



Aprender juntos:

La investigación colaborativa entre fundaciones donantes y sus beneficiarios

Técnicas de evaluación:
Una serie de guías breves

Esta guía fue escrita por Rebecca Nichols y Anne Mackinnon. Es parte de la serie de publicaciones de GrantCraft.

La traducción y adaptación a español se ha llevado a cabo por la Corporación MAKALA Asesoría Internacional, y está editada por Luz Rodríguez del Foundation Center.

GrantCraft es un proyecto del Centro de Fundaciones (Foundation Center). Publicaciones y videos de esta serie no tienen la intención de dar instrucciones o soluciones prescriptivas, sino que están destinadas a generar ideas, estimular el debate, y sugerir posibilidades. Opiniones sobre esta guía u otros materiales de GrantCraft pueden ser enviados a Jen Bokoff, directora de GrantCraft, a info@grantcraft.org. Siganos en Twitter: [@grantcraft](https://twitter.com/grantcraft)

Para solicitar copias o descargar .pdf de nuestras publicaciones, por favor visite www.grantcraft.org.

Le invitamos a fragmentar, copiar o citar material GrantCraft, con atribución a GrantCraft y la inclusión de los derechos de autor.

© 2014 GrantCraft

Contenidos

2 ¿Qué es la investigación colaborativa, y en qué es útil?

Algunos representantes de entidades donantes han descubierto que aprender junto con las organizaciones beneficiarias, los grupos de interés, socios, fundaciones donantes, y otros, puede ser una manera útil de abordar una tarea de evaluación. En esta guía, representantes describen los componentes básicos de esos ejercicios y reflexionan sobre lo que los hace valiosos.

4 Un mini caso de estudio: El uso de la investigación colaborativa para apoyar el crecimiento en un nuevo campo

Sintiendo que surgía una nueva tendencia en el campo de desarrollo de la juventud, una fundación donante abrió un proceso de investigación colaborativa para ayudar a unas organizaciones clave a compartir lo que estaban aprendiendo y a mejorar su trabajo.

6 Preguntas frecuentes sobre la investigación colaborativa

Los participantes en colaboraciones de aprendizaje se enfrentan a una serie de preguntas prácticas sobre muchos aspectos, desde los desequilibrios de poder, hasta la función de los expertos, y los ejemplos de los momentos en los cuales el modelo colaborativo no es una buena idea. Terminamos con una lista de consideraciones que las fundaciones donantes deben tener en cuenta antes de emprender este camino, y una lista similar para los beneficiarios.

¿Qué es la investigación colaborativa?

Los representantes de entidades donantes recurren a técnicas formales de evaluación por varias razones: para aumentar el impacto de sus inversiones, mejorar la eficacia de los beneficiarios, fortalecer las organizaciones intermediarias y los campos de trabajo, o incorporar el aprendizaje con mayor profundidad dentro de su propia filantropía. Algunos, creyendo que un enfoque colaborativo puede alcanzar mejor estos objetivos, están aprendiendo junto a sus beneficiarios. En el marco de esta Guía, se refiere a la entidad donante, financiador filantrópico o fundación, a la entidad que otorga un donativo o subvención; y la organización beneficiaria o donatario, a la entidad que recibe los fondos de la entidad donante.

La investigación colaborativa crea alianzas de aprendizaje entre fundaciones donantes, beneficiarios, y los consultores de investigación o evaluación para generar conocimiento útil a partir de la práctica. El enfoque se basa en diversas disciplinas, incluyendo la investigación de acción participativa, el desarrollo organizativo, y la teoría del aprendizaje para adultos. Aunque la práctica puede variar -en esta guía ofrecemos un "pequeño estudio de caso" como un ejemplo de cómo un representante de una entidad donante desarrolló el proceso - los elementos más importantes que tienen en común son los siguientes:

- **Una relación franca y afable entre** representantes de entidades donantes, organizaciones beneficiarias, consultores, profesionales en evaluación, y otros participantes, dentro de la cual se desarrollan los objetivos en forma colectiva, nadie tiene la condición exclusiva de "experto", y se logra de lado a lado el aprendizaje individual y en común.
- **Un compromiso inicial para trabajar en conjunto en la formulación de las preguntas**, en determinar la manera en la cual se recopilará y analizará el conocimiento, y en el proceso de sacar conclusiones, sin dividir esas tareas según las disciplinas, profesiones o credenciales particulares de los miembros del equipo.
- **Un proceso abierto de ejecución y evaluación** en el que todas las partes estén involucradas y sean conscientes de lo que sucede en relación a la subvención o subvenciones, los desafíos y las sorpresas, las alternativas que se presentan y las lecciones que de ahí surgen.
- **Un ritmo de interacción entre los participantes** que permita ciclos de acción y reflexión, que acerca la práctica a la teoría.
- **Un parecer compartida de que diversas experiencias e ideas promueven el aprendizaje**, y de que el conocimiento experto proviene de la práctica de primera línea en constante relación con la investigación y la evaluación. En resumen, y como algunos participantes lo describen, que el conocimiento es una "coproducción."

De dónde salen los ejemplos en esta guía

Para obtener asesoramiento y perspectivas para esta guía, nos dirigimos a una serie de fundaciones donantes, beneficiarios y organizaciones solicitantes de subvenciones que se basaron en sus experiencias con la investigación colaborativa que incluyen las siguientes:

- Una fundación regional que formó un espacio de "aprendizaje colaborativo" en torno a los temas de participación cívica y de naturalización de inmigrantes. Ese grupo colaborativo incluyó catorce organizaciones además de la propia fundación.
- Una alianza nacional de fundaciones donantes que utiliza el aprendizaje en común y la investigación como "una clave; quizá la clave" en la búsqueda de una misión compartida de crear "riqueza, liderazgo y familias autosuficientes" en comunidades rurales pobres.
- Una fundación nacional que invita a los ganadores de sus premios nacionales a trabajar en conjunto como "coinvestigadores para crear nuevos conocimientos alrededor de liderazgo para el cambio social"
- Una fundación internacional que utiliza la investigación colaborativa para animar a las organizaciones a explorar cómo emplear el activismo juvenil como componente de los programas de desarrollo juvenil.

"La cultura dominante dice que las personas que piensan son más importantes que las personas que hacen. La investigación colaborativa puede poner a todos a pensar y hacer. Las fundaciones donantes, investigadores, evaluadores y profesionales tienen todos sus propias hipótesis. Todos pueden recopilar datos. Todos pueden hacer su propia evaluación"

— Un representante de una entidad donante, al describir la promesa que ofrece la investigación colaborativa

¿Por qué querría una fundación donante usar la investigación colaborativa?

Un oficial de programa explicó que la investigación colaborativa propone la pregunta: ¿quién está a cargo del aprendizaje?

La respuesta a esta pregunta depende de la situación. ¿Líderes de la comunidad? ¿Organizaciones locales? ¿La disciplina o campo en general? ¿Los investigadores y evaluadores? ¿La misma fundación? Cualquiera de los grupos de interés en la lista debe participar activamente en el proceso colectivo desde el principio.

La investigación colaborativa es aprendizaje intencional, y puede ser útil siempre que el objetivo de una fundación donante sea la construcción de conocimiento que luego podrá utilizar de forma activa. Las personas entrevistadas para esta guía explicaron que el enfoque integra los componentes necesarios para fortalecer un campo de trabajo. En otras palabras, la investigación colaborativa puede ser útil cuando se desee:

- **Crear redes de aprendizaje entre pares para las instituciones y líderes.** Una fundación utilizó el enfoque como un método de organización para desarrollar las relaciones entre los profesionales de sus organizaciones beneficiarias que trabajaban en el mismo sector, pero que nunca se habían comunicado entre sí. "Algunos de ellos se convirtieron en buenos colegas que se mantenían en contacto y se aconsejaban entre ellos", dijo el representante de la fundación donante. Otro consultor de otro proyecto dijo: "Aprender juntos resulta ser una gran manera de ganar confianza, mucho mejor que otras actividades para romper el hielo"
- **Desarrollar las relaciones entre los profesionales y los investigadores.** "El intercambio de ideas entre los teóricos y los practicantes es lo que impulsa el desarrollo"—dijo un representante filantrópico—y es increíblemente inusual. Su fundación utilizó conscientemente la investigación colaborativa para crear una conversación en expansión entre la gente "en los

árboles, y los que tienen vista al bosque. Conforme crecieron, se conocieron, se respetaron y se influenciaron unos a otros en su trabajo.

- **Enlazar el aprendizaje individual, organizacional y sectorial de manera que fomenten el crecimiento mutuo.** Por ejemplo, algunos programas para el desarrollo de líderes comunitarios entre poblaciones minoritarias a través de la participación ciudadana han involucrado a miembros de la comunidad en el diseño y pruebas de los programas de liderazgo. También, han involucrado al personal de las organizaciones comunitarias en mejorar sus capacidades para cultivar valores de liderazgo entre los miembros de la comunidad, y han acercado a organizaciones comunitarias para desarrollar ideas y técnicas de este tipo de capacitación.
- **Construir y fortalecer organizaciones intermediarias dentro de un sector.** Una oficial de programa que desarrolló una iniciativa de investigación colaborativa comentó: "Era importante que el aprendizaje ocurriera y se integrara en algún lugar que no fuera mi fundación. Seleccionó una institución intermediaria para que manejara el proceso de investigación y planeó su propia salida cuando el intermediario creció en conocimiento y nivel."
- **Mejorar el trabajo propio.** Las entidades donantes tienen que aprender también. El representante de una fundación que otorgó fondos para un proceso de investigación colaborativa explicó: "Tuvimos que estar abiertos a la crítica y la retroalimentación, al igual que el resto de nuestros socios. Si [nuestra fundación] no demostraba que estábamos tratando de mejorar, ¿cómo podíamos esperar que alguien más tomara el riesgo?" El director de otra fundación de colaboración dijo: "Estábamos tratando de crear un laboratorio de aprendizaje en el que todos recibiéramos retroalimentación para poder mejorar"

Más allá del argot de la evaluación

Como representantes de entidades donantes, queremos técnicas de evaluación y análisis que ayuden a documentar y analizar el trabajo que realizamos que sean significativas para nuestras fundaciones, beneficiarios y para la comunidad. Para ayudar a las fundaciones donantes a sopesar las ventajas de los distintos enfoques, GrantCraft ofrece **Evaluation Techniques: A Series of Brief Guides** ("Técnicas de evaluación: Una serie de guías breves"). Cada una de estas guías explica los fundamentos de una técnica, responde a preguntas comunes acerca de su uso, describe cómo algunos representantes de entidades donantes están aplicándola e incluye una lista de recursos para los lectores que quieren aprender más. Otros títulos de la serie se encuentran en grantcraft.org.

Un mini caso de estudio: El uso de la investigación colaborativa para apoyar el crecimiento en un nuevo campo

Hace algunos años, una representante de una entidad donante comenzó a notar que cada vez más organizaciones comunitarias estaban estableciendo proyectos para animar a los jóvenes a participar en la participación cívica; la idea era relativamente nueva en esa época y no se sabía mucho sobre el tema. “La gente de las organizaciones comenzó a tratar de desarrollarlo”, dijo, pero pocas estaban comunicándose con otras organizaciones: “Había mucha práctica, pero poca teoría. Nadie estaba escribiendo sobre los jóvenes como participantes cívicos

Su fundación, como muchas otras, fomentó el desarrollo de programas que uniera a los beneficiarios en el aprendizaje, pero los resultados habían sido inconsistentes. Ella había visto a otras fundaciones crear foros donde se invitaban a las organizaciones comunitarias a dar su opinión, pero ninguno de ellos con ningún mensaje claro acerca del resultado que se buscaba. Los participantes no siempre estaban seguros de quién se suponía que iba a beneficiarse de la discusión, con qué propósito, o los posibles riesgos que el ejercicio podría crear para los que participaran.

La representante de la fundación donante estaba interesada en adquirir conocimiento para su institución, pero también estaba interesada en recopilar conocimiento útil para el sector. “Yo quería legitimar la organización juvenil como una práctica dentro del desarrollo juvenil”, explicó, pero eso implicaba tener que obtener ayuda de los profesionales y de los observadores que no estaban acostumbrados a intercambiar información –incluso entre ellos mismos–, y mucho menos con una fundación donante.

¿Cómo construyeron un plan para el aprendizaje en común?

La representante de la entidad donante comenzó por juntar un grupo de profesionales, consultores y otras fundaciones donantes en un equipo de diseño inicial para crear una

nueva iniciativa. “Queríamos que emergiera el pensamiento más amplio, más profundo y de mayor calidad” y “crear un campo alrededor de la práctica. A fin de cuentas, un grupo diverso de una docena de organizaciones de Estados Unidos y cuatro organizaciones en Sudáfrica y Kenia fueron invitados a participar en una red de aprendizaje por tres años.

“Éramos grupos claves empezando a trabajar juntos” –explicó un beneficiario– “para lograr un aprendizaje que pudiera ser reintegrado a nuestro trabajo a través de un proceso basado en nuestras experiencias. Juntos, diseñamos el marco y desarrollamos las preguntas clave.” La fundación trajo una organización intermediaria para distribuir subvenciones, gestionar la iniciativa, prestar asistencia técnica y asumir la responsabilidad de reunir y difundir conocimiento del campo. Un equipo que incluyó beneficiarios seleccionó al investigador evaluador.

Las organizaciones participantes recibieron apoyo operativo, el cual fue un componente importante según el director del intermediario, quien señaló: “Hay que pagarle a la gente para que reflexione.” El proceso de investigación incluyó reuniones anuales de los grupos de aprendizaje, intercambio de instalaciones para el aprendizaje entre pares, visitas anuales por parte del intermediario a las instalaciones para impartir cursos de capacitación y ofrecer asistencia técnica, ayuda de los evaluadores en formular preguntas, recopilar y analizar datos, y mini subvenciones individualizadas con el fin de apoyar la planificación estratégica, la auto evaluación y el desarrollo de liderazgo para jóvenes.

“Estuvimos allí –dijo un participante– para identificar nuestras suposiciones, contestar preguntas y descubrir buenas prácticas. Cada grupo tenía sus propios objetivos y productos finales propuestos. El propósito, según el director de la organización intermediaria, “era centrarse en el aprendizaje, para que todas las organizaciones

aprendieran lo que necesitaban aprender mientras contribuían al aprendizaje común. “Esa táctica implicaba la búsqueda de respuestas a dos preguntas: ¿Qué fortalezas son necesarias para que las organizaciones de activismo juvenil de base hagan un trabajo de calidad? Y, ¿en qué contribuye el activismo juvenil a los resultados del desarrollo juvenil? Para responder a las respuestas ampliamente, el diseño del programa incluyó la publicación de un informe final.

¿Qué se logró?

Los informes escritos por los encargados de la evaluación y los testimonios de organizaciones participantes sugieren que el proceso alcanzó, al menos, cuatro resultados importantes:

- **Mejoró el desempeño del programa.** Sólo como un ejemplo, la iniciativa ayudó a los participantes a realizar una encuesta a los jóvenes para identificar maneras de mejorar la calidad de sus servicios. Como lo explicó un integrante de uno de los grupos: “Analizamos las brechas y desarrollamos un plan para hacer que las oportunidades de liderazgo estuvieran más disponibles a los jóvenes que habían estado aquí por menos de un año, para que estos se sintieran más comprometidos
- **Nuevas relaciones y redes más amplias.** “Fue emocionante y estimulante para nuestro personal y los jóvenes estar expuestos a gente diversa y apasionada

que hacen las cosas de 14 o 15 maneras diferentes en todo el país”, dijo un participante. Se construyeron relaciones fuertes, y muchas de ellas se han vuelto duraderas. De acuerdo con un beneficiario: “Todavía nos mantenemos en contacto con las organizaciones, compartiendo información y recursos

- **Mejor auto evaluación y mejoramiento organizativo.** “Hemos aprendido –dijo un participante– que una cosa es estar comprometido con el cambio social y la movilización juvenil, y otra es estar comprometido con un proceso de aprendizaje que, por naturaleza, tiene un enfoque a largo plazo, donde se identifican y definen los errores, se desafían las creencias—y a veces se cambian —, y donde la flexibilidad y adaptabilidad son fundamentales
- **Un campo más fuerte.** La iniciativa de aprendizaje impulsó la creación de una red de colaboración de fundaciones donantes por la movilización de jóvenes (Funder’s Collaborative on Youth Organizing), y hoy en día aparecen más artículos sobre participación y liderazgo juvenil en los materiales académicos y de lectura de desarrollo para la juventud. “El éxito—dice el oficial del programa—es ver cómo se inserta la idea del activismo juvenil en tantos lugares

En este caso

La investigación colaborativa trata sobre aprender y hacer juntos. Así que ¿qué fue lo que realmente hicieron los participantes en esta iniciativa de aprendizaje? A continuación, una lista parcial:

- Acordaron preguntas clave.
- Se reunieron en "grupos de aprendizaje
- Recibieron entrenamiento y asistencia de expertos.
- Hicieron visitas de campo para conocer el trabajo unos de otros.
- Realizaron investigaciones y análisis de datos.
- Estudiaron la capacidad de sus propias organizaciones.
- Publicaron un informe final sobre sus conclusiones.

Preguntas frecuentes sobre la investigación colaborativa

Cuando le preguntamos a los representantes de entidades donantes y a las organizaciones solicitantes de subvenciones sobre las oportunidades y los retos de la investigación colaborativa, estas fueron las preguntas y respuestas que consideraron las más importantes:

¿Cómo se puede crear una verdadera alianza para el aprendizaje cuando uno de los socios distribuye los fondos y otros los reciben?

Las colaboraciones o alianzas reales entre fundaciones donantes y sus beneficiarios son difíciles pero no imposibles. Casi siempre son el resultado de concesiones negociadas. Los representantes de las fundaciones donantes representan a sus fundaciones y están restringidos por las limitaciones mismas de su papel. Pero el objetivo de la relación de aprendizaje no es resaltar las diferencias entre los participantes, es hacer que esas diferencias sean valiosas, transparentes, y parte del proceso de aprendizaje.

Sí, los representantes de entidades filantrópicas usarán parte de lo que aprenderán para hacer juicios sobre la financiación, y exigirán cierta información como condición para la subvención. El punto no es fingir que esto no sea así, sino construir una relación en la que todos los participantes entiendan que las necesidades de la entidad donante son sólo un elemento de un proceso de aprendizaje más amplio -uno que servirá para muchos otros propósitos y estará abierto al debate y la reflexión común.

Un oficial del programa dijo: "Yo trato de ser lo más profesional, responsable, y transparente posible. Otro explicó: "Yo le dije a los beneficiarios: 'voy a mostrarles las reglas del juego de antemano para que puedan tomar una decisión informada. Dichas normas incluían una relación formal y rigurosa de mantener informada mediante informes escritos a la fundación. Pero otro elemento clave fue un mecanismo de retroalimentación continua para el intercambio honesto en el camino, y la voluntad por parte de la fundación donante para escuchar y responder.

La confianza es esencial, y la confianza se construye con el tiempo a medida que la gente ve que se puede confiar en los demás para hacer lo que dijeron que harían. Los presupuestos deben proporcionar suficiente tiempo para consolidar el conocimiento y la reflexión; los participantes tienen que ser pacientes. También, es importante que las fundaciones garanticen algo de valor verdadero a las organizaciones participantes en la colaboración. "Te están dando su trabajo", dijo un oficial de programa. A cambio, ella trata de ayudar a las organizaciones beneficiarias a abrir puertas y desarrollar relaciones con el mundo de la filantropía.

A fin de cuentas, ¿No son los intereses de los participantes—es decir, lo que quieren aprender—fundamentalmente diferentes?

Los intereses entre las fundaciones donantes y las organizaciones beneficiarias pueden ser diferentes y sin embargo pueden estar políticamente alineados. Está en el interés de cada uno ver que el otro tenga éxito. "Las fundaciones quieren encontrar la manera de medir el impacto", dijo un director de una colaboración para el financiamiento filantrópico. "Ellos tienden a mirar el producto y hacia el campo en general. Las organizaciones beneficiarias quieren saber cómo aumentar su capacidad, y están más interesadas en los procesos dentro de su institución.

Pero si los profesionales de las organizaciones beneficiarias se unen para articular con mayor claridad sus ideas de cómo se produce el cambio social, sus estrategias de enfoque y el logro de sus resultados, fortalecen a la entidad donante y pueden atraer más inversión privada y ayudas públicas.

Un representante de un beneficiario en medio de un proceso de colaboración dijo: "Fue indispensable. Hemos podido ver lo que estaba pasando en general en nuestro campo, lo que estaba funcionando y lo que no. Las fundaciones donantes, por su parte, pueden fortalecer a los líderes de las organizaciones beneficiarias, ayudándoles a ser más eficaces mediante el intercambio de buenas prácticas entre pares. "Cada participante vio lo que se necesita para mejorar el mundo—dijo un representante de una entidad donante—pero esto se dio desde una perspectiva reducida. Fue una de las razones por las que conscientemente buscábamos diversidad.

Algunos defensores del aprendizaje colaborativo piden "eliminar a los expertos. Pero entonces, son reemplazados por consultores en investigación y evaluación. ¿No son ellos "expertos"?"

El objetivo, en la mayoría de los casos, no es eliminar el conocimiento y habilidades, pero sí eliminar funciones exclusivas de la autoridad experta, feudos intelectuales que terminan por excluir a las personas con procedencias o credenciales no académicas o que los tratan como consumidores de conocimiento, y no como creadores. Por lo tanto, la selección de los evaluadores o consultores participantes es una de las decisiones más importantes en la formación de un grupo de aprendizaje colaborativo.

Las credenciales, el conocimiento y la experiencia son valiosas, pero en este contexto, las habilidades humanas y políticas son igual de importantes. Un representante de un intermediario comentó: "Los evaluadores tienen que comprometerse con los valores de un ambi-

ente de aprendizaje participativo para ‘exteriorizar la innovación’. Las malas experiencias a lo largo del tiempo han creado desconfianza: los investigadores que llegan a robar el conocimiento e implicaciones raciales, porque muchos investigadores son blancos

En una iniciativa, un evaluador exitoso había hecho claramente un compromiso equitativo para la producción de conocimiento, por un lado, y para el desarrollo de los creadores de conocimiento entre los profesionales participantes, por otro. Fue una colaboración auténtica: “Le devolvimos los datos en bruto a las organizaciones para que pudieran participar en el análisis. Contó el evaluador: “Tuvieron aun más sed por aprender, y se interesaron aún más en mejorar. Y fue una experiencia muy intensa para nosotros. Nos despojamos de la reputación de ser un ‘ente externo’ y estábamos allí para aprender junto con el grupo. Esa postura, por supuesto, conlleva riesgos para los evaluadores que deben entender y negociar. Como dijo uno de los investigadores, “Nos arriesgamos a ser rechazados por los profesionales porque veníamos de la academia, y de ser marginados por nuestros compañeros porque habíamos perdido objetividad

¿Qué pasa con la pérdida de la objetividad? Si el evaluador es un participante más, ¿no será sospechoso el resultado de su evaluación?

Si el propósito de la evaluación es el control de la rendición de cuentas, entonces sí el uso de un participante evaluador creará preocupaciones legítimas. El conflicto de intereses, real o supuesto, no es algo deseable en las auditorías. También es probable que en el caso de una evaluación concebida como ciencia social pura para demostrar relaciones causales se planteara un cuestionamiento válido al respecto.

La investigación colaborativa utiliza la evaluación para crear una experiencia colectiva de aprendizaje. Como dijo un representante de una entidad donante acerca de las múltiples funciones del evaluador participante, “Cuando se nos educa, no nos preocupamos por que nuestros maestros estén, al mismo tiempo, diseñando planes de estudio, creando métodos de enseñanza, inspirándonos como líderes y siendo evaluadores de nuestro progreso. Eso es lo que se espera de ellos

¿Cuándo es inapropiado una estrategia de colaboración?

Probablemente la estrategia no es tan útil cuando las prácticas en un sector ya llevan mucho tiempo establecidas, cuando existe un amplio consenso sobre cuáles métodos funcionan mejor, y cuando el propósito del monitoreo y la evaluación es principalmente para asegurar el control de calidad. Cuando un proceso de evaluación está destinado a determinar si se han cumplido las normas acordadas y se han aplicado correctamente las técnicas aprobadas logrando los resultados esperados, entonces hay relativamente

poco en el proceso en lo que se pueda colaborar. La investigación colaborativa, dijo un participante, “no es la aplicación de un modelo, es el descubrimiento de un modelo

La estrategia tampoco debe intentarse, en las palabras de un consultor, si “las relaciones se imponen sin haberse logrado; si se crea una fachada de participación democrática, pero es deshonesto y hay intenciones ocultas. El proceso no se puede controlar por completo. Depende de la paciencia y la confianza entre los participantes. Así que si la fundación no puede crear un ambiente de tolerancia y apertura, el la cual puedan surgir resultados inesperados, y se desarrollen nuevos enfoques, probablemente debería mantenerse alejada.

¿Qué debería saber un representante de una fundación donante al iniciarse en este proceso?

- Los representantes de entidades donantes que tienen experiencia en el uso de la investigación colaborativa dicen que existe una gama de niveles distintos a través de los cuales se puede implementar esta estrategia. Su consejo, por lo tanto, incluye los siguientes puntos:
- Conozca su fundación, conozca su papel, y quédese dentro de él. Sus relaciones serán más cómodas, honestas y efectivas si están basadas en la realidad y demuestran sus responsabilidades para con su propia organización.
- Opere de tal manera que la gente tenga opciones; sea honesto para que puedan tomar decisiones informadas y espere cometer errores de vez en cuando. Un oficial de programa dijo, “Habrá malentendidos y lo retarán de todos modos. Uno tiene que aceptarlo
- Encuentre participantes que estén listos para aprender y para compartir lo que ya saben. No todas las organizaciones están en una etapa de su desarrollo en la cual estén dispuestas a reexaminar sus principios, sobre todo si están delante de un representante de la entidad filantrópica.
- Invierta dinero para hacer posible que los participantes puedan aprender unos de otros. El dinero y el tiempo son imprescindibles.
- Organice todo alrededor del interés propio de los participantes. Es decir, encuentre la motivación de cada uno de ellos y trate de crear un proceso que, mientras guarde los estándares normales de rendición de cuentas, se acomode y pueda servir a múltiples intereses en la mesa. Esos intereses son los que trajeron a los participantes a la colaboración. Algunos habrán venido por nuevos conocimientos, otros por nuevas relaciones y otros por nuevos recursos.

- Esté abierto al aprendizaje no anticipado y listo para el proceso de evolución. Los mejores procesos de aprendizaje colaborativo son los invernaderos, no los planos o ante-proyectos.

¿Y qué hay de las organizaciones solicitantes? ¿Cómo pueden participar con conocimiento de antemano?

- Las organizaciones beneficiarias y solicitantes de subvenciones que han participado en investigaciones colaborativas ofrecen estos puntos de orientación:
- Aprópiase del proceso: usted, su personal, su organización, y su campo de trabajo son los que tienen la oportunidad de aprender y crecer.
- Recuerde que es un proceso colectivo y que por tanto tendrá que hacer algunas concesiones. Pero ofrezca comentarios honestos y espere que se le escuche y respete.
- En situaciones difíciles, encuentre maneras de que lo escuchen. Los beneficiarios de una investigación colaborativa crearon un sistema de comentarios anónimos que los ayudó a salir de un período difícil.
- Cultive su propia curiosidad.
- Busque, con integridad y claridad, los resultados que son útiles tanto para su propia organización como para el resto de su campo. En resumen, como lo mencionó uno de los participantes, el reto consiste en distinguir “Lo que es idiosincrásico de su organización, y lo que es común para el trabajo en general. Hay mucho que aprender en ambas áreas, y a menudo se cruzan.

- Permítase compartir con otros beneficiarios. “Nos permitieron hablar de la experiencia personal del trabajo”, dijo un participante. “Fue profundo, nos ayudó y nos permitió acercarnos
- Tome las herramientas del aprendizaje que le ofrecen y adaptelas a su organización. Haga uso del proceso de aprendizaje en sí, no espere simplemente el resultado final. El aprendizaje intencional significa responder preguntas como estas: ¿Qué cambio estamos tratando de hacer y por qué es importante? ¿Cómo estamos tratando cambiar, y por qué es que la mejor estrategia? ¿Qué preguntas debemos hacer y qué respuestas debemos buscar para saber si el cambio está ocurriendo, para que podamos hacer los ajustes, si es necesario, y podamos demostrar los resultados de nuestro trabajo a otros? Una organización beneficiaria que participa en una investigación colaborativa, dijo que el proceso de responder estas preguntas fue más valioso que el documento que resultó del proceso mismo.
- Por último, espere honestidad de su representante filantrópico, pero no olvide que él o ella es responsable ante una institución -tal como usted lo es- y que por ende habrá momentos en los que el deber impone un límite en la flexibilidad y la franqueza.

Reglas para la Investigación Colaborativa

Lo ideal

INVOLUCRE. Incluya a los beneficiarios y a los consultores participantes e involúcrelos en el gobierno del programa, incluyendo el diseño y la implementación del programa de investigación colaborativa desde el inicio. Asigne responsabilidades y invierta en ellas y asigne el personal necesario.

DEMOCRATICE. Elimine jerarquías, reduzca las asimetrías de poder y destierre a los "expertos"; es decir, trate a todos los participantes como fuentes y consumidores de conocimiento. En particular, valore a los profesionales como creadores de conocimiento.

SEA TRANSPARENTE. Describa por completo y con honestidad e integridad sus táctica, intenciones y limitaciones.

SEA FLEXIBLE. Cree objetivos, plazos y partidas presupuestarias que puedan evolucionar en respuesta a lo que se está aprendiendo. Invierta en el tiempo que toma desarrollar relaciones.

CREE SEGURIDAD. Reduzca los riesgos de fracaso y promueva el valor de aprender de los errores.

SEA CURIOSO. Deje que la investigación guíe la acción. Formule preguntas, reúna datos, compruebe conocimientos en el mundo real. Esté dispuesto a rechazar hipótesis.

RINDA CUENTAS. Exijanse entre sí un alto nivel de habilidades de aprendizaje, conocimientos, actitudes y comportamientos.

Lo real

INVOLUCRE. La conveniencia, la eficiencia, la política de la fundación y la cultura limitarán la autoridad del oficial de programa para involucrar a los participantes en todo lo posible. El dinero será poco, pero esfuércese para mejorar su alcance.

DEMOCRATICE. La asimetría de poder entre entidad donante y organización beneficiaria no desaparecerá. Esfuércese por hacer que la jerarquía sea lo más plana posible, y esté siempre atento y sincero al respecto.

SEA TRANSPARENTE. Nunca es posible que un representante de una entidad donante quiera debatir hasta el más pequeño detalle sobre las limitaciones y tácticas internas de su fundación. Trate de hacer que su translucidez sea lo más transparente posible.

SEA FLEXIBLE. A menudo es difícil otorgar fondos con la flexibilidad necesaria para el proceso de aprendizaje. A veces, dejar que los intermediarios redistribuyan sus donativos puede ayudar. Esfuércese por crear mecanismos internos que puedan ser sensibles a los cambios positivos.

CREE SEGURIDAD. Ocurrirán errores, incluso fracasos: no todos los beneficiarios estarán a la altura de las pautas o resultados acordados. Puede que sea necesario sacar a una de las organizaciones de la colaboración. Esfuércese por adelantado para establecer y describir expectativas y consecuencias tan claramente como sea posible.

SEA CURIOSO. A todo el mundo le cuesta rechazar hipótesis: Los oficiales de programa con sus directrices y políticas, y los líderes de la comunidad con sus años de experiencia y normas organizativas. Ambas partes tienen que esforzarse de lleno en esto, y retarse unos a otros.

RINDA CUENTAS. A los representantes de entidades donantes les será más fácil hacer que otros cumplan y sean responsables que hacerse responsables ellos mismos. Intente aprender con el grupo, y practique lo que predica.

Para aprender más...

Si está interesado en investigar con mayor detalle, a continuación le ofrecemos algunos recursos para consultar:

Recursos en línea

- www.cpepr.net/
El sitio web del Centro para la Educación Popular y la Investigación Participativa (CPERR) de la Universidad de California, Berkeley.
- leadershipforchange.org/research
Sitio web de investigación del programa “Liderazgo para un mundo en transformación”, el cual usa la investigación colaborativa como una de sus técnicas de investigación. El equipo es dirigido por Sonia Ospina y está basado en la Universidad de Nueva York.
- www.new-paradigm.co.uk/Appreciative.htm
Una colección en línea con muchos recursos sobre la investigación apreciativa, un método dentro de la investigación colaborativa basado en la premisa de que las personas y las organizaciones “cambian en la dirección en la que hacen preguntas.” Una búsqueda en la Web también ofrece varios otros sitios con información acerca de la investigación apreciativa.

Libros

- *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Research* por Orlando Fals-Borda y Mohammad Anisur Rahman (Apex Press, 1991).
- *Collaborative Inquiry in Practice: Action, Reflection, and Making Meaning* por John N. Bray, Linda L. Smith, Joyce Lee, y Lyle Yorks (Sage Publications, 2002).
- *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text* por Michael Quinn Patton (Sage Publications, 1996).

AGRADECIMIENTOS

Ellen Arrick	Coalition for Asian Pacific American Youth
Michael Edwards	Columbia University, Teachers College
John Hurst	Ford Foundation
Sophia Kim	Innovation Center for Community and Youth Development
Ed Kissam	Management Assistance Group
Mark Miller	Mi Casa Resource Center for Women, Inc.
Inca Mohamed	National Rural Funders Collaborative
Sonia Ospina	New York University, Robert F. Wagner Graduate
Jim Richardson	School of Public Service
David Scheie	Rainbow Research, Inc.
Gayle Warner	Social Policy Research Associates
Wendy Wheeler	University of California (Berkeley),
Lyle Yorks	Graduate School of Education
Hanh Cao Yu	
The Aguirre Group	

Para guías adicionales en la Serie de Técnicas de Evaluación y otros materiales y guías,
visite grantcraft.org.

GRANTCRAFT



A service of the
FOUNDATION CENTER

grantcraft.org