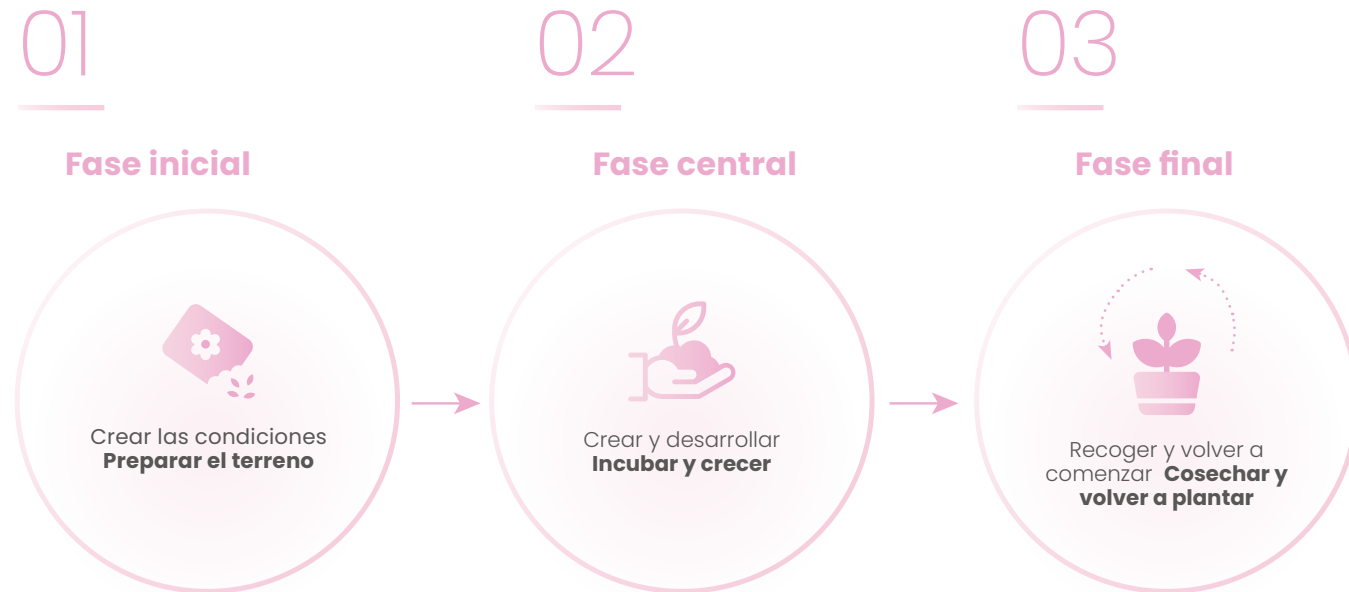
09

Evaluación
Evolutiva

01

Fases de la Evaluación Evolutiva (EE)

Podemos decir que la Evaluación Evolutiva tiene tres fases principales:



Fases



09

**Evaluación
Evolutiva**

01

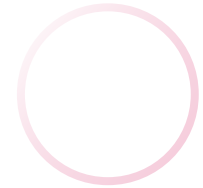


Fase inicial

Trabajo de adaptación

- Construir las relaciones y la confianza.
- Crear el contexto adecuado para el aprendizaje y el cambio (confianza, cultura, claridad de funciones, orden, permiso, intención).
- Establecer las formas de trabajar de la Evaluación Evolutiva, de la iniciativa y del grupo.

Fases





09

Evaluación
Evolutiva

01

Trabajo técnico

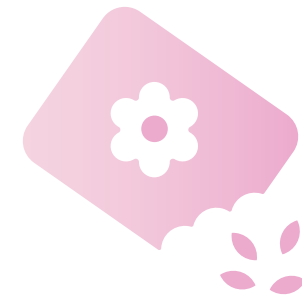
Alcance:

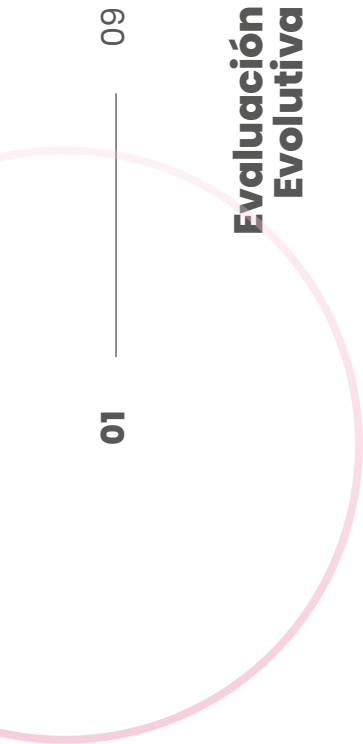
- Comprender la situación y el contexto.
- Definir los objetivos, los usuarios y el alcance de la Evaluación Evolutiva.

Establecer el plan de trabajo:

- Preparar el presupuesto y decidir cómo contratar o conseguir los recursos necesarios.

Fases



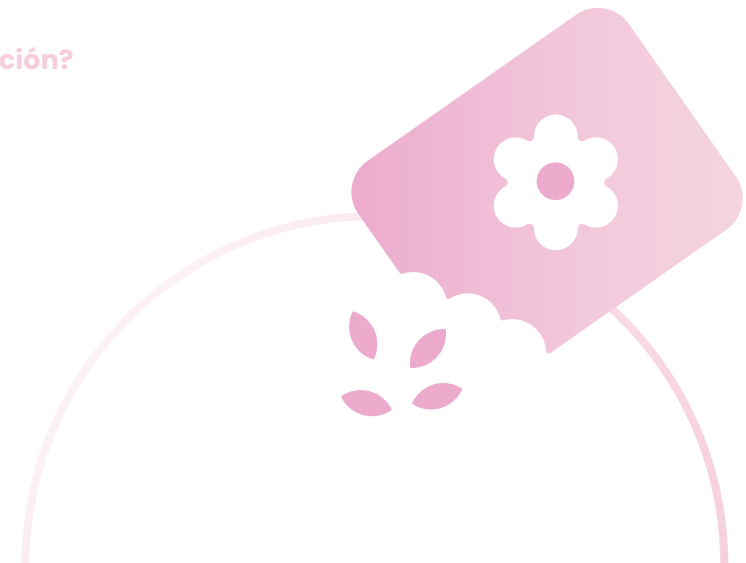


Trabajo técnico

Primeros pasos:

- Desarrollar o acordar las bases de la iniciativa, por ejemplo: fines, principios, participantes, gobernanza, hitos y resultados potenciales.
 - Preguntas para definir la intención:
 - ¿Cuál es el objetivo de este trabajo?
 - ¿Por qué es importante?
 - ¿Cuáles son las ambiciones?
 - ¿Qué queremos aprender?
 - ¿Qué información queremos obtener?
 - Preguntas para definir los principios:
 - ¿Qué normas debemos seguir?
 - ¿Qué abarca y qué no abarca esta evaluación?
 - Invitación de participantes:
 - ¿Quién desempeñará cada función?

Fases





09

Evaluación
Evolutiva

01

Trabajo técnico

Primeros pasos:

- Grupos de interés y grupos de expertos para la recogida de información:

¿A quién debemos tener en cuenta?

- Gobernanza y diseño de la estructura:

¿Cómo nos organizaremos?

- Planificación de la recogida de información:

Plantilla para establecer cuándo, quién y con qué método /técnica se recogerá la información.

- Análisis de la información obtenida y planificación de la reflexión:

¿Qué información recogeremos?

¿Cómo le daremos sentido

- Desarrollar los ejes de investigación principales de la Evaluación Evolutiva.

Fases



09

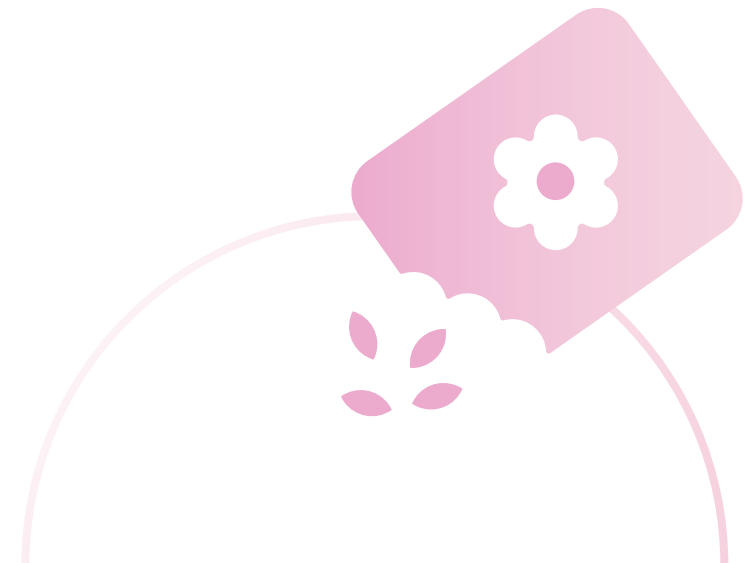
**Evaluación
Evolutiva**

01

Ejemplos de resultados

- Acuerdo.
- Convenio de colaboración para obtener resultados de impacto.
- Principios de la iniciativa.
- Teoría del cambio general.
- Documento conceptual de la Evaluación Evolutiva o estrategia de evaluación general con los ámbitos de investigación fundamentales.

Fases





09

**Evaluación
Evolutiva**

01



Fase central

Trabajos de adaptación

- Trabajar en todo momento con los «puntos críticos». Trabajar siempre en torno a esos puntos identificados como momentos de aprendizaje para uno/a mismo/a, para el grupo, para la organización/iniciativa y, en general, para el sistema.
- Contribuir a sacar adelante la iniciativa, para entender mejor lo que ocurre.
- Mantener el grupo fiel a los principios básicos establecidos.
- Seguir reforzando el contexto para el aprendizaje y el cambio.

Fases



09

Evaluación
Evolutiva

01

Trabajo técnico

Recogida de información:

- Codificar los aprendizajes fundamentales para tenerlos en cuenta en la siguiente fase de la iniciativa.
- Codificar el diseño que se está creando y/o las herramientas de diseño (prototipos, piloto, modelo, instrucciones, etc.).

Preparación para la fase siguiente:

- Facilitar talleres de reflexión, aprendizaje y replanificación de «final de fase».
- Volver a desarrollar la estrategia de evaluación para adaptarla a la siguiente fase de la iniciativa.

Fases





09
01

**Evaluación
Evolutiva**

Ejemplos de resultados

- Teoría del cambio enriquecida.
- Informes de aprendizaje de fin de fase.
- Informes de evaluación del proceso.
- Mapas vivenciales.
- Informes de evaluación sobre la viabilidad e idoneidad de los prototipos / primeras innovaciones.

Fases





Metodología



01

Metodología

02

Herra- mientas



01

Evaluación
Evolutiva

02

¿Qué es?

Cuando hablamos del método no nos referimos únicamente a la recogida de datos. Los métodos incluyen la **definición de preguntas fundamentales**, la **recogida de datos**, el **análisis**, dar **sentido a lo aprendido** y **realizar aportaciones a la estrategia o el proyecto**.

Puesto que la base de la Evaluación Evolutiva es la **exploración**, la **práctica se deriva más de las preguntas que de las métricas**.

Los/as evaluadores/as analizan el contexto, comprenden las capacidades propias y del resto de personas implicadas y, basándose en la creatividad, definen la forma de responder a las preguntas y de tomar decisiones.

A la hora de realizar la evaluación, pueden recurrir a fuentes de información tradicionales como, por ejemplo, encuestas o entrevistas, o bien pueden seguir los planteamientos de diversas disciplinas y prácticas.

Herra- mientas





01

**Evaluación
Evolutiva**

02

A continuación hemos recogido algunos métodos que pueden resultar útiles para la evaluación:

**Definición
de principios**

ORID

**Cambios más
significativos (MSC)**

Indeep

Sesiones de reflexión

Preguntas guía

Mapa de redes

Investigación basada en puntos fuertes

**Herra-
mientas**



01

Evaluación
Evolutiva

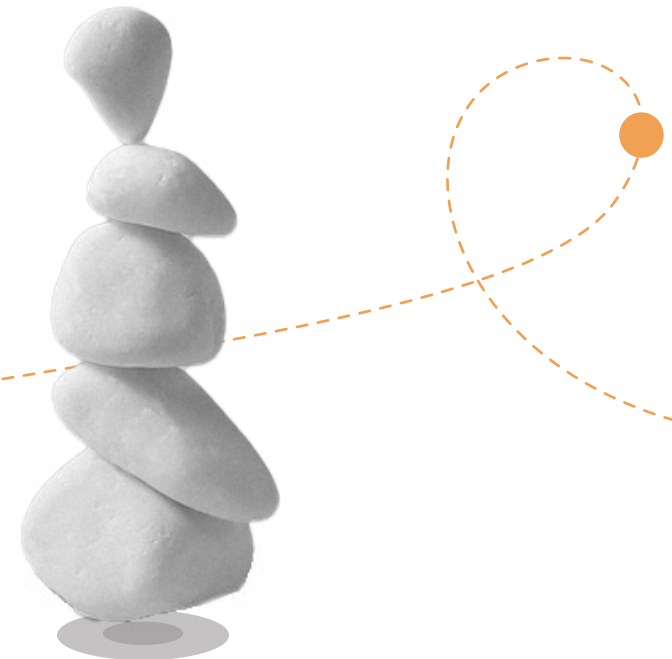
02

No obstante, se han desarrollado y todavía se siguen definiendo muchas otras técnicas y metodologías para llevar la Evaluación Evolutiva a la **práctica**.

Este tipo de evaluación está viviendo un momento de expansión en los últimos años, por lo que muchos equipos de innovación han comenzado a experimentar con ella, tanto aquí como en el ámbito internacional.

Gracias a ello, seguro que los equipos y actores que nos encontramos inmersos en su práctica podremos ir enriqueciendo esos métodos que recibamos y creando otros nuevos.

Herra-
mientas





02

02

Metodología

Definición de principios



02

Evaluación
Evolutiva

02

¿Qué es?

Principios rectores

Este apartado describe la metodología basada en principios y un ejemplo de la misma. El objetivo es explicar cómo se puede llevar a la práctica.

Fue **Michael Quinn Patton** quien creó la evaluación basada en principios y, quienes quieran profundizar más en el tema, pueden leer el libro que escribió al respecto.

El pensamiento basado en principios es para aquellas personas comprometidas con el cambio que trabajan en pro de una transformación guiada por los principios.

(Extraído de Utilization-focused Evaluation, 2021)
-Michael Quinn Patton.



¿Qué
es?



02

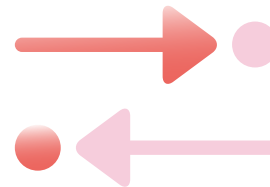
Evaluación
Evolutiva

02

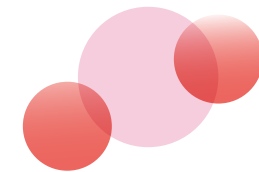
Las **iniciativas basadas en principios** fomentan todo tipo de esfuerzos dirigidos al cambio. Tanto la labor de los promotores como los motivos de sus actos se basan en principios. Esos son los principios que llamamos:

Principios Rectores

Estos son algunos ejemplos de Principios Rectores:



Aprender recorriendo el camino del **cambio**



Trabajar de forma **colaborativa**

¿Qué es?



02

02

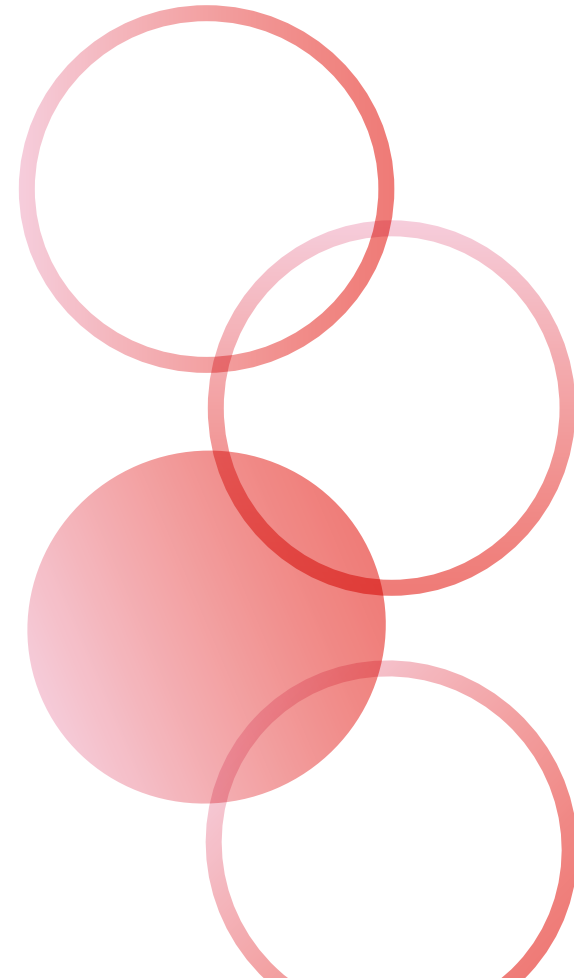
Evaluación
Evolutiva

La base de la evaluación en principios está formada por los valores, los comportamientos, las normas y las prácticas.

Siempre en función del contexto concreto, y a menudo en contextos complejos, esta evaluación **ofrece una serie de herramientas para el diseño y la evaluación de programas/proyectos.** Esas herramientas surgen como sistema de orientación para identificar los vínculos y las relaciones que pueden existir en torno a nuestros principios (personales y de la institución), los resultados que queremos conseguir y el efecto que queremos generar.

Al igual que en cualquier otro proceso de diseño o desarrollo, los principios pueden **revisarse y analizarse de forma constante.** Esa revisión nos sirve para comprender si estamos dirigiendo nuestro trabajo en función de esos principios, para saber si debemos volver a alinearnos con los principios o para decidir si necesitamos cambiar los principios.

¿Qué
es?





02

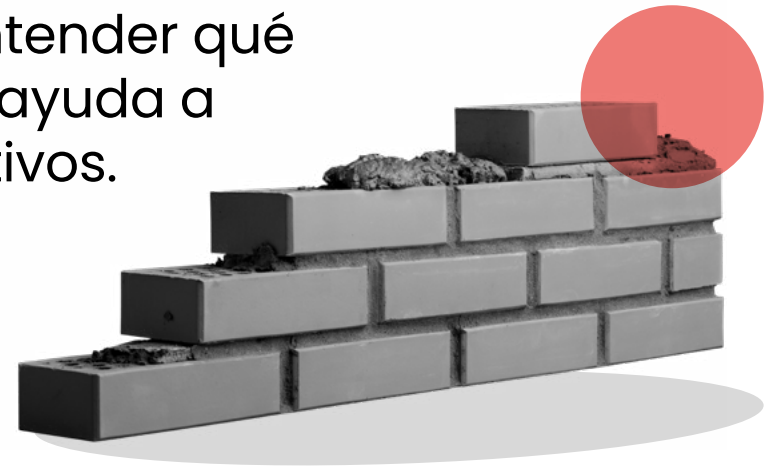
Evaluación
Evolutiva

02

Beneficios

El planteamiento de evaluación siguiendo los principios contribuye a salvaguardar el modelo de rendición de cuentas basado en el aprendizaje.

Es decir, a medida que vamos desarrollando el proyecto y siempre partiendo de las bases definidas en un inicio, nos ayuda a entender qué nos ayuda y qué no nos ayuda a conseguir nuestros objetivos.



¿Para
qué?



02

Evaluación
Evolutiva

02

La manera de trabajar debe basarse en la confianza o, dicho de otro modo, esta metodología parte de la base de que aquellas personas que desarrollan el proyecto realizarán cuanto esté en su mano para conseguir los objetivos establecidos. Por ese motivo, **esta metodología puede complementarse con otras evaluaciones tradicionales para medir el impacto real generado.**

Las y los participantes y el grupo motor reflexionan a menudo acerca del valor del planteamiento basado en principios:

“Cuando no conseguimos tomar una decisión, **volvemos a menudo a los principios:** nos ayudan a centrarnos en las formas de trabajar que hemos acordado, sin ser demasiado rígidos”.

¿Para
qué?



02

Evaluación
Evolutiva

02

Puesta en práctica

El marco **GUIDE** constituye un conjunto de criterios para trabajar los Principios Rectores. El término GUIDE es un acrónimo y hace referencia a los criterios para crear expresiones de principios de calidad.

Ese marco nos permite definir los principios de forma **colectiva**.

Lo más conveniente es **acordar entre tres y cinco principios**, siempre siguiendo el marco de principios GUIDE. Es importante que **los principios elegidos resulten relevantes para quienes participan en la iniciativa**.

Prác-
tica



02



02

**Evaluación
Evolutiva**

G

Guía
Guide

Presentación del planteamiento: aporta acompañamiento y orientación.

Define la dirección e informa de las prioridades.

Eficacia: orientación hacia una acción concreta (verbo activo).

Distinguible de o alternativo a la idea contraria.

U

Utilidad
Usefulness

Orientación hacia los resultados deseados.

Describe cómo resultar eficaz.

Ayuda en la toma de decisiones.

Para ser de utilidad, deberá contar con las características siguientes: comprensible, factible y viable.

I

Inspiración
Inspiration

Valores basados en la ética.

Relevancia.

Sensación de importancia y motivación para la transformación.

D

Desarrollo
Development

Conectado con el contexto.

Se adapta en función de la complejidad.

Duradero.

E

Evaluación
Evaluation

Puede documentarse y evaluarse, si es preciso.

Puede documentar y evaluar el resultado.

Determina si te lleva o no al lugar al que quieres llegar.

**Prác-
tica**



02

Evaluación
Evolutiva

02

Una vez **definidos los principios**, podemos plantearnos estas preguntas:

- ⁰¹ ¿Se trata de principios claros, relevantes y aplicables?
- ⁰² ¿Pueden seguirse estos principios?
- ⁰³ ¿Nos conducen a los resultados deseados?

Prác-
tica



02

Evaluación
Evolutiva

02

Mesa de mayores en Oñati

El objetivo principal, aunque no el único, es dar voz a las personas mayores y conocer sus necesidades.

Además de eso, se quiere crear un lugar de encuentro para compartir experiencias y conocimientos, poner sobre la mesa los problemas que afectan al colectivo y reflexionar al respecto, y crear puentes para reforzar la comunicación con el Ayuntamiento de Oñati.

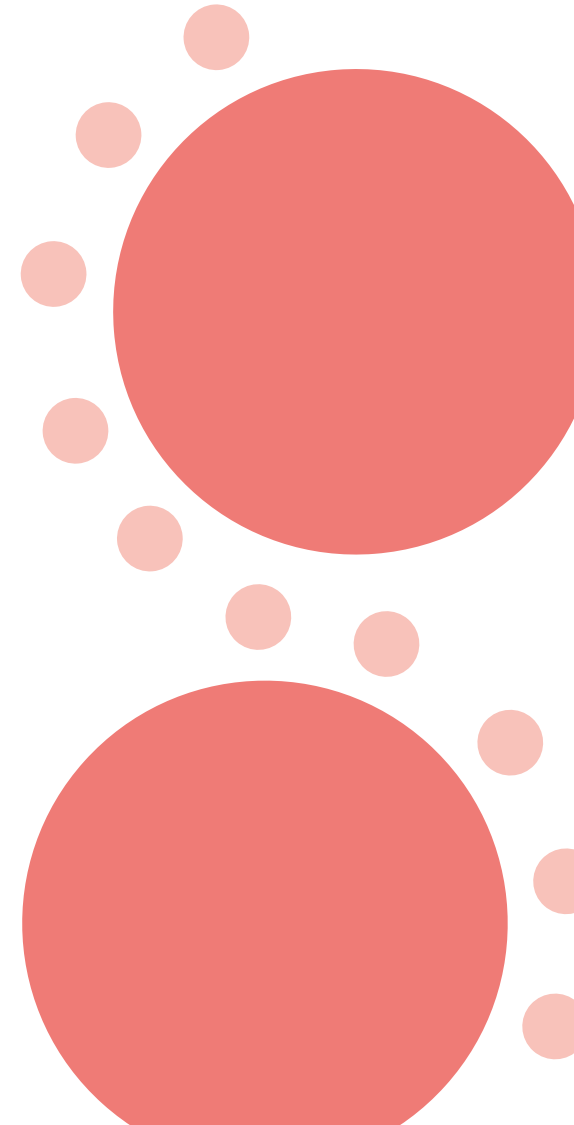
Para poder poner en marcha la iniciativa, el Ayuntamiento ha realizado un diagnóstico previo y, gracias a eso, se ha podido analizar el interés que las ciudadanas y los ciudadanos tienen en la creación de esta mesa. La pregunta que guió el proceso que reunió a asociaciones de barrio y a representantes de la alcaldía en los barrios fue:

¿Cómo queremos vivir en Oñati?



58 ciudadanos/as
mayores de **65 años**

Eje-
mplo





02

Evaluación
Evolutiva

02

Trabajo de principios en la mesa de mayores

Al inicio del diseño de la iniciativa de la Mesa de Mayores, **el grupo motor definió determinados Principios Rectores** que después se llevarían a la mesa para su contraste y aprobación.

Por el momento, son principios contrastados y se utilizarán, en adelante, en las reuniones que se celebren y en las reflexiones que se realicen acerca de las decisiones tomadas.

Principios definidos en la Mesa de Mayores de Oñati:

Realización de prácticas beneficiosas para la **salud mental**.

Trabajaremos en pro de los **intereses de la mesa**, y no de nuestros intereses particulares. (Nos centramos en objetivos compartidos, no en el interés de nuestra organización).

Espacio para **construir**. (Fomentamos la creatividad y somos constructivos).

De Oñati y para Oñati, proyectos basados en el **contexto local**.

Todos/as tienen voz

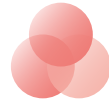
Eje-
mplo



02

Evaluación Evolutiva

02



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorkizuna Eraikiz).

GUIDE (guilford.com)
<https://www.guilford.com/excerpts/patton3.pdf?t=1>

WHAT WE KNOW SO FAR ABOUT Sets of Principles for Evaluating Systems Change Efforts,
Mark Cabaj. Here to there consulting; Tamarack Institute.
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Events/Multi-Day%20Events/Evaluation%20+%20Design/Resources/WhatWeKnowSoFar-Systems-Change-Evaluation_update.pdf



Fuentes:

Principles focused evaluation – search videos. (d. g.). <https://www.bing.com/videos/search?q=principles+focused+evaluation&docid=603515983978975804&mid=D0BFF28EDD9EB20E3B70D0BFF28EDD9EB20E3B70&view=detail&FORM=VIRE>

Michael Quinn Patton. (2022, 18 febrero). Brief intro to principles focused evaluation [Bideoa]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TLDIb-8Cgohs>

Principles-focused evaluation – (d/g). Utilization-Focused Evaluation. <https://www.utilization-focusedevaluation.org/principles-focused-evaluation>

Referencias



02 ————— 03

Metodología

ORID



03

02

Metodología

¿Qué es?

ORID es una metodología para plantear preguntas estratégicas desarrollada por el Instituto de Cuestiones Culturales (Institute of Cultural Affairs - ICA) de Canadá.

Se trata de un método eficaz que ayuda a las personas participantes a **tomar decisiones después de una acción**, sesión o actividad. Antes de seguir adelante y tomar decisiones, permite a los grupos reflexionar sobre lo ocurrido y hacer balance



¿Qué
es?



03

Metodología

02

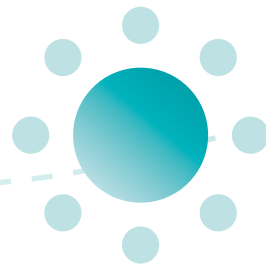
ORID es un acrónimo inglés que engloba los términos siguientes:

Objective, Reflective, Interpretative, Decisional.

La traducción al castellano sería: **objetividad, reflexión, interpretación y decisión.**

Ese acrónimo refleja la estructura que se sigue en el proceso del cuestionamiento estratégico: en un inicio, el grupo se pone de acuerdo sobre lo ocurrido en la sesión o actividad; a continuación, se reflexiona acerca de los sentimientos y reacciones que las y los miembros del grupo han tenido sobre lo ocurrido; se analiza por qué han ocurrido así las cosas y se identifican posibles consecuencias; por último, se definen decisiones y acciones.

¿Qué es?





03

02

Metodología

Este método resulta útil para **evaluar el desarrollo de desafíos complejos** mediante la Evaluación Evolutiva.

El/la evaluador/a lleva el método ORID al grupo de proyecto mediante evidencias y la reflexión grupal **conduce a la toma de decisiones estratégicas**. La técnica ORID ofrece un **espacio seguro para hacer balance de lo que está ocurriendo mediante distintas preguntas**. El/la evaluador/a ayuda al grupo del proyecto a obtener una perspectiva general y le brinda la oportunidad de analizar los modelos de comportamiento para dar sentido a lo que ocurre de base.

A la hora de determinar objetivos y tomar decisiones, ORID **permite conocer lo ocurrido, identificar los acontecimientos relevantes y determinar las acciones necesarias para la transformación**. La fase de interpretación sirve para que el/la evaluador/a realice un acompañamiento crítico, planteando preguntas estratégicas y teniendo en cuenta si el grupo está siguiendo sus principios.

¿Qué
es?



03

02

Metodología

Además, los comentarios recogidos durante un proceso ORID pueden ser útiles para **documentar el trabajo realizado** –por ejemplo, para elaborar un informe de evaluación o de proceso de aprendizaje–, ya que documentan los temas de aprendizaje y momentos de desarrollo más importantes.



Objetivo

Hechos

¿Qué pasó?

Reflective

Sentimientos

¿Cómo te sentiste emocionalmente y en tu cuerpo?

Interpretativo

Averiguando

¿Qué significan hechos y sentimientos?
¿Qué le ayudó o le impidió alcanzar sus objetivos?

Decisional

Futuro

¿Que vas a hacer despues?

¿Qué es?



03

02

Metodología

El uso de la técnica ORID comporta múltiples ventajas:

01

Puede ayudar al/a la investigador(a) a conocer la situación actual. A menudo, los/as investigadores/as suelen tener un pie dentro de la iniciativa y otro fuera. Por lo tanto, no siempre conocen los detalles de lo que ocurre en la base. Gracias al apartado objetivo de ORID, además de **obtener información actualizada sobre lo que ha ocurrido en un espacio de tiempo concreto**, es posible comprender la importancia de lo ocurrido.

02

También **ayuda al grupo a reducir la intensidad y a tomar distancia respecto de la acción**. La fase objetiva también puede resultar útil para que el grupo ralentice las cosas y deshaga nudos antes de comenzar a profundizar en el aprendizaje. Se crea un espacio para la reflexión y, gracias a eso, los/as participantes pueden dar un paso atrás, detenerse y analizar de dónde vienen y cómo avanzar en su trabajo. La técnica puede **crear espacio para identificar momentos de desarrollo en el trabajo, así como espacio para detectar las tensiones y los problemas a medida que van surgiendo**.

¿Para
qué?



03

02

Metodología

El uso de la técnica ORID comporta múltiples ventajas:

03

Puede resultar útil para **establecer relaciones de confianza y diálogos constructivos**. Cuando las cosas no han ido bien en el proyecto o la evaluación, ofrece un espacio neutral y un método estructurado y «seguro» para reflexionar sobre las emociones, analizar las consecuencias y completar el grupo partiendo de la base de los pasos siguientes que se hayan acordado.

04

También se puede utilizar como técnica para la evaluación participativa. La parte de interpretación **puede servir para reflexionar acerca de la relación entre hechos y principios, o bien acerca de los resultados de la teoría del cambio**. Esa parte puede «juzgarse» o evaluarse; por ejemplo, pidiendo al grupo que se puntúen a sí mismos del 1 a 10 con respecto a cada uno de los principios.

¿Para qué?



03

02

Metodología

La técnica ORID suele emplearse para reflexionar sobre lo ocurrido después de una sesión o reunión, o para dejar constancia de los desarrollos.

Lo más recomendable es **aplicarla lo antes posible después de una sesión o reunión clave**. El proceso ORID suele necesitar al menos una hora. Es posible llevarlo a cabo en 45 minutos, pero se ha observado que es complicado abordar todos los apartados con la profundidad suficiente.

Antes de comenzar, **hay que explicar al grupo todo el proceso**. Eso ayudará, por un lado, a aclarar las expectativas sobre lo que se trabajará en la sesión y, por otro, a comprender dónde deben aportar ciertas ideas. **Hasta que el grupo se haya familiarizado con el proceso, el/la evaluador/a tendrá que ir repitiendo en qué fase se encuentran** (en caso de utilizar ORID con frecuencia con un mismo grupo).

A continuación, explicaremos qué ocurrirá en cada fase de reflexión de la técnica ORID.



Prác- tica



03

02

Metodología

Objetividad

Este apartado pretende recoger y resumir lo ocurrido. El objetivo es ubicar al grupo, recordar qué pasó y poner al día a aquellas personas que no pudieron participar en la sesión.

En este paso, el/la facilitador(a) pedirá a las personas participantes que se limiten a los hechos, que no juzguen lo ocurrido y que no aporten sus opiniones. A veces, el/la facilitador(a) tendrá que plantear preguntas para arrojar luz sobre lo ocurrido como, por ejemplo:

¿Quién participó y quién no? ¿Se siguió el orden del día previsto? En caso contrario, ¿qué ocurrió entonces?



Prác-
tica



03

02

Metodología**Tres consejos a tener en cuenta en esta fase:**

En ocasiones, el grupo se puede sentir algo incómodo en esta fase, porque se esfuerzan por no dar su opinión y se guardan las cosas dentro. Está bien que el/la **facilitador(a) dirija un poco esta fase y plantee preguntas que permitan analizar los hechos desde fuera.**

Una forma eficaz y práctica de compartir información relativa a los aspectos de una iniciativa y de ampliar los conocimientos del grupo es **plasmear los datos sobre los logros en tarjetas y distribuirlas. Luego, se pide a las personas participantes que compartan** lo que hay en sus tarjetas (aunque no tenga que ver con logros concretos).

Si no disponemos de una hora entera, podemos permitir a un(a) **participante que prepare el contenido de este primer paso** con el contenido objetivo de lo ocurrido. Al inicio de la sesión, habrá que leer ese material al grupo y preguntar si echan en falta algo.



Reflexión

Este apartado pretende explorar las emociones ocultas y reacciones de las y los miembros del grupo, aunque sin caer en un análisis excesivo.

La fase de reflexión nos ofrece margen para la creatividad. Podemos utilizar técnicas de proyección, como **“Si la última sesión de trabajo fuese un perro, ¿de qué raza sería?”** o bien **“Si fuera una flor, ¿qué flor sería?”**.

Otros ejemplos pueden incluir pedir a las personas participantes que busquen un objeto que represente sus sentimientos, que utilicen imágenes o dibujen sus emociones. También podemos pedirles que describan el sentimiento de la sesión con tres palabras clave. Si utilizamos técnicas de proyección, debemos acordarnos de preguntar por qué han elegido un objeto o una cosa determinada para expresar sus sentimientos.





03

02

Metodología**Cuatro consejos a tener en cuenta en esta fase:**

Es importante que esta parte del diálogo ocurra en abierto y de manera orgánica, sin analizar cada una de las emociones. Tal vez no necesitaremos mucho tiempo, pero el tiempo puede ayudar a abrir el diálogo.

Con el fin de conseguir mayor diversidad en las respuestas, pide a las personas participantes que **primero escriban la respuesta y luego la compartan**. De este modo, no será tan fácil que se influyan unos/as a otros/as.

Para casos en los que ORID se utiliza con frecuencia, se ha observado que a **los grupos les gusta que se ofrezcan múltiples ejercicios creativos** en la fase de reflexión.

Si disponemos de poco tiempo, podemos pedirles que escriban **una sola palabra** y que se pasen esa palabra entre ellos/as. Si estamos trabajando en línea, también podemos utilizar un «slam chat» (todos escriben una palabra en la función chat y presionan a la vez el botón de compartir).



03

Metodología

02

Interpretación

Esta fase sirve para dar sentido a lo ocurrido, así como para aportar opiniones de evaluación.

Se trata del apartado “y qué” de la sesión.

Esta parte del proceso puede incluir preguntas de investigación o bien profundizar en los hallazgos obtenidos. Dado que se trata de la fase más analítica, conviene pensar de antemano sobre los ejes de **investigación que podrían seguirse. Esta fase requiere de mayor tiempo; más o menos la mitad de toda la duración del proceso** ORID.



Prác-
tica



03

02

Metodología

A continuación se han recogido **algunos ejemplos de preguntas** que pueden plantearse en la fase de interpretación. Creemos que pueden cambiar en gran medida en función de la fase y del contexto de la Evaluación Evolutiva. Podemos relacionar estas preguntas con nuestro ámbito de evaluación o nuestras preguntas de investigación.



1

Preguntas sencillas para la reflexión

- ¿Qué ha funcionado bien?
- ¿Qué no ha funcionado tan bien?
- ¿Ha habido imprevistos?
¿O sorpresas?

Práctica



03

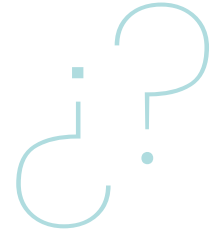
02

Metodología

2

Investi-
gación
basada en
principios

- ¿Qué principios son importantes en este momento?
- ¿Hemos respetado el principio de crear un espacio seguro? ¿Qué puntuación os daríais del 1 al 10? ¿Por qué esa puntuación?
- ¿Hemos respetado el principio del pensamiento sistémico? ¿Qué puntuación os daríais del 1 al 10? ¿Por qué?



Prác-
tica



03

Metodología

02

3

Uso del
plantea-
miento
estratégico
que está
surgiendo

- ¿En qué medida hemos conseguido cada uno de los objetivos previstos para esta sesión?
- ¿Qué factores han contribuido a ello y qué factores lo han impedido?
- ¿Qué aspectos a trabajar han surgido?
- ¿Hasta qué punto nos hemos adaptado a lo que ha surgido?
- ¿Qué hemos aprendido?

Prác-
tica





03

02

Metodología

4

Super-
visión del
proceso

- En general, ¿cómo ha ido la sesión? (¿qué puntuación le daríais del 1 al 10?)
- ¿En qué hemos avanzado?
- ¿Qué ha permitido avanzar? ¿Qué conclusiones podemos sacar?
- ¿Dónde se han atascado las cosas?
- ¿Qué puede estar bloqueando las cosas?



Prác-
tica



03

02

Metodología

Prác-
tica

Tres consejos a tener en cuenta en esta fase:

A veces, las personas **solo tienen que explicar cómo sintieron las cosas**, y es importante brindarles la oportunidad de hacerlo en esta fase. Puede ser tan fácil como que **cada persona diga qué funcionó y qué no**. El/la facilitador(a) puede plantear preguntas que ayuden a poner sobre la mesa esa interpretación de una manera orgánica.

En ocasiones, resulta positivo que **las personas puntúen cómo de bien han ido las cosas**. Parece que eso aporta rigor al proceso. La organización Clear Horizon propone la escala del **0 al 10**, ya que muchas personas están habituadas a ella (pero en otras organizaciones podrían sentirse más cómodas **con otras escalas**, por lo que conviene acordar la escala antes de proceder a la valoración). En caso de pedir puntuaciones, es importante **preguntar siempre el porqué de cada puntuación**.

El/la evaluador(a) puede servirse de esta fase de la técnica ORID **para aclarar lo que está ocurriendo**. También existe la posibilidad de explicitar las cosas, por ejemplo: "Otra vez veo un modelo al que le cuesta seguir el ritmo de la comunidad, ¿cómo podemos evitarlo?".



03

Metodología

02

Decisión

El objetivo de la fase de decisión es llegar a un acuerdo sobre el próximo ciclo de trabajo.

Se trata de la fase “Y ahora qué”. Puede plantearse alguna pregunta similar a esta:

“Partiendo de la fase de todo lo que hemos debatido, ¿qué deberíamos hacer a continuación?”.



Prác-
tica



03

02

Metodología

Un consejo a tener en cuenta en esta fase:

Debemos asegurarnos de **gestionar bien el tiempo para poder trabajar todos los apartados** del proceso ORID. Los grupos podrían sentirse decepcionados si no dejamos tiempo suficiente para la fase de toma de decisiones.

Prác-
tica



03

02

Metodología

ORID más accesible

Cuando vivimos el presente con todos los sentidos, invitamos al mundo a llenarnos de alegría. Las penas del pasado quedan atrás. El futuro está todavía por llegar. Pero el presente está lleno de belleza, y aguarda nuestra atención.

En resumen, estas son las preguntas que deben abordarse en cada fase:

- Hechos (Objetividad) - **¿Qué ha ocurrido?**
- Sentimientos (Reflexión) - **¿Cómo te sentiste física y emocionalmente?**
- Comprensión (Interpretación) - **¿Qué quieren decir esos hechos y sentimientos? ¿Qué ha contribuido o evitado la consecución de tus objetivos?**
- Futuro (Decisión) - **¿Qué harás a continuación?**



03

02

Metodología



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorbizuna Eraikiz).



Fuentes:

Better Evaluation, (2020). ORID. <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/orid>

Grayson, R. (2010). ORID – strategic questioning that gets you a decision. <https://pacific-edge.info/2010/08/orid/>

Referencias



04

Metodología

02

Cambios más significativos

04

02

Metodología

¿Qué es?



Seguimiento y evaluación cualitativa y participativa

La técnica de los cambios más significativos (Most Significant Change -MSC- en inglés) es una **forma de hacer una evaluación de la implicación y del impacto**.

Se trata de una **técnica participativa**, ya que requiere de la participación de muchas de las partes implicadas en el proyecto, **tanto para decidir los tipos de cambio que se abordarán como para analizar los datos**. Puede utilizarse para comprender mejor el efecto real y significativo que el diseño del proyecto tiene sobre los individuos.

Rick Davies fue el creador de la técnica MSC; más adelante, Jess Dart la probó y adaptó al contexto de Australia y, en 2005, escribieron juntos una guía que explica el proceso para su aplicación.

¿Qué es?



Relatos en primera persona

Las respuestas a la pregunta central sobre el cambio suelen ser en **forma de relato**: quién hizo qué, cuándo y por qué, así como los motivos de la importancia del cambio.

Esas respuestas se basan en un **relato en primera persona**. Los relatos **provienen de las personas más implicadas en el proyecto** como, por ejemplo, las y los participantes y el grupo de trabajo. Lo que da lugar a los relatos suele ser una pregunta sencilla, por ejemplo:

“¿Cuál ha sido, en tu opinión, el cambio más significativo del último mes para quienes han participado en el programa?”.

Las y los entrevistados/as deben clasificar sus relatos en una categoría. Además, se les pide que expliquen por qué creen que ese cambio en concreto es el más significativo.



¿Qué es?



Fundamentos de la técnica MSC

Definir el objetivo para aplicar la técnica MSC a tu contexto.

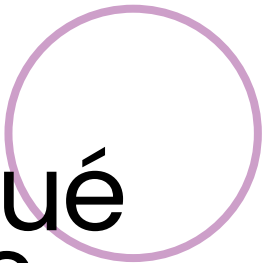
Recoger relatos sobre cambios significativos.

Revisar y seleccionar los relatos.

Enriquecer y comunicar lo recogido.

Aprender de lo ocurrido y analizarlo.

¿Qué es?





04

02

Metodología

Proceso



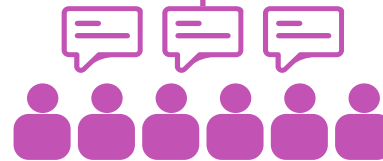
Proceso

Aprendizaje

Revisar y Seleccionar

Utilizar historias

Comen-
tarios



Recopilación de historias

En MSC, los relatos propor-
cionan información sobre:

- Resultados del proyecto
- Qué resultados se valoran

Diálogo y
Aprendizaje

¿Qué
es?



Puesta en práctica

El uso de la técnica MSC se concreta en **tres pasos** básicos:

01

Decidir cuáles serán los relatos que se recopilarán (por ejemplo, cambios en las prácticas, relatos sobre el empoderamiento, etc.).

02

Recoger los relatos y determinar cuáles son los más relevantes.

03

Compartir los relatos y debatir los valores con las distintas partes implicadas y con las y los responsables de la iniciativa, con el fin de extraer aprendizajes de aquello que se valora.

¿Para qué?

Los relatos se recogen mediante conversaciones con las distintas personas que hayan participado en la iniciativa. A continuación se han detallado varios consejos útiles para el desarrollo de esas conversaciones y para seleccionar los relatos que permiten monitorizar y evaluar el proyecto.



04

Metodología

Consejos para llevar a cabo las conversaciones

02

Antes de empezar el diálogo, tómate un **tiempo para establecer una conexión.**

Preséntate. Utiliza ese tiempo inicial para conocer a la persona y **comenzar a crear un vínculo.** El objetivo de la primera pregunta de la guía Landcare (guía del proceso MSC, págs. 92-96) es facilitar este paso. Explícales quién eres o, simplemente, cómo se desarrollará la conversación.

¿Para qué?



04

Metodología

02



Comienza por lo general y vete orientando la atención.



Pregunta por todos los cambios que hayan ocurrido (grandes, pequeños, positivos o negativos); a continuación, pídeles que elijan aquello que les parezca significativo y que lo relaten. Recoge la información en forma de lista.



¡Explorar, pero **sin dirigir!**

¿Para qué?



04
02

Metodología



Algunas personas necesitan un poco de ayuda para desarrollar su relato. Está bien utilizar preguntas que lo incentiven:

- ¿Me podrías dar más detalles sobre lo ocurrido?
- ¿Podrías dar algún ejemplo?
- ¿Quién participó? ¿A quién afectó?
- ¿Cómo empezó todo?

¿Para qué?



04

02

Metodología

A menudo, se utilizan formulaciones (**quién, dónde, qué, por qué y cómo**), pero debemos tener cuidado de no dirigir las respuestas de la persona entrevistada. Si quieres plantear alguna pregunta especial a la persona que estás entrevistando, espera hasta haber completado las preguntas que conforman la técnica MSC. Recoger el relato de los cambios significativos y hacer una entrevista son cosas muy diferentes.

¿Cómo fue?

¿Cómo te sentiste?

¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo?

¿Podrías explicar en qué han cambiado las cosas ahora?

¿Podrías explicarlo/
describirlo?

¿Cómo era antes/después?

¿Por qué? ¿Para quién?

¿Por qué es tan importante
para ti?

¿Para
qué?



04

Metodología

02

**Escucha.**

Durante las conversaciones, recuerda que debes abstenerte de dar tu opinión y prestar atención a lo que cuenta la persona entrevistada.

También puedes valerte de la guía para la recogida de relatos como parte del proceso. Aquí puedes descargar un ejemplo de la guía para la recogida de relatos sobre cambios significativos.

¿Para qué?



Proceso de monitorización y evaluación del proyecto

Selección de relatos

¿Por qué deben seleccionarse relatos en la técnica MSC?

01

Nos permite asegurarnos de que la gente leerá los relatos.

02

Es una técnica para que las personas entablen diálogos más profundos.

03

Aunque suponga sacar a las personas de su zona de confort y aunque puede que no nos guste dar prioridad a un relato respecto de otro, lo más importante no es la selección en sí, sino dialogar y aflorar valores durante el proceso de priorización.

¿Para qué?



Cómo seleccionarlos

El proceso de selección comienza con una lectura de todos los relatos, en voz alta o de manera individual.

En general, **suele ser mejor optar por la lectura en voz alta, ya que nos permite conectar con la realidad del relato**, pero la eficacia y viabilidad de esta opción dependerán del contexto concreto. Si hemos clasificado los relatos en distintas categorías, todos los relatos de una misma categoría deberán analizarse juntos. Las personas encargadas de leer los relatos se plantearán una pregunta similar a la utilizada en el proceso de recogida de relatos:

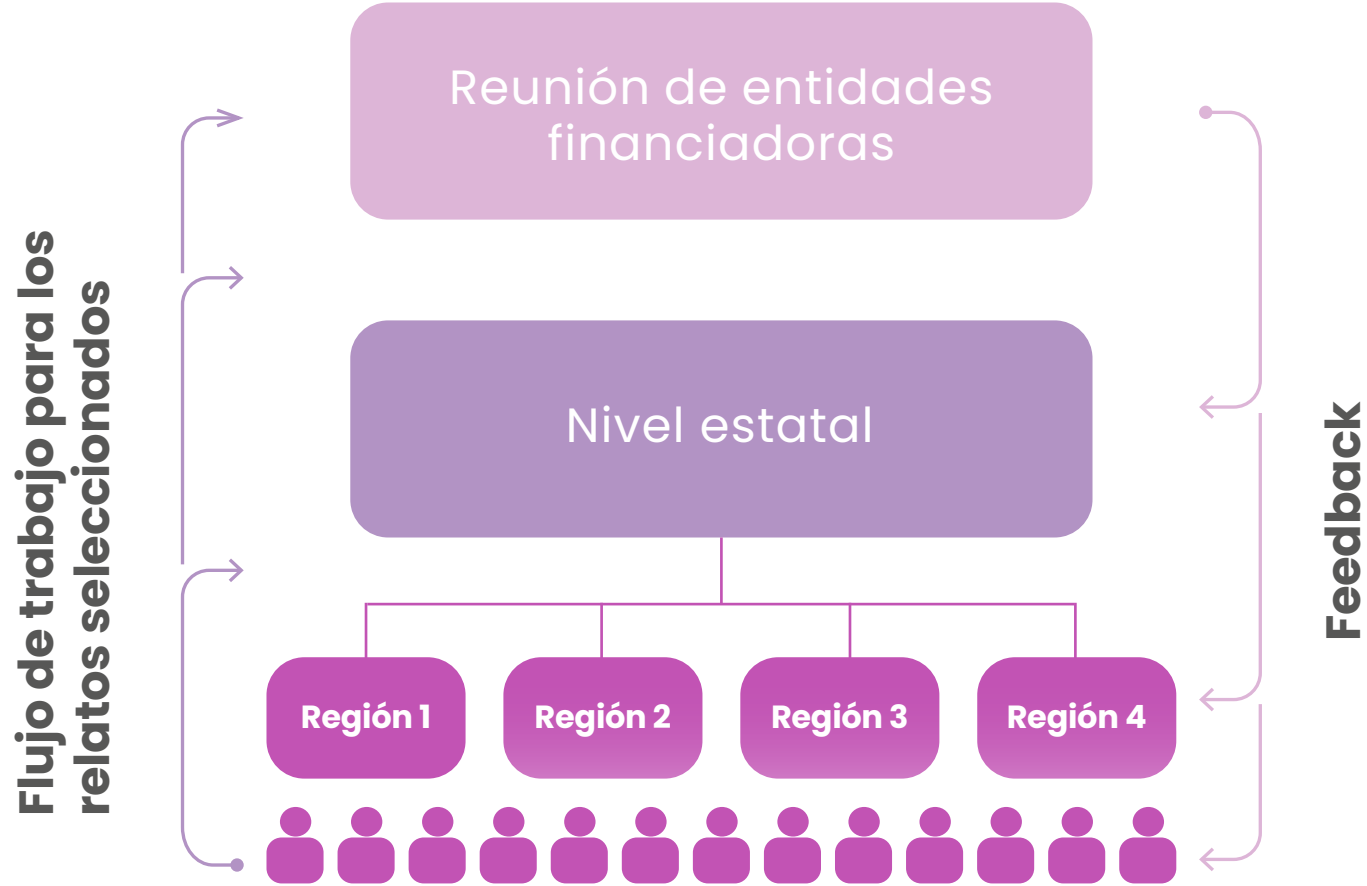
¿Para
qué?

“¿Entre esos cambios significativos, cuál es en tu opinión el más significativo?”
y “¿Por qué crees que es significativo?”.



¿Para qué?

En función del caso, podrán utilizarse diversos procesos –acompañados o no acompañados– para que los grupos seleccionen el relato más relevante.





Documentación de los motivos de la selección

Conviene documentar el relato de los cambios significativos y explicar por qué se ha elegido como relato más relevante.

Dado que la documentación de los motivos de la selección suele ser la última tarea de la reunión de selección, existe el **riesgo de acelerar demasiado la reflexión y que aquello que se redacte no sea un reflejo fiel de la profundidad alcanzada** en la entrevista o de la calidad de las opiniones aportadas.

Las explicaciones no pueden limitarse a unas pocas palabras clave («más sostenible» o «igualdad de género»). Debemos utilizar **frases completas para explicar la relevancia de los relatos seleccionados**. Si hemos utilizado varios criterios a la hora de justificar la selección de relatos, habrá que dar cuenta de ellos, junto con una explicación de su importancia relativa



¿Para
qué?



04

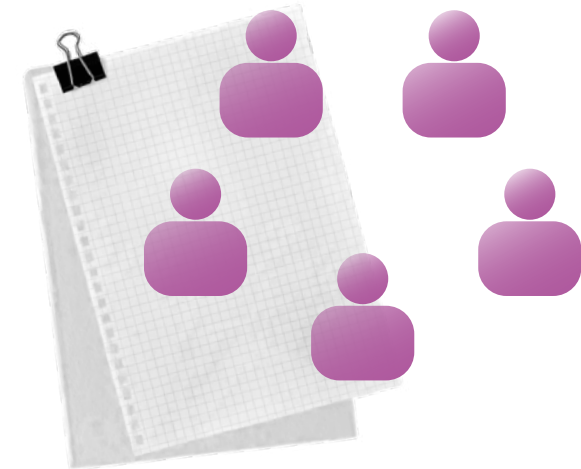
Metodología

02

Debate y análisis de los relatos

Una vez finalizado el proceso de selección, suele ser recomendable tomar una cierta distancia y reflexionar colectivamente sobre aquello que nos transmiten los relatos.

Aunque el análisis sistemático del contenido de los relatos recopilados es un paso opcional, la experiencia de Clear Horizon ha demostrado que **reflexionar sobre el contenido de los relatos** en reuniones de selección **periódicas** es una gran oportunidad para **integrar** los **aprendizajes** en las actividades del proyecto.



¿Para
qué?



04

Metodología

02



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorbizuna Eraikiz).



Fuentes::

Davies, R., & Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC, por sus siglas en inglés) Guía para su uso. Better Evaluation. <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/2022-10/El-cambio-mas-significante.pdf>

Referencias



05

02

Metodología

Otras técnicas de Evaluación

Evolutiva



05

02

Metodología

Existen **muchos tipos de metodologías y técnicas** para llevar a la práctica la Evaluación Evolutiva. Las páginas siguientes mencionan algunas de esas técnicas y metodologías.

No obstante, se han descrito de forma genérica, por lo que, si alguien desea obtener más información al respecto, puede **ponerse en contacto con el equipo de Arantzazulab** o con los representantes de las referencias que se mencionan a lo largo del texto.



Otras
téc-
nicas



02 ————— 06

Metodología

InDeep



06

Metodología

02

¿Qué es?

Es un **modelo evolutivo**. Siguiendo las fases del proceso de **Innovación Social** y tomando como **eje la metodología de la teoría del cambio**, esta metodología recoge la Evaluación Evolutiva como una forma de desarrollo durante el proceso creativo y de aportación de sentido.

Fueron las entidades The Australian Centre for Social Innovation y Clear Horizon quienes desarrollaron este modelo.

En él se propone **pasar de un modelo lógico**, entendido como herramienta estática, **a un modelo que tiene por objeto adaptarse y evolucionar con los hechos y con el tiempo**.

El modelo InDeep se sirve de la **teoría del cambio como hilo conductor** para conseguir una evaluación del proceso de diseño, de prototipado y de implementación.

InDeep

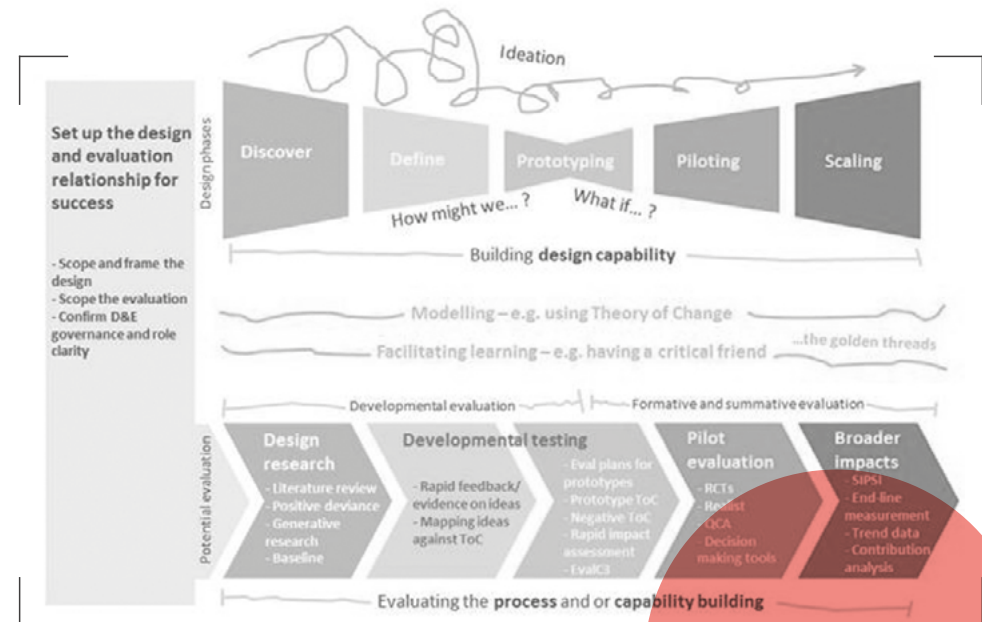


Metodología

En líneas generales, el marco InDeep conceptualiza las relaciones existentes entre el diseño y la potencial evaluación.

Así, la **parte superior** del diagrama presenta el proceso de Innovación Social en cinco fases: **explorar, definir, prototipar, pilotar y escalar**.

En la **parte inferior** del diagrama, se incluyen las contribuciones a la evaluación que podrían resultar útiles en cada fase de la Innovación Social: **estudio del diseño, desarrollo de la prueba, evaluación del piloto y recogida de impactos más allá del impacto directo**.



¿Qué es?



06

02

Metodología

El proceso comienza estableciendo una relación satisfactoria entre el diseño y la evaluación, y reflexiona con detenimiento acerca de las estructuras, la claridad de los roles y el alcance.

En lo que respecta al alcance, en primer lugar, **hay que tener en cuenta en qué fase de diseño se encuentra el proyecto o en qué fase se ha previsto que esté cuando se haga la evaluación.**

Una vez identificado eso, habrá que determinar cuáles serán los tipos de evaluación necesarios.

¿Qué es?




06

Metodología

02

 Si el proceso de Innovación Social se encuentra en la **fase inicial de prototipado**, la **Evaluación Evolutiva** podría ser el planteamiento más adecuado.

 Si el proyecto se encuentra en la **fase final de creación de prototipos** o si ya ha pasado a una fase de escalado, una **evaluación más tradicional** (evaluación sumativa / formativa) podría resultar más útil, ya que, en esas fases, hay una mayor responsabilidad de recoger resultados e impactos concretos.

¿Qué
es?



06

02

Metodología

No obstante, el modelo **InDEEP** también tiene en cuenta que existen **diversas herramientas de evaluación** disponibles para **cada fase del proceso** de Innovación Social.

El diagrama las recoge a modo de conceptos básicos e incluye estos dos aspectos: modelización (por ejemplo, teoría del cambio) y facilitar el aprendizaje (por ejemplo, con un acompañamiento crítico). Si fuera necesario, la evaluación de procesos y/o competencias también puede aplicarse en cualquier otra fase del proyecto.

¿Qué
es?



06

Metodología

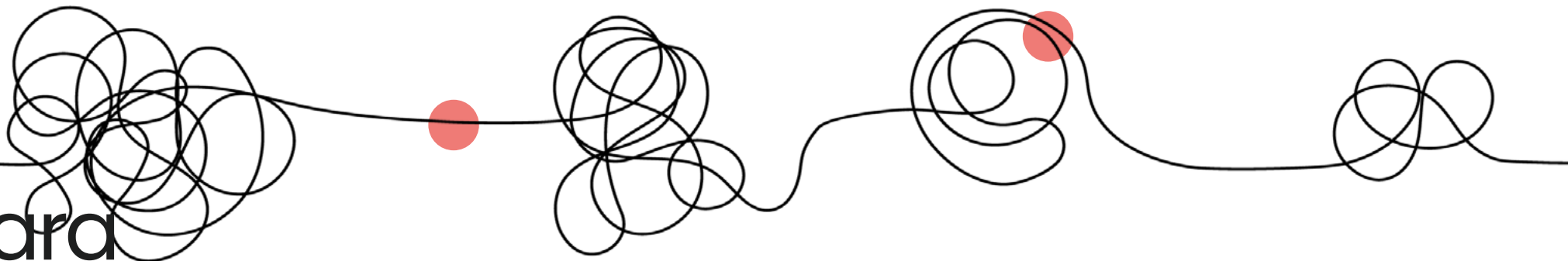
02

Beneficios

En función de la transformación que se busque con los procesos de Innovación Social, nos servirá para ir tomando decisiones e ir adaptando las soluciones en función de lo aprendido.

Este modelo resulta especialmente adecuado en contextos con un alto grado de incertidumbre y complejidad.

¿Para
qué?





06

02

Metodología

Puesta en práctica

Para poder llevar a cabo el modelo Indeep es **necesario conocer antes las fases y acciones** que se desarrollarán durante el proceso de Innovación Social. Si es la primera vez que trabajamos con un proceso así y queremos comenzar a explorar el tema, estos recursos podrían ser de utilidad:

- [Open book of Social Innovation <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>](https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf)
- [Guías y plantillas de Danish Design centre: <https://ddc.dk/tools-and-methods/#>](https://ddc.dk/tools-and-methods/#)
- [Guías, plantillas y cursos de The Australian Centre for Social Innovation: <https://www.tacsi.org.au/learning-hub>](https://www.tacsi.org.au/learning-hub)

Prác- tica



La puesta en práctica del modelo Indeep parte de la teoría del cambio. La propuesta de plantilla para su desarrollo es la siguiente:

06

Metodología

02

¿Qué vamos a hacer?

¿Qué se necesita para hacer cada una de estas acciones?

¿Qué ocurrirá en el momento en que realizamos esas acciones?

Y después de un tiempo, ¿qué pasará?

¿Cuál es nuestro objetivo final?

Actividades



En concreto



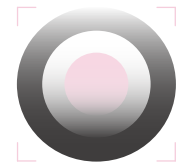
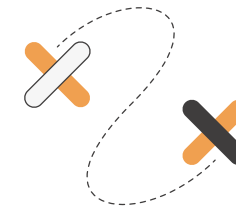
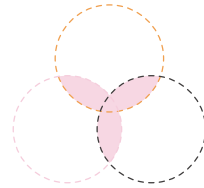
Impacto a corto plazo



Impacto a largo plazo



Objetivos estratégicos



Fuente
Ingrid Burkett

Práctica



Para poner en práctica el modelo Indeep se definen los temas a tratar y las preguntas correspondientes. La propuesta de plantilla para su desarrollo es la siguiente:

06

02

Metodología

<p>Tema</p> <hr/>	<p>Preguntas</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Subpreguntas</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Recabar información</p> <hr/> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>+</td><td>-</td></tr> <tr><td>-</td><td>+</td></tr> </table>	+	-	-	+	<p>Recabar información</p> <hr/> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>+</td><td>-</td></tr> <tr><td>-</td><td>+</td></tr> </table>	+	-	-	+
+	-											
-	+											
+	-											
-	+											
<p>Tema</p> <hr/>	<p>Preguntas</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Subpreguntas</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Recabar información</p> <hr/> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>+</td><td>-</td></tr> <tr><td>-</td><td>+</td></tr> </table>	+	-	-	+	<p>Recabar información</p> <hr/> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>+</td><td>-</td></tr> <tr><td>-</td><td>+</td></tr> </table>	+	-	-	+
+	-											
-	+											
+	-											
-	+											

Práctica



06

Metodología

02



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorbizuna Eraikiz).



Fuentes:

Dart, J. (2020, 27 febrero). Design & Evaluation – We're Better Together – Clear Horizon Consulting. Clear Horizon Consulting. <https://www.clearhorizon.com.au/design-evaluation-were-better-together/>

Refe-
rencias



07

02

Metodología

Sesiones de reflexión



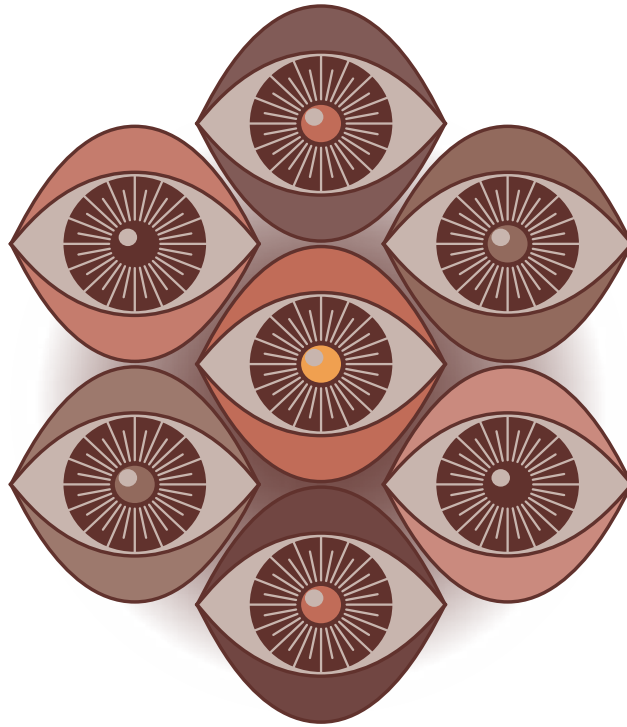
07

02

Metodología

¿Qué es?

Las sesiones de reflexión permiten **facilitar el diálogo y la reflexión** entre las partes implicadas en el proyecto. Se proponen estas preguntas para la reflexión:



01

¿Estamos cumpliendo lo acordado?

02

¿Los pasos que estamos dando coinciden con nuestra visión?

03

¿Estamos teniendo en cuenta el contexto?

04

¿Estamos conectando el punto de partida actual y nuestra visión?

05

¿Y cómo sabemos que las respuestas a esas preguntas son las expresadas?

06

¿Qué vemos que es diferente y qué vemos que está surgiendo?

¿Qué es?



07

02

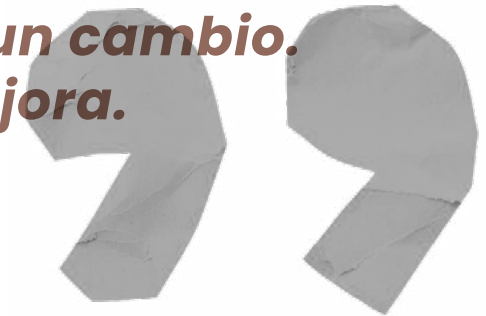
Metodología



Hicimos todo lo posible con lo que sabíamos y los recursos que teníamos. Ahora estamos en otro punto de nuestro desarrollo, estamos haciendo y pensando cosas distintas.

En eso consiste el desarrollo. Es un cambio. Pero no necesariamente una mejora.

-Jean Gornick, ED, Damiano, Duluth, MN



**¿Qué
es?**



07

02

Metodología

En función de la fase en la que se encuentre nuestro proyecto, podemos determinar preguntas concretas para plantear en las sesiones de reflexión.

No obstante, esas preguntas siempre deben contribuir a **identificar las carencias** de las actividades y **ejes de trabajo** actuales. A continuación, reflexionaremos sobre la información obtenida y analizaremos los datos en grupo con el objetivo último de acordar los pasos siguientes para seguir desarrollando el trabajo y conseguir el o los objetivos marcados.

¿Qué
es?



07

02

Metodología

Por ejemplo, en las **primeras fases del proyecto**, cuando estemos **definiendo la finalidad y analizando el contexto**, pueden plantearse preguntas como estas en las sesiones de reflexión:

Fases	Finalidad	Contexto
Objetivos	<p>Analizar el sistema actual y explorar cómo hemos llegado hasta allí.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué narrativa está surgiendo para notar que puede haber un cambio en el sistema? 	<p>Definir el espacio para la transformación. Comenzar a definir los principios para gestionar el conjunto de soluciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué relaciones de causa-efecto potenciales, interdependencias y oportunidades de avanzar están surgiendo?
Preguntas orientativas	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cuáles son los obstáculos para llevar adelante el proceso? ¿Y los factores que ayudan a avanzar? ● ¿Qué puntos de referencia comunes están surgiendo para entender la situación/el sistema actual? ● ¿Qué argumentos y señales están aflorando para comprobar si nos estamos dirigiendo hacia un sistema de futuro? (Hitos de la transformación del sistema) ● ¿Qué procesos generan ilusión y motivación? ¿Por qué? ● ¿Qué criterios se utilizan para identificar a los actores principales? 	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo afectan las nuevas fuentes de innovación o las acciones innovadoras a los comportamientos que nos interesan? ● ¿Qué relaciones están surgiendo con los promotores de innovación potenciales? ● Desde la exploración de distintos casos, ¿qué aprendizajes ayudan a crear principios de diseño? ● ¿Cuáles son las acciones que siguen adelante en el proceso de creación de soluciones diversas? Entre otros: ámbitos de influencia, principios de diseño, acciones innovadoras.

¿Qué es?



07

02

Metodología

Beneficios

Las sesiones de reflexión nos permiten detener el ruido de las actividades diarias y crear espacio para pensar.

En los proyectos de transformación, el grupo de trabajo suele estar enfrascado en la organización de las sesiones, desarrollando acciones y materializando ideas. Sin embargo, es **importante entender si eso que estamos haciendo cumple con los objetivos y elementos básicos establecidos en un inicio**. Para ello, debemos desarrollar una conciencia propia sobre los que estamos haciendo. Las sesiones para trabajar las preguntas que aparecen arriba nos pueden ayudar a profundizar en la práctica y pueden contribuir a aclarar el camino hacia la consecución de los impactos que pretendemos generar.

¿Para
qué?



07

02

Metodología

Puesta en práctica

Utiliza esta estructura para reflexionar acerca de lo que estás haciendo. El punto de partida debe ser la respuesta a esta pregunta:

¿cuál es el desafío al que os enfrentáis?

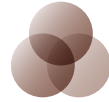
Prác-
tica



07

02

Metodología



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorbizuna Eraikiz).



Fuentes:

Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation. Extraído de:
<https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Referencias



08

02

Metodología

Preguntas guía



08

02

Metodología

Este marco para la evaluación básica ayuda a simplificar aquello que se está haciendo o que se ha hecho ya **mediante tres preguntas:**

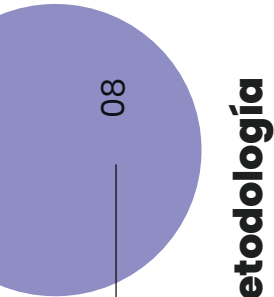
⁰¹ ¿Qué?

⁰² ¿Y qué?

⁰³ ¿Ahora qué?

Estas preguntas sencillas nos servirán para **analizar** muchos factores y **comprender** lo que estamos haciendo en el proyecto, además de aflorar mucha **información**.

¿Qué es?



08

02

Metodología

Con el objetivo de profundizar en la evaluación de cada una de esas tres preguntas, se proponen las siguientes:

01

¿Qué?

¿Qué vemos? ¿Qué dicen los datos? ¿Qué indicadores de cambio o estabilidad tenemos? ¿Qué señales podemos identificar que podrían indicarnos la posibilidad de un cambio?

02

¿Y qué?

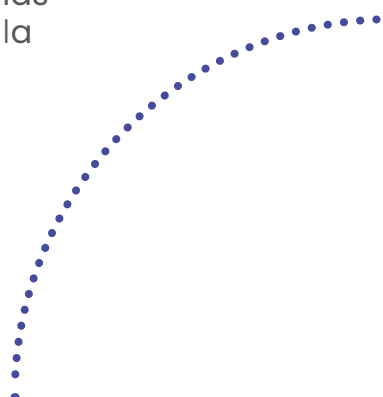
Entonces, ¿qué sentido podemos dar a los datos obtenidos? ¿Qué implicación tiene para nosotros, en este momento o en el futuro? ¿Qué efectos tienen los cambios actuales en nosotros, en nuestros clientes, en nuestra red amplia y en nuestro ámbito de investigación y actuación?

03

¿Ahora qué?

¿Cuáles son nuestras opciones? ¿Cuáles son nuestros recursos? ¿Cuándo y cómo podemos actuar –en grupo o en solitario– en este momento y para optimizar las oportunidades la próxima vez?

¿Qué es?





08

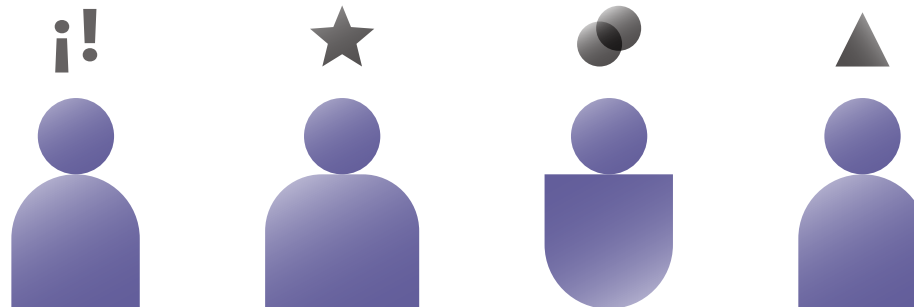
Metodología

02

Beneficios

Esta metodología permite reflexionar, mediante tres preguntas sencillas, sobre nuestra práctica y los esfuerzos de transformación que estamos llevando a cabo.

Dado que son preguntas concretas y fáciles, son idóneas para la participación de personas con conocimientos, experiencias y puntos de vista muy distintos.



¿Para
qué?



08

Metodología

02

Prác-
tica

Puesta en práctica

01

Reúne a las partes implicadas en el proyecto y vete **presentando poco a poco** las preguntas guía.

02

A medida que vas explicando las preguntas, deja **tiempo para responder** a las y los participantes, y recoge todas sus aportaciones.

03

Después de la sesión, **analiza la información** que has recogido y comparte las ideas clave con las y los participantes y con otros actores relacionados con el proyecto.



08

02

Metodología

Prác-
tica

A continuación encontrarás como ejemplo algunas respuestas iniciales que podrían darse a las preguntas:

01

¿Qué?

Estamos desarrollando conocimientos nuevos. Los datos nos muestran que no estamos comunicándolo todo. Estamos compartiendo las noticias en redes sociales, pero no tenemos muchas interacciones. Nuestro número de seguidores ha crecido y personas/actores que no conocíamos han empezado a ponerse en contacto con nosotros.

02

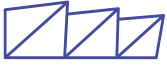
¿Y qué?

Hemos captado el interés de expertos/as y ciudadanos/as activos/as. No obstante, nos falta diversidad –jóvenes, diversidad cultural, personas mayores...– y debemos generar conversación. Si somos capaces de generar deliberación y diálogo, si conseguimos acercar la información sobre nuevos modelos de gobernanza a personas diversas, reforzaríamos las relaciones entre instituciones públicas y ciudadanía.

03

¿Ahora qué?

Exploraremos formas y canales para invitar a actores diversos reforzando y catalizando las redes que hemos creado.



08

02

Metodología



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorikizuna Eraikiz).



Fuentes:

Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation. Extraído de:
<https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Referencias



09

02

Metodología

Mapa de redes





09

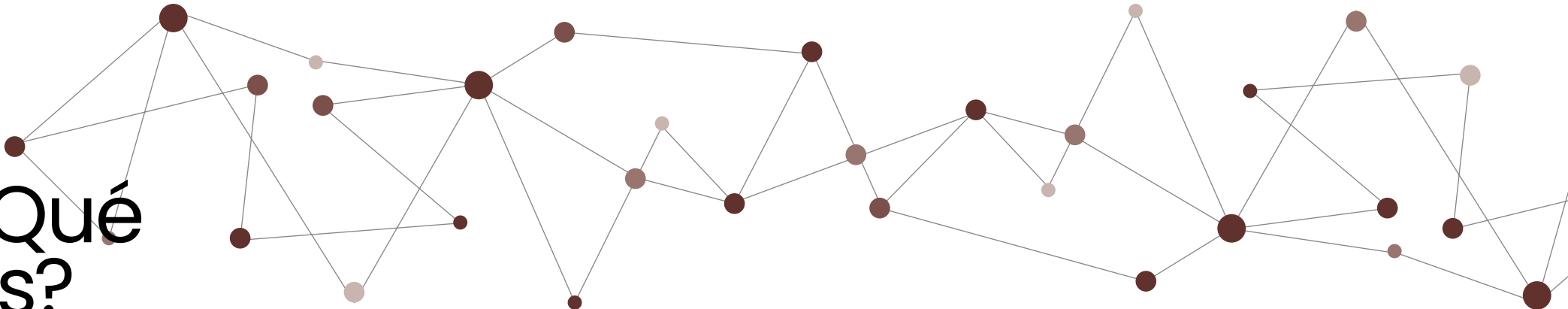
Metodología

02

Cuando una iniciativa implica a varias partes que trabajan en colaboración o cuando uno de los objetivos del proyecto es el desarrollo de una red, formar el **mapa de la red** puede aportarnos información sobre las dinámicas de esas relaciones y la situación actual.

El seguimiento de estos factores también **puede servir para reforzar los procesos de implementación**: formas de compartir y divulgar las ideas de las y los participantes y las acciones comunes. Elaborar el mapa de una red consiste en **identificar las conexiones entre personas y mostrarlas de una forma gráfica**. Puede hacerse a mano, pero también hay programas informáticos eficaces y accesibles que nos ayudarán en esta labor.

¿Qué es?





09

02

Metodología

Beneficios

Para **visibilizar** el contexto, **las partes implicadas** y las relaciones entre esas partes del proyecto, y para tomar conciencia de esa información.

¿Para
qué?



09

02

Metodología

Puesta en práctica

Estos son los pasos que debemos dar para crear un mapa de redes:

Acordar el objetivo del mapeo: ¿por qué queremos elaborar el mapa y cuál sería el objetivo que conseguiríamos?

Determinar la herramienta que se utilizará para el mapeo.

Especificar las preguntas necesarias para recoger la información.

Invitar a los actores que disponen de la información necesaria y dinamizar la sesión de recogida de información.

Divulgar el mapa creado en la sesión y los aprendizajes extraídos.

Práctica



10

02

Metodología



Investigación basada en fortalezas



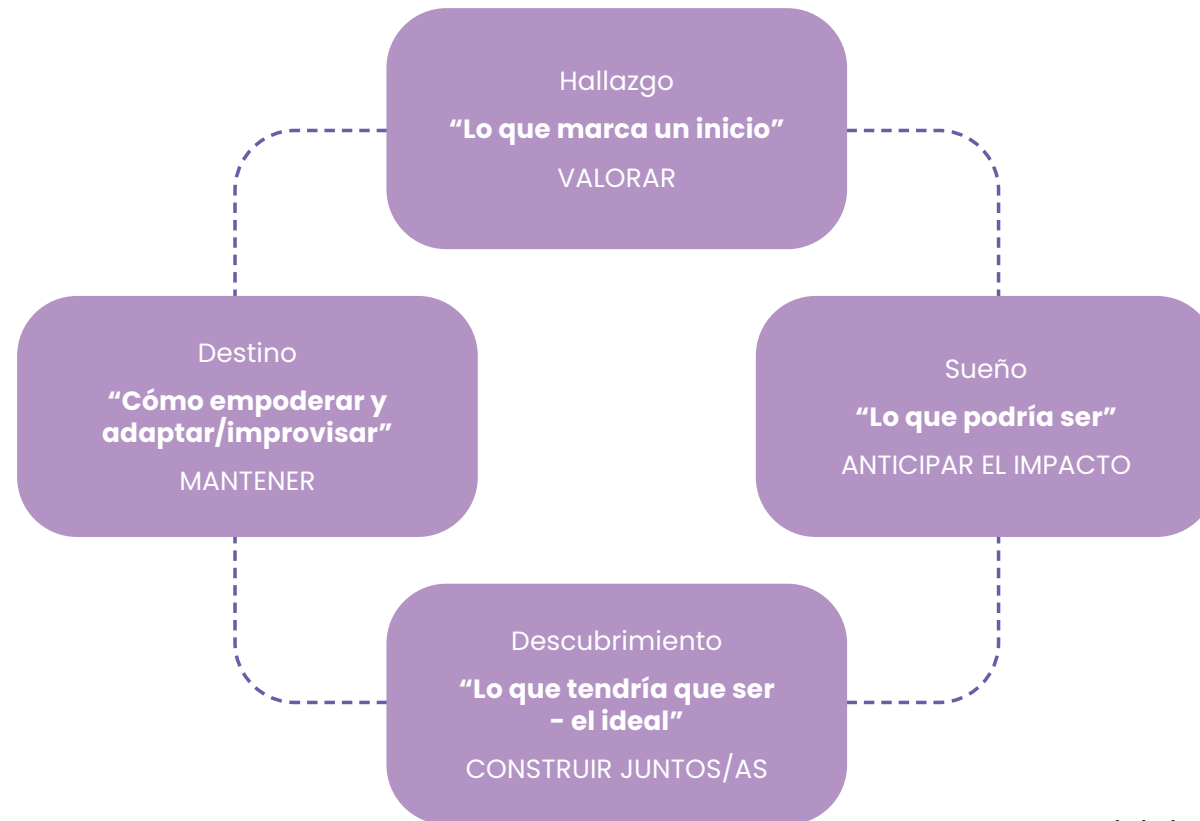
10

02

Metodología

La premisa de la investigación basada en fortalezas es que plantear una pregunta no es solo una investigación, sino una intervención. Se basa en características positivas: en lugar de centrarse en lo que no funciona, hace hincapié en lo que funciona.

Este tipo de investigación desarrolla estos cuatro tipos de acciones:



Fuente: appreciativeinquiry.case.edu

¿Qué es?



10

02

Metodología

Beneficios

Genera confianza en las instituciones, acepta la aportación individual y contribuye a la eficacia general del esfuerzo de transformación.

En lugar de centrarse en las carencias o en aquello que no se ha conseguido, parte de los logros y de los puntos fuertes, puesto que eso genera inspiración y motivación para la **transformación en los actores implicados**.

¿Para
qué?



10

Metodología

02

Puesta en práctica

Se trata de una metodología basada en el diálogo.

01

En primer lugar, habrá que **decidir** las **preguntas y las personas** a las que se les plantearán.

02

A continuación, habrá que **facilitar** el **diálogo y recoger la información** que surja.

03

Por último, tomando como base los puntos fuertes identificados en las conversaciones, habrá que **definir los pasos siguientes**.

Prác-
tica



10

02

Metodología



Materiales:

Materiales compartidos en la formación que la organización Clear Horizon impartió en el laboratorio local de Oñati (proyecto desarrollado junto al ayuntamiento de Oñati y con la financiación de Etorbizuna Eraikiz).



Fuentes:

Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation. Extraído de:
<https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Referencias

