

# ¿Está apresta nuestra colaboración?

Herramientas para las  
colaboraciones académico-  
comunitarias de camino a la  
investigación-acción participativa

## **Autores colaboradores:**

Jeanette O. Andrews, PhD, RN  
MUSC College of Nursing

Susan D. Newman, PhD, RN  
MUSC College of Nursing

Melissa J. Cox, MPH  
MUSC College of Nursing

Otha Meadows, BA  
Trident Urban League



# ¿Está apresta nuestra colaboración?

Herramientas para las colaboraciones  
académico-comunitarias que desean realizar  
investigación-acción participativa

## **Autores colaboradores:**

Jeannette O. Andrews, PhD, RN  
Medical University of South Carolina, College of Nursing

Susan D. Newman, PhD, RN  
Medical University of South Carolina, College of Nursing

Melissa J. Cox, MPH  
Medical University of South Carolina, College of Nursing

Otha Meadows, BA  
Charleston Trident Urban League

Publicado por:



Universidad Médica de Carolina del Sur  
South Carolina Clinical & Translational Research Center for Community Health  
Partnerships (SCTR/CCHP)  
99 Jonathan Lucas Street, MSC 160  
Charleston, SC 29425 – 1600  
Portal: <http://www.sctr.musc.edu/index.php/community>

Toda solicitud de permiso para reproducir, almacenar en un sistema de recuperación o transmitir sea por medio electrónico, o por fotocopias, grabaciones, imágenes digitales o cualquier otro medio se deberá remitir a:

Universidad Médica de Carolina del Sur  
South Carolina Clinical & Translational Research Center for Community Health  
Partnerships (SCTR/CCHP)  
99 Jonathan Lucas Street, MSC 160  
Charleston, SC 29425 – 1600  
Portal: <http://www.sctr.musc.edu/index.php/community>  
Teléfono: (843) 792-4647

## ÍNDICE

<b>Capítulo 1: Panorama general.....</b>	<b>1</b>
Trasfondo .....	1
Introducción.....	2
Modelo de Apresto de la Colaboración.....	3
¿Como utilizar estas Herramientas? .....	6
Terminología.....	6
Referencias .....	7
<b>Capítulo 2: Principios básicos de una colobaración .....</b>	<b>10</b>
Tema/problema de salud prioritario .....	10
Comunidad de interés .....	11
Visión.....	14
Ejemplos de visiones.....	14
Metas y objetivos.....	15
Ejemplos de metas y objetivos .....	16
<b>Capítulo 3: El ajuste: Fase de prueba de la relación de colaboración .....</b>	<b>18</b>
Valores comunes.....	18
La vision y las metas.....	18
Los valores .....	20
Ambientes compatibles .....	22
Historia.....	22
Problemas de credibilidad.....	23
Aprender del pasado .....	25
Atmósfera organizacional y comunitaria .....	26
El momento oportuno.....	30
Mutuamente beneficiosa .....	32
Las agendas y beneficios percibidos .....	32
Compromiso .....	35

Formalizar el compromiso.....	36
Resumen del capítulo.....	37
<b>Capítulo 4: La capacidad de la colaboración y/o el proyecto .....</b>	<b>41</b>
Liderato .....	41
Equipo de trabajo incluyente .....	45
Competencias compatibles.....	47
Recursos adecuados.....	51
Resumen del capítulo.....	55
<b>Capítulo 5: El funcionamiento de la colaboración .....</b>	<b>58</b>
Comunicaciones y estructuras claras .....	58
Preferencias/métodos de comunicación .....	58
Planes de comunicación.....	59
Estructuras de la colaboración.....	60
Otras estructuras .....	61
Métodos para la resolución de conflictos.....	64
La toma de decisiones.....	64
La asignación del volume de trabajo .....	65
Distribución equitativa del poder.....	67
Distribución del poder .....	67
Sentido de pertenencia .....	67
Difusión de los resultados.....	68
Resumen del capítulo.....	71
<b>Capítulo 6: Resumen e implicaciones .....</b>	<b>73</b>
En adelante .....	77
Unir todas las partes: El desarrollo de un marco lógico.....	78
Conclusión.....	80

## **Agradecimiento**

Parte de este proyecto se financió mediante la subvención NIH/NINR R03HD059575, titulada *“Partnership Readiness for Community Based Participatory Research”*.

La publicación de este documento fue posible mediante South Carolina Clinical & Translational Research (SCTR) Institute, por conducto de la subvención UL1RR029882 *National Institutes of Health/National Center for Research Resources* y UL1TR000062 *National Institutes of Health/National Center for Advancing Translational Science*. La responsabilidad sobre el contenido recae únicamente en los autores y no necesariamente refleja las opiniones oficiales del NIH.

La versión en español de esta publicación fue posible gracias a la colaboración entre la Oficina de Enlace e Investigación Comunitaria del Consorcio de Investigación Clínica y Translacional de Puerto Rico, auspiciada por los fondos de la propuesta número RR026139 del *National Institutes of Health/National Center for Research Resources* y la propuesta número U54MD007587 del *National Institutes of Health/National Institute on Minority Health and Health Disparities*.

## Capítulo 1: Panorama General

*“No vayas por donde el camino te lleve. Ve, en cambio, por donde  
no hay camino y deja rastro”  
- Ralph Waldo Emerson*

### Trasfondo

La función del *South Carolina Clinical and Translational Research Center for Community Health Partnerships (SCTR/CCHP)* es encabezar un esfuerzo innovador a través de todo el sistema universitario para fortalecer la capacidad para crear relaciones de colaboración investigativa entre los investigadores académicos y los integrantes de las comunidades, el personal clínico de base comunitaria y organizaciones locales de cuidado de la salud. El centro se encarga de involucrar a los integrantes de la comunidad y a los colaboradores académicos en todo aspecto del proceso investigativo, el cual se enfoca en promover la salud, en reducir el riesgo a enfermedades y condiciones, y en desarrollar la capacidad de recuperación de enfermedades de la comunidad, contribuyendo así a transformar los servicios de salud y eliminar las disparidades en la salud de la población. Al día de hoy, hemos forjado sobre 200 colaboraciones académico-comunitarias que están abriendo el paso para transformar el cuidado de la salud entre las poblaciones diversas y vulnerables.

Hace unos años, nos lanzamos a identificar la razón por la que algunas colaboraciones entre la academia y las organizaciones comunitarias son exitosas en la investigación-acción participativa y en alcanzar los resultados deseados, mientras que otras no. Esto nos llevó a considerar el concepto de “apresto” de las y los colaboradores y la colaboración. Los Institutos Nacionales de la Salud (NIH) nos proporcionaron fondos para investigar las dimensiones y los identificadores clave de la disposición de las y los investigadores académicos e investigadores comunitarios que tenían experiencia con colaboraciones y con la investigación-acción participativa. Las herramientas que se discuten en este manual se basan en los resultados de dicho estudio.

## Introducción

Cada vez más, la investigación-acción participativa se percibe como un acercamiento prometedor para disminuir las desigualdades de salud y mejorar la salud en nuestras comunidades. En la investigación-acción participativa, la investigación se percibe desde un enfoque colaborativo en el que todas y todos los colaboradores se involucran de manera equitativa en el proceso investigativo y en el que el objetivo consiste en combinar el conocimiento con la acción para lograr un cambio social sostenible.<sup>[1,2]</sup> Mediante el uso de la metodología de la investigación-acción participativa, se aspira a identificar y desarrollar las fortalezas, recursos y relaciones existentes, así como a apoyar las estructuras y procesos para que las colaboraciones académico-comunitarias mejoren la salud.<sup>[3]</sup>

Evidentemente, la investigación-acción participativa depende de las colaboraciones. Sin embargo, las estrategias y las prácticas que mejor desarrollan y mantienen las colaboraciones no se enseñan en el ambiente académico ni en el comunitario. Nuestras experiencias<sup>[4-10]</sup> y las experiencias de otros<sup>[1,11-13]</sup> demuestran que las y los colaboradores que practican la investigación-acción participativa enfrentan muchos retos. Algunas colaboraciones tienen éxito al implantar los proyectos de investigación-acción participativa y al promover la sostenibilidad, mientras que otras no. El cambio social sostenible podría ser más abarcador si se tomara en consideración el apresto de las entidades y personas colaboradoras y de las colaboraciones recién establecidas en todas las fases del proceso de investigación-acción participativa.<sup>[14]</sup> En el texto fundamental sobre la investigación-acción participativa, Israel et al<sup>[1]</sup> identifican nueve principios guía y exponen que la investigación-acción participativa:

1. Reconoce que la comunidad es una unidad de identidad;
2. Parte de las fortalezas y recursos de la comunidad, y los desarrolla;
3. Facilita una colaboración participativa e igualitaria en toda fase de la investigación e incluye un proceso apoderador, en el que se comparte el poder y las responsabilidades para hacer frente a las desigualdades sociales;

4. Fomenta el coaprendizaje y el desarrollo de capacidades en todas las personas y entidades colaboradoras;
5. Integra y alcanza un balance entre la generación del conocimiento y la intervención, para el beneficio mutuo de las y los colaboradores;
6. Se enfoca en la relevancia local de problemas generales de salud pública y en las perspectivas ecológicas relacionadas con los múltiples determinantes de la salud;
7. Incluye el desarrollo de sistemas mediante un proceso cíclico y repetitivo;
8. Difunde los resultados entre todas las personas y entidades colaboradoras y les incluye a la hora de difundir los resultados (amplios); e
9. Implica un proceso y un compromiso con la sostenibilidad a largo plazo.

### **Modelo de apresto de la colaboración**

El Modelo de Aprestado de la Colaboración en la investigación-acción participativa se muestra en la Ilustración 1 (página 7). Una descripción abarcadora de los métodos y procedimientos usados para desarrollar este modelo se ha publicado en otro recurso.<sup>[15]</sup> En la investigación-acción participativa, el Aprestado de la Colaboración es una medida para determinar el grado de “ajuste” entre las y los colaboradores académicos y los comunitarios. Además determinar hasta qué punto tienen la “capacidad” y el “funcionamiento” necesarios para planificar, ejecutar y evaluar los proyectos de investigación-acción participativa y difundir sus resultados, de modo que se facilite el crecimiento mutuo a través de la colaboración y que se impacte de manera positiva las necesidades sociales y de salud de la comunidad que se hayan identificado.

El apresto es un proceso repetitivo y dinámico. Cuando ya existen antecedentes al apresto (el catalizador y el mutuo interés), las y los colaboradores académicos y comunitarios deben determinar “el ajuste” entre ellos. Si no hay un buen ajuste, entonces las otras dimensiones del apresto y los efectos deseados se perjudicarán. Si se considera que la colaboración tiene un buen ajuste, se debe evaluar la capacidad y el funcionamiento de la colaboración. La capacidad y el funcionamiento de la colaboración pueden considerarse como hechos directamente asociados, y cada uno

es igual de importante para que la colaboración sea exitosa y para que se logren los efectos deseados. Tras la evaluación inicial del apresto de la colaboración, procederá una evaluación continua mediante un flujo bidireccional. Cada dimensión es interdependiente de la otra. Que se produzca un cambio en una dimensión podría afectar las otras dimensiones e indicadores.

Los supuestos del modelo son:

1. Las dimensiones (ajuste, capacidad y funcionamiento) deben analizarse dentro de cada contexto: la comunidad, la organización, la colaboración, y las y los colaboradores;
2. El apresto variará según el problema que se estudie;
3. El apresto variará según la colaboración;
4. Existen varios niveles de apresto y los mismos estarán influenciados por una gama de factores;
5. El apresto es tanto un estado como un proceso y es susceptible al cambio; y
6. El apresto es un factor indispensable para la sostenibilidad a largo plazo de la colaboración y del impacto comunitario.

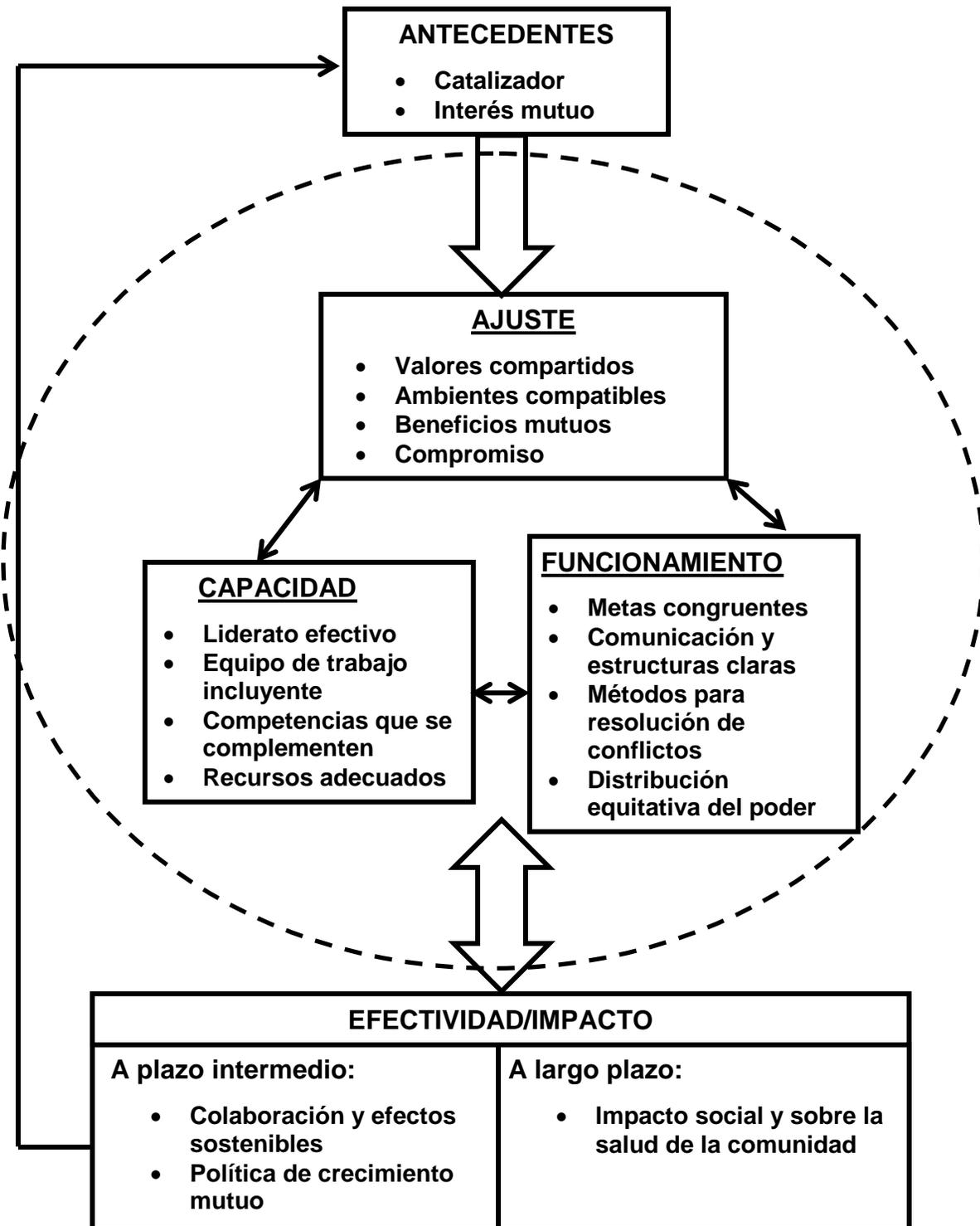


Figura 1. Modelo de Apresto de la Colaboración

## ¿Cómo utilizar estas Herramientas?

Recomendamos que estas herramientas se pongan en práctica mediante una persona adiestrada que ejerza la función de facilitar el proceso. Entre las sugerencias para el uso de estas herramientas se encuentran:

1. Programar un retiro en el que participen las y los colaboradores (1–2 días), o
2. Programar 5–6 sesiones de dos horas cada una, en las que todas y todos los colaboradores revisen y discutan cada sección.
3. Cada persona colaboradora deberá tener su propio manual.
4. Antes del retiro o de las sesiones programadas, cada persona colaboradora deberá revisar y completar los materiales de lectura de la sesión programada.
5. Cada vez que las y los colaboradores se reúnan para discutir una sección asignada, las respuestas individuales se compartirán, se llevará a cabo una discusión en grupo y se trazarán planes de acción provisionales. La persona en función facilitadora ayudará a dirigir el proceso. Al finalizar todas las sesiones, el equipo trazará un plan global final que guiará los pasos subsiguientes.
6. Antes de comenzar la primera sesión, todas las personas que colaboran deben formular los principios y las reglas que regirán el proceso. Por ejemplo, la comunicación franca y transparente es crucial para que el equipo pueda hacer evaluaciones acertadas del apresto de la colaboración y de las oportunidades de crecimiento para preparar la colaboración para ser exitosa en el futuro.

### Terminología:



**EVALUACIÓN INDIVIDUAL:** Este símbolo indica una sección de la guía que debe competarse por cada una de las personas participantes del proceso por separado.



**DISCUSIÓN EN GRUPO:** Este símbolo indica una sección para la cual el equipo debe reunirse y discutir juntos. Por lo general, las discusiones en grupo ocurren tras las evaluaciones individuales.



**NOTAS DE ACCIÓN:** Este símbolo aparece al final de cada subdivisión dentro de los capítulos. En este punto del proceso, el equipo deberá tomar notas de las discusiones que se hayan generado en esa sección. Al final de cada capítulo, se trazará un plan de acción basado de estas notas.

## Capítulo 1: Referencias

1. Israel B, Schulz A, Parker E, Becker A. Review of community-based research: Addressing partnership approaches to improve public health. *Ann Rev Public Health* 1998;19:173-202.
2. Minkler M, Wallerstein N. Introduction to community based participatory research. In: Minkler M, Wallerstein N (eds). *Community Based Participatory Research for Health*. San Francisco: Jossey-Bass; 2003, 3-23.
3. Israel B, Schulz A, Parker E. Critical issues in developing and following community based participatory research principles. In: Minkler M, Wallerstein N (eds). *Community-Based Participatory Research for Health*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2003,53-76.
4. Andrews JO, Bentley G, Crawford S, Pretlow L, Tingen M. Using community based participatory research to develop a culturally sensitive smoking cessation intervention for African Americans in Public Housing Neighborhoods. *Ethn & Dis* 2007;17:331-337.
5. Andrews JO, Felton G, Wewers ME, Waller J, Humbles P. Sister to Sister: Assisting Southern low-income women to quit smoking. *Southern Online J of Nurs Res* 2005;6(5):2-23.
6. Andrews JO, Felton G, Wewers ME, Waller J, Tingen M. The effect of a multi-component smoking cessation intervention in African American women residing in public housing. *Res in Nursing & Health* 2007; 30(1):45-60.
7. Newman S, Andrews JO, Magwood G, Jenkins C, Cox MJ, Williamson D. Community advisory boards for community based participatory research: Synthesis of best practices. *Preventing Chronic Disease* 2011;8(3): A70.

8. Newman SD, SCI Photovoice Participants. Evidence-based advocacy: Using Photovoice to identify barriers and facilitators to community participation after spinal cord injury. *Rehab Nursing* 2010;35(2): 47-59.
9. Newman SD, Maurer D, Jackson A, Saxon M, Jones R, Reese G. Gathering the evidence: Photovoice as a tool for disability advocacy. *Progress in Community Health Partnerships* 2009;3(2):139-144.
10. Newman SD. (2006) Community integration of women after spinal cord injury: A case for participatory research. *SCI Nursing* 2009; 23(2).
11. Wallerstein N, Duran B, Minkler M, Foley K. Developing and maintaining partnerships with communities. In: Israel BA, Eng E, Schulz A, Parker E (eds). *Methods in Community-Based Participatory Research for Health*. San Francisco: Jossey-Bass; 2005:31-51.
12. Seifer S. Building and sustaining community-institutional partnerships for prevention research: Findings from a national collaborative. *J of Urban Health* 2006;83(6):989-1003.
13. Minkler M. Community based research partnerships: Challenges and opportunities. *J of Urban Health* 2005;82(2 Suppl 2):3-12.
14. Stockdale S, Mendel P, Jones L, Arroyo W, Gilmore J. Assessing organizational readiness and change in community intervention research: Framework for participatory evaluation. *Ethn & Dis* 2006;16(1 Suppl 1):S136-145.
15. Andrews JO, Meadows O, Newman S, Cox M, Bunting S. Partnership readiness for community based participatory research. *Health Edu & Beh* 2010; Sep 13 [Epub ahead of print].

# Notas

## Capítulo 2: Principios básicos de una colaboración

Para asegurar que las colaboraciones sean exitosas a largo plazo, se deberá establecer los fundamentos desde el inicio. Muchas preguntas importantes deben contestarse antes de poner en marcha la colaboración. Este manual les guiará a través del proceso de contestar estas preguntas. Las personas participantes de la colaboración deberán esbozar una visión a largo plazo para la colaboración de manera que le sirva de guía al equipo en las gestiones futuras del proyecto. Además de completar la fase preparatoria de la colaboración, el equipo también deberá definir la comunidad en la que se enfocará el trabajo (la comunidad de interés). Este capítulo les ayudará a trazar la dirección de la colaboración y a entender a su comunidad.

*¿Quiénes son las personas colaboradoras y las organizaciones representadas en su colaboración?*

Nombre del(la) Colaborador(a)	Nombre de la Organización
A.	A.
B.	B.
C.	C.
D.	D.
E.	E.

### **Tema/Problema de salud prioritario**

¿Sobre cuál problema de salud se enfocará? Todas y todos los colaboradores deben tener interés en este asunto y comprometerse con el mismo.

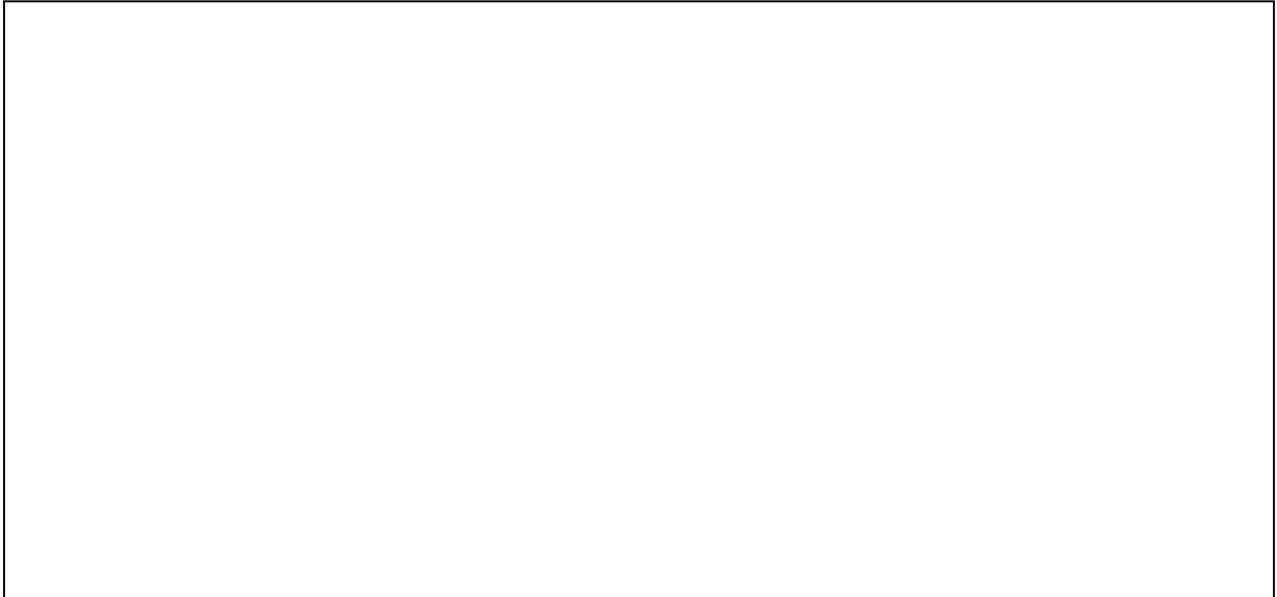
*En el espacio que sigue, describa brevemente el problema de salud prioritario. ¿Cuál es el problema? ¿Por qué es importante este problema? ¿A quiénes afecta?*



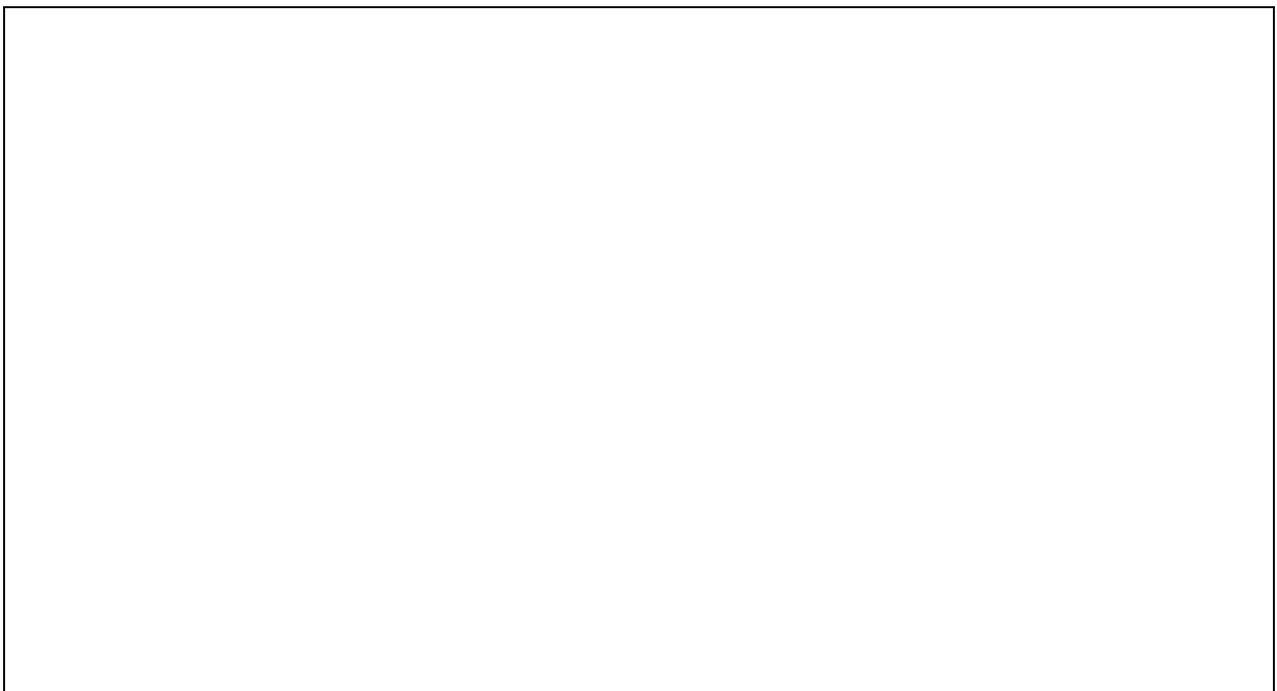
### **Comunidad de interés**

La comunidad está compuesta por las personas, los grupos y las organizaciones en los cuales se concentrará la investigación o iniciativa. Definir la comunidad es un paso esencial que variará según la colaboración de investigación-acción participativa. Las personas que integran la colaboración deberán contestar varias preguntas cruciales para poder elaborar una definición de la comunidad de interés de su proyecto: ¿Quién/es representa/n a la comunidad? ¿Quién/es tiene/n influencia en la comunidad? ¿Cuáles son los valores que tienen en común las personas integrantes de la comunidad? ¿La comunidad está conformada de personas o de grupos, o de ambos? ¿Cuánto liderazgo hay en la comunidad? ¿Existe un subgrupo de la comunidad que representa a la comunidad en general? ¿A quiénes se les considera estar “fuera” de la comunidad?

*En el espacio a continuación, describa la comunidad de interés:*



¿Con qué evidencia cuenta la colaboración para probar que el problema de salud escogido es un problema importante en la comunidad de interés? La prueba puede ser material publicado, una evaluación u otros recursos. *Describe la prueba en el espacio siguiente:*





### **EVALUACIÓN INDIVIDUAL:**

*¿Ha llevado a cabo una evaluación de la comunidad? Sí No No sabría decir*

*Cada integrante del equipo deberá contestar por separado las siguientes preguntas:*

1. Creo que la comunidad entiende que la necesidad de salud discutida es prioritaria para ella.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que nuestro equipo entiende bien las necesidades/preocupaciones que la comunidad tiene en cuanto a este problema de salud.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Las preferencias de la comunidad se han incorporado (se incorporarán) al proyecto.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo a las preguntas anteriores y discutir las. Considere lo siguiente:*

1. Si no ha llevado a cabo una evaluación de la comunidad o si no está seguro (<6) de alguna de las aseveraciones planteadas en la evaluación individual, entonces la prioridad del equipo en la etapa inicial de la implantación del proyecto será identificar los intereses y preferencias de la comunidad respect a este proyecto.
2. ¿Que más debe hacer nuestro equipo para asegurarse de que el problema de salud prioritario es relevante en la comunidad de interés?

## **Visión**

La visión de la colaboración provee una perspectiva general de la misma. La visión se enfoca en el futuro, brinda inspiración y enmarca las metas estratégicas.

*Reunidos en grupo, redacten una vision para su colaboración:*



## **Ejemplos de visiones**

*South Carolina Clinical & Translational Research Center for Community Health Partnerships (SCTR/CCHP), MUSC: Transformer el cuidado de la salud y eliminar las disparidades de salud forjando colaboraciones de investigación-acción participative en Carolina del Sur y otros lugares. Portal: <https://sctr.musc.edu/index.php/community>.*

*Center for Health Disparities Research, MUSC: Convertimos en un centro de investigación que cuente con el reconocimiento nacional e internacional gracias a la excelencia que mostramos en entender y eliminar las disparidades en la provision de servicios salud. Portal: <http://healthdisparities.musc.edu/>.*

**Metas y objetivos:**

Resulta importante establecer metas y objetivos desde los inicios de su colaboración. Las metas y objetivos son los fundamentos de la colaboración al dirigir el proceso y el desarrollo a lo largo del tiempo. A medida en que los planes se vayan desarrollando aún más con la ayuda de este manual, las metas y los objetivos también se irán revisando para incorporar cambios.

*Reunidos en grupo, esbocen en el espacio a continuación las ideas preliminares para las metas y los objetivos de su colaboración. Las Metas A y B son para el Año 1, mientras que la Meta C debe reflejar la meta que el equipo tenga a largo plazo para los siguientes años:*

**Meta A (Año 1):**

Objetivo A1:

Objetivo A2:

**Meta B (Año 1):**

Objetivo B1:

Objetivo B2:

**Meta C (A largo plazo 1):**

Objetivo C1:

Objetivo C2:

## **Ejemplos de metas/objetivos**

*Detroit Academic-Community Urban Research Center:*

*Meta:* Establecer y mantener una colaboración efectiva para llevar a cabo investigación-acción participativa

*Objetivo 1:* Llevar a cabo los proyectos de investigación-acción participativa que definan las organizaciones colaboradoras.

*Objetivo 2:* Aumentar el conocimiento sobre los principios y las conductas de la investigación-acción participativa.

*Objetivo 3:* Educar a las personas y entidades que diseñan políticas, así como a las que proveen fondos, sobre las implicaciones que puede tener en la política de salud pública el conocimiento que se genera en los proyectos de investigación-acción participativa.

Referencia: Israel B, Schulz A, Parker E, Becker A. Review of community-based research: Addressing partnership approaches to improve public health. *Ann Rev Public Health* 1998;19:173-202.

# Notas

## **Capítulo 3: El ajuste: fase de prueba de la colaboración**

El ajuste se define como la compatibilidad y la idoneidad de las y los potenciales colaboradores para realizar juntos un proyecto de investigación-acción participativa. Algunas personas definen la evaluación del ajuste entre las personas y entidades integrantes de la colaboración potencial como la fase de prueba de la relación de colaboración. Durante este periodo, las partes colaboradoras descubren si tienen en común muchos de los mismos valores, si son compatibles, si consideran que la relación es mutuamente beneficiosa y si comparten el compromiso de que la colaboración sea un éxito. Si las partes encuentran que encajan bien unos/as con las y los otros, entonces pueden proceder hacia una colaboración más formal y decidir comprometerse. Al considerar el ajuste de una colaboración se contempla la importancia de levantar los fundamentos (cimientos) para que la colaboración sea exitosa y genere los productos deseados.

- Valores comunes
- Ambientes compatibles
- Beneficios mutuos
- Compromiso

Esta sección del manual de trabajo desglosa ejercicios que les ayudarán a determinar el ajuste entre las partes colaboradoras, así como entre la colaboración y la comunidad de interés..

### **Valores comunes**

#### **La visión y las metas**

For a CBPR partnership to be successful, partners need a sense of shared values and mutually desirable guiding principles. People tend to seek partnership with others with whom they are comfortable and perceive similarity in values and styles of working together. An important first step is learning whether or not these similarities truly exist. The following exercises will help you determine if you share a common vision, goals, and values.



### **EVALUACIÓN INDIVIDUAL:**

*Al revisar las metas y objetivos de la colaboración (según redactados en el Capítulo 2), cada persona integrante del equipo debe contestar por separado las siguientes preguntas (por favor, haga un círculo alrededor de la mayor respuesta possible):*

1. Creo que nuestras organizaciones tienen visión, metas y objetivos similares.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que la comunidad tiene visión, metas y objetivos similares a los de nuestras organizaciones.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a)(10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo a las preguntas anteriores y discutir las. Consideren lo siguiente:*

1. Si no están seguros (<6) de que las visiones, las metas, y los objetivos de sus respectivas organizaciones sean compatibles, entonces ¿cómo esto afectará la colaboración/el proyecto?
  
2. Si no están seguros (<6) de que las visiones, las metas y los objetivos respectivos de las organizaciones que representan sean compatibles con la comunidad de interés entonces ¿cómo esto afectará la colaboración/el proyecto?



### **NOTAS DE ACCIÓN:**

*Recuerden, una acción podría ser decidir que ahora no es el mejor momento para proceder. Éste es el momento de evaluar de forma crítica la compatibilidad de la colaboración y determinar si las partes colaboradoras están preparadas para atender las necesidades de la comunidad de interés de manera efectiva.*

1. ¿Cuáles son los próximos pasos para que avance la colaboración/el proyecto?
2. Si la visión, las metas y los objetivos respectivos no son compatibles, ¿cuáles son los próximos pasos para mejorar el apresto de la colaboración/el proyecto propuesta/o?

### **Los valores**

Los valores son una colección de principios rectores que generalmente reflejan la perspectiva de una persona o un grupo sobre lo que es correcto y deseable. Las organizaciones con frecuencia identifican un conjunto de valores medulares: los valores esenciales que se espera se evidencien en el comportamiento diario de todas y todos los integrantes de la organización en sus quehaceres dentro de la organización. Contar con un conjunto determinado de valores medulares es un componente importante del éxito de una colaboración, dado que provee guías claras para la toma de decisiones así como para la conducta que se espera de las personas que forman la colaboración.

Un ejercicio para determinar los valores de las partes colaboradoras es pedir a cada colaborador(a) que identifique diez valores que él o ella considera indispensables para una colaboración exitosa. Primero, cada persona debe pensar de manera independiente sobre los valores que ella está buscando encontrar en un(a) colaborador(a) (por ejemplo, la honestidad, la confiabilidad, la creatividad, ser arriesgado(a), etc.). Según el lugar en que se realice este ejercicio, quizás cada

colaborador(a) pueda escribir en un papel cada valor y adherirlo a una pared o tablón, donde quede visible para todos. Las personas participantes del ejercicio pueden entonces comenzar a comparar un conjunto de valores colgados en un/a tablón/pared con el otro, y reconocer las similitudes y las diferencias entre los valores de las partes.



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo el ejercicio de los valores y discutirlos. Consideren lo siguiente:*

1. Los valores de la otra parte colaboradora ¿son compatibles con *la organización* que cada parte representa? Si no, ¿cómo afectará esto la colaboración/el proyecto?
  
2. Los valores de la otra parte colaboradora ¿son compatibles con los de la *comunidad de interés*? Si no, ¿cómo afectará esto la colaboración/el proyecto?



### **NOTAS DE ACCIÓN**

*Si los valores no son compatibles, ¿cuáles son los próximos pasos para mejorar el apresto de la colaboración/el proyecto propuesta/o?*

## **Ambientes Compatibles**

El ambiente se refiere a las atmósferas políticas y sociales en que cada parte colaboradora opera. Incluidos entre los elementos del ambiente están las personas, los procesos y las estructuras que pudieran aportar al éxito de la colaboración y el proyecto, u obstaculizarlos, así como las experiencias anteriores entre las partes colaboradoras que pudieran incidir sobre alguno de dichos elementos.

## **Historia**

Antes de dar comienzo a una colaboración, es importante reconocer y afrontar las experiencias previas. La historia negativa se debe compartir, discutir y mediar, con la meta de establecer (o restablecer) la confianza y la credibilidad. Por ejemplo, las organizaciones académicas con historia de racismo institucionalizado, por un lado, y las organizaciones comunitarias con experiencias de haber sido explotadas en el pasado, por el otro, a menudo tienen entre sí un nivel de desconfianza significativo. El siguiente ejercicio tiene el propósito de estimular una discusión franca sobre los aspectos positivos y negativos de la historia compartida entre las personas colaboradoras, sus organizaciones y la comunidad de interés

*En la table siguiente, escriba las experiencias positivas y los retos históricos entre las personas y las organizaciones que integran la colaboración, y entre estos y la comunidad, que puedan contribuir a la colaboración/el proyecto o impedir el éxito de la/el misma/o.*

	<b>Entre personas colaboradoras</b>	<b>Entre organizaciones</b>	<b>Dentro de la comunidad</b>
<b>Historia positiva</b>			
<b>Desafíos</b>			

### **Problemas de credibilidad**

La credibilidad es la cualidad de ser creíble o confiable. La historia puede tener gran influencia sobre la credibilidad de las partes colaboradoras y la confianza entre ellas, y dicha influencia puede ser positiva o negativa. El siguiente ejercicio tiene el propósito de estimular una discusión franca sobre los aspectos positivos y negativos de credibilidad y confianza entre las personas que colaboran, sus organizaciones y la comunidad, según sus experiencias anteriores descritas en la tabla.

En la siguiente table, escriban los temas de credibilidad (tanto los positivos como los que constituyen desafíos) entre las personas que colaboran, sus organizaciones y la comunidad, que puedan facilitar la colaboración/el proyecto o ser impedimentos.

	Entre las personas colaboradoras	Entre organizaciones	Dentro de la comunidad
Temas de credibilidad positivos			
Desafíos de credibilidad			



### DISCUSIÓN EN GRUPO:

*Evaluar las respuestas sobre su historia común y la credibilidad, y discutir lo siguiente:*

1. ¿Cómo se pueden utilizar la historia positive y los factores de credibilidad positivos para facilitar la colaboración/el proyecto?

2. ¿Qué experiencias retantes y problemas de credibilidad pueden tener impacto sobre la disposición de la colaboración/proyecto para que sus partes integrantes trabajen juntas y que el/la mismo/a tenga éxito?



### **NOTAS DE ACCIÓN:**

*Éste es el momento de afrontar los problemas de confianza minada o de credibilidad debilitada, y determinar si las partes colaboradoras están preparadas para trabajar juntas de manera efectiva y enfrentar las necesidades de la comunidad.*

1. ¿Cuáles pasos tomarán para afrontar los desafíos que han identificado?

2. ¿Cuáles pasos tomarán para continuar levantando y sosteniendo la confianza y la credibilidad dentro de la colaboración y la comunidad?

*"Aquellos que no recuerdan el pasado, están condenados a repetirlo"*

*- George Santayana*

### **Aprender del pasado**

¿Conoce de un proyecto similar al que su equipo propone realizar que se haya intentado implantar o se haya implantado anteriormente en la comunidad de interés? Por ejemplo, si su equipo está proponiendo un programa de prevención de embarazos para toda la comunidad, ¿se ha intentado esto anteriormente? A menudo, los proyectos anteriores constituyen un recurso rico en "lecciones aprendidas" sobre la realización de

este tipo de proyecto. Aprender de las experiencias de otros puede ayudarles a facilitar la realización de su proyecto y a evitar los escollos que enfrentaron aquellos que han realizado trabajos en la misma comunidad de interés. El siguiente ejercicio tiene el propósito de estimular la reflexión sobre proyectos de base comunitaria previos que han intentado afrontar un problema similar al identificado por la colaboración, y provocar una discusión franca sobre esos proyectos.

### **Lecciones aprendidas**

*Lecciones clave del pasado incluyen:*

1. ¿Quiénes dirigieron la iniciativa anterior? ¿Puede reunirse con esas personas para dialogar sobre el proyecto dado?
2. ¿Qué funcionó en aquella ocasión?
3. ¿Qué no funcionó?
4. ¿Cuáles fueron los resultados positivos del proyecto?
5. ¿Enfrentó el proyecto desafíos o barreras?

### **Atmósfera organizacional y comunitaria**

El “ambiente” también se refiere a las atmósferas en que cada una de las partes colaboradoras trabaja, así como a la atmósfera comunitaria. Cada una de estas atmósferas tiene características o “factores” que pueden afectar el apresto de la colaboración para asumir un proyecto. Comprender estos factores incluye ser consciente de “cómo se hacen las cosas” en el escenario de cada parte colaboradora así como en la comunidad. Factores importantes que existen en la organización de

cada parte colaboradora y en la comunidad que pueden afectar el apresto de la colaboración incluyen:

- **Personas** - ¿Quiénes son las personas clave o los grupos de interés?
  - **Las personas que conforman el liderato y son centrales en la comunidad** - ¿Cuáles son las personas clave que ayudan a que se logren las cosas o que pueden obstaculizar los procesos?
- **Procesos** - ¿Cómo se hacen las cosas?
  - **Comunicación** - ¿Cuáles son los métodos, la frecuencia y los estilos preferidos?
  - **Tomar de decisiones** - ¿Quién/e toma/n las decisiones? ¿Cuál es el proceso?
  - **Ritmo y calendarios de trabajo** - ¿Cuánto tiempo toma hacer \_\_\_\_\_?
- **Estructuras** - ¿Cómo encajan todas las piezas juntas?
  - **Sistemas** - ¿Cómo interactúan las partes colaboradoras entre ellas y con la comunidad?
  - **Políticas** - ¿Cuáles son las reglas?

Una discusión franca sobre las infraestructuras y el ambiente en los respectivos escenarios es vital para las partes colaboradoras que comienzan una relación. Falta de comunicación y comprensión sobre los respectivos ambientes organizacionales puede provocar conflicto entre las y los colaboradores y al final afectar el progreso y el éxito de la colaboración y el proyecto. El siguiente ejercicio tiene el propósito de estimular la reflexión y la discusión franca sobre el ambiente organizacional de cada parte colaboradora, así como de la comunidad de interés.

*La siguiente tabla debe servir para guiar la discusión de cada uno de los aspectos en la columna con respecto a su organización, así como a la comunidad de interés.*

	<b>Organización Académica</b>	<b>Organización Comunitaria</b>	<b>Comunidad de interés</b>
<b>Personas</b>			
<b>Procesos</b>			
<b>Estructuras</b>			



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Discutir los temas según escritos en la table que pueden constituir desafíos para el éxito de la colaboración y el proyecto:*



### **NOTAS DE ACCIÓN:**

*¿Cuáles son los próximos pasos que tomará para afrontar los retos indentificados?*

## El momento oportuno

Las oportunidades para establecer colaboraciones, tales como la convocatoria de un posible auspiciador, no siempre ocurren en un momento que es beneficioso o conveniente para las y los integrantes del equipo colaborativo. Por tanto, el apresto para que una colaboración pueda poner en marcha un proyecto de investigación-acción participativa puede depender mucho del momento en que surge la oportunidad. Para guiar la consideración de ciertos temas o actividades que pueden afectar el momento oportuno para la implementación de una colaboración/un proyecto, realizar el siguiente ejercicio.



### EVALUACIÓN INDIVIDUAL:

*Cada integrante del equipo contesta por separado las siguientes preguntas:*

1. Dado el resto del volumen de trabajo y las otras actividades en que usted participa o de las que está encargado(a), ¿piensa que éste es el momento adecuado para involucrarse en esta colaboración/este proyecto?

*No estoy seguro (a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Al tomar en cuenta las otras actividades, eventos, los ambientes, etc. actuales de su organización, ¿piensa que éste es el momento adecuado para que su organización se involucre en esta colaboración/este proyecto y la/lo apoye?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Al tomar en cuenta las otras actividades, eventos, los ambientes, etc. actuales de la comunidad meta, ¿piensa que éste es el momento adecuado para que la comunidad se involucre en esta colaboración/este proyecto y la/lo apoye?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Al tomar en cuenta los compromisos de las partes colaboradoras, las organizaciones y la comunidad, ¿piensa que éste es el momento adecuado para proceder con la colaboración y el proyecto propuestos?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Al tomar en cuenta las competencias de la colaboración y la comunidad (dimension que se examina en más detalle en el próximo capítulo), ¿piensa que éste es el momento adecuado para la colaboración/el proyecto?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Al tomar en cuenta los recursos que tienen disponibles, ¿piensa que éste es el momento adecuado para la colaboración/el proyecto?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Al tomar en cuenta los otros desafíos que pudiera enfrentar (la historia entre las partes, los ambientes, la fuerzas sociales), ¿piensa que éste es el momento adecuado para la colaboración/el proyecto?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



#### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Si las respuestas a las preguntas anteriores indicant que el equipo no está seguro(a) (<6) de que éste sea el momento oportuno para la formación de una colaboración, discutan cómo estos asuntos pueden representar un reto para su colaboración/proyecto.*



## **NOTAS DE ACCIÓN:**

*¿Qué medidas tomarán para afrontar los problemas provocados por el momento en que surge la oportunidad? Recuerde que una acción posible es decidir que ahora no es el mejor momento para proceder.*

### **Mutuamente beneficiosa**

Una colaboración debe ser de beneficio para cada parte así como para la comunidad a la que se sirve. Es indispensable que participar sea beneficioso en términos no solo en mejoría de la salud y la situación social, sino también en apoderamiento de la comunidad de interés. A menudo, ésta es la pregunta clave que las organizaciones comunitarias y las y los colaboradores toman en cuenta antes de formar la colaboración.

### **Las agendas y beneficios percibidos**

¿Por qué participa usted en esta colaboración/este proyecto? ¿Qué espera lograr? Con frecuencia, las partes colaboradoras tienen factores que les motivan o agendas que impulsan su participación. Discutir de manera transparente los beneficios esperados por cada persona colaboradora y por sus respectivas organizaciones ayuda a construir

la relación y contribuye a la mutua comprensión y crecimiento. El siguiente ejercicio tiene el propósito de estimular una discusión franca sobre los beneficios de participar que espera disfrutar cada colaborador(a).

*Marque con una X el recuadro que describa un beneficio que usted espera surja de estar involucrado(a) en esta/e colaboración/proyecto. La siguiente tabla se debe completar primero por cada persona colaboradora por separado y luego se debe discutir en conjunto.*

<b>Beneficio</b>	<b>X</b>	<b>Beneficio</b>	<b>X</b>
Promoción/Avance en el lugar de trabajo actual		Publicación	
Mantener la posición de trabajo actual		Fondos de nueva propuesta	
Satisfacción		Satisfacer necesidad de recursos adicionales	
Oportunidad de ampliar red profesional		Se ajusta la misión	
Oportunidad de liderato		Responder a necesidad de cambio de política	
Conocimiento nuevo		Justicia social	
Satisfacer necesidad de la comunidad		Reconocimiento en la comunidad	

**Otros beneficios:**



### **EVALUCIÓN INDIVIDUAL:**

*Evaluar las respuestas de cada integrante del equipo al ejercicio anterior y discutir sus percepciones y reacciones a cada contestació. Además, consideren lo siguiente:*

1. En su opinion, ¿es esta colaboración mutuamente beneficiosa para las partes colaboradoras?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ¿Es esta colaboración mutuamente beneficiosa par alas organizaciones representadas?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. ¿Es esta colaboración mutuamente beneficiosa para la comunidad de interés?

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



### **NOTAS DE ACCIÓN:**

*Si alguna persona integrante del equipo tiene una preocupación sobre la agenda de otra parte colaboradora que puede tener un efecto sobre la colaboración/el proyecto o sus respuestas reflejan poca seguridad (<6), ¿cuáles son los próximos pasos?*

## Compromiso

Compromiso es el acto de dedicarse a un curso de acción. En este caso, se refiere a actuar como una persona comprometida con la colaboración/el proyecto. El compromiso puede abarcar la disponibilidad en términos de tiempo y recursos de los colaboradores, sus organizaciones y la comunidad. La investigación-acción participativa suele exigir compromisos de tiempo sustanciales en la forma de reuniones frecuentes y expectativas de planificación, implantación y evaluación del proyecto. La transparencia del compromiso de las partes colaboradoras, las organizaciones y la comunidad hacia la colaboración/el proyecto es importante. El siguiente ejercicio tiene el propósito de estimular una discusión franca sobre la capacidad y voluntad de cada colaborador(a) a comprometer tiempo y recursos a la colaboración y el proyecto.

*En la table a continuación, haga una lista concise del compromise que propone asumir cada persona u organización colaboradora.*

*¿Cuántas horas a la semana (o días por mes) planifica comprometer a la colaboración/el proyecto cada persona integrante de la colaboración?*

Colaborador A/Nombre: \_\_\_\_\_ Compromiso de Tiempo: \_\_\_\_\_

Colaborador B/Nombre: \_\_\_\_\_ Compromiso de Tiempo: \_\_\_\_\_

Colaborador C/Nombre: \_\_\_\_\_ Compromiso de Tiempo: \_\_\_\_\_

Colaborador D/Nombre: \_\_\_\_\_ Compromiso de Tiempo: \_\_\_\_\_

*¿Cuáles recursos (personal, dinero, espacio, recursos tecnológicos, otros) comprometerá cada organización a la colaboración/el proyecto?*

1. Recursos comprometidos por la organización académica: *(Haga una lista)*

2. Recursos comprometidos por la organización comunitaria: *(Haga una lista)*

3. ¿Qué ha comprometido la comunidad de interés a la colaboración/el proyecto?:  
*(Haga una lista)*

## Formalizar el compromiso

A menudo, las colaboraciones comienzan mediante un memorando de entendimiento (MOU, por su acrónimo en inglés) o contrato, de manera que exista evidencia escrita del compromiso. Documentación de este tipo ha resultado ser especialmente útil para las partes comunitarias que se involucran en investigación-acción participativa.

*La colaboración bajo evaluación, ¿cuenta con un contrato o MOU?*

Sí No No sabría decir

*¿Es importante para usted que exista uno a esta altura del proceso?*

Sí No No sabría decir



### DISCUSIÓN EN GRUPO:

*Evaluar en equipo el compromiso de cada parte colaboradora, las organizaciones representantes y los líderes comunitarios.*

1. ¿Satisfacen estos compromisos las expectativas para los efectos de la colaboración? ¿Para el proyecto?
2. Si no se formalizan los compromisos, discutan las implicaciones.



### NOTAS DE ACCIÓN:

1. ¿Cuáles son los próximos pasos para formalizar el compromiso de cada parte colaboradora?
2. ¿Qué hará la colaboración para desarrollar un MOU o un contrato similar?

## Resumen del capítulo

“El ajuste” es el punto de partida principal para evaluar el apresto de la colaboración. Dialogar sobre los valores, los ambientes, los beneficios y el compromiso es crucial para el desarrollo de la confianza y la credibilidad entre las partes colaboradoras y en la comunidad, en términos de impulsar el proyecto de investigación-acción participativa. Las experiencias de procesos de investigación anteriores indican que si la colaboración no cumple con estos criterios de “ajuste”, las y los colaboradores deben responder a preguntas difíciles: “¿Se pueden resolver estos problemas?” y “¿Debemos proceder?” A medida que contestan la siguiente serie de preguntas, reflexionen con detenimiento sobre las discusiones que han tenido durante la realización de los ejercicios de este capítulo. Las mismas tienen el propósito de estimular una recapitulación del análisis del ajuste de la colaboración, el proyecto y la comunidad, de manera que oriente las decisiones respecto a los próximos pasos para determinar el apresto de la colaboración para proceder.



### EVALUACIÓN INDIVIDUAL:

*Evaluar sus respuestas a los temas traídos a colación en este capítulo. Contestar los siguientes por separado y luego discutir como equipo:*

1. Creo que la colaboración/el proyecto propuesta/o es compatible conmigo en este period.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que el proyecto propuesto es compatible con la colaboración en este period.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Creo que la colaboración/el proyecto propuesta/o es compatible con nuestras organizaciones en este period.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Creo que la colaboración/el proyecto propuesta/o es compatible con la comunidad de interés en este period.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**NOTAS DE ACCIÓN:**

*Si sus respuestas a las preguntas anteriores indicant que usted o sus colaboradores(as) no están seguros(as) sobre el ajuste de la colaboración, ¿Cuáles son los próximos pasos? ¿Disolverán la colaboración definitivamente? ¿O tomarán medidas para mejorar el ajuste entre las partes colaboradoras?*

## **Resumen de plan de acción para el ajuste**

*Evaluar las notas de acción que se desarrollaron a medida que procesaban este capítulo. ¿Cuáles son las acciones clave que se determine son necesarias para garantizar el ajuste de la colaboración?*

### *1. Valores compartidos*

Acciones clave:

### *2. Ambientes compatibles*

Acciones clave:

### *3. Beneficios mutuos*

Acciones clave:

### *4. Compromiso*

Acciones clave:

# Notas

## Capítulo 4: La capacidad de la colaboración y/o el proyecto

La capacidad indica la habilidad y la aptitud de las partes colaboradoras, sus organizaciones y la comunidad de interés para llevar a cabo investigación-acción participativa (CBPR, por su acrónimo en inglés), así como el potencial de la colaboración para ser sostenible y cambiar. Será necesario evaluar la capacidad al formar una colaboración nueva, así como cuando se definan proyectos nuevos de la colaboración, para asegurar que las partes colaboradoras tienen las aptitudes necesarias para el logro de las metas establecidas.

Indicadores clave de la capacidad:

- Liderato efectivo
- Equipo de trabajo incluyente
- Competencias que se complementan
- Recursos adecuados

Esta sección del manual ayudará a determinar la capacidad de la colaboración para realizar proyectos que satisfagan las necesidades de la comunidad de interés.

### 1. Liderato

*“Comience con las personas desde el lugar en que están ahora, antes de intentar llevarlos a donde usted quiere que lleguen”*

*- Jim Rohn*

El liderato efectivo se considera un determinante importante para el éxito de una colaboración y un proyecto. Evaluar el liderato es necesario. Se debe tomar en cuenta la complejidad de la tarea, las destrezas necesarias, la experiencia y el peritaje de la(s) persona(s) líder(es), y su credibilidad frente a la comunidad, así como frente a otras personas interesadas o grupos de interés. Los siguientes ejercicios les ayudarán a determinar si el liderato de la colaboración es efectivo para los propósitos de alcanzar las metas definidas al comienzo de este proceso.



## EVALUACIÓN INDIVIDUAL:

*Cada parte colaboradora, contestar por separado lo siguiente:*

1. ¿Qué cualidades de liderazgo reconoce como importantes para que esta colaboración tenga éxito? Haga una lista.

2. Creo que las y los líderes escogidos para esta colaboración tengan las cualidades necesarias para dirigirla con éxito. (Escoja la mayor opción).

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. ¿Cuáles son los deberes y funciones de las personas líderes de la colaboración? Haga una lista.

4. Creo que la colaboración ha definido las funciones y los deberes de las personas líderes involucradas en la colaboración y que ellas cumplen con mis expectativas.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

*¿Cuán efectivos son los/las líderes? Considere la efectividad en términos de: inspirar o motivar a las otras personas asociadas a la colaboración; comunicar la visión y las metas de la colaboración; integrar las perspectivas, los recursos y las destrezas de las y los colaboradores; generar consenso; trabajar de manera colaborativa con todas y todos los interesados; promover el respeto, la confianza, la inclusión y la candidez; establecer conexiones con la comunidad; y otros. Haga una lista de otros indicadores de efectividad que son importantes para usted:*

1. Creo que las personas líderes de la colaboración son efectivas.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que se han establecido las pautas necesarias para garantizar que los y las líderes rendirán cuentas y responderán a la colaboración y la comunidad de interés.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. ¿Tiene usted expectativas respect al líderato de esta colaboración que no se hayan traído a colación? Si las tiene, haga una lista a continuación:



## **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo a las preguntas anteriores y discutir las. Considere lo siguiente:*

1. ¿Cuáles son las cualidades de liderazgo que los colaboradores esperan encontrar en el liderato?
2. Si no están seguros (<6) de que la(s) persona(s) indentificada(s) para constituir el liderato tenga(n) las cualidades para dirigir la colaboración, ¿cómo afectará esto a la colaboración y los proyectos pautados?
3. ¿Qué funciones clave deberán desempeñar las personas líderes, según las partes colaboradoras?
4. Si el equipo no está seguro (<6) de que las funciones de los/las líderes estén definidas, ¿qué aclaraciones hay que hacer y cómo se determinarán?
5. Si el equipo no está seguro (<6) de que las personas líderes sean efectivas, ¿cómo afectará esto la colaboración? ¿Cuáles medidas se deben tomar para remediar este problema?
6. Si el equipo no está seguro (<6) de que existan pautas establecidas que garanticen que las y los líderes rendirán cuentas y responderán a la colaboración y la comunidad de interés, ¿cómo afectará esto a la colaboración? ¿Cómo se afrontará esta situación?
7. ¿Están las partes colaboradores cumpliendo con las expectativas de liderato trazadas para ellas?





### **EVALUCIÓN INDIVIDUAL:**

*Cada persona colaboradora, contestar por separado lo siguiente:*

1. Creo que la colaboración tiene la combinación de integrantes apropiada dentro de nuestras organizaciones para realizar el proyecto planificado.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que la colaboración tiene la combinación de integrantes apropiada en la comunidad para realizar el proyecto planificado.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Creo que tenemos la composición de integrantes apropiada para sostener la colaboración y los proyectos planificados a largo plazo. Tome en cuenta las dimensiones de género, etnicidad, diversidad de puntos de vista, peritaje, conocimiento, competencia cultural, credibilidad y experiencia.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo a las preguntas anteriores y discutir las. Consideren lo siguiente:*

1. ¿Cuáles son las personas integrantes y los grupos de interés clave que su colaboración necesita para mantener la viabilidad de la colaboración, para llevar a cabo el proyecto de investigación-acción participative propuesto, y para sostener a largo plazo los resultados de la colaboración y el proyecto?

2. Si el equipo no está seguro (<6) de que la composición de la colaboración sea incluyente en la medida suficiente para llevar a cabo y sostener la colaboración y el proyecto, ¿cómo impactará esto a la colaboración?
3. ¿Es necesario integrar a otras personas/organizaciones en la colaboración para alcanzar las metas de la colaboración y el proyecto ? Sí No
4. Si sí:
  - a. ¿Quiénes son?
  - b. ¿Por qué es necesaria su participación?
  - c. ¿Quién tiene acceso a esas personas?
  - d. ¿Quién establecerá el contacto con ellas?
  - e. ¿Cuáles serían las expectativas de estas nuevas personas/entidades integrantes?
  - f. ¿Cuál es el calendario de trabajo para completar el reclutamiento de estas personas/entidades?



#### **NOTAS DE ACCIÓN:**

1. ¿Cuáles son los próximos pasos a tomar respect a la composición de la colaboración?
2. ¿Cómo se tomarán?

### **Competencias compatibles**

Al hablar de competencias, nos referimos a destrezas o habilidades, conductas y conocimiento. La tabla bajo estas líneas detalla las competencias de una colaboración de investigación-acción participativa, identificadas por participantes de entrevistas y de

grupos focales. A menudo, la parte académica de la colaboración aporta ciertas competencias a la colaboración (es decir, redacción de propuestas, diseño y métodos de investigación) y la parte comunitaria aporta un conjunto diferente de competencias (es decir, movilidad en la comunidad, conocimiento del contexto comunitario, otros). En general, se presume que cada integrante individual no poseerá todas las competencias necesarias, pero se espera que el equipo evalúe las competencias que necesita la colaboración específica y/o la colaboración de investigación-acción participativa planificada, que las competencias de las y los integrantes se complementen mutuamente y que juntos satisfagan las necesidades identificadas.

*En la siguiente tabla encontramos una lista de competencias que pueden ser necesarias para la colaboración y sus proyectos. Escriba una X bajo la columna titulada “¿Necesaria?” si esa competencia es importante para su trabajo en conjunto. Para aquellas competencias marcadas con la X, haga una lista en la tercera columna de las personas colaboradoras (sus iniciales) que tienen la competencia correspondiente.*

<b>Competencias</b>	<b>¿Necesaria?</b>	<b>¿Quién/es?</b>
<b>Destrezas o habilidades:</b>		
Movilidad en la comunidad		
Movilidad entre la organizaciones		
Selección del problema/identificación de las necesidades		
Realizar evaluaciones comunitarias		
Investigación bibliográfica/datos basados en evidencia		
Redacción de propuestas estatales (nivel de fundaciones)		
Redacción de propuestas federales (nivel de NIH)		
Obtener aprobación del Comité Institucional de Revisión (IRB, por sus siglas en ingles)		

<b>Competencias</b>	<b>¿Necesaria?</b>	<b>¿Quién/es?</b>
Obtener en consentimiento de la comunidad		
Destrezas técnicas/tecnología informática (IT)		
Destrezas organizativas		
Destrezas políticas		
Marcos teóricos		
Planificación y diseño de proyectos		
Métodos de investigación		
Implantación de proyectos		
Análisis de datos		
<b>Evaluación de Proyectos:</b>		
Difusión (medios de comunicación/local)		
Difusión (revistas científicas)		
Base de datos de experiencias		
Reclutamiento y retención de participantes en la investigación		
Instrumentos/medición		
Administración de presupuestos		
Administración de personal		
Administración y operación de propuestas federales		
Adiestramiento de otras personas		
Redes profesionales y sociales		
Traslación de hallazgos a acción		
Producir cambios de política pública		
Trabajo con juntas asesoras y/o comités		
<b>Conductas personales:</b>		
Flexibilidad		
Competente en terminus culturales		
Voluntad para compartir poder/control		
Autorreflexivo(a)		
Humilde		
Cooperativo(a)		
Buen(a) comunicador(a)		

Competencias	¿Necesaria?	¿Quién/es?
Buen(a) negociador(a)		
Transparente		
Recto(a)		
Buen(a) escucha		
<b>Conocimiento de:</b>		
Las personas interesadas de la comunidad		
Las preferencias de la comunidad		
La cultura/el context comunitario/a		
La cultura/el context organizacional		
Los procesos/principios de la investigación-acción participativa		



### DISCUSIÓN EN GRUPO:

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo a las preguntas anteriores y discutir las. Consideren lo siguiente:*

1. Discutan sus perspectivas sobre las competencias de los integrantes de la colaboración que creen necesarias para el proyecto. ¿Existe consenso?
2. ¿Hay consenso y confianza en la apreciación de que las competencias necesarias se satisfacen con los colaboradores representantes?
3. Si no hay consenso, ¿cómo impactará esto la colaboración, el proyecto y la sostenibilidad de ambos?



### NOTAS DE ACCIÓN:

1. Si las competencias no están comprendidas entre las partes colaboradoras actuales, ¿cuáles son los próximos pasos? ¿Adiestramientos, reclutar integrantes nuevos, asesorarse?

2. ¿Cómo realizarán estas actividades?

3. Calendario de trabajo proyectado:

### **Recursos adecuados**

Al hablar de recursos, hablamos de recursos económicos y humanos, el equipo y el espacio. Una evaluación de lo adecuado de los recursos para apoyar todas las fases del proyecto propuesto de investigación-acción participativa es indispensable. Esto incluye también la disponibilidad de los recursos actuales, así como la de recursos con el transcurso del tiempo, en particular cuando los fondos de propuestas u otras fuentes de ingresos terminen. Las tablas a continuación, ayudarán a determinar cuáles son los recursos necesarios para la colaboración y el proyecto.

*En la tabla siguiente, haga una lista de los recursos que tienen disponibles actualmente para la colaboración, el proyecto y para su sostenibilidad a largo plazo.*

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>
<b>Personal</b>	
<b>Suministros</b>	
<b>Equipo</b>	
<b>Apoyo técnico/tecnología informática (IT)</b>	
<b>Fondos</b>	

En la siguiente table, haga una lista de recursos que necesita conseguir para la colaboración, el proyecto y la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Recurso	Descripción	¿Cómo lo conseguirá y cuándo?
Personal		
Suministros		
Equipo		
Apoyo técnico/tecnología informática (IT)		
Fondos		
Otro		



### **EVALUACIÓN INDIVIDUAL:**

1. Creo que tenemos actualmente los recursos necesarios para nuestra/o colaboración/proyecto y para su sostenibilidad.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que tenemos la capacidad para obtener los recursos adecuados para mantener la colaboración y sus proyectos, y para su sostenibilidad.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo a las preguntas anteriores y discutir las. Consideren lo siguiente:*

1. ¿Hay consenso y confianza en la apreciación de que la colaboración cuenta con recursos adecuados?
2. Si no hay consenso, ¿cómo impactará esto la colaboración, los proyectos y la sostenibilidad?
3. ¿Cuáles son los planes para conseguir y mantener los recursos a largo plazo?  
Haga una lista:



### NOTAS DE ACCIÓN:

1. ¿Si los recursos no son adecuados, ¿cómo afrontarán las partes colaboradoras este problema?
  
2. Calendario de trabajo proyectado:

### Resumen del capítulo

Para cada colaboración y cada proyecto de investigación-acción participativa, es necesario realizar una evaluación de capacidad. La capacidad abarca las dimensiones del liderato, las competencias, los recursos y las personas/entidades integrantes que componen la colaboración. Reflexionen y escuchen con detenimiento su discusión sobre la capacidad de la colaboración, y determinen si se necesitan elaborar planes adicionales.



### EVALUACIÓN INDIVIDUAL:

*Evaluar sus respuestas a las preguntas presentadas en este capítulo. Contestar lo siguiente por separado y discutir las respuestas en grupo:*

1. Creo que contamos con un liderato efectivo para guiar esta colaboración y los proyectos de investigación-acción participative, y para sostener los esfuerzos de la colaboración y el proyecto.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que contamos con la diversidad necesaria entre las personas/entidades que componen la colaboración y los proyectos de investigación-acción participative.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Creo que contamos con las competencias necesarias para la colaboración y el proyecto de investigación-acción participative-mediante competencias que se complementan entre diferentes personas colaboradoras.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Creo que contamos con recursos adecuados para la colaboración, el proyecto de investigación-acción participative y la sostenibilidad a largo plazo de los efectos de la colaboración y el proyecto.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### **Resumen del plan de acción de capacidad**

*Evaluar las notas de acción que se desarrollaron a medida que se trabajaba este capítulo.¿Cuáles son las acciones clave que la colaboración ha determinado ser necesarias para garantizar la capacidad de la colaboración?*

#### **1. Liderato efectivo**

Acciones clave:

#### **2. Equipo de trabajo incluyente**

Acciones clave:

#### **3. Competencias que se complementen**

Acciones clave:

#### **4. Recursos adecuados:**

Acciones clave:

# Notas

## Capítulo 5: El funcionamiento de la colaboración

El funcionamiento se define como las estructuras y procesos de trabajo asociados a la colaboración. Por lo general, el funcionamiento tiene una estructura definida que incluye el liderato y los procesos documentados. Ejemplos del funcionamiento incluyen el itinerario de reuniones, las agendas, las reglas que rigen el orden en las reuniones (tales como las Reglas de Orden de Robert—Procesos Parlamentarios), así como otras estructuras tales como los comités directivos, los grupos de trabajo y las juntas asesoras. Establecer el funcionamiento es crítico para una colaboración efectiva y exitosa.

Indicadores clave del funcionamiento son:

- Comunicaciones y estructuras claras
- Métodos para la resolución de conflictos
- Distribución equitativa del poder

Este capítulo orienta al equipo sobre los componentes necesarios para definir el funcionamiento de la colaboración.

### Comunicaciones y estructuras claras

#### Preferencias/métodos de comunicación

Hay muchos métodos de comunicación, y unas personas prefieren ciertos estilos y otras, estilos diferentes. Para ser efectivo, un grupo dado debe comprender los diferentes estilos de comunicación y acordar el método de comunicación del grupo. *En la siguiente tabla, cada parte colaboradora debe hacer una lista de su(s) estilo(s) de comunicación preferido(s). Al final de la sección, el grupo llegará a un consenso sobre el mejor método de comunicación para garantizar la productividad de la colaboración y el proyecto.*

	Colaborador A	Colaborador B	Colaborador C	Colaborador D
Correo-e				
Teléfono				
Frente a frente				
Medios sociales				
Correo regular				

*Método de comunicación preferido por el grupo:*

### **Planes de comunicación**

¿Cómo se intercambiarán las comunicaciones? Las decisiones respecto a cuáles comunicaciones se llevarán a cabo y el cómo y el cuándo de las mismas entre las partes colaboradoras y con la comunidad en general, constituyen un paso importante en establecer el funcionamiento de la colaboración.

*En grupo, discutir las respuestas a lo siguiente:*

	Con las otras partes colaboradoras	Con las organizaciones representantes	Con la comunidad	¿Otros? (i.e., medios de comunicación; cabilderos, legisladores, o funcionarios públicos; etc.)
¿Qué se comunica?				
¿Cómo se llevará a cabo la comunicación?				

<b>¿Cuál será la frecuencia de la comunicación?</b>				
<b>¿Otras necesidades de comunicación?</b>				

### Estructuras de la colaboración

Establecer una estructura para la colaboración es vital para garantizar la productividad, la sostenibilidad y los canales de responsabilidad.

*En grupo, contestar lo siguiente respect a la infraestructura y los procesos necesarios para que la comunicación se lleve a cabo:*

<b>Reuniones de la y los colaboradores:</b> ¿Quién asistirá? ¿Cuál sera la frecuencia?	
<b>Reuniones comunitarias:</b> ¿A quién/es se invitará? ¿Cuál sera la frecuencia?	
<b>Funciones del liderato de la colaboración:</b> ¿Cuáles son las funciones? ¿Cómo se escoge(n) la(s) persona(s)?	
<b>Agendas de las reuniones:</b> ¿Cómo se formularán? ¿Quién las difundirá? ¿Dentro de cuánto tiempo?	

<b>Estructura de las reuniones:</b> ¿Proceso parlamentario (Reglas de Orden Robert)? ¿Estructura informal?	
<b>Actas de las reuniones:</b> ¿Se levantarán actas? ¿Para cuáles reuniones? ¿Quién las distribuirá?	
<b>Alcanzar consensus:</b> ¿Cómo se forjarán los consensus? (¿Por votación, la mayoría manda, etc.?)	
<b>Grupos/comités de trabajo:</b> ¿Necesarios? ¿Quién dirigirá?	

### Otras estructuras

¿Necesita el grupo integrar a más personas para orientar y dar dirección? ¿Para la toma de decisiones? Los comités y las juntas asesoras son ejemplos de otras estructuras que pudieran ser necesarias para apoyar su trabajo. Ver el Apéndice C para localizar recursos informativos sobre juntas asesoras y comités directivos.

*En grupo, utilizar la siguiente tabla para considerar y discutir sobre las otras estructuras que pudieran ser necesarias para orientar la colaboración y los proyectos:*

Estructura	¿Por qué es importante para nuestra colaboración?	¿Quiénes integrarían este órgano?	¿Cuál sera su function?	¿Qué recursos se necesitan? (económicos, técnicos, humanos, de espacio)

<b>(p. ej., comité directivo, junta asesora comunitaria)</b>				



**EVALUACIÓN INDIVIDUAL:**

1. Creo que el equipo entiende los métodos de comunicación que prefiere cada integrante.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que el equipo cuenta con un plan de comunicación que garantizará que la información necesaria se difunda de manera oportuna entre todas las personas integrantes.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Creo que el equipo ha determinado las estructuras básicas necesarias para el buen flujo de comunicación y la toma de decisiones.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Creo que el equipo ha llegado a un acuerdo sobre las estructuras externas necesarias (p.ej., comité(s) directive(s), junta(s), asesora(s)) para llevar a cabo el trabajo de la colaboración.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



#### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo a las preguntas anteriores y discutir las. Consideren lo siguiente:*

1. Si no están seguros (<6) de que los planes de comunicación sean efectivos para que la colaboración sea exitosa, ¿cómo afrontarán esto?
2. Si no están seguros (<6) de que las estructuras necesarias estén definidas para garantizar el funcionamiento exitosa de la colaboración, ¿cómo afrontarán esto?



#### **NOTAS DE ACCIÓN:**

*¿Cuáles son los próximos pasos de la colaboración para poner en marcha los planes de comunicación y establecer las estructuras?*

## Métodos para la resolución de conflictos

### La toma de decisiones

Para cada instancia de colaboración, es necesario establecer mecanismos para la toma de decisiones relacionadas a la colaboración y el proyecto, independientemente del tiempo que lleven trabajando juntos las personas integrantes del equipo. Se tomarán muchas decisiones, y variará el impacto de cada una. Determinar reglas sobre cómo se tomarán las decisiones disminuirá la posibilidad de conflicto en el futuro.

*En grupo, discutir lo siguiente mediante la table?*

<b>¿Decisiones de qué nivel de impacto se deben tomar frente a frente (en lugar de por correo-e o teléfono)?</b>	
<b>¿Decisiones de qué nivel de impacto se deben tomar mediante consenso de todas y todos los colaboradoras?</b>	
<b>¿Cómo se llegará al consenso sobre una decision?</b>	
<b>¿Para decisions de qué nivel de impacto se requerirá el insumo de las organizaciones representantes?</b>	
<b>¿Para decisions de qué nivel de impacto se requerirá el insumo de la comunidad?</b>	

<b>¿Qué otros aspectos de la toma de decisiones son importantes para usted?</b>	
---------------------------------------------------------------------------------	--

**La asignación del volume de trabajo**

¿Cuáles son sus expectativas de cómo el trabajo del proyecto se distribuirá/asignará? Tomando en cuenta las metas y los objetivos delineados en el Capítulo 2, discutan en grupo los deberes principales de la colaboración y los proyectos. Distribuir el trabajo de manera equitativa es indispensable para evitar conflictos y asegurar el mutuo sentido de responsabilidad sobre los procesos de parte de todas y todos los integrantes del equipo.

*Utilizar la siguiente tabla para hacer una lista de los deberes principales para el logro de las metas y los objetivos de la colaboración. Además, decidir la persona colaboradora que realizará cada deber y cómo ella rendirá cuentas respecto al deber asumido.*

<b>Deberes/Tareas principales</b>	<b>¿Quién estará encargado(a)?</b>	<b>¿Cómo rendirá cuentas?</b>



### **EVALUACIÓN INDIVIDUAL:**

1. Creo que el equipo cuenta con un plan que formula cómo se tomarán las decisiones.  
*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Creo que el equipo ha distribuido de manera equitativa los deberes y las áreas que es necesario realizar para alcanzar las metas y los objetivos de la colaboración.  
*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del grupo a las preguntas anteriores y discutir las. Consideren lo siguiente:*

1. Si no están seguros (<6) de que el equipo cuente con un plan adecuado de cómo se tomarán las decisiones dentro de la colaboración, ¿cómo se afrontará esto?
2. Si no están seguros (<6) de que el volumen de trabajo de la colaboración se ha distribuido de forma equitativa entre las personas colaboradoras, ¿cómo se afrontará esto?



### **NOTAS DE ACCIÓN:**

*¿Que medidas tomarán si los planes para la toma de decisiones y la distribución del volumen de trabajo no se honran?*

## **Distribución equitativa del poder**

### **Distribución del poder**

Al corazón de la investigación-acción participativa está un sentido de responsabilidad equitativo sobre los procesos y los productos de la colaboración. Esto produce una distribución equitativa del poder entre las y los integrantes del equipo.

*En grupo, utilizar las siguientes preguntas para dialogar sobre la distribución del poder:*

#### **Preguntas para reflexionar sobre la distribución del poder:**

1. ¿Cuáles son sus expectativas de cómo se escuchará la opinión de cada integrante del equipo y cómo se incorporará su insumo al proyecto?
2. ¿Cómo puede la colaboración equilibrar el poder entre las partes colaboradoras?
3. ¿Cómo puede la colaboración garantizar aportaciones recíprocas entre los integrantes del equipo?
4. ¿Qué estrategias tiene formuladas el equipo para equilibrar el poder? (p.ej., trabajar en grupos pequeños, discutir situaciones hipotéticas, formar subcomités).

### **Sentido de pertenencia**

Los proyectos implantados mediante la colaboración comprarán, recogerán/coleccionarán o diseñarán muchos “objetos”/cosas/elementos. Resulta relevante discutir cómo se distribuirán estos “objetos”/cosas/elementos o quién custodiará los mismos una vez concluya el proyecto.

*En grupo, hacer una lista de los posibles productos de la colaboración y la expectativa correspondiente de qué sucederá con cada producto al concluir cada proyecto:*

Producto	Expectativa
Datos/Información	
Suministros	
Equipo	
Propiedad intelectual	
Publicaciones	
Otros	

### **Difusión de los resultados**

Un paso vital de una colaboración es la difusión de los hallazgos de su(s) proyecto(s) entre una multiplicidad de públicos tales como las entidades colaboradoras, los grupos de interés clave, el liderato ejecutivo, las esferas académicas y la comunidad en general.

En grupo, completar la siguiente tabla para crear un plan de difusión efectivo:

	...en la comunidad?	...en las revistas científicas?	...en los medios de comunicación?	...entre cabilderos, legisladores y funcionarios públicos?	...entre otros (haga una lista)
¿Qué información se debe difundir...					
¿Cuándo se debe difundir...					
¿Cómo se debe difundir...					
¿Quién se encargará de difundir la información...					



### EVALUACIÓN INDIVIDUAL:

1. Creo que la colaboración tiene un buen plan para equilibrar el poder entre las partes colaboradoras.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Creo que la colaboración tiene un buen plan para distribuir de manera equitativa los productos de la colaboración y sus proyectos.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Creo que la colaboración ha creado un buen plan de difusión de información sobre la colaboración y sus productos a una multiplicidad de públicos.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Evaluar la contestación de cada integrante del equipo a las preguntas anteriores y discutir las. Consideren lo siguiente:*

1. Cómo se puede asegurar que haya contribución justa entre los integrantes de la colaboración?
2. Si no están seguros (<6) de que se ha establecido un plan adecuado para distribuir el poder entre las y los colaboradores, ¿cómo se afrontará esto?
3. Si no están seguros (<6) de que se ha establecido un plan adecuado para la distribución de los productos que genere la colaboración, ¿cómo se afrontará esto?



### **NOTAS DE ACCIÓN:**

*¿Qué pasos se tomarán en case de que los planes para tomar decisions o para distribuir el trabajo ne se realizen?*

## Resumen de capítulo

El funcionamiento de la colaboración, incluidos los procesos y las estructuras, es una dimensión importante de la colaboración. Forman parte del funcionamiento de la colaboración los planes de comunicación, los métodos para la resolución de conflictos y las maneras de equilibrar el poder entre las personas colaboradoras. Estos mecanismos de funcionamiento son necesarios para progresar de manera constante a lo largo del tiempo.

### Resumen del plan de acción para el funcionamiento

*Evaluar las notas de acción que se desarrollaron a medida que procesaban este capítulo. ¿Cuáles son las acciones clave que la colaboración definió como necesarias para garantizar el funcionamiento de la colaboración?*

#### *1. Comunicación y estructuras claras*

Acciones clave:

#### *2. La resolución de conflictos*

Acciones clave:

#### *3. Distribución equitativa del poder*

Acciones clave:

# Notas

## Chapter 6: Resumen e Implicaciones

*“Unidos, nada es imposible.”*

*-Winston Churchill*

Es posible que, tras completar los ejercicios de este manual, se hayan percatado de que no es sencillo determinar el apresto de una colaboración para el logro exitoso de un proyecto de investigación-acción participativa. Se debe abordar los componentes del apresto de una colaboración. La experiencia de investigaciones previas demuestra que las partes integrantes de las colaboraciones exitosas definen el apresto como el “ajuste” que existe entre las partes colaboradoras académicas y las partes comunitarias, y si tienen la “capacidad” y el “funcionamiento” necesario para planificar, implantar y evaluar los proyectos de investigación-acción participativa junto a la comunidad, así como compartir dichos proyectos con ésta. La meta final consiste en asegurar que se aborden todos los componentes fundamentales del apresto de modo que se facilite el crecimiento mutuo dentro de la colaboración y que exista el potencial de tener impacto sobre las necesidades sociales y de salud que se hayan identificado en la comunidad de interés. A través de este manual, ustedes han realizado ejercicios para evaluar cada componente del apresto de la colaboración. El siguiente ejercicio le provee al equipo la oportunidad de analizar y resumir sus conclusiones respecto al ajuste, la capacidad y el funcionamiento de la colaboración.



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*Resumen de la discusión en equipo sobre el Ajuste de la Colaboración (Capítulo 3):*

1. Entendemos que en estos momentos existe un buen ajuste en la colaboración propuesta.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Estamos confiados de que la colaboración propuesta encaja y tiene un buen ajuste con nuestras organizaciones en estos momentos.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Entendemos que en estos momentos existe un buen ajuste entre la comunidad y la colaboración propuesta.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

*Resumen de la discusión en grupo sobre la Capacidad de la Colaboración (Capítulo 4):*

1. Entendemos que la colaboración tiene la capacidad de sostener la colaboración propuesta.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Entendemos que nuestras organizaciones tienen la capacidad para sostener la colaboración propuesta.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Entendemos que la comunidad de interés tiene la capacidad para sostener la colaboración propuesta.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

*Resumen de la discusión en grupo sobre el Funcionamiento de la Colaboración (Capítulo 5):*

1. Entendemos que la colaboración tiene las estructuras y los procesos de funcionamiento necesarios para sostener la colaboración a largo plazo.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Entendemos que el funcionamiento que se ha definido para la colaboración es equitativo entre las partes colaboradoras.

*No estoy seguro(a) (1).....Extremadamente seguro(a) (10)*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En la escala de confianza, ¿en qué nivel ha quedado clasificada su colaboración? ¿Obtuvo un 10 en cada componente de la disposición u obtuvo una puntuación más baja de la que esperaba en algunos de los componentes? La evaluación del apresto de la colaboración no tiene el fin de desalentar a las colaboraciones en proceder. Por el contrario, esta evaluación tiene el fin de contribuir a que las colaboraciones participen en un proceso de autorreflexión exhaustivo para que puedan establecer metas realistas. Quizás, como resultado de esta evaluación, ustedes deciden que es necesario que se provean más adiestramientos en su colaboración/proyecto, o que se aumente la cantidad de personas que la/lo integran. Quizás es necesario repensar y ajustar las metas que se habían establecido originalmente para la colaboración/el proyecto. Quizás han concluido que su colaboración/proyecto ya está lista/o para cumplir sus metas.

El apresto de la colaboración es un proceso continuo que debe ser flexible para poder adaptarse a las realidades de trabajar en el ambiente comunitario, un ambiente dinámico por naturaleza. Evaluar el apresto de la colaboración no es un proceso sencillo ni aislado. Por lo tanto, se deben llevar a cabo re-evaluaciones a lo largo de la duración del proyecto y en la medida en que cambien las circunstancias. Cada componente del apresto (el ajuste, la capacidad, el funcionamiento) es interdependiente de los otros; un cambio en uno de los componentes podría afectar los otros. Por lo tanto, resulta importante que las colaboraciones evalúen periódicamente

las metas y los objetivos de la colaboración y del proyecto para asegurarse de que todos los componentes del apresto siguen siendo adecuados para contribuir al alcance de las metas originales. Las metas y los objetivos que estableció originalmente en el Capítulo 2, ¿se afectaron con lo que aprendió de su apresto más adelante en este proceso?

*El siguiente ejercicio tiene el propósito de ayudarles a re-analizar las metas que habían establecido en el Capítulo 2. Ahora que han completado una evaluación del apresto de la colaboración, es hora de re-evaluar las metas originales y quizás hacer algunas revisiones en base a su determinación del nivel de apresto de la colaboración. Utilizar la siguiente tabla:*

 <b>DISCUSIÓN EN GRUPO:</b>
<b>Meta(s) Original(es):</b>
<b>Objetivo(s) Original(es):</b>

**Meta(s) Revisada(s):**

**Objetivo(s) Revisado(s):**

### **En adelante**

Ahora, ¿cuáles acciones se tomarán para ir adelante? En los capítulos 3, 4 y 5, al concluir cada uno, se creó un plan de acción correspondiente a cada componente de la disposición. Por cada componente, ¿cuáles fueron las acciones claves que se identificaron tras completar los ejercicios del capítulo?



### **DISCUSIÓN EN GRUPO:**

*El siguiente ejercicio tiene el propósito de ayudarles a darle una Mirada colectiva a las acciones clave que identificaron y contestar lo siguiente:*

1. ¿Cuáles acciones se necesitan para proceder?

2. ¿Es razonable tener la expectativa de que la colaboración lleva a cabo las acciones identificadas?				
3. ¿Cuál sería un calendario de trabajo realista para completar los planes de acción?				
Acciones			Evaluación	
¿Qué hay que hacer?	¿Quién lo hará y para cuándo?	¿Cuáles recursos?	¿Qué tipo de evidencia indica progreso?	¿Cómo y cuándo se reunirá la evidencia?

### Unir todas las partes: El desarrollo de un Marco Lógico

Un modelo lógico ofrece una representación visual o un cuadro de cómo ustedes piensan que funcionarán su colaboración y su proyecto, además ayuda a asegurar que las y los integrantes de la colaboración tengan una comprensión común del proyecto, de cómo procederá y los efectos deseados. Un marco lógico también mejora la habilidad de la colaboración para explicar el proyecto con claridad a grupos de interés clave externos a la colaboración. El modelo lógico brinda un diagrama de los componentes indispensables de un proyecto o una colaboración, de cómo los componentes encajan unos con otros para alcanzar los efectos deseados, y por ende,

ofrece un contexto para evaluar la colaboración. Existen muchas maneras diferentes de ilustrar un modelo lógico. Independientemente del que se escoja, ciertos elementos clave son constantes entre las diferentes representaciones.

- **Fundamentos lógicos** son las razones por las cuales la colaboración se forma o emprende un proyecto.
- **Supuestos** son las creencias sobre el proyecto o la intervención, y sobre los recursos reunidos. Los supuestos incluyen la manera en que visualizamos que funcionará el proyecto. Los supuestos incorrectos o no reconocidos pueden ser una razón por la cual una colaboración no alcance el nivel de éxito esperado.
- **Insumos** incluyen los recursos que una colaboración tiene disponibles para aportar el trabajo.
- **Actividades** describen lo que la colaboración hace con los recursos para implantar el proyecto. Se trata de procesos, eventos y acciones intencionales que se realizan para producir los resultados deseados del proyecto.
- **Productos** son los resultados directos y concretos de las actividades, tales como la conclusión de la fase de adiestramiento del personal o el número de reuniones de la junta asesora. Este tipo de productos del trabajo inicial a menudo sirve para documentar el progreso.
- **Efectos/Consecuencias** son los resultados y constituyen el impacto que la colaboración desea producir. La descripción de los efectos en terminus de corto, medio y largo plazo depende de los objetivos, la duración del programa y las expectativas. Los efectos a corto plazo deben ser alcanzables dentro de entre 1 y 3 años, mientras los efectos a más largo plazo se deben poder alcanzar dentro de un calendario de trabajo de entre 4 y 6 años.
- **Factores Externos** describen el ambiente en que ubica la colaboración y el proyecto, e incluyen factores que pueden influir la implantación, la participación y el logro de los efectos deseados. Los factores externos son condiciones que pueden afectar el éxito del proyecto y sobre los cuales tenemos poco o ningún control.

Los ejercicios que han completado mediante este manual brindan la información necesaria para crear su modelo lógico. Al reflexionar sobre los fundamentos lógicos y

los supuestos del proyecto, refiéranse a los componentes del ajuste, tales como los valores y el beneficio mutuo. Su evaluación de la capacidad y el funcionamiento les ayudarán a identificar los insumos, las actividades y los productos. La meta y la visión de la colaboración orientarán su identificación de los efectos. Consideren sus discusiones sobre la historia compartida y los ambientes cuando busque identificar los factores externos. A continuación, presentamos una lista de varios recursos disponibles para obtener orientación en detalle sobre la formulación de un modelo lógico.

W.K. Kellogg Foundation (2004). *Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*. Available at: <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide.aspx>

CDC Division for Heart Disease and Stroke Prevention. (2030). *Evaluation Guide: Developing and Using a Logic Model*. Available at: [http://www.cdc.gov/dhdsp/cdcynergy\\_training/content/activeinformation/resources/Evaluation\\_Guide-Developing\\_and\\_Using\\_a\\_Logic\\_Model.pdf](http://www.cdc.gov/dhdsp/cdcynergy_training/content/activeinformation/resources/Evaluation_Guide-Developing_and_Using_a_Logic_Model.pdf)

University of Wisconsin – Extension. (2005). Program Development and Evaluation: Logic Model. Available at: <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>

## **Conclusion**

¡Felicidades! Acaba de completar la primera evaluación del apresto de su colaboración para realizar una investigación-acción participativa. (Recuerde, la evaluación del apresto es un proceso constante.) El tiempo y esfuerzo invertidos en una evaluación global del apresto de la colaboración proveerán cimientos sólidos sobre los cuales su colaboración puede crecer y florecer no solo para lograr los efectos deseados, sino también para sostener la colaboración y sus productos a largo plazo. Trabajar en colaboraciones académico-comunitarias toma un compromiso de tiempo y energía significativo de parte de todas y todos los colaboradores. No obstante, las recompensas para las personas, las organizaciones y las comunidades, mediante su participación en una colaboración coherente, capaz y apresta, son interminables.

# Notas