

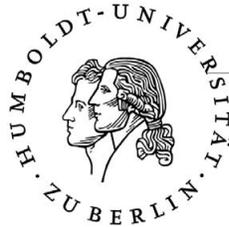


I A D

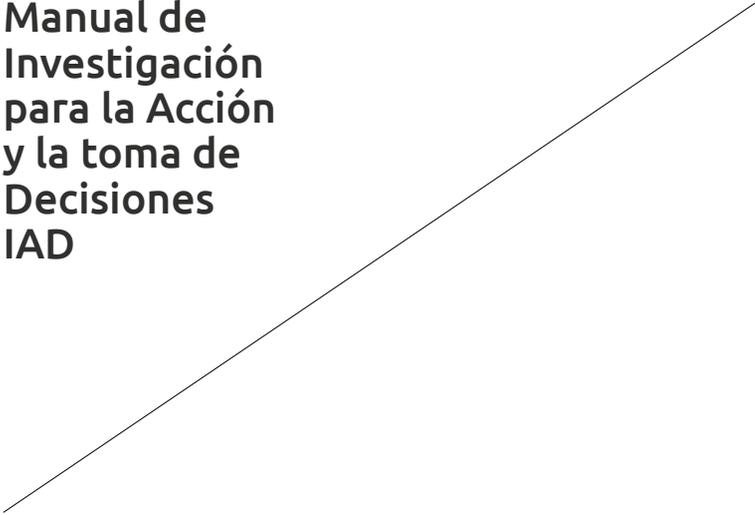
Manual de Investigación
para la **A**cción y la toma de **D**ecisiones

Gesa Grundmann
Karin Fiege
Victoria Salazar Gil

DAAD
Deutscher Akademischer Austausch Dienst
Servicio Alemán de Intercambio Académico



Manual de Investigación para la Acción y la toma de Decisiones IAD



Gesa Grundmann
Karin Fiege
del SLE

/

Victoria Salazar Gil
de la UAM
Departamento Territorio y Paz

Grundmann, Gesa

Manual de Investigación para la Acción y la toma de Decisiones IAD / Gesa Grundmann, Karin Fiege, Victoria Salazar Gil; editado por Laura V. Obando Alzate — Manizales : UAM; Centro de Desarrollo Rural (SLE) de la Humboldt-Universität zu Berlin, 2017

204 p. : il., Gráficas

ISBN: 978-958-8730-84-4

1. Investigación científica-Metodología. 2. Educación superior-Investigación. 3. Desarrollo Institucional. 5. Investigación para la Acción y la toma de Decisiones. IAD

I. Grundmann, Gesa II. Fiege, Karin III. Salazar Gil, Victoria IV. Obando Alzate, Laura V., ed.

UAM 378.007 G889

CO-MaBABC

Fuente: Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J.

© Editorial Universidad Autónoma de Manizales
Antigua Estación del Ferrocarril
E-mail: editorial@autonoma.edu.co
Teléfono: (56+6) 8727272 Ext. 166
Manizales-Colombia

Seminar für Ländliche Entwicklung
Humboldt-Universität zu Berlin
10115 Berlin, Alemania
Tel.: +49-30-2093 6900
www.sle-berlin.de

Miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia, *ASEUC*

Título: Manual de investigación para la acción y la toma de decisiones (IAD)

Autoras: Gesa Grundmann E-mail: gesa.grundmann@agrار.hu-berlin.de
Karin Fiege karin.fiege@agrار.hu-berlin.de
Victoria Salazar Gil vsalazar@autonoma.edu.co

Primera impresión: Manizales, septiembre de 2017

Segunda impresión: Manizales, septiembre de 2018

ISBN: 978-958-8730-84-4

Co-edición Universidad Autónoma de Manizales y Seminar für Ländliche Entwicklung, Humboldt-Universität zu Berlin

Editora: Laura V. Obando Alzate

Corrección de estilo: Nicolás Duque Buitrago

Diseño y diagramación: Estratósfera Colectivo de Diseño | estratosfera.com.co

Rector: Gabriel Cadena Gómez Ph.D

Comité Editorial:

Iván Escobar Escobar, Vicerrector Académico UAM. María del Carmen Vergara Quintero *PhD*, Coordinadora Unidad de Investigación. Laura V. Obando Alzate, Coordinadora Editorial UAM. Francly Nelly Jiménez *PhD*, representante de la Facultad de Ingenierías. Mónica Naranjo Ruiz *Mg*, representante de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Dora Cardona Rivas *PhD*, representante de la Facultad de Salud. José Rubén Castillo García *PhD*, Editor de la Revista *Ánfora*. Wbeimar Cano Restrepo *Mg*, Director de la Biblioteca. Luisa Fernanda Buitrago Ramírez *Mg*, Directora Revista *La Araña que Teje*. Nancy Liliana Mahecha Bedoya, representante de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

Abreviaciones

<i>ASC:</i>	<i>Apropiación Social de Conocimiento</i>
<i>CTI:</i>	<i>Ciencia, Tecnología e Innovación</i>
<i>DAAD:</i>	<i>Deutscher Akademischer Austausch Dienst- Servicio Alemán de Intercambio Académico</i>
<i>DRP:</i>	<i>Diagnóstico Rural Participativo</i>
<i>GIZ:</i>	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Entwicklung – Agencia Alemana para la Cooperación Internacional</i>
<i>IAD:</i>	<i>Investigación para la Acción y la toma de Decisiones</i>
<i>IAP:</i>	<i>Investigación, Acción, Participación</i>
<i>RAE:</i>	<i>Registro Analítico Especializado</i>
<i>SLE:</i>	<i>Seminar für Ländliche Entwicklung -Centro para el Desarrollo Rural</i>
<i>TdR:</i>	<i>Términos de Referencia</i>
<i>UAM:</i>	<i>Universidad Autónoma de Manizales</i>

Contenido

Presentación	11
--------------------	----

Parte I. Acercamiento al enfoque IAD 15

<i>¿Qué es el enfoque IAD.....</i>	<i>17</i>
<i>¿Cuáles son las características del enfoque IAD?.....</i>	<i>18</i>
<i>¿Cómo es la relación entre la universidad y los actores tomadores de decisiones en el enfoque IAD?.....</i>	<i>21</i>
<i>¿Qué conceptos y enfoques influyen en la propuesta de IAD?.....</i>	<i>23</i>
<i>¿Dónde se ha utilizado el enfoque IAD?.....</i>	<i>26</i>
<i>¿Cuáles son las oportunidades del enfoque IAD en Colombia?.....</i>	<i>28</i>

Parte II. Los pasos del enfoque IAD 31

<i>Paso 1. Gestión y clarificación del estudio</i>	<i>37</i>
<i>Paso 2. Conformación y formación del equipo IAD</i>	<i>67</i>
<i>Paso 3. Definición de contenido</i>	<i>97</i>
<i>Paso 4. Selección y preparación de los métodos</i>	<i>113</i>
<i>Paso 5. Interfase entre la preparación y el trabajo de campo</i>	<i>137</i>
<i>Paso 6. Trabajo de campo</i>	<i>147</i>
<i>Paso 7. Análisis de datos empíricos</i>	<i>155</i>
<i>Paso 8. Elaboración de conclusiones, recomendaciones e informe final</i>	<i>163</i>
<i>Paso 9. Socialización de resultados</i>	<i>172</i>
<i>Paso 10. Evaluación del proceso/ sistematización de experiencias</i>	<i>181</i>
Referencia	187
Anexos	193

Lista de cuadros

Cuadro 1.	<i>Tipos de estudio</i>	47
Cuadro 2.	<i>Matriz primer acercamiento contratante-academia</i>	48
Cuadro 3.	<i>Lista de chequeo comprobación de estudio bajo enfoque IAD</i>	50
Cuadro 4.	<i>Matriz de Usuarios (Ejemplo Política Pública de Envejecimiento y Vejez)</i>	56
Cuadro 5.	<i>Matriz de marco lógico</i>	58
Cuadro 6.	<i>Matriz de marco lógico (Ejemplo)</i>	60
Cuadro 7.	<i>Guía de elaboración de términos de referencia TdR</i>	65
Cuadro 8.	<i>Matriz de selección de alternativas</i>	85
Cuadro 9.	<i>Inventario de conocimientos</i>	104
Cuadro 10.	<i>Guía para la definición de áreas temáticas</i>	106
Cuadro 11.	<i>Matriz de priorización</i>	108
Cuadro 12.	<i>Matriz de definición de contenidos</i>	110
Cuadro 13.	<i>Balance de características de acuerdo con los métodos cuantitativos y cualitativos</i>	117
Cuadro 14.	<i>Métodos muestrales</i>	121
Cuadro 15.	<i>Diseño muestral en estilo multi-etapa, por clúster o agrupación</i>	123
Cuadro 16.	<i>Tipos y ejemplos de preguntas en encuestas</i>	128
Cuadro 17.	<i>Estructura para matriz de escritura a varias manos</i>	143
Cuadro 18.	<i>Matriz para identificación de aspectos claves de la escritura a varias manos (Ejemplo Política Pública de Envejecimiento y Vejez)</i>	143
Cuadro 19.	<i>Cuadro de control logístico sobre la operación en campo</i>	153
Cuadro 20.	<i>Características de herramientas de análisis de información</i>	162

Cuadro 21. Guía para la elaboración de recomendaciones	170
Cuadro 22. Matriz para elaboración y socialización de productos	178
Cuadro 23. Esquema para la definición de preguntas orientadoras para lecciones aprendidas	186

Lista de gráficos

Gráfico 1. Enfoque IAD: entre la academia y los organismos tomadores de decisiones	22
Gráfico 2. Modelos de relación entre la Universidad, el contratante y los usuarios a través del enfoque IAD	45
Gráfico 3. Mapa de ideas (Ejemplo: Política Pública de Envejecimiento y Vejez)	52
Gráfico 4. Árbol de problemas (Ejemplo: Política Pública de Envejecimiento y Vejez).....	54
Gráfico 5. Recomendaciones sobre visualización	73
Gráfico 6. Modelo de comunicación 1: rol de la reconfirmación de mensajes	77
Gráfico 7. Modelo de comunicación 2: Iceberg o montaña de hielo flotante	78
Gráfico 8. Modelo de comunicación 3. Los cuatro aspectos de un mensaje	79
Gráfico 9. Diagrama cercanía-distancia-permanencia-cambio	89

Presentación

Estimados lectores del Manual de Investigación para la Acción y la Toma de Decisiones (IAD):

En sus manos tienen un documento que contiene los conceptos, métodos y pasos que se requieren para aprender e implementar el enfoque investigativo denominado IAD. Este enfoque se define como un conjunto de pasos estructurados que permiten la realización de estudios investigativos orientados a la acción y la toma de decisiones.

Entendemos que éste enfoque de investigación pretende apoyar, desde la academia, a los tomadores de decisiones del ámbito público, privado o de la sociedad civil, en la búsqueda de soluciones para problemas complejos que enfrenta el territorio Colombiano y Latinoamericano. De allí, que el enfoque busque dar recomendaciones concretas a los tomadores de decisiones, a partir de estudios interdisciplinarios.

El enfoque IAD busca sobrepasar algunas de las brechas de comunicación, entendimiento e interacción existentes entre la academia y los sectores público, social y productivo. De este modo, pretende apoyar la superación de algunos hábitos comúnmente asociados al medio académico, entre los que cabe destacar los estudios prolongados y de lenguajes sofisticados que resultan ser, a la larga, de limitada utilidad, uso y pertinencia frente a los problemas sociales reales y que sus temáticas restringen un mayor relacionamiento con otros actores del desarrollo.

Por su parte, la Universidad Autónoma de Manizales (UAM), conforme a su compromiso misional con el desarrollo regional y la convivencia pacífica, se ha propuesto ampliar sus perspectivas a

partir de la adopción y la adaptación del enfoque IAD, mediante una relación de cooperación con el “Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)” o Centro de Desarrollo Rural de la Universität-Humboldt zu Berlin y apoyada con recursos financieros del Servicio Académico de Intercambio Alemán (DAAD).

En esta cooperación de cuatro años (2014-2017) se ha implementado y adaptado de manera paulatina el enfoque IAD en el contexto de la Universidad Autónoma de Manizales. Como resultados se tiene: (1) Una sistematización de la experiencia del proceso de adaptación y apropiación del enfoque, (2) Diplomado del enfoque IAD dirigido a investigadores de varias universidades de la Ciudad y (3) el manual IAD que acompañó la capacitación y documenta el entendimiento del enfoque en la UAM. El manual IAD está dirigido a docentes y estudiantes con experiencia previa en investigación, lo que implica que no reemplazará la formación tradicional en metodologías, conceptos e instrumentos de la investigación.

El documento a continuación está compuesto por dos partes: un primer apartado que contiene el marco contextual, en el cual se recogen los antecedentes y justificación del enfoque, así como su definición y características esenciales. Un segundo apartado que expone secuencialmente diez pasos que orientan la preparación, ejecución y finalización de investigaciones interdisciplinarias con enfoque IAD.

Esperamos que el manual sea de utilidad a todos los lectores e investigadores. Agradecemos a los participantes del diplomado IAD y lectores del manual en su versión piloto, por los comentarios y sugerencia que permitieron llegar a esta nueva versión.

Cordialmente,

Karin Fiege, Gesa Grundmann y Victoria Salazar Gil
Berlín y Manizales, 2017

Con el apoyo del Comité de Gestión IAD-UAM:

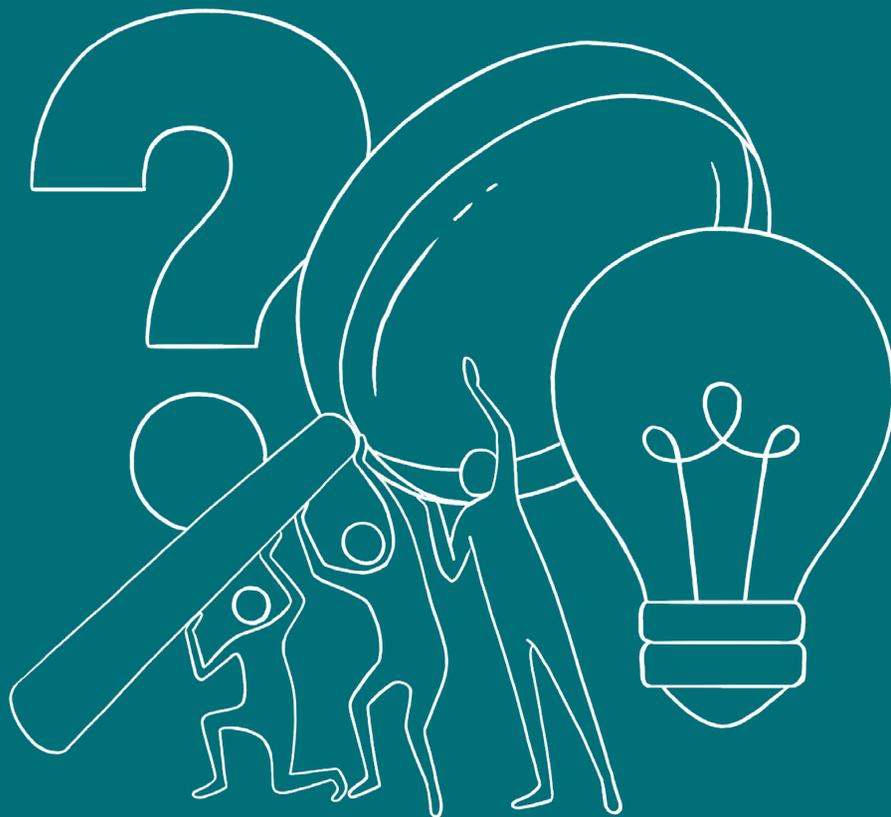
Iván Escobar Escobar · Vicerrectoría Académica
María del Carmen Vergara Quintero · Unidad de Investigación
Luz Ángela Velasco Escobar · Unidad de Enseñanza y Aprendizaje
Gloria Patricia Castrillón Arias · Unidad de Proyección
Silvio Zuluaga Giraldo · Departamento Territorio y Paz
Daniel Hurtado Cano · Coordinación IAD (SLE-UAM, DAAD)

Docentes UAM capacitados en enfoque IAD:

Alejandra Molina Osorio · Economista
Brenda Yuliana Herrera Serna · Odontóloga
Carlos Andrés Naranjo Galvis · Licenciado Biología y Química
Daniel Hurtado Cano · Psicólogo
Diana Patricia Jaramillo Ortegón · Fisioterapeuta
Giovanny Herrera Muñoz · Licenciado Ciencias Sociales
Juan Guillermo Vieira Silva · Politólogo
Lorena Patricia Delgado Enríquez · Politóloga
Victoria Salazar Gil · Ingeniera Industrial

PARTE I

ACERCAMIENTO AL ENFOQUE IAD



¿Qué es el enfoque IAD?

IAD se define como un enfoque de investigación que reúne un conjunto de pasos estructurados para la formulación y ejecución de investigaciones interdisciplinarias sobre problemas del territorio y que son identificados por actores públicos, privados o de la sociedad civil. Es un enfoque que busca orientar desde la academia la toma de decisiones eficaces para el desarrollo de estrategias, programas y políticas.

Con el enfoque IAD, las universidades pueden materializar una simbiosis entre la investigación, la formación y la proyección, de modo que se pueda tener un rol más significativo en las dinámicas sociales, culturales, económicas, políticas y ambientales de los territorios.

Con el IAD la
Universidad fortalece
su función investigativa
frente a los retos de la
sociedad



¿Cuáles son las características del enfoque IAD?

El enfoque IAD reúne una serie de características que se relacionan entre sí y que lo dotan de una naturaleza propia y específica:

1. **Investigación encomendada por posible contratante¹:** Las temáticas sobre las cuales se desarrolla la investigación son definidas de acuerdo con las necesidades de una organización (pública, privada o de la sociedad civil). Se pretende que los resultados contribuyan a la toma de decisiones basadas en estudios empíricos, análisis a profundidad y recomendaciones diferenciadas para los diversos actores o usuarios que involucra dicha decisión.
2. **Aplicabilidad y uso de los productos:** Hay un énfasis en el uso de los resultados, que pueden ir desde el diseño hasta la reformulación o ampliación de programas, políticas o estrategias. Este uso permite clarificar la forma en que serán presentados los resultados. El desafío del enfoque IAD es llegar a recomendaciones que sean lo suficientemente realistas para que puedan ser aplicadas por los diferentes actores.
3. **Intersectorialidad y alcance multinivel:** Las problemáticas susceptibles a investigar en el enfoque IAD se abordan no solo desde las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible: social, económico y ecológico (lo que involucra la intersectorialidad), sino

1. En el enfoque IAD se privilegia el uso del término "**contratante**", sobre otros términos, para hacer referencia a la relación formal que se establece entre las universidades y los actores territoriales tomadores de decisiones. En otros casos, se hará referencia al término "**demandante**" para hacer referencia a quien demanda o requiere la investigación. Vale la pena mencionar que el uso del término "**cliente**", es más común en las consultorías y los sectores empresariales.

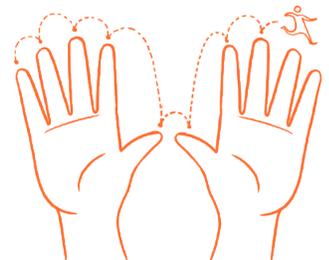
que busca perspectivas desde los diferentes niveles de intervención: local, regional, nacional e internacional (alcance multinivel).

4. Interdisciplinariedad y trabajo en equipo: Dado que los problemas afrontados en el desarrollo de las investigaciones se refieren a distintos niveles, cada uno con objetos de estudio específicos, se requieren propuestas multidisciplinarias para su abordaje. Esto exige que el equipo investigador sea integrado por diferentes perfiles disciplinares y que, además, sea formado y cohesionado en diversas técnicas de trabajo en equipo.

5. Concentración de recursos: Al ser investigaciones encomendadas por un actor territorial externo (diferente a la propia universidad), el enfoque IAD puede enfrentar limitación en tiempo, recursos económicos y humanos. Esta situación, antes de ser una desventaja, se convierte en una fortaleza, pues obliga a que sea un estudio intensivo (investigadores concentrados en el estudio), correctamente planificado, con una priorización de objetivos, delimitación exhaustiva de tema(s) a investigar y aplicación de métodos e instrumentos viables y oportunos.

6. Proceso metodológico estructurado: El enfoque IAD concentra un tiempo prudente en la fase de planificación y preparación; de este modo, se aprovecha al máximo el tiempo disponible en la fase de trabajo en campo. El proceso metodológico está estructurado en diez pasos (ver parte II), es independiente de la temática abordada y posibilita el trabajo coordinado en los equipos.

El IAD reúne diez características que moldean su enfoque diferenciador



7. **Iteración y comunicación:** Aunque el enfoque IAD responde a un proceso estructurado, éste también permite la iteración; es decir, es posible regresar a pasos anteriores para reconfigurar, delimitar o esclarecer el proceso investigativo. Estas iteraciones deben ser comunicadas a los actores territoriales que encomiendan la investigación y/o usuarios del estudio, para evitar desacuerdos o inconformidades al finalizar la investigación, además de mantener la transparencia y validación constante de los avances.
8. **Pluralismo metodológico y enfoque participativo:** El enfoque IAD no se inclina exclusivamente hacia un tipo de investigación (cualitativa o cuantitativa). Dependiendo del problema de investigación, éste enfoque recomienda el diseño de técnicas e instrumentos pertinentes que permitan el análisis del problema desde diferentes perspectivas. Será importante considerar el uso de herramientas participativas que capten los intereses de la población involucrada en el estudio.
9. **Consideraciones éticas:** Cada investigación es una intervención en sistemas culturales, morales o sociales existentes, lo que implica tener claridad acerca de posibles impactos negativos o no esperados. Reconociendo dichas condiciones se aplicará el enfoque ético de la “Acción Sin Daño”², de igual manera se respetarán los acuerdos de confidencialidad para evitar vulnerar la ética profesional u organizacional.

2 “El enfoque busca que las organizaciones realicen un trabajo de mayor impacto, a través de una reflexión sistemática sobre su quehacer y su manera de relacionarse con los diferentes actores sociales (...) la Acción sin Daño (Do no Harm), parte de la premisa de que las organizaciones de cooperación, agencias de desarrollo y ayuda humanitaria, así como pueden contribuir a transformar positivamente situaciones de conflicto, mejorar las condiciones de vida de personas vulnerables y ayudar a cerrar brechas sociales, entre otros, también pueden generar daño, aumentando las tensiones, fragmentando aún más el tejido social o exacerbando los conflictos” (EDA, 2006).

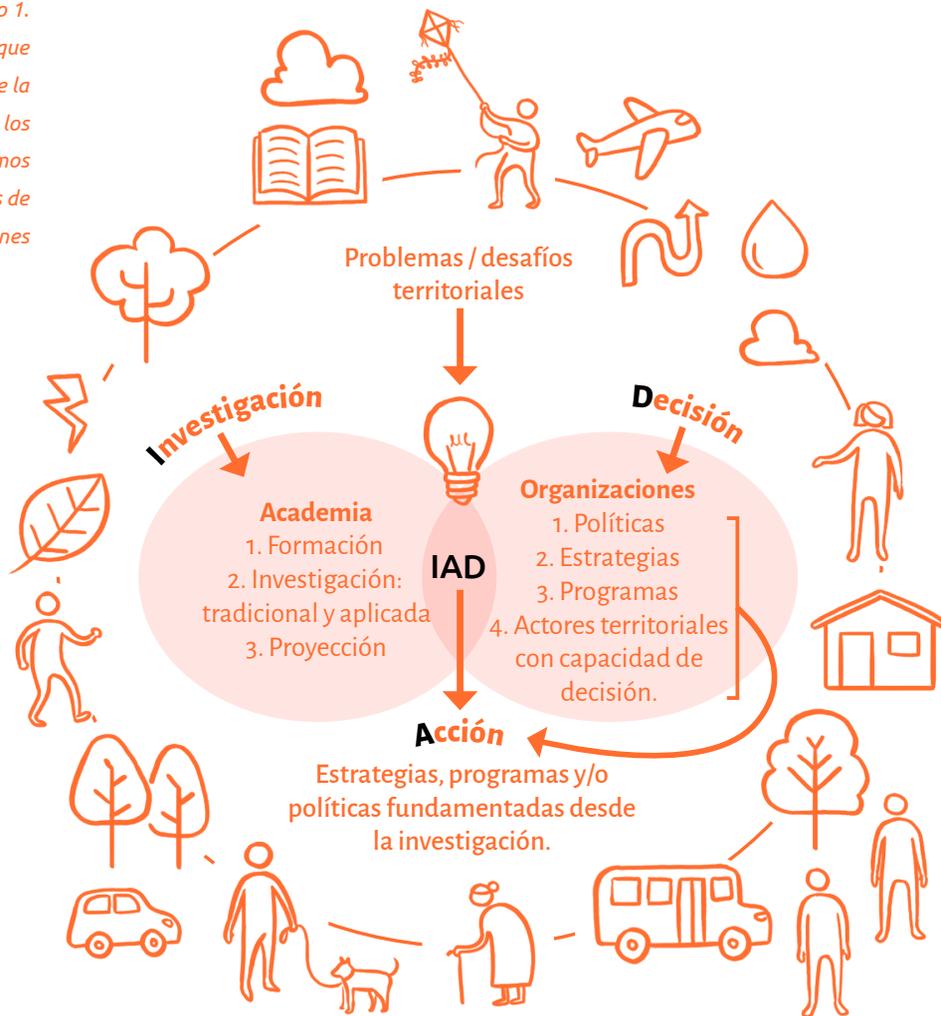
10. Publicación y divulgación de resultados: El propósito del enfoque es no sólo dar respuesta a las necesidades del actor que encomienda la investigación, sino que pretende contribuir a un debate amplio y crítico en temas de desarrollo; por tanto, los resultados no solo deben ser de acceso a las comunidades académicas, sino que deben ser devueltos a la comunidad en general. Debe pensarse en diferentes formatos y medios de divulgación (digitales, visuales, auditivos), de modo que se contribuya a la apropiación social del conocimiento.

¿Cómo es la relación entre la universidad y los actores tomadores de decisiones en el enfoque IAD?

El enfoque IAD le concede un lugar relevante a la comprensión de los lenguajes, intereses, contextos y paradigmas de los actores territoriales, pues los resultados de las investigaciones implican y vinculan a los tomadores de decisiones. En este sentido la “aplicabilidad” de los estudios resulta ser realista.

IAD no pretende reemplazar la investigación básica o tradicional, ni tampoco convertirse en una respuesta absoluta a las demandas de investigación del medio. Más bien potencializa a la academia desde la investigación a un debate propositivo y constructivo con otros sectores de la sociedad. En el gráfico 1, se visualiza la relación entre Investigación-Acción-Decisión.

Gráfico 1.
Enfoque
IAD: entre la
academia y los
organismos
tomadores de
decisiones



Fuente: Elaboración propia

La universidad, por su propia naturaleza, no es responsable de efectuar directa y explícitamente los cambios frente a una problemática social específica, pues existen otros actores y

organismos que cumplen con esta función; sin embargo, la mayoría de las veces, éstos no poseen la suficiente capacidad instalada y tiempo para analizar a profundidad los aspectos que influyen en la toma de unas buenas decisiones. Desde la academia se suele ahondar, precisamente, en los avances teóricos y metodológicos que supone decidir entre una u otra decisión.

Bajo esta premisa diferenciadora existe una co-responsabilidad estructural, por un lado, de las universidades en asegurar que las decisiones se basen en análisis empíricos profundos sin sesgos de orden político, y por el otro, de organizaciones que requieren sustentar mejor sus decisiones y lograr acciones posteriores de calidad.

¿Qué conceptos y enfoques influyen en la propuesta de IAD?

La investigación científica se divide en dos perspectivas según sus propósitos: investigación básica o pura e investigación aplicada. El enfoque IAD hace parte de la investigación aplicada.

Aunque el enfoque IAD está relacionado con la investigación aplicada es posible la generación de nuevo conocimiento puesto que incluye el hallazgo y el análisis de resultados sin descuidar la formulación de recomendaciones concretas y útiles para quienes soliciten la investigación, con el propósito de tomar decisiones de manera acertada e informada

Por otra parte, el enfoque IAD posee una relación con otros enfoques como la **Investigación Acción Participación (IAP)**. De este retoma la idea de que no existen objetos sino sujetos de investigación, lo que implica no solamente recolectar y analizar información, sino involucrar a los mismos sujetos en la búsqueda de soluciones.

En contraste con el concepto de IAP, en el que los investigadores se convierten en agentes de cambio, en el enfoque IAD los investigadores hacen recomendaciones sin que su rol llegue

a la implementación. Este rol está reservado para las entidades tomadoras de decisiones y los agentes de intervención.

La **Investigación Acción Participación (IAP)**, según Colmenares & Piñero (2008), se le adjudica al psicólogo norteamericano Kurt Lewin (1946), con estudios posteriores del antropólogo Sol Tax (1958) y el sociólogo colombiano Fals Borda (1970).

Este planteamiento investigativo parte de considerar que, ante el propósito de resolver problemas prácticos y urgentes, los investigadores deben asumir un papel de agentes de cambio, articulando las personas a las cuales se dirigen las propuestas de intervención. Para Lewin y otros (1989), IAP se concibe como una forma de entregar capacidades investigativas a la gente, con el fin de que puedan transformar sus propias vidas.

En lo que tiene que ver con el **Diagnóstico Rural Participativo (DRP)** el enfoque IAD hace uso de métodos participativos que amplían y complementan el panorama de las técnicas e instrumentos en la investigación.

El **Diagnóstico Rural Participativo (DRP)** es un conjunto de métodos que permite que las comunidades hagan su propio diagnóstico y de ahí comiencen a auto-gestionar su planificación y desarrollo. El DRP pretende desarrollar procesos de investigación desde las condiciones y posibilidades del grupo meta, basándose en sus propios conceptos y criterios de explicación. En lugar de confrontar a la gente con una lista de preguntas previamente formuladas, la idea es que los propios participantes analicen su situación y valoren distintas opciones para mejorarla. Aunque originariamente fue concebido para zonas rurales, muchas de las técnicas del DRP se pueden utilizar igualmente en comunidades urbanas (Expósito, 2003).

Dada la utilidad y pertinencia de los resultados de las investigaciones desde el enfoque IAD se puede establecer una relación con las reflexiones académicas que surgen de la **Apropiación Social de Conocimiento (ASC)** y resaltar el interés genuino del IAD por que los resultados sean devueltos a las comunidades y bajo sus propios lenguajes. Esta condición también es consecuente con los tradicionales requerimientos sobre la relación Universidad, Empresa, Estado, Sociedad Civil.

La **Apropiación Social de Conocimientos (ASC)** busca que el conocimiento científico y tecnológico sea accesible a las comunidades, más allá de las elites intelectuales (Marín, 2012). La ASC ha instaurado en la investigación de las Universidades la reflexión sobre los productos y su utilidad en la sociedad. De este modo, los productos derivados de la investigación se clasifican en Colciencias como: participación ciudadana en Ciencia, Tecnología e Innovación CTI, estrategias pedagógicas para su fomento, comunicación social del conocimiento, circulación del conocimiento especializado y reconocimientos.

Finalmente, el enfoque IAD posee influencias directas de la **consultoría** por su carácter de demanda y contratación por parte de agentes externos que buscan el cumplimiento de requerimientos específicos. Guarda relación en la elaboración y negociación de Términos de Referencia (TdR) como base del proyecto de investigación y en la definición de productos con un uso concreto. Tanto en el IAD como en las consultorías se prevé la elaboración de recomendaciones concretas y la eficiencia en el uso del tiempo, como principal recurso.

Sin embargo, la diferencia más significativa del IAD con los procesos de consultoría está en

IAD combina elementos de la consultoría con la investigación académica



el rigor académico, en la planificación y ejecución, así como en la publicación de los resultados en busca de influir en el debate público-académico.

La **Consultoría** es un término que se hereda del mundo empresarial y en esencia es un servicio externo al que recurren los contratantes con el fin de encontrar un experto temático o consultor que le ayude a solucionar uno o más de sus problemas (Quijano, 2006).

¿Dónde se ha utilizado el enfoque IAD?

El enfoque IAD como se ha venido presentando en este Manual, ha sido un proceso gestado y utilizado en Alemania en el Centro de Desarrollo Rural (SLE) de la Humboldt-Universität zu Berlin en el marco de la cooperación internacional³. A la fecha se cuenta con más de 250 estudios de IAD en alrededor de 90 países, todos con informes finales publicados⁴. Los temas de estas investigaciones varían conforme avanza el conocimiento alrededor de las tendencias del medio⁵, lo que permite también la constante actualización teórico-práctica de las áreas del conocimiento del SLE.

3 "La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la Cooperación Internacional como: "la acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil. También se conoce como Cooperación para el desarrollo y es un concepto global que comprende diferentes modalidades de ayuda que fluyen hacia los países de menor desarrollo relativo" (OCDE, 2016).

4 Ver publicaciones en: <https://www.sle-berlin.de/index.php/publikationen/sle-auslandsstudien>.

5 Algunos ejemplos de investigaciones, 2001: Manejo de recursos naturales y estrategias de superación de comunidades afectadas por la violencia en Sri Lanka;

De este modo, desde 1962 el SLE ofrece anualmente un postgrado en desarrollo rural con énfasis en la cooperación internacional. Está dirigido a 20 participantes que, como parte fundamental en la formación, se preparan a través del enfoque IAD. En estas investigaciones los participantes en equipos de cuatro a cinco personas, ejecutan estudios encomendados por organizaciones de desarrollo, acompañado por una persona coordinadora con experiencia previa en la problemática. Los estudiantes dan respuesta a necesidades puntuales a través de proyectos de investigación específicos.

Para lograr ejecutar los estudios en los tiempos demandados (generalmente de 6 semanas de preparación y 12 semanas en campo), el SLE consideró necesario tener una estructura secuencial de pasos metodológicos que, independiente de la temática, permitieran guiar a los equipos en las diferentes fases de los estudios.

Esta estructura ha sido revisada y sistematizada constantemente, y busca trasladarse a otras organizaciones que, aunque no estén necesariamente vinculadas con la cooperación internacional, sí buscan fortalecer la relación Universidad-Empresa-Estado y Sociedad Civil.

La transferencia del enfoque IAD se ha extendido no sólo a Colombia, sino a Brasil a través de la Universidad Federal Rural de Rio de Janeiro y a Mozambique en la Universidad Eduardo Mondlane.

2002: Turismo y gestión de zonas costeras: contribución para la reducción de pobreza y transformación de conflictos en Mozambique. 2004: VIH/SIDA un nuevo desafío para la gestión de zonas protegidas en Madagascar. 2006: Focalización de la reducción de pobreza en las cadenas de valor en mercados de explotación en Ghana. 2009: Impactos de los servicios básicos de energía en las zonas rurales de Bangladesh. 2010: Empoderamiento económico de mujeres a través del microcrédito: caso de estudio de Sierra Leona. 2012: Lograr la seguridad alimentaria en contextos de postconflicto en Sudan. 2015: La inclusión está creciendo: manual para la introducción del concepto de discapacidad en las organizaciones de cooperación en Namibia.

¿Cuáles son las oportunidades del enfoque IAD en Colombia?

Colombia es un país que enfrenta en la actualidad varios retos, sobre todo, como producto del postconflicto. Se encuentra en un momento histórico que requiere los esfuerzos de todos los sectores de la sociedad.

El enfoque IAD va más allá del diagnóstico

Bajo la actual agenda del postconflicto se avizora la necesidad de develar estrategias y medidas sobre las dinámicas entre lo rural y lo urbano, la redistribución de la tierra, la explotación responsable de los recursos naturales, el restablecimiento psicosocial de las víctimas, la prevención de nuevos conflictos y, sobre todo, la lucha contra la pobreza y la inequidad.

Desde el punto de vista de las investigaciones, Colombia tiene la reputación de ser un país sobre-diagnosticado en el que, al parecer, no se avanza efectivamente en la traducción de los hallazgos académicos hacia políticas públicas u otras estrategias con fines de intervención futura. Es precisamente sobre este panorama que la universidad está llamada a avanzar en estudios que vayan más allá de los acostumbrados diagnósticos, hacia investigaciones

propositivas y constructivas.

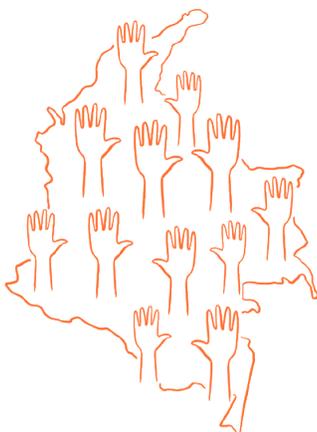
Los expertos mencionan que la Paz en Colombia no se define en las capitales sino en los territorios municipales. Razón por la cual, se requiere incrementar los esfuerzos para apoyar a los actores locales en sus intervenciones en época de postconflicto.

El enfoque IAD en el contexto colombiano y a partir de la experiencia de adopción y adaptación en la Universidad Autónoma

de Manizales, podría convertirse en una posibilidad concreta para que las universidades regionales aumenten su visibilidad y contribuyan en sus propios territorios .

De igual forma, la apropiación del enfoque IAD, no solo pretende el apoyo en la toma de decisiones de los actores territoriales, sino que busca estimular activamente al debate público sobre los temas complejos del desarrollo sostenible y la convivencia pacífica. Esta ambición no se logra desde una sola universidad, sino que debe prever el trabajo articulado en redes o comunidades de aprendizaje.

El IAD puede apoyar
la toma de decisión
desde los territorios



Consideraciones Generales

En este apartado se presenta una secuencia de diez pasos que guían la puesta en marcha del enfoque IAD, los cuales van desde las primeras ideas hasta la elaboración del informe final. Esta secuencia puede ser aplicada independientemente del problema o carácter de la investigación.

Los pasos son resultado del proceso de sistematización de las experiencias del SLE y del proceso de adaptación del enfoque IAD en el marco del convenio DAAD-SLE- UAM.

Cada paso se presenta con la siguiente estructura:

- Una **tabla resumen del paso** en donde se formula el objetivo, los resultados, los temas claves y las principales herramientas para su desarrollo. Además, contiene una serie de retos que se suelen presentar en la ejecución del paso y que han sido identificados en la puesta en práctica.
- Un apartado de **generalidades** en el que se hace una contextualización de los diferentes aspectos que contiene el paso respectivo.

- Las **actividades** que son la secuencia de tareas que se propone para el desarrollo del paso.
- El apartado de **herramientas**, en donde se presentan los instrumentos recomendados. La estructura contempla las respuestas a preguntas como: ¿qué es?, ¿para qué sirve?, ¿cómo se utiliza?, ¿qué se debe tener en cuenta?
- Los **ejemplos** para la utilización de algunas herramientas poco conocidas. Para un mejor entendimiento se ha utilizado un caso de estudio de una investigación concreta, con el cual se ejemplifican las herramientas.

Desde el punto de vista metodológico:

- Los pasos obedecen a **una estructura que busca ir de lo general a lo particular**. De este modo, se inicia con un paso que busca el diseño global de la investigación para ser acordado con los contratantes. Lo que obliga a delimitar desde el inicio el alcance, los resultados y su respectivo uso, además de los grandes ejes o áreas temáticas sobre los que subyace el estudio.

En el avance de los pasos el equipo de investigación trabaja tres aspectos paralelos:

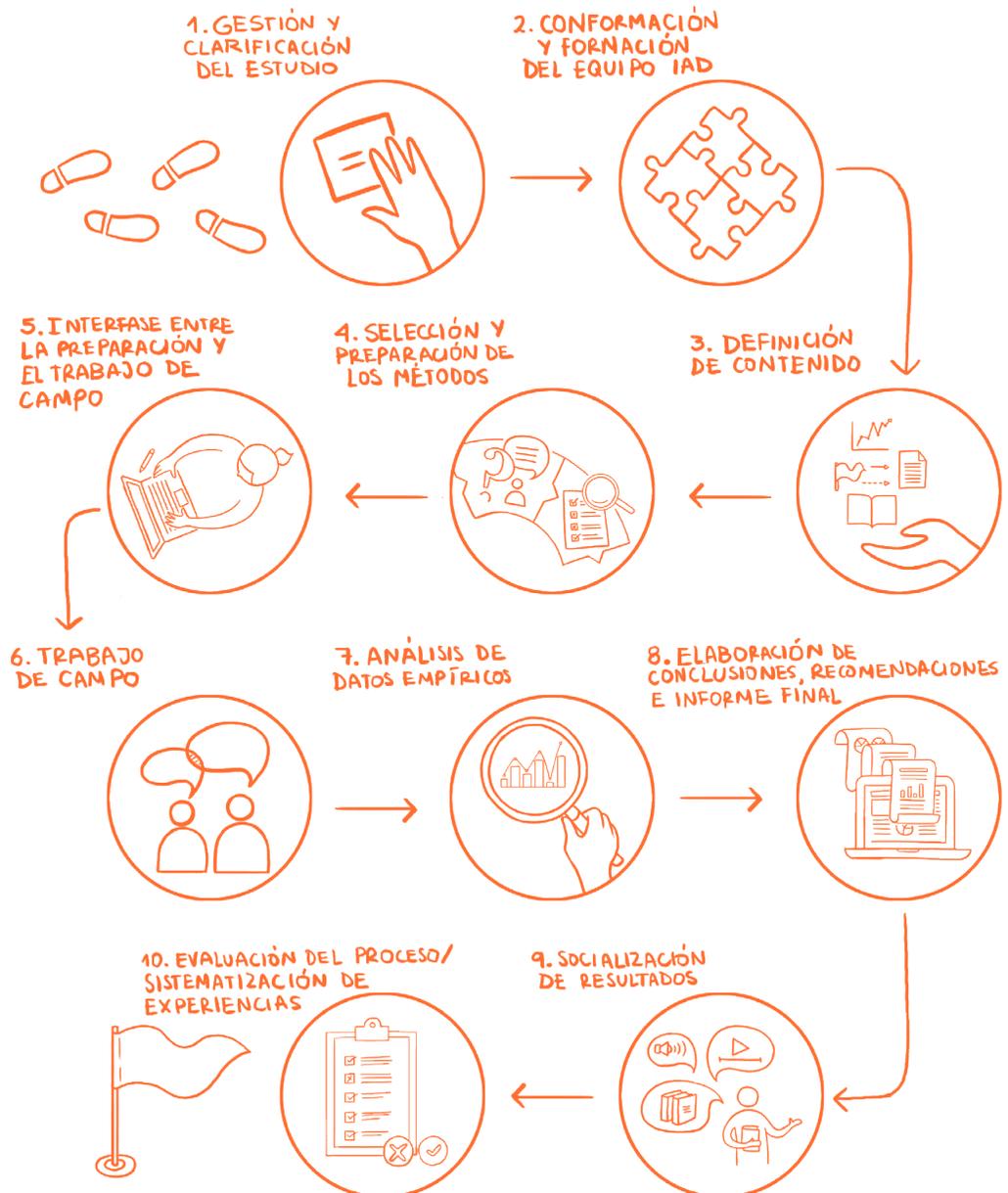
- Una estructura sistemática** que permite un avance factorial, es decir, se va avanzando paso a paso con la definición de los objetivos, de los productos, las áreas temáticas, las preguntas de investigación y su operacionalización a través de la definición de técnicas e instrumentos para la recolección de información
- La ampliación del conocimiento teórico, normativo y metodológico** sobre el problema. Lo que exige que el equipo constantemente

amplíe la base de sus conocimientos y/o busque sinergias con otros expertos temáticos.

- c. **La conformación y formación del equipo investigador**, que es indispensable para lograr una verdadera interdisciplinariedad y un trabajo de equipo eficaz. Aunque esta condición se describe en el paso 2, se considera un asunto transversal a todos los pasos del enfoque IAD.

Aunque los pasos se presentan a través de una secuencia lógica, el enfoque IAD provoca la necesidad de la **iteración**. Esto quiere decir, que el equipo podrá regresar sobre los pasos anteriores conforme avanza la investigación, para precisar, complementar o adaptar aspectos, siempre y cuando sea acordado con el contratante y no cambie la investigación en su totalidad.

PASOS DEL ENFOQUE IAD



PASO 1

GESTIÓN Y CLARIFICACIÓN DEL ESTUDIO



Paso 1. Gestión y clarificación del estudio



Objetivo	Gestionar el estudio de investigación a partir de la negociación y elaboración de términos de referencia con un contratante (organización pública, privada o de la sociedad civil)
Resultado	Contrato con base en términos de referencia (TdR)
Temas clave	<ul style="list-style-type: none"> • Ejes temáticos de la Universidad • Bases de datos de posibles contratantes • Monitoreo de convocatorias y temáticas de estudio • Proceso de negociación con posibles contratantes y usuarios • Términos de Referencia • Marco Lógico • Modelos de contratación de estudios IAD
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de contratación de estudios IAD • Tipo de investigación • Matriz de primer acercamiento al estudio IAD encomendado • Mapa de ideas • Árbol de problemas • Matriz de análisis de usuarios • Marco lógico • Técnicas de negociación de TdR • Términos de referencia TdR y/o propuesta para convocatoria <p>Otros instrumentos sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de ejes temáticos y metodologías trabajadas en la institución • Bases de datos con: Inventario de temáticas susceptibles de demanda en el medio (Ej. A base de planes de desarrollo departamental y municipal) y posibles contratantes a nivel internacional, nacional, departamental o local • Lista de criterios de evaluación de demanda o convocatoria para enfoque IAD
Retos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones con posibles contratantes para estudios IAD • Encontrar un balance entre temáticas que propone el posible contratante, en las cuales la Universidad tiene capacidad institucional y las que son prospectivas o interés regional o nacional • Establecer los criterios que permitan identificar cuando una demanda o una convocatoria puede convertirse en un proyecto IAD • Tener claridad sobre cuál de las partes (Universidad o posibles contratantes) tiene la responsabilidad de gestionar el proceso y la negociación de TdR • Delimitar el problema a investigar para no generar falsas expectativas • Elaborar TdR a base de un marco lógico sin entrar en demasiados detalles propios de la investigación • Coyunturas políticas o económicas que intervienen en la negociación y pueden causar que el posible contratante desista del estudio



Generalidades

Existen en el medio varias posibilidades de adquirir un estudio, los más comunes son a través de contactos directos con un posible contratante, un usuario directo o a través de convocatorias (en el apartado de herramientas se encuentra un **modelo de contratación de estudios** que amplía este aspecto). Independiente de ello, se requiere definir adecuadamente el problema, los objetivos, temas, actividades, recursos financieros, humanos y, además, establecer un cronograma preliminar.

Es por esto que el éxito de la investigación depende, en gran medida, del diseño inicial que se acuerda con la contraparte o que se define en una propuesta para convocatoria. Aun reconociendo que no se ha establecido un contrato o se ha logrado acceder a la convocatoria, en este paso será crucial que el equipo investigador invierta esfuerzos en diseñar, delimitar y prever las variables más relevantes de la investigación, lo que puede implicar la inversión de recursos propios de la (s) Universidad (es).

Con el enfoque IAD se considera que la organización que encomienda el estudio (contratante), lo hace con el fin de utilizar los resultados como base para tomar decisiones en la elaboración de nuevas estrategias, en la planificación de proyectos, en la evaluación de programas o con otros fines prácticos.

Consecuentemente, el uso y la aplicabilidad de los resultados de la investigación juegan un rol esencial desde el diseño. No sólo se debe prever la elaboración de recomendaciones, sino que el equipo investigador debe asumir una visión vinculante con el contexto del posible contratante o de los propios usuarios. Desde el enfoque IAD, se recomienda una herramienta que apoya precisamente este propósito: la **matriz de análisis de usuarios**.

Otro aspecto para tener en cuenta en este paso es entender que no necesariamente el contratante tiene una idea precisa sobre lo que requiere. Es posible que sí pueda definir el uso de los resultados por su propia naturaleza práctica, pero es usual que presente limitaciones a la hora de definir los diferentes procesos investigativos, subproductos o grado de detalle que se requieren para alcanzarlos.

Es en este último aspecto, donde la academia tiene la obligación de traducir y concretizar, con base en un concepto investigativo, las necesidades e ideas del posible contratante. Para esto es necesario saber qué tipo de estudio es el más apropiado para sus necesidades, por lo que el enfoque de IAD recomienda la utilización de la **matriz de acercamiento al estudio**.

En un caso práctico, si la contraparte requiere insumos para la elaboración de una nueva política pública sobre una temática específica, se debería analizar si lo que se necesita es un estudio con un enfoque empírico de herramientas cuantitativas, si se requiere un enfoque cualitativo que permita avanzar sobre las diversas perspectivas y posibles soluciones frente al tema o, finalmente, una combinación de enfoques que amplíe la problemática planteada.

Lo anterior depende no sólo de los recursos de los que dispone el posible contratante, sino de los que posee la propia universidad, siendo este el momento en el que se inicia el proceso de elaborar y negociar las diversas alternativas. En las herramientas se presenta una **tabla de definición de tipos de investigación** con sus respectivas características que puede ser útil para el primer acercamiento al contratante.

Teniendo en cuenta que el enfoque IAD se encuentra en proceso de adaptación en el medio colombiano, se plantea en este paso una herramienta para la verificación del cumplimiento del enfoque a través de una lista de chequeo denominada **comprobación de estudio IAD**. Esta herramienta permite validar a través de las características IAD si el estudio encomendado se corresponde con este enfoque.

Una herramienta fundamental en este paso corresponde a: los **Términos de Referencia (TdR)**, con la cual se busca concretizar todos los aspectos relevantes de la investigación. El proceso de elaboración de los TdR requiere de varios encuentros durante la negociación a fin de precisar y ajustarse a los requerimientos y recursos disponibles de ambas partes. Por esta razón, es recomendable prepararse en **técnicas de negociación**. Los TdR son la esencia del convenio o del contrato mismo y al final será el grado de cumplimiento o no de los TdR lo que permitirá evaluar el éxito del proyecto.

Una parte central de los TdR es el diseño del **marco lógico** que contiene los objetivos, resultados e impactos del estudio de manera resumida y presentada en un esquema. Este marco permite revisar la complementariedad de los diferentes resultados y la lógica entre los productos, su uso y el objetivo propuesto.

Es importante mencionar que los resultados en el enfoque IAD suelen ir más allá de un informe académico y pueden variar en otros productos, como cartillas, videos, artículos divulgativos, programas radiales, entre otros.



Actividades

1. Priorizar ejes temáticos en los cuales la universidad está en la capacidad de investigar (enfoque interdisciplinario), utilizando un banco de datos. Esta actividad puede ser independiente de una investigación específica y refleja el quehacer de la universidad.
2. Identificar posibles estudios IAD a través de:
 - a. Contacto directo con posibles contratantes.

- b. Revisión de temáticas en el medio público, privado o de la sociedad civil, y vincularlo con posibles contratantes.
 - c. Revisión de convocatorias de investigación.
 - d. Acercamiento y relación con otras Universidades para investigaciones compartidas.
3. Relacionar temáticas con la contraparte y visualizar opciones de investigación.
 4. Analizar y negociar objetivos, tipo, alcance, productos, uso, temas centrales del estudio y su financiamiento.
 5. Estructurar la investigación a través de la utilización del marco lógico.
 6. Elaborar términos de referencia TdR.



Herramientas

Modelos de relación entre universidad, contratante y usuarios



¿Qué es? Es un esquema gráfico que permite distinguir los modelos de relación entre las universidades y las organizaciones que utilizan y contratan los estudios.

¿Para qué sirve? Para entender diferentes opciones para la adquisición de investigaciones bajo el enfoque IAD.

¿Cómo se utiliza? Primero se debe distinguir si se trata de un acercamiento de un posible contratante con la Universidad (es) o viceversa (modelos 1 y 2) o si se trata de una convocatoria que tiene objetivos y alcance establecidos (modelo 3).

- **Modelo 1.** Plantea que es la misma organización contratante quien financia y utiliza los resultados de la investigación. Esto implica que la universidad negocia únicamente con una contraparte. Ejemplo: Una secretaría de despacho busca contratar una investigación para la definición de unos lineamientos que orienten la formulación de una política pública. La secretaría financia y utiliza los lineamientos.
- **Modelo 2.** Plantea que la entidad que financia la investigación es diferente a la que utiliza los resultados. Se trata de una relación triangular que implica la negociación con dos contrapartes. Ejemplo: Un proyecto que se formula en asocio con una entidad local para ser presentado a una entidad financiadora (Sistema General de Regalías, Cooperación Internacional, Fundaciones, etc).
- **Modelo 3.** Se basa en la convocatoria de una entidad financiadora, la cual estipula los términos de referencia. Esto implica que para la Universidad no existe posibilidad de negociación con la contraparte y la investigación se somete a evaluación. Una convocatoria se convierte en IAD si se logra en la propuesta involucrar a los actores que van a dar un uso concreto a los resultados de la investigación. Ejemplo: Convocatoria sobre los retos del país de Colciencias en donde se vinculan los diferentes Programas de Desarrollo y Paz en materia de estrategias para el postconflicto.

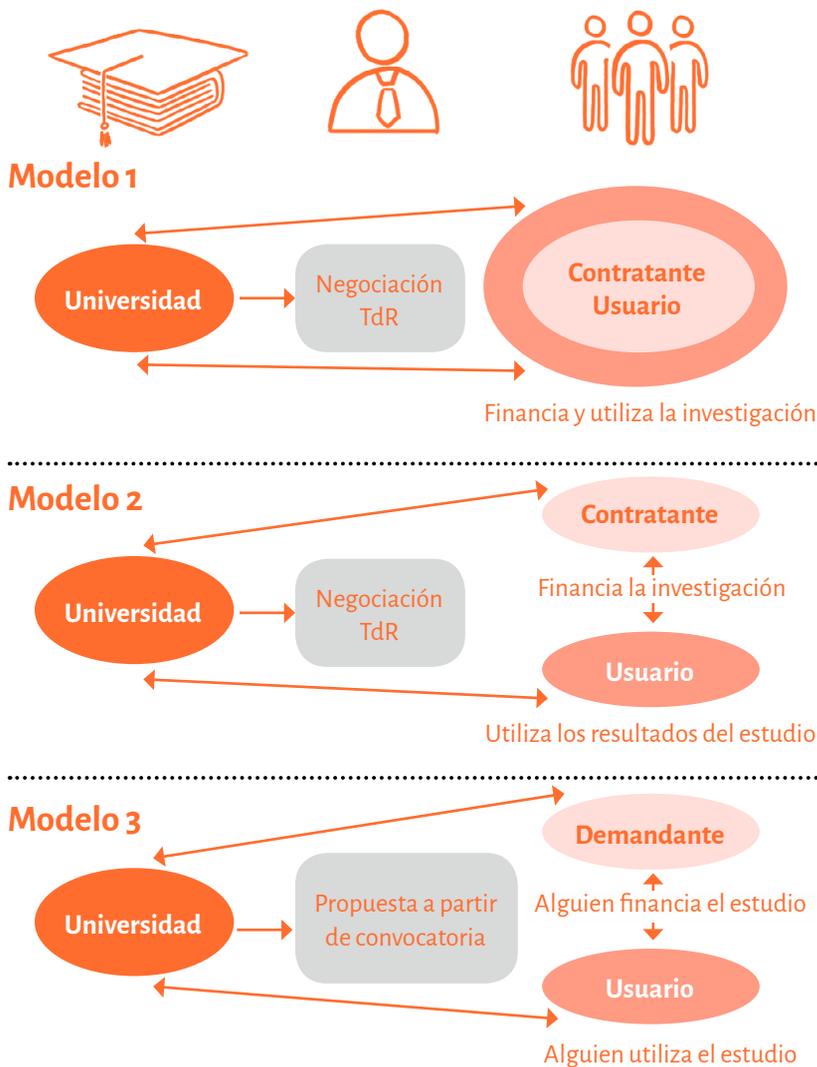


Gráfico 2.
Modelos de relación entre universidad, el contratante y los usuarios en el enfoque IAD

¿Qué se debe tener en cuenta? El modelo presentado es un esquema en su forma más sencilla, pues también pueden existir modelos de mayor complejidad en los que se vinculan varios

usuarios, contratantes o consorcios entre Universidades. Vale la pena mencionar que en el modelo 2 será importante contrastar la negociación hecha con el posible contratante, con los intereses del usuario directo, puesto que en este proceso es posible que sin su participación se generen diferencias o se inicie la investigación con resistencias por parte de los mismos.



Tipos de Estudio según enfoque IAD

¿Qué es? Es un cuadro que precisa los diferentes tipos de estudio desde el punto de vista del contratante y que, usualmente, son trabajados mediante el enfoque IAD. Los tipos de estudio se corresponden con diferentes problemas o necesidades que requieren análisis y recomendaciones concretas.

¿Para qué sirve? Permite ofrecer un panorama sobre las diversas alternativas investigativas a negociar frente a la necesidad del contratante.

¿Cómo se utiliza? A partir del diálogo con el contratante y/o el usuario se identifica la característica central del problema y el tipo de estudio que mejor lo delimita.

¿Qué se debe tener en cuenta? Los tipos de estudio aquí definidos se basan en la experiencia de investigaciones con el enfoque IAD ya ejecutadas en el SLE, por esto el lenguaje responde a lo que usualmente se pacta, entiende o necesita el contratante. No obstante, es importante reconocer la tipología utilizada en el medio académico¹.

1 **Desde el punto de vista del diseño** en la investigación, con enfoque cualitativo, se reconocen: Investigación acción, teoría fundamentada, hermenéutico, biográfico, etnográfico, narrativas- historias de vida y fenomenológico. Con enfoque cuantitativo: Ex

Tipo de estudio	Característica central del problema
Estudio evaluativo	Desconocimiento de los avances de medidas implementadas de un proyecto en proceso o finalizado.
Estudio de impacto	Desconocimiento de los cambios generados a mediano o largo plazo luego de la implementación de un proyecto.
Estudio para línea de base	Desconocimiento de los detalles de la situación actual que se prevé cambiar a través de un futuro proyecto.
Estudio exploratorio	Desconocimiento sobre la viabilidad que tiene un tema específico.
Estudio de caso	Ejemplificar un problema central que tiene causas-efectos y que requiere una solución.
Estudios propositivos	Desconocimiento de estrategias que permitan la solución de un problema determinado.
Estudios de factibilidad	Desconocimiento de todos los aspectos que influyen en una medida concreta para un proyecto futuro.
Estudio de sistematización	Desconocimiento de la experiencia que implicó un proyecto determinado y que requiere una reflexión analítica para definir lecciones aprendidas.
Estudios de formulación de metodologías	Inexistencia de una metodología específica para <i>analizar-medir-evaluar-comparar-construir-priorizar</i> - aspectos de una problemática específica.
Estudio mixto	Problema multifacético que requiere una combinación de estudios.

Cuadro 1.
Tipos de estudio

post y Exploratorio. **Desde el punto de vista de los objetivos** de la investigación: Explorativos, Descriptivos, Correlacionales, Explicativos, Analíticos, Proyectivos, Evaluativos, Comparativos, Predictivos e Interpretativos (Salinas, 2012).



Matriz de primer acercamiento al estudio IAD encomendado

¿Qué es? Es una matriz que contiene información básica para clarificar la investigación.

¿Para qué sirve? Para visualizar conjuntamente el tipo de estudio, el uso concreto, los productos requeridos, los usuarios y el alcance.

¿Cómo se utiliza? Se contestan preguntas clave para delimitar la investigación: ¿Para qué quiere el contratante el estudio?, ¿Qué uso le dará?, ¿Quién va a utilizar el/los resultados, el contratante u otras entidades?, ¿Cuáles son las áreas de intervención propias del contratante?, ¿Cómo se define el problema central y cuál aspecto específico de la problemática le interesa al contratante?, ¿Qué tipo de producto o resultado se espera?, ¿Cuáles son las preguntas centrales que pueden orientar el estudio?



Ejemplo

Cuadro 2.

Matriz primer acercamiento contratante-academia

Matriz primer
acercamiento
contratante-
academia

Tipo de estudio:	Propositivo
Tema central:	Adulto Mayor y Política Pública
Contratante:	Alcaldía de Manizales (Financiador)
Usuario:	Secretaria de Desarrollo Social
Producto y uso:	Se requieren recomendaciones concretas que permitan definir estrategias de intervención para la formulación de una política pública para la población Adulto Mayor de Manizales.

Matriz primer acercamiento contratante-academia

Problema central (perspectiva contratante):	No se han definido, ni priorizado los ejes de intervención de una política pública que se correspondan con la situación específica de los Adultos Mayores en Manizales.
Preguntas centrales:	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son los conceptos claves en materia de Adulto Mayor y Política Pública?2. ¿Existe una preselección de áreas de intervención desde la perspectiva del contratante?3. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de políticas públicas similares?4. ¿Cuáles son las necesidades más importantes de los Adultos Mayores que puedan ser atendidas mediante una política pública?5. ¿A través de qué instituciones se puede implementar la política pública?6. ¿Qué tipo de enfoque metodológico podría dar respuesta a los requerimientos del estudio?

¿Qué se debe tener en cuenta? Como herramienta de acercamiento, debe entenderse como un borrador inicial del proceso de negociación, susceptible a cambios posteriores. No obstante, se recomienda dejarla por escrito con el visto bueno de ambas partes.

Comprobación estudio IAD



¿Qué es? Es una lista de chequeo que permita hacer un balance sobre el cumplimiento de las características del enfoque IAD.

¿Para qué sirve? Permite revisar si la investigación encomendada puede ser orientada o no por el enfoque IAD.

¿Cómo se utiliza? Se señala cada una de las opciones que dan cuenta de la posibilidad de utilización del enfoque IAD. Si no se cumple alguna de las características se deberán revisar los asuntos que sea preciso ajustar para su real cumplimiento. En caso contrario, se deberá desestimar el uso del enfoque².



Ejemplo

Cuadro 3.
Lista de chequeo comprobación de estudio bajo enfoque IAD

Característica	¿Cumple?		Observaciones
	Sí	No	
¿La investigación es demandada por un posible contratante?			
¿Se evidencia aplicabilidad y uso de los resultados?			
¿Se estiman condiciones de intersectorialidad y/o alcance multinivel?			
¿Hay un equipo Interdisciplinar responsable del proyecto?			
¿Existen las condiciones para que se logre concentración de recursos (físicos, humanos, financieros) en el tiempo estimado para la investigación?			
¿Se ha establecido y aprobado un proceso metodológico estructurado?			

² Con fines de control de la calidad y de la reputación del SLE, la utilización del enfoque IAD debe estar ceñida a la asesoría por parte de la UAM y/o docentes capacitados y con experiencia en la transferencia.

Característica	¿Cumple?		Observaciones
	Sí	No	
¿Se ha establecido la posibilidad de iteración y comunicación constante con el contratante y/o usuario?			
¿Se prevé pluralismo metodológico y enfoque participativo?			
¿Se han establecido consideraciones éticas frente al estudio?			
¿Se han establecido las posibilidades de publicación y divulgación de resultados? ¿Hay claridad con la propiedad intelectual?			

¿Qué se debe tener en cuenta? Se sugiere que si en la comprobación cinco de las diez características no se cumplen, se desista del proceso de incluir el enfoque IAD. Si se cumplen siete o más de las características, se puede realizar un proceso de renegociación. Esta comprobación estará a cargo del coordinador de la investigación y de alguno de los investigadores o tener una comisión de enfoque IAD en los comités de investigación de las universidades.

Mapa de ideas



¿Qué es? Es una forma visual de documentar una lluvia de ideas alrededor de una temática central.

¿Para qué sirve? Para recolectar y estructurar los aspectos más importantes del tema central del estudio y después priorizar los más relevantes.

¿Cómo se utiliza? Se coloca el tema central y los subtemas alrededor. Se puede utilizar algún tipo de simbología que relacione temas y ramificaciones entre ellos.

¿Qué se debe tener en cuenta? El mapa de ideas debe reflejar un trabajo colaborativo; por tal razón, es recomendable hacerlo físicamente en tamaño grande, para luego ser documentado en herramientas digitales. Su uso es importante en problemas que no son comunes para algunos investigadores.



Gráfico 3.
Mapa de ideas





¿Qué es? Es un esquema gráfico que analiza la relación causa-efecto de un problema central.

¿Para qué sirve?

- Profundizar en el primer análisis de la naturaleza de un problema central y sus relaciones temáticas.
- Delimitar los aspectos que pueden ser objeto de investigación desde el enfoque.
- Enfocar el estudio en las causas centrales y no en los efectos.
- Como paso preliminar para definir los objetivos y posibles impactos del estudio.

¿Cómo se utiliza? Se debe definir adecuadamente el tema que aparece en el centro del esquema gráfico (tronco del árbol). Generalmente responde a la negociación de la necesidad del contratante y no a la temática global del estudio.

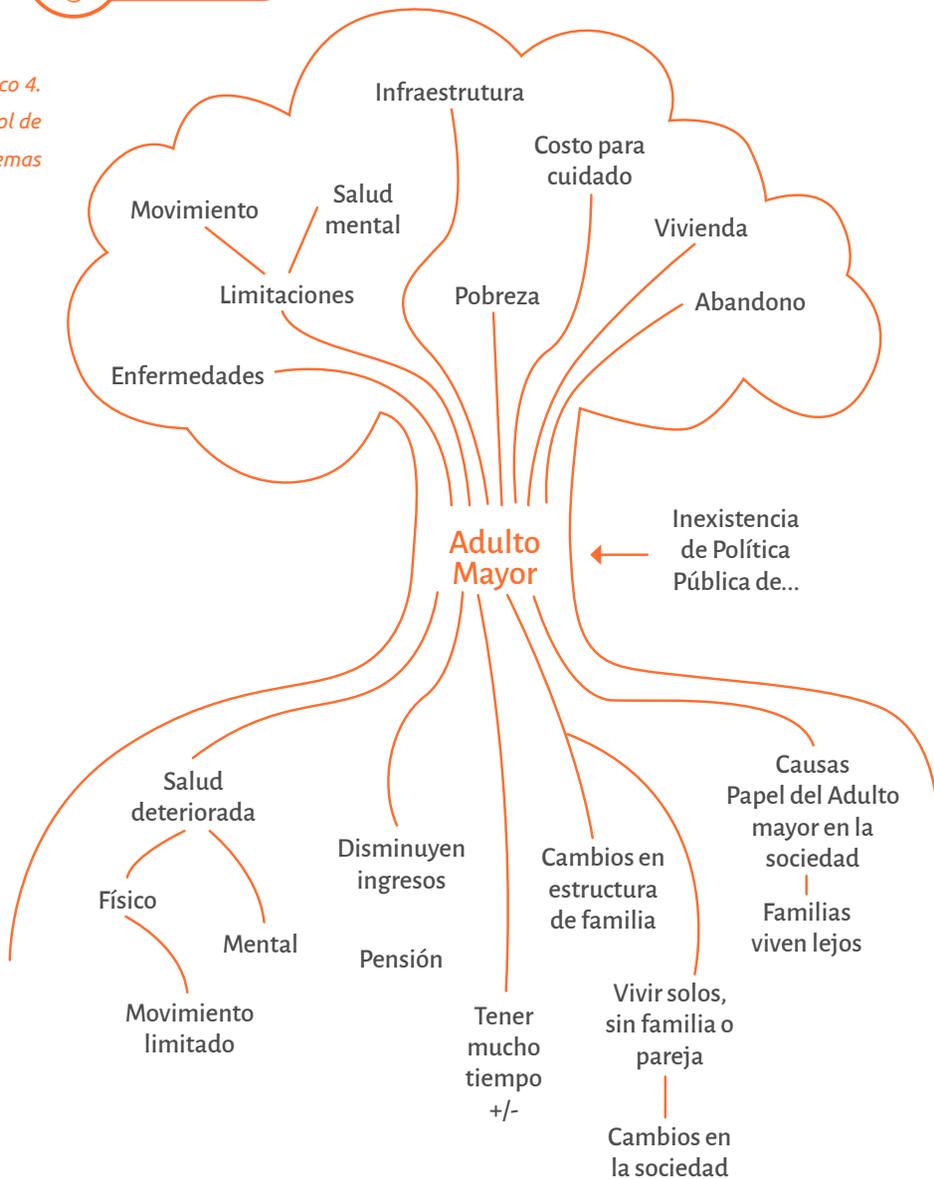
Luego se realiza lluvia de ideas frente a las causas (raíces del árbol) y efectos (ramas del árbol), para luego organizar lógicamente las relaciones entre lo más importante y lo secundario. Al final se visualiza a través del esquema gráfico.

¿Qué se debe tener en cuenta? Utilizar el árbol de problemas como herramienta en una fase inicial que no requiere ser demasiado detallada, ni debatir ampliamente si no se tiene claridad frente a que un aspecto sea causa o efecto.



Ejemplo

Gráfico 4.
Árbol de
problemas





¿Qué es? Es un esquema en el cual se identifican los usuarios más importantes, sus intereses y las implicaciones de éstos mismos para la investigación.

¿Para qué sirve?

- Entender que un estudio puede tener diferentes usuarios (beneficiario directo, comunidad, academia, sector empresarial, etc.).
- Identificar que los intereses del estudio pueden variar de acuerdo con los usuarios.
- Definir el enfoque del estudio y la forma en que serán presentados los resultados.
- Definir los diversos formatos o productos del estudio.

¿Cómo se utiliza? Se diligencia la matriz diferenciando entre usuarios directos e indirectos, tratando de identificar la forma como van a utilizar y valorar los resultados del estudio, para luego determinar las implicaciones conceptuales, metodológicas, de estilo, forma u otras que de ello se derive.

Se sugiere dar respuesta a preguntas como: ¿Es necesaria la elaboración de diferentes productos como, por ejemplo, informe ejecutivo para el contratante y producto investigativo para la universidad?, ¿a quién corresponden las inversiones de los diferentes productos?, ¿es útil o necesario pensar en la elaboración de productos alternativos como cartillas, videos, manuales u otros?, ¿es necesario involucrar temas o contenidos específicos de acuerdo con ese usuario?

¿Qué se debe tener en cuenta? Si no se saben las características o intereses de los usuarios, se recomiendan indagaciones previas a través de entrevistas o grupos focales con actores claves.



Ejemplo

Cuadro 4.
Matriz de usuarios

Usuarios Directos	Descripción del uso	¿Con qué criterios se valorará la utilidad de los resultados?	Implicaciones para la investigación
1. Secretaría de Desarrollo Social	Formulación de una Política Pública	Resultados y recomendaciones en lenguaje de política pública	Conocer la estructura y lenguaje de políticas públicas
		Recomendaciones acordes con las posibilidades financieras de la secretaría	Tener en cuenta los recursos financieros disponibles para la puesta en marcha de la política
2. Dirección Territorial de Salud de Caldas	Fortalecimiento de sus programas de Adulto Mayor	Las recomendaciones se basan en las necesidades reales del Adulto Mayor de Manizales	Conocer las necesidades del Adulto Mayor Identificar los programas existentes
3. Adulto Mayor	Exigir la puesta en marcha de la política pública	Entendimiento de los resultados del estudio Resultados son convertidos en el plan de acción de la política pública	<ul style="list-style-type: none"> • Evento masivo con presencia de la Alcaldía y los adultos mayores • Publicar una cartilla con el resumen de los resultados específicos
	Obtener un apoyo más coherente con sus necesidades.	Las recomendaciones se basan en las necesidades reales del Adulto Mayor de Manizales	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos que indaguen por las necesidades específicas del Adulto Mayor
4. Centros de Protección Social al Adulto Mayor (CPSAM)	Demostrar las necesidades del Adulto Mayor para captación de recursos	Las necesidades son representativas a la población del Adulto Mayor de Manizales.	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere un muestreo representativo • Instrumento que involucre a los CPSAM



¿Qué es? El marco lógico que se recomienda en la preparación de un estudio con enfoque IAD es una adaptación del marco lógico que se utiliza como herramienta de planificación en la cooperación internacional y diseñado por la GIZ. Es una matriz en la cual se esquematiza de manera lógica el objetivo/propósito de la investigación con sus respectivos resultados/productos y actividades principales. En el marco lógico también se formula el uso concreto que se dará con los resultados del estudio y el impacto directo que se espera.

¿Para qué sirve? El marco lógico permite tener una idea general de lo que se pretende lograr con el estudio IAD. Es la herramienta central en los Términos de Referencia y la base sobre la que se evalúa el cumplimiento de la investigación.

¿Cómo se utiliza? Se recomienda elaborar el marco lógico en la siguiente secuencia:

1. Definir el objetivo del estudio. También puede nombrarse el propósito de la investigación. ¿Qué es exactamente lo que se quiere obtener de manera directa con el estudio? Generalmente se refiere al título de la investigación.
2. Definir una serie de resultados que, en su conjunto, son necesarios para lograr el objetivo. En el contexto de un estudio IAD estos resultados generalmente son:
 - Una contextualización y conceptualización del tema, donde se delimita: temática, alcance, conceptos, teoría, estado de arte y metodología a utilizar. Es el resultado en que se evidencia la esencia académica.

- Resultados empíricos, donde se representan, de manera resumida, los principales hallazgos del estudio.
 - Propuestas, estrategias u otros tipos de conclusiones y recomendaciones que se basan en el análisis y la interpretación de los resultados empíricos.
 - Productos específicos para la difusión de los resultados, como por ejemplo videos, carpetas, manuales, etc.
3. Especificar cada resultado con algunas actividades claves. Se recomienda incluir todas actividades que requieren inversiones grandes de tiempo o finanzas. Las actividades claves sirven, entre otros, como una base para luego calcular un primer presupuesto.
 4. Regresar al objetivo del estudio y definir como se espera que los usuarios utilizarán los resultados, por ejemplo, convertirlos en políticas, programas o estrategias de intervención.
 5. Finalmente definir el impacto directo. ¿Qué cambios positivos se esperan si el estudio IAD será utilizado para la acción y la toma de decisiones?

*Cuadro 5.
Matriz del
marco lógico*

Matriz del marco lógico para estudios IAD				
Impacto directo (outcome /objetivo superior)				
Uso del estudio				
Objetivo / Propósito del estudio (Output / objetivo específico)				
Resultados / productos	1.	2.	3.	4.
Actividades principales	1.1	2.1	3.1	4.1
	1.2	2.2	3.2	4.2
	1.3	2.3	3.2	4.2

¿Qué se debe que tener en cuenta? Elaborar un marco lógico al inicio de una investigación con enfoque IAD suele ser un reto en la negociación entre contratantes y la universidad puesto que requiere estructurar y definir de manera lógica todos los aspectos principales del estudio. Obliga la delimitación de resultados concretos y define el alcance de la investigación. Las preguntas centrales para verificar un marco lógico son: ¿es suficiente tener este conjunto de resultados para obtener el objetivo del estudio? ¿Falta algo importante?

En el enfoque IAD se pone mucho énfasis en el uso de los resultados para la toma de decisiones y en la concentración en lo que realmente es importante para el estudio. Solamente así se logra impactar en el territorio. Sin embargo, no es la Universidad o los investigadores quienes toman estas decisiones, sino que es responsabilidad de los que encomiendan un proyecto.

Por lo tanto, es crucial distinguir entre el objetivo específico que se puede lograr con un estudio académico (que generalmente se cumpla con la entrega de un informe) y un objetivo superior (que también se denomina impacto directo) que lo pueden dar los usuarios o contratantes en aplicar y utilizar este informe para la toma de decisiones. Será responsabilidad del equipo de investigación el presentar los resultados en una forma y un lenguaje que corresponde al medio y contexto de los usuarios, para así facilitar el uso de los resultados.



Ejemplo

Cuadro 6.
Matriz del
marco lógico

Propuesta para Política Pública de Adulto Mayor			
Impacto directo (outcome /objetivo superior)	Los adultos mayores en Manizales gozan de una serie de apoyos públicos específicamente diseñados para sus necesidades que redundan en el mejoramiento de su calidad de vida		
Uso del estudio	La Secretaría de Desarrollo Social utiliza los lineamientos para formular y poner en práctica una política pública para los adultos mayores en el Municipio		
Objetivo / Propósito del estudio (Output / objetivo específico)	Contar con lineamientos para la construcción de la política pública del adulto mayor en el municipio de Manizales que corresponde a las necesidades específicas de la población y los potenciales del municipio		
Resultados / productos	1.Marco conceptual “adulto mayor y políticas públicas”	2. Descripción resumida de los adultos mayores y sus necesidades, las entidades de apoyo y los potenciales del municipio	3. Definición de ejes estratégicos para la construcción de la política pública

Propuesta para Política Pública de Adulto Mayor

Actividades principales	1.1 Revisar conceptos claves de vejez	2.1 Revisar cuáles datos empíricos de cuáles fuentes secundarias pueden ser utilizados	3.1 Analizar e interpretar los datos empíricos
	1.2 Revisar el formato como están formuladas políticas públicas	2.2 Diseñar el levantamiento de datos primarios con temas, unidades de investigación y los respectivos métodos	3.2 Taller de retroalimentación de los resultados con actores claves y elaboración de ejes estratégicos
	1.3 Revisar lecciones aprendidas de políticas públicas del adulto mayor en otros lugares	2.3 Definir muestreos	3.3 Formulación de lineamientos para la política pública
	1.4 ...	2.4 Elaborar instrumentos	3.4 Presentación pública de los resultados
	2.5 Ejecutar la recolección de información	3.5	
	2.6 ...		

Técnica de Negociación³



¿Qué es? Es un conjunto de recomendaciones que permite prepararse para acordar los TdR con los contratantes.

³ Esta parte se basa en la publicación: El arte de Negociar sin ceder (Fisher, Ury, & Patton, 1998).

¿Para qué sirve?

- Para visualizar las potencialidades, limitaciones, intereses y alcances que podrían tener cada una de las partes.
- Anticiparse a los posibles escenarios de la negociación.
- Identificar los puntos en común entre las partes y enfocarse en los aspectos que son susceptibles de negociación.

¿Cómo se utiliza? Para realizar una negociación eficaz, el enfoque IAD propone el método Harvard. El método de negociación de Harvard se basa en cuatro principios que se tomarán en cuenta para la optimización de la comunicación y que pueden ser aplicables durante todo el proceso de la negociación. Estos se basan en:

- 1. Separar las personas de los problemas.** Cuando se negocia cada parte tiene siempre dos intereses básicos: uno a nivel de la negociación y otro a nivel personal. En este caso suelen entrar en la negociación también las emociones. En muchos casos es importante pensar que mantener las relaciones entre las partes es aún tan importante como los resultados de la negociación.
- 2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.** Los intereses son aquellos deseos y preocupaciones que se muestran por el proyecto y que motivan al desarrollo de actividades y el proceso. Mientras que las posiciones son dadas a propósito y pueden sugerir juicios de valor personal. Estas en ningún caso podrán ser los ejes centrales sobre los que gire la negociación.
- 3. Desarrollar las posibilidades de decisiones que puedan ser de uso para ambas partes.** Para ello es de ayuda el análisis de las posibilidades que tiene el grupo de investigación con la contraparte. ¿Qué es posible en teoría y qué en realidad? De ser necesario pedir el

punto de vista de terceros, puede aclarar y obtener otras soluciones no previstas por las partes.

- 4. Concentrarse en la aplicación de criterios neutrales.** Las partes deben centrar los procesos de negociación en lo que es importante para el desarrollo del estudio; debe centrarse en dar respuesta a las inquietudes, recomendaciones y alternativas de solución para los puntos controversiales.

¿Qué se debe tener en cuenta? Tener apertura para entender las necesidades del otro y saber traducirlas al propio lenguaje. Una negociación eficaz requiere ponerse en los zapatos del otro, generar empatía, ¿qué necesita saber un contratante del sector público, privado o de la sociedad civil sobre los procedimientos académicos?, ¿cuáles aspectos metodológicos requieren explicaciones adicionales (por ejemplo: sobre el diseño muestral)?, ¿cómo podemos negociar con los contratantes las restricciones en cuanto a tiempos? Se debe tener claro desde la perspectiva de la Universidad, qué aspectos son negociables y qué aspectos no son negociables. Tal vez preparar con anticipación diferentes escenarios, por ejemplo, con más tiempo y más recursos se podría ampliar el diseño muestral, con menos recursos el alcance se limita. Finalmente se sugiere:

- a. Tener una idea de la situación de la contraparte.
- b. No culpar a la contraparte de problemas que puedan surgir en el proceso.
- c. Incorporar a la contraparte en los resultados y asegurarse de que el grupo también esté.
- d. Compenetrarse con las emociones de modo que puedan ser reconocidas, entendidas y articuladas. No reaccionar a las provocaciones emocionales, pero tampoco ignorarlas. En muchos casos ayuda un gesto simbólico o un presente a alivianar ciertas tensiones.



Términos de Referencia (TdR)

¿Qué es? Es un documento que reúne todas las consideraciones que tendrá el estudio IAD y que son la base para el contrato formal entre la academia y el contratante.

¿Para qué sirve? Para fijar concreta y legalmente las condiciones del estudio que den respuesta a: ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Con qué?

De este modo, los términos de referencia permiten evitar malos entendidos entre las partes y frustraciones respecto a las expectativas, en la entrega de los resultados.

Al final, el IAD es un tipo de investigación contratado, donde la efectividad en la relación costo-beneficio juega un rol fundamental, tanto para el contratante como para la academia.

¿Cómo se utiliza? Con base en las actividades analíticas ya realizadas (análisis del problema, análisis de usuarios y marco lógico), se elabora un documento que estructura la respuesta a las siete preguntas.

¿Qué se debe tener en cuenta? La elaboración de los TdR, al igual que el marco lógico, requiere de varias revisiones. Es un documento que debe ser negociado y acordado con el contratante. Generalmente, en el contexto colombiano son las universidades quienes toman la iniciativa de construcción de las primeras versiones⁴.

El documento de los TdR debe ser preciso, práctico y con un lenguaje común entre las partes. Además, es recomendable que el equipo investigador participe en el proceso de elaboración

4 En el marco de la cooperación internacional suelen ser los mismos contratantes quienes elaboran las primeras versiones de los términos de referencia.

de los términos de referencia, de tal modo que se garantice su empoderamiento y se verifique su participación real en el estudio

*Cuadro 7.
Guía de
elaboración
Términos de
Referencia - TdR*

Guía de elaboración de TdR	
Pregunta	Consideraciones clave
1. ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del contexto • Justificación • Problema central o necesidad del contratante
2. ¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de los resultados de la investigación (perspectiva de usuarios)
3. ¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> • El contenido del Marco Lógico
4. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de estudio • Delimitaciones geográficas • Metodología (cualitativa, cuantitativa, mixta) • Aspectos éticos (acción sin daño, aspectos negativos inesperados, garantía de anonimato)
5. ¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación del equipo y rol de la coordinación (Responsabilidades, competencias, formación, experiencia) • Rol del contratante (financia y/o usa los resultados, responsabilidades, comunicación, interlocución); si el contratante no es el usuario directo, mencionar los usuarios directos (ver modelo 2, gráfico 2) • Personas u organizaciones claves que deben ser involucradas en el estudio • Población meta con la cual se realizará el proceso empírico
6. ¿Dónde y Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma con las fases del estudio, actividades principales, productos previos y espacios físicos para su desarrollo
7. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto detallado

Preguntas de verificación:

- ¿Se ajusta la investigación a los intereses de la academia y las necesidades del contratante?
- ¿Hay coherencia entre las diferentes preguntas orientadoras de los términos construidos?
- ¿Son suficientes los resultados para alcanzar el objetivo?
- ¿Se entiende claramente cuál será el uso del estudio?
- ¿Se tiene previsto realizar recomendaciones?
- ¿Existe suficiente claridad entre las partes frente al uso de términos y conceptos claves?
- ¿Se hace referencia en el contexto a investigaciones, estudios o debates actuales?
- ¿El cronograma tiene previstos aspectos de la preparación, presentación pública, análisis de datos y escritura final del documento?

El ejemplo de los términos de referencia del proyecto de la política pública de adulto mayor se presenta en el anexo 1. Este documento se presenta en versión resumida pues en la realidad fueron más amplios y estuvieron acompañados de una presentación para los contratantes y el comité de adulto mayor de la ciudad.

PASO 2

CONFORMACIÓN Y FORMACIÓN DEL EQUIPO

IAD



Paso 2. Conformación y formación del equipo IAD



Objetivo	Conformar y formar el equipo de investigación
Resultado	Equipo investigador con coordinación preparado para realizar la investigación
Temas clave	<ul style="list-style-type: none">• Equipo de investigación interdisciplinar• Capacitación y conformación del equipo de investigación• Claridad en roles y responsabilidades• Contrato de equipo
Herramientas	<p>Técnicas de trabajo grupal:</p> <ul style="list-style-type: none">• Visualización• Moderación• Comunicación• Toma de decisiones <p>Fundamentos de dinámica grupal:</p> <ul style="list-style-type: none">• Roles en un equipo• Estructura de un equipo• Etapas en la formación de un equipo• Contrato del equipo• Técnicas de retroalimentación
Retos	<ul style="list-style-type: none">• Cohesión del equipo con diferentes roles, cargos y personalidades• Definición del rol de la coordinación• Justificar la inversión inicial de tiempo en la formación de equipo• Seleccionar adecuadamente los participantes idóneos, motivados y dispuestos a experimentar un nuevo enfoque de investigación• Manejar los conflictos mientras éstos puedan ser tratados



Generalidades

Un equipo de trabajo se concibe como un grupo de personas orientado al cumplimiento de un mismo objetivo. Las características principales de los equipos de trabajo bajo el perfil del enfoque IAD son de diferentes perfiles disciplinares, de diversos roles, cargos y edades, considerando que, usualmente, pueden tener experiencia investigativa.

El trabajo en equipo resulta siendo un eslabón fundamental en el enfoque IAD, puesto que se prevé que en estos estudios se requiere cohesión desde el diseño hasta la escritura de los productos finales. Para que se logre esta cohesión, es necesario entender que la interdisciplinariedad con sus diversos enfoques, paradigmas y percepciones, en vez de ser obstáculos, son una oportunidad de valor altamente agregado.

No obstante, para lograr potenciar este valor agregado, es indispensable que los equipos de investigación sean funcionales, tanto desde el sentido de eficiencia en los procedimientos como en el manejo de dinámicas grupales y características personales.

De allí que en este paso se haga necesario invertir desde el inicio en dos aspectos fundamentales: (1) Técnicas de trabajo grupal y, (2) Fundamentos de dinámica grupal. Los cuales, al final, se focalizan en un “**contrato de equipo**”.



Actividades

En la puesta en marcha de este paso, las técnicas de trabajo grupal y los fundamentos de la dinámica grupal se dan transversalmente desde el momento inicial del estudio investigativo. Usualmente los equipos de investigación responden a las características

propias de los grupos de investigación, no obstante, bajo el principio de la interdisciplinariedad entre áreas de conocimiento, la cohesión de los investigadores se suele dar en el proceso y es sobre este aspecto en el que recaen los principales retos en el enfoque IAD.

Las actividades en este paso responden precisamente a las dinámicas de los grupos, las universidades y las redes de investigación.



Herramientas

Visualización



¿Qué es? En el contexto de IAD entendemos con el término “visualización” a todos los procesos en los cuales se utilizan materiales como rotafolios, paneles, marcadores, papelógrafos o tarjetas para visualizar ideas, conceptos o cualquier otro tipo de contenidos en los procesos grupales.

¿Para qué sirve? La visualización facilita el trabajo participativo, tanto a nivel interno de los propios equipos IAD como con los grupos metas durante la fase de campo. Además, permite la socialización de resultados con grupos de interés más amplios. Visualizar posibilita estructurar, comparar, profundizar y documentar discusiones. Trabajar con tarjetas permite ver coincidencias o contradicciones en las opiniones y facilita la toma de actas u otro tipo de documentación, puesto que los contenidos son visibles y pueden ser aprobados por todos los participantes (por ejemplo: una foto documentación).

¿Cómo se utiliza? Trabajar con visualización requiere pocos materiales, sobre todo papel y marcadores. El punto crucial es tener una buena escritura y aprender a reducir los contenidos a lo esencial,

esto es, escribir solamente los mensajes claves. También es útil usar colores, símbolos o caricaturas para enriquecer la visualización (ver Gráfico 5).

¿Qué se debe tener en cuenta? Visualizar procesos grupales en papel es romper un paradigma en el mundo académico donde el uso del Video Beam y el computador es tan común. Muchos académicos pueden ya no estar acostumbrados a escribir a mano, puesto que las Universidades generalmente no disponen de paneles o rotafolios y no quieren invertir en materiales de rápido consumo.

A pesar de estos inconvenientes, las ventajas de la visualización tradicional con papel son varias y puede enriquecer el trabajo de los investigadores en el proceso IAD y en las clases de docencia. Utilizar materiales simples y enfocar esfuerzos en los asuntos importantes sin desviarse, es una de las características más importantes del enfoque IAD. La visualización no digital es uno de los elementos distintivos. Vale la pena aprender a visualizar e invertir en los materiales necesarios, sobre todo si se tiene en cuenta que la mayoría de estudios se realizan en comunidad o grupos donde el acceso a ciertas tecnologías es limitado.

SÍ

Utilizar letras de molde

Escribir no más de tres líneas por tarjeta que puedan ser leídas desde lejos

Utilizar mayúsculas y minúsculas para leer más rápido

Escribir con poco espacio entre las letras para ahorrar espacio

Usar menos de 30 tarjetas por papelógrafo para mantener el panorama

Reducir la altura de las letras
Qué lindo viaje

Escribir solamente una línea por tarjeta

NO

¡Esta escritura no sirve para visualización!

Cuando se llena la tarjeta con demasiadas palabras ya no se puede leer desde lejos y eso perjudica la visualización

LAS MAYÚSCULAS SE DECIFRAN CON MAYOR DIFICULTAD

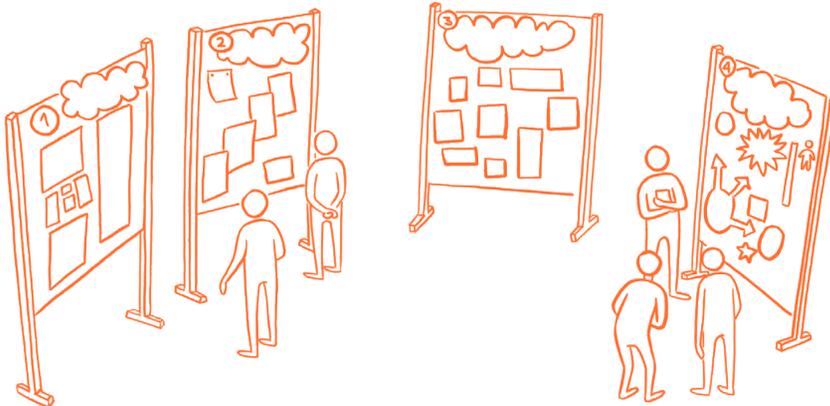
Demasiado espacio entre las letras no sirve

Evite la exageración con el número, la forma y color de las tarjetas

Qué lindo viaje

Varias ideas en una sola tarjeta limitan la flexibilidad en la estructura final

Gráfico 5.
Recomendaciones sobre visualización





Moderación

¿Qué es? La moderación es una técnica para guiar, conducir, estructurar y orientar discusiones, reuniones o procesos grupales. Se realiza a través de preguntas, resúmenes, reglas de comunicación y control del tiempo.

¿Para qué sirve? En el enfoque IAD la moderación de grupos juega un rol importante porque contribuye a la eficiencia y eficacia de los trabajos grupales. Tener una persona moderadora permite tener debates más enfocados, una participación balanceada de los integrantes del equipo, toma de decisiones y obtención de resultados concretos en tiempos definidos.

¿Cómo se utiliza? La moderación de equipos se enfoca en el rol y las responsabilidades de la persona moderadora. Esta persona forma parte del equipo IAD y el rol debe ser destinado de manera rotativa para evitar que siempre sea la misma persona la que modera. Entre las responsabilidades más importantes están:

- La estructuración del proceso
- Preparar los aspectos logísticos de la reunión (lugar, materiales, etc.)
- Establecer una agenda, priorizar los puntos a tratar y definir resultados concretos para la reunión
- Determinar quién realiza el acta en cada reunión
- Proponer herramientas como lluvia de ideas, matrices de priorización, mapas mentales, etc
- Visualizar puntos claves, acuerdos y resultados
- Mantener el hilo conductor, manejar los tiempos acordados para el trabajo y el receso
- Manejo de la dinámica grupal
- Asegurar la participación de todos

- Asegurar el respeto de reglas de comunicación
- Prestar atención a tensiones y conflictos
- Permanecer imparcial y neutral en su rol

¿Qué se debe tener en cuenta? Ser un buen moderador requiere cierta experiencia y práctica, por lo que se recomienda la rotación de este rol en los equipos IAD. Este rol implica una serie de responsabilidades y tareas que, a su vez, impiden que la persona moderadora se involucre demasiado en el debate de contenidos. No obstante, mantener un rol imparcial y neutral en la moderación es un gran reto para unos investigadores. La experiencia demuestra que mientras menos involucrado emocionalmente esté el moderador en los debates de contenido, más fácil será guiar al grupo en el proceso. Ha dado buenos resultados rotar la moderación en equipos IAD por intervalos de medio día y con anticipación, para que se puedan hacer los preparativos requeridos.

La moderación no es lo mismo que la coordinación o el líder del equipo de investigación. Un coordinador o líder del equipo no necesariamente tiene que moderar siempre, puede delegar y rotar este rol con los demás miembros del equipo¹.

Modelos de comunicación



¿Qué es? Los modelos de comunicación como herramienta en la formación de equipos son una serie de conceptos teóricos con raíces en las ciencias de la comunicación y en la psicología. Los modelos que se sugieren aquí son una simplificación de procesos y

¹ Para profundizar se recomienda ver el capítulo 3.1: Técnicas de moderación, pág. 97-120, del libro "Como la sal en la sopa" (Grundmann & Stahl, 2002).

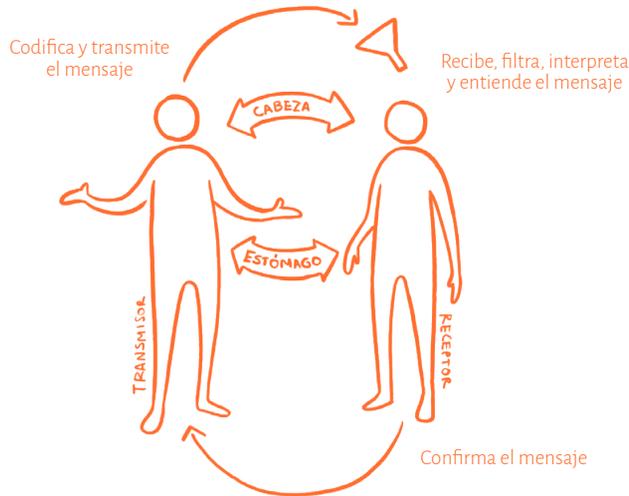
aspectos complejos que ocurren en cualquier comunicación humana y que pueden dificultarla.

¿Para qué sirven? Los modelos simplificados sirven para entender mejor qué está pasando –muchas veces de manera subconsciente- en la comunicación entre los investigadores, pero también con personas externas. Conocer estos modelos ayuda a entender las raíces de malos entendidos y sirve para la prevención de conflictos.

¿Cómo se utiliza? Se recomienda incluir los modelos de comunicación como sub-módulos en la formación de equipos, los cuales consisten en la explicación del modelo y algunos ejercicios prácticos.

1. El rol de la reconfirmación de mensajes

Es un modelo ideal de comunicación en el cual se completa la transmisión y la recepción del mensaje por el elemento de la reconfirmación. La persona emisora quiere transmitir un mensaje, ella lo codifica en palabras y en gestos, mímica y postura. Transmite el mensaje para que la persona receptora lo reciba. La persona receptora recibe el mensaje y lo interpreta según cuatro aspectos (recepción, filtración, interpretación y recodificación/entendimiento).



*Gráfico 6
Modelo de
comunicación
1: El rol de la
confirmación de
mensajes*

El filtro de la interpretación determina cuáles aspectos del mensaje son recibidos en realidad y cómo se los interpreta. En todo caso, hay que destacar que el mensaje transmitido no necesariamente es el mismo que la persona receptora entiende después de que éste haya pasado por su filtro.

En un modelo completo de la comunicación, la persona receptora debe confirmar el mensaje, debe informar a la persona emisora que lo ha recibido y cómo lo ha entendido. Con esta confirmación se evitan malentendidos y así la persona emisora puede controlar si lo que quería decir llegó correctamente.

2. El Iceberg (montaña de hielo flotante)²

En el momento de transmitir una información (los contenidos) es difícil obviar el trasfondo emocional y de relaciones que las personas

² Los orígenes del modelo iceberg se basan en la teoría psicoanalítica de Sigmund Freud (1856-1939) que distingue entre los aspectos conscientes y subconscientes.

suelen albergar entre sí, generalmente, de manera subconsciente. Esto se expresa sólo en el tono de la voz, las expresiones no verbales, vistazos y otras manifestaciones sutiles que no necesariamente corresponden con lo que se dice de manera verbal. A la persona receptora le corresponde, después, descifrar e interpretar el conjunto de palabras y señales no verbales.

Gráfico 7.
Modelo de comunicación
2: Iceberg o montaña de hielo flotante



Se puede utilizar la imagen de una montaña de hielo flotante (iceberg) para visualizar los diferentes niveles de comunicación. La parte de los contenidos es la visible, mientras la parte oculta bajo el agua es mucho más grande y contiene todo lo que ver con los antecedentes emocionales de las personas (preocupaciones, alegrías, cansancio, confianza, inseguridad, etc.) y la historia de la relación entre las dos (amistad, pelea, son antipáticos, sienten respeto mutuo, tienen malas experiencias entre sí, etc.).

Puede resultar difícil interpretar mensajes verbales cuando no conocemos qué subyace a la parte visible del iceberg. Es importante saber qué problemas a nivel emocional y relacional (quiere decir abajo del agua) pueden influir directamente en la comunicación objetiva y obstaculizarla sin que esto implique entrar en detalles íntimos o personales de la otra persona.

3. Los cuatro aspectos de un mensaje³

Este modelo profundiza el modelo iceberg e introduce cuatro diferentes aspectos:

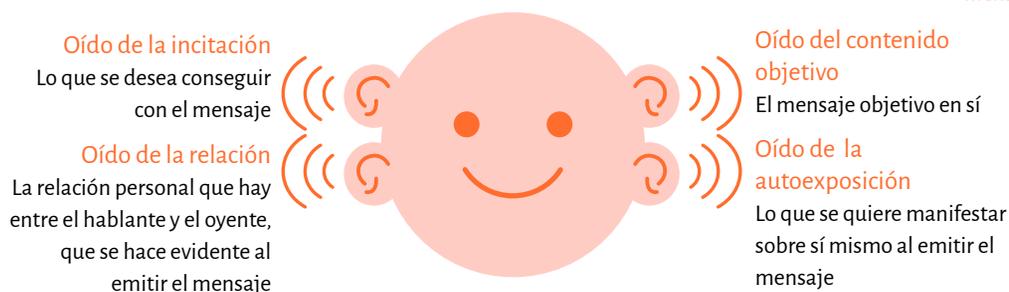


Gráfico 8.
Modelo de comunicación
3. Los cuatro aspectos de un mensaje

- El **contenido objetivo**, es decir, la “información fría” o los hechos.
- La **auto revelación** o, sea, lo que la persona emisora revela o manifiesta de sí misma; por ejemplo, sus emociones, sus características personales, su autopercepción.

³ Las cuatro orejas son un modelo de comunicación creado por Friedemann Schulz von Thun, un conocido psicólogo y científico alemán. Ver también: El arte de conversar. Psicología de la comunicación verbal. Friedemann Schulz von Thun. Herder, Barcelona: 2012. Y La comunicación como arte de vivir. Bernhard Pörksen, Friedemann Schulz von Thun. Herder, Barcelona: 2016.

- La **relación** entre las personas equivale a sus antecedentes, su nivel de confianza, su relación personal, etc.
- La **apelación** significa qué es lo que quiere lograr la persona emisora con su mensaje, en qué quiere influir.

El modelo parte del hecho de que una comunicación verbal tiene la tendencia de ser limitada. Muchas veces se piensa, se siente o se desea más de lo que realmente expresamos con palabras. Tal cual, como personas receptoras también se interpretan los mensajes con los mismos cuatro aspectos. El mensaje verbal que se recibe automáticamente se complementa con nuestras interpretaciones respecto a la relación interpersonal, la apelación, la auto revelación y el contenido objetivo. Esto es un proceso normal y mientras no aparezcan problemas no se reflexionará sobre la manera de interpretar mensajes.

No obstante, las irritaciones aparecen cuando la persona receptora interpreta un mensaje de modo diferente de lo pretendido por la persona emisora y reacciona o contesta según su interpretación. Puede ser que la persona receptora enfoque sólo un aspecto del mensaje y no perciba el resto y reacciona o contesta según su interpretación del mensaje. La única manera de evitar estos malos entendimientos es verificar si se ha entendido bien el mensaje. Esto se puede hacer al comunicar la propia interpretación del mensaje.

4. Teoría de las máximas sencillas (Grice, 1975, págs. 516-518)

Plantea que la comunicación funciona en la medida en que los participantes están dispuestos a cooperar, en otras palabras, existe un acuerdo tácito de colaboración para la comunicación. El autor plantea cuatro normas o máximas:

- **Máxima de cantidad:**
 - “Haga usted que su contribución sea tan informativa como sea necesario” (teniendo en cuenta los objetivos de la conversación)
 - “No haga usted que su contribución resulta más informativa de lo necesario”
 -
- **Máxima de cualidad:**
 - “No diga usted lo que crea que es falso”.
 - “No diga usted aquello de lo cual carezca de pruebas adecuadas”
- **Máxima de relación**
 - “Sea pertinente”
- **Máxima de modo:**
 - “Evite usted ser oscuro al expresarse”
 - “Evite ser ambiguo al expresarse”
 - “Sea usted escueto o breve”
 - “Proceda usted con orden”

5. La escucha activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el **saber escuchar**. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe, en gran parte a que, no se sabe escuchar a los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

Aunque no se considera un modelo como tal, sino una técnica, en el proceso IAD la escucha activa es fundamental. Existen grandes diferencias entre el oír y el escuchar. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha activa se refiere a la habilidad

de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Permite dar la seguridad al interlocutor de que se ha recibido el mensaje y se ha comprendido perfectamente. El proceso de la escucha activa tiene varios pasos:

- Observar el interlocutor
 - Observar atentamente al interlocutor e identificar el contenido de sus expresiones verbales y no verbales
 - Identificar cuáles son sus sentimientos en ese momento
 - Alcanzar un nivel de empatía adecuado, es decir, ponerse en su piel para comprender mejor su situación y sus emociones, y transmitirle lo que se entiende
- Utilizar el lenguaje no verbal
 - Adoptar una postura corporal activa
 - Mantener un buen contacto visual
 - Mostrar atención
 - Hacer gestos de confirmación: asentir con la cabeza demostrando atención, por ejemplo.
 - Usar un tono de voz adecuado
- Uso efectivo de palabras
 - Usar mensajes verbales de confirmación: "entiendo..." "ya veo..." "ajá..."
 - Demostrar que se ha entendido lo que comunica el interlocutor parafraseando alguna de las frases que ha pronunciado: "si no he entendido mal, has dicho que...", "A ver si te he entendido bien..."
 - Evitar Interrumpir a la persona que está hablando, tratar de no emitir juicios y no ofrecer ayuda prematuramente.

¿Qué se debe tener en cuenta, trabajando con los modelos de comunicación? Comunicación significa hacerse entender y entender lo que dice el otro; es un campo amplio, muy complejo y lleno de posibles trampas de malentendidos y conflictos. No todas las personas son buenos comunicadores; a veces no dan cuenta de por qué los demás no los entienden. Por ello, es muy importante escuchar activamente y reconfirmar mensajes, sobre todo entre los integrantes del equipo IAD.

La persona moderadora, además, debe asegurarse de que el grupo entienda las diferentes contribuciones. Se puede reconfirmar con resúmenes, con preguntas (“He entendido que...”) o mediante la visualización. La persona moderadora debe asegurarse de que su comunicación sea la más precisa posible, con sencillez en la formulación de sus mensajes, estructura clara y brevedad en sus aportes. Además, debe buscar la coherencia entre sus expresiones verbales y no verbales.

Cuando se perciben malentendidos, la persona moderadora debe favorecer el intercambio de opiniones sobre los diferentes aspectos del mensaje. Tiene los elementos analíticos de comunicación como base para ayudar a todos los participantes en la interpretación.

Toma de decisiones



¿Qué es? La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones del trabajo del equipo IAD.

¿Para qué sirve? Dentro de un estudio con enfoque IAD hay que tomar muchas decisiones: ¿En qué se enfoca el estudio?, ¿qué es obligatorio y qué es opcional?, ¿cómo se va a conseguir la información necesaria?, entre otras. Estas decisiones deben ser tomadas por el equipo y puede ocurrir que haya mucho debate prolongado porque el equipo no logra encontrar consensos fácilmente. Disponer de técnicas

acordadas de antemano para tomar decisiones puede agilizar el proceso. En el enfoque IAD se privilegian las decisiones colectivas y no solo del coordinador.

¿Cómo se utiliza? Existen varios métodos para la toma de decisiones colectivas.

(1) La **decisión por consenso** es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.

(2) La **decisión por mayoría** puede ser necesaria sin que exista unanimidad. Para ello, se instrumentan los “sistemas de mayorías”, con el objetivo de alcanzar un acuerdo mayoritariamente aceptado:

- Votación: cada miembro otorga su voto a su opción preferida.
- Votación aprobatoria: cada participante puede votar todas aquellas opciones que le parecen aceptables.
- Suma de rangos: método que permite ordenar las alternativas de la más preferida a la menos preferida, asignándoles un número de orden.

Para preparar una decisión con temas complejos puede ser útil **analizar las diferentes opciones y priorizarlas en una matriz**. Con ella se puede analizar, evaluar, jerarquizar o clasificar diversas alternativas, de acuerdo con criterios cualitativos y cuantitativos. Para realizar una matriz hay que determinar con el grupo cuáles alternativas de un tema se trabajarán y los criterios que se consideran importantes para evaluarlo. Para matrices con rangos de evaluación es posible utilizar números o puntos pegantes. Para los rangos hay que ponerse de

acuerdo sobre una escala de evaluación (de 1 a 3 como máximo; por ejemplo 1 = malo; 2 = bueno; 3 = muy bueno). Se puede trabajar para la evaluación por consenso del equipo o por votación individual, que al final será sumado o promediado.

Ejemplo



Opciones/ criterios	Buen comunicador	Sabe mucho de la temática	Tiene experiencia en negociar	Alta motivación	Suma
Juan	1	2	3	2	7
María	3	3	3	3	12
Luisa	2	1	1	2	6

*Cuadro 8.
Matriz de
selección de
alternativas*

Una forma más rápida es la priorización simple a través del uso de puntos pegantes. La persona moderadora distribuye puntos pegantes a todos los miembros de equipo. La cantidad de los puntos depende de la cantidad de diferentes opciones, de manera que si hay, por ejemplo, seis opciones o alternativas a priorizar, cada participante recibe tres puntos. La persona moderadora pregunta por los criterios para la priorización (¿Cuál es el tema más urgente/más interesante?) y luego pide a todos los participantes que prioricen según sus respectivos criterios y que peguen su punto al lado del tema respectivo. Al final, se suman los puntos y ya se obtiene una decisión.

¿Qué se debe tener en cuenta? El reto en la técnica es encontrar un equilibrio para discutir y analizar un tema con la profundidad necesaria y después tomar una decisión que sea aceptada por todo el equipo. No obstante, si no es posible decidir por consenso, cada uno del equipo debe respetar las decisiones que se han tomado por mayoría y no empezar de nuevo con el mismo debate.



Roles de un equipo

¿Qué es? Es un modelo de diferentes roles dentro de un equipo, elaborado en los años 70 por el psicólogo americano Belbin. El modelo se basa en la teoría que afirma que un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada una desempeña un rol que es comprendido por el resto de los miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales (Belbin, 2014).

¿Para qué sirve? Los nueve (9) roles de Belbin se utilizan para identificar las fortalezas y características personales de cada uno de los integrantes de un equipo. Conocer las preferencias de cada uno incrementa el autoconocimiento y la eficacia personal, al igual que la confianza y comprensión mutua. Un equipo preferiblemente tiene miembros con diferentes roles fuertes que se complementan entre sí. Saber que hay un creativo en el equipo y otro a quien le gusta mucho el trabajo comunicativo en redes, mientras que hay otros que prefieren trabajos como especialistas, que tienen su punto fuerte en ser buenos observadores o los que les gusta la coordinación o la implementación, puede ser una fuerza enorme, especialmente cuando se trata de dividirse en sub-equipos.

¿Cómo se utiliza? La manera más simple de detectar los roles preferidos en un equipo es a través de la autoevaluación. Con base en la descripción de los nueve diferentes roles de Belbin (ver Anexo 2 y 3) cada miembro puede evaluar sus preferencias en una escala de 1-10 (1= no tengo nada de este rol, 10= tengo todo de este rol en mi personalidad). Luego, cada miembro se inscribe con sus tres roles con los puntos más altos en una matriz que contiene todos los roles. El equipo analiza cuáles roles son fuertemente representados y cuáles

podrían faltar. En sub-equipos se analiza para cada rol cuáles podrían hacer contribuciones específicas.

¿Qué se debe tener en cuenta? Los roles de Belbin son – como todos los modelos psicológicos – solamente un primer acercamiento. Lo bueno es que cada persona tiene varios roles preferidos. Todos los roles son importantes, no hay roles mejores que otros. Lo interesante es el aspecto de la complementariedad de roles. Los equipos deben enfocarse en sus fuerzas, y estas a veces se encuentran más allá de la interdisciplinariedad en las personalidades y roles de los miembros.

Estructura de un equipo



¿Qué es? Es un esquema visual que permite caracterizar y visualizar en un plano cartesiano a los integrantes del equipo según sus modos de actuación y sus necesidades en cuanto al estilo de trabajo⁴.

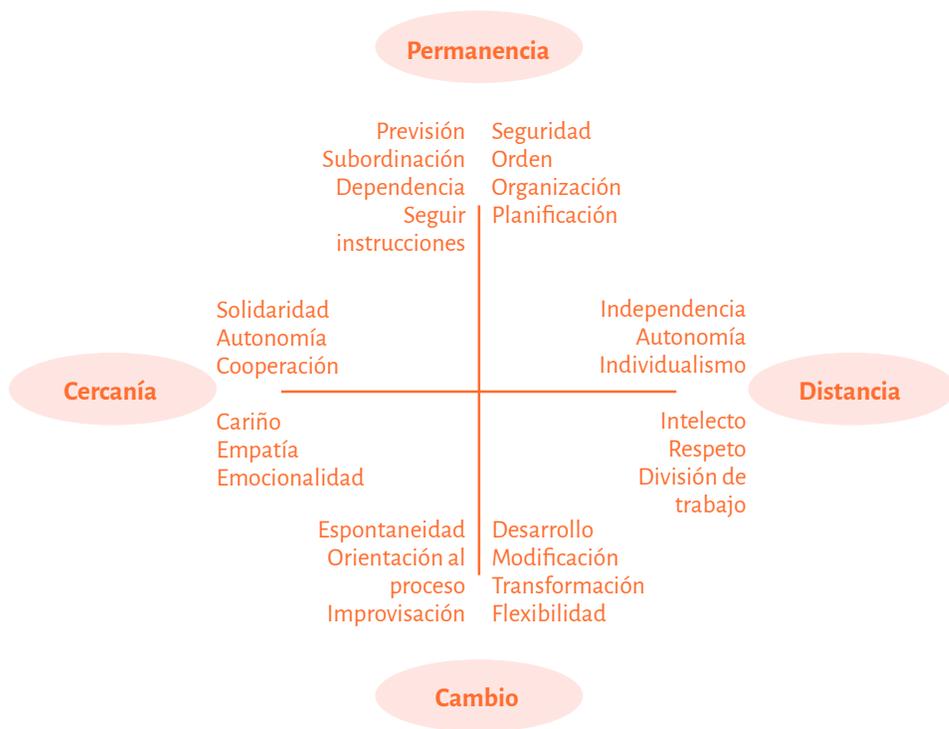
¿Para qué sirve? Para entender que un equipo de trabajo está conformado por personas con diferentes necesidades y estilos de trabajo. Saber que los integrantes del equipo pueden tener diferentes necesidades y que estas incluso pueden ser contradictorias, permite prevenir conflictos.

¿Cómo se utiliza? Cada integrante del equipo de acuerdo a las características de cada variable (Permanencia – Cambio, Cercanía - Distancia) se autoevalúa y se ubica en un cuadrante del plano cartesiano:

⁴ El instrumento fue elaborado por los psicoanalíticos alemanes Riemann y Thomann en los años 80.

- Primero se decide si uno se inclina más a la Permanencia o al Cambio (ver descripción de cada característica en el cuadro) y en qué grado (más inclinado hacia afuera en el gráfico)
- Luego se decide si uno se inclina más a la Cercanía o a la Distancia (ver descripción de cada característica en el cuadro) y el grado
- Después, se hace la correlación de los dos parámetros y se coloca con su nombre en el cuadrante correspondiente
- Finalmente el equipo puede analizar el resultado final, uniendo los nombres con una línea y así obteniendo la estructura del equipo. Se sugiere analizar cuáles características y necesidades pueden ser conflictivas y cómo se pueden prevenir conflictos.

Gráfico 9.
Diagrama
cercanía-
distancia-
permanencia-
cambio



¿Qué se debe tener en cuenta? Si a alguien del equipo le gusta mucho la improvisación y el individualismo, tendrá definitivamente otras necesidades para “cómo trabajar mejor” que una persona que es muy emocional y que requiere mucha planificación en su trabajo. Generalmente no hay manera de cambiar estas preferencias en las personas pues son parte fundamental de la personalidad. Sin embargo, el trabajo en equipo requiere la aceptación de diferentes estilos de trabajo y la complacencia consciente entre los extremos.

Se sugiere complementar la herramienta con test o cuestionarios que amplíen la visión de cada integrante como por ejemplo los test de personalidad arquetípica utilizados en la psicología.

Modelo de etapas en la formación de un equipo



¿Qué es? Es un modelo teórico de etapas de desarrollo de equipos que se puede utilizar para identificar los factores críticos a la hora de constituir y desarrollar grupos de trabajo (Robbins, 2004). Las etapas del modelo intentan explicar cómo un equipo se desarrolla en un plazo determinado. Todas las fases son necesarias e inevitables, para que el equipo crezca, enfrente desafíos, aborde problemas, encuentre soluciones, planifique su trabajo y entregue resultados.

¿Para qué sirve? Sirve para un mejor entendimiento de las dinámicas grupales que se realizan al interior de los equipos de investigación. Si un grupo está familiarizado con el modelo, puede tomar las turbulencias iniciales con más calma y buscar activamente superar los retos iniciales para tener mayor tranquilidad en la etapa de ejecución efectiva.

¿Cómo se utiliza? El modelo se compone de cinco etapas, cada una con una característica específica.

Etapas 1. Formación: Fase de iniciación del equipo del proyecto

- Inicialmente, *el equipo* de trabajo tiene que orientarse, pues es necesario saber cómo manejará el proceso. Esto se puede lograr a través de evaluaciones o ejercicios de retroalimentación (¿Cómo estamos?). En esta etapa el equipo establece las relaciones entre los miembros y la persona coordinadora. Además, el equipo se da cuenta de estándares preexistentes.
- *Los miembros del equipo* actúan de forma independiente. Pueden ser motivados, pero generalmente están relativamente poco informados sobre los temas y los objetivos del equipo. Algunos miembros del equipo pueden exhibir muestras de incertidumbre y de ansiedad.
- *La persona coordinadora* del equipo debe mantener al equipo unido, asegurándose de que confíen el uno en el otro y de que tengan la capacidad de desarrollar una relación de trabajo. Dirigir o “informar”. Compartir el concepto de la “Formación, Enfrentamientos, Normalización, Desempeño” con el equipo, puede ser provechoso.

Etapas 2. Turbulencia o confusión: Las diferentes ideas compiten, a menudo ferozmente, para que se les tome en cuenta

- *El equipo de trabajo* gana confianza, pero puede haber conflictos y polarización alrededor de temas interpersonales.
- *Los miembros del equipo* están mostrando sus propias personalidades mientras que enfrentan ideas y perspectivas de cada uno de los otros miembros. La frustración o los desacuerdos sobre

metas, expectativas, papeles y responsabilidades se expresan abiertamente.

- *La persona coordinadora del equipo* conduce al equipo de trabajo a través de esta fase turbulenta de transición. La tolerancia de cada miembro del equipo y en sus diferentes necesidades debe ser acentuada.

Etapa 3. Normalización: Se están estableciendo las reglas, valores, comportamientos, métodos y herramientas

- La eficacia del *equipo de trabajo* aumenta y el equipo comienza a desarrollar una identidad.
- Los *miembros del equipo* ajustan su comportamiento el uno al del otro, mientras que desarrollan acuerdos de hacer el trabajo en equipo de forma más natural y fluida. Esfuerzo consciente de resolver los problemas y de lograr armonía en el grupo. Los niveles de motivación están aumentando.
- *La persona coordinadora del equipo* permite que el equipo se haga mucho más autónomo. Estilo Participativo.

Etapa 4. Ejecución: Los papeles llegan a ser flexibles y funcionales, y la energía del grupo se encauza hacia la tarea.

- El equipo de trabajo puede ahora funcionar como una unidad. Consigue que el trabajo sea hecho de forma fluida y con eficacia, sin conflictos inadecuados o necesidad de supervisión externa.
- Los miembros del equipo tienen una comprensión clara sobre lo que se requiere de él a nivel de tarea. Ellos son ahora competentes,

autónomos y ahora manejan el procedimiento de la toma de decisiones sin supervisión.

- "Yo puedo hacerlo" es visible. Se hacen ofertas espontáneas para ayudar a otros.
- La persona coordinadora del equipo permite al equipo tomar la mayor parte de las decisiones necesarias. Estilo delegativo.

Etapas 5. Re-Formación: Fase de la evaluación de las reglas y normas, y un proceso de re-formación. El proceso comienza de nuevo.

¿Qué se debe tomar en cuenta? Cada equipo es único y no necesariamente debe pasar por todas las etapas aquí descritas. No obstante, entender que existen dinámicas que pueden ocurrir e irritar inicialmente puede ser una ayuda para los miembros y para la persona coordinadora.



Contrato de equipo

¿Qué es? Es un documento que oficializa y legitima los principales acuerdos sobre la dinámica de trabajo del equipo de investigación.

¿Para qué sirve? Permite describir y poner en común las principales características y acuerdos sobre los que se desenvolverá el trabajo del equipo de investigación. Es una herramienta fundamental en los estudios IAD en tanto una característica esencial para lograr cumplir con los objetivos en el tiempo concentrado depende de la sinergia y trabajo articulado de los investigadores.

¿Cómo se utiliza?

- El equipo realiza un listado de ideas de los principales elementos que considera deben ser esenciales en la dinámica de trabajo.
- Se realiza un filtrado de aquellas situaciones o ideas que no son compatibles con lo que supone un ejercicio profesional y académico.
- Se proporcionan preguntas que suelen ahondar sobre las características priorizadas.
- Se realizan las respuestas que pueden tener las preguntas anteriormente propuestas.
- Se establecen los acuerdos grupales sobre las situaciones previstas.
- Se realiza un documento en donde se describen las situaciones planteadas.
- Cada integrante del equipo firma el documento y queda establecido como el contrato del equipo de investigación.

¿Qué se debe tener en cuenta? Para la elaboración del contrato de equipo se debe partir del principio de responsabilidad. Esto sugiere que no debe ser un documento cualquiera, sino por el contrario, una herramienta que permite el establecimiento de compromisos que usualmente se suponen inherentes al proceso. Sin embargo, la experiencia en equipos de trabajo suele revelar que lo que no se acuerda o se establece desde el inicio, puede tener incidentes desafortunados en el transcurso del tiempo, aun cuando se reconocen las fases por las que suelen pasar los equipos de trabajo.

En el IAD se sugiere el establecimiento de acuerdos relacionados con: espacios y horarios de trabajo, roles y responsabilidades, moderación, coordinación del equipo, planes alternativos ante ausencias y/o renunciadas, sanciones sobre incumplimientos o conductas inapropiadas que pongan en riesgo las consideraciones éticas del estudio.



Retroalimentación

¿Qué es? Es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para tener las posibilidades de mejorar o modificar diversos aspectos del comportamiento de un individuo o del funcionamiento del equipo de investigación.

¿Para qué sirve? La retroalimentación⁵ en los equipos de trabajo IAD facilita el intercambio y la reflexión sobre el trabajo investigativo y sus desafíos, con el fin de reducir la carga emocional, de evitar la sobre identificación y de mantener la distancia crítica ante el trabajo, para así manejar mejor los retos profesionales y crecer como equipo. Dedicar un tiempo para la retroalimentación en el equipo es la mejor medida para prevenir conflictos y atender tensiones.

5 Tomado de "Como la Sal en la Sopa". Cf. Grundman, Gesa y Stahl, Joachim. (2002) Como la sal en la sopa: conceptos, técnicas y métodos para profesionalizar el trabajo en las organizaciones. Ecuador: Editorial Aby-Ayala.

¿Cómo se utiliza?

Dar retroalimentación

- Asegurar que el receptor quiere una retroalimentación.
- Dirigir la retroalimentación directamente a la persona y no presentarla ante terceros.
- Empezar con lo positivo; luego, lo difícil.
- Evitar una crítica global.
- Ser específico y descriptivo.
- Asumir lo subjetivo, dar mensajes de forma personalizada (yo pienso, yo sentí, yo percibí, etc.), no hablar en tercera persona.
- Limitarse a dos o, a lo sumo, tres aspectos a la vez.
- Analizar el desempeño o el comportamiento y no hacer valoraciones de la persona.
- Indicar las consecuencias.
- Señalar alternativas y dar propuestas concretas.
- Buscar el momento adecuado y tomarse el tiempo necesario.
- Evitar repeticiones.

Recibir retroalimentación

- Escuchar la retroalimentación tranquilamente hasta el final.
- Asegurarse de la correcta comprensión de lo que la persona quiso decir, repetir los comentarios con sus propias palabras.
- Si es necesario, pedir aclaraciones.
- Solicitar la retroalimentación de varias personas.
- No defenderse ni justificarse.
- Evitar tomar la retroalimentación como algo demasiado personal.
- Revisar las posibilidades de poner en práctica los comentarios.

¿Qué se debe tener en cuenta? Dar y recibir retroalimentación en equipo requiere una apertura personal para autocriticarse y tener

confianza en los criterios de los demás colegas. Hay que evitar que se tome la crítica a escala personal, en vez de profesional. Además, hay que tomar en cuenta que fácilmente se puede lastimar a alguien con críticas destructivas, sin reconocer el esfuerzo que la persona está haciendo. No se debe caer en justificaciones y defensas o insultos. Mucho de la calidad de los procesos de retroalimentación depende de una buena moderación. Algunos consejos:

- Crear y asegurar un ambiente libre de miedo, en el cual exista confianza mutua; evitar un proceso amargo y fortalecer el humor.
- Manejar el tiempo: asegurar que los aportes queden en un marco establecido.
- Acostumbrar a los equipos IAD que la retroalimentación es parte de su trabajo. Institucionalizarla e incluirla en el plan de trabajo.
- Establecer las reglas de dar y recibir retroalimentación, y asegurar el cumplimiento de las mismas.

PASO 3

DEFINICIÓN DE CONTENIDO



Paso 3. Definición de contenido



Objetivo	Definir el contenido de la investigación
Resultado	Propuesta preliminar del estudio delimitado y detallado en cuanto a los objetivos y resultados con sus respectivas áreas temáticas y preguntas/hipótesis de investigación
Temas clave	Conocimiento y experiencia del equipo Definición y priorización de áreas temáticas Preguntas y/o hipótesis de investigación Indicadores Verificación de la coherencia de todo el estudio
Herramientas	<ul style="list-style-type: none">• Inventario de conocimientos• Matriz de áreas temáticas• Priorización de preguntas y/o hipótesis de investigación• Matriz de definición de contenidos
Retos	<ul style="list-style-type: none">• Equilibrar la relación entre las competencias de los integrantes del equipo y las demandas del estudio• Discutir contenidos sin adelantarse en la definición de métodos (paso 4).• Tener clara la diferencia entre lo que implica la investigación y lo que implica una futura intervención o implementación de los resultados de la misma• Definir claramente lo que en el estudio es obligatorio y lo que es opcional• Organizar los diferentes productos y sus usos conforme a la metodología de marco lógico• Respetar los Términos de Referencia (TdR) sin mezclar intereses propios• Renegociar con el contratante los TdR, en caso tal que sea necesario



Generalidades

La definición del contenido se refiere al diseño detallado de todo lo que se va a realizar en la investigación. La base fundamental para este paso es lo que se definió en el marco lógico del paso 1. En esta herramienta se establecieron los diferentes objetivos, productos/ resultados y actividades principales.

Desde el enfoque IAD, la clave de este paso es lograr el equilibrio entre lo que encomendó el contratante y lo que el grupo de investigación considera pertinente. En un primer momento se identifica la experiencia preliminar de cada miembro del equipo investigador a través de la herramienta: **inventario de experiencias**. A partir de ello, se pueden evidenciar las potencialidades y limitaciones que tiene el equipo, para identificar en qué aspectos se debe profundizar (auto-capacitación) y si es necesario vincular expertos. Este proceso se hace, preferiblemente, de forma paralela a la formación de equipo.

La investigación se estructura a través de áreas temáticas¹. Éstas se entienden como los ejes principales sobre los que se orienta la investigación para cada uno de sus apartados y no se limitan únicamente al apartado teórico. En éste sentido el enfoque IAD propone la herramienta: **guía para la definición de áreas temáticas**.

Cada área temática se operacionaliza a través de una serie de **preguntas de investigación** resultado de un primer acercamiento a la problemática. Es el momento en el que cada disciplina propone los elementos que se deben investigar de acuerdo con cada área

¹ Usualmente las áreas temáticas en el medio investigativo se conocen como variables o categorías. No obstante, el enfoque IAD sugiere utilizar la herramienta de definición de contenido antes que la búsqueda de información, de modo que no se pierda tiempo valioso en lectura de información que no será útil al estudio.

temática. Las preguntas que se hacen para cada área temática deben ser lo más concretas posible.

En algunos casos puede ser útil la formulación de **hipótesis**, de manera complementaria o alternativa a las preguntas de investigación. La formulación de hipótesis se basa en hallazgos de investigaciones ya realizadas o en debates teóricos pertinentes. La hipótesis se formula de manera afirmativa y debe ser validada en la investigación. Las investigaciones con carácter exploratorio no requieren hipótesis.

El resultado de la definición de áreas temáticas y definición de preguntas puede terminar en un marco muy amplio dada la interdisciplinariedad e intereses de los investigadores, por lo que el IAD prevé una priorización de las preguntas de investigación a través de la herramienta: **Priorización de preguntas de investigación**.

Esta concertación es sumamente importante para ajustarse a las limitaciones de tiempo, recursos, posibilidades de obtener la información y las propias características investigativas de los integrantes del equipo. El enfoque IAD no busca abarcar la totalidad de conocimiento académico frente a la temática, sino que se enfoca en la información necesaria para lograr los objetivos específicos negociados con el contratante.

La concretización de las preguntas de investigación se hace a través de **subpreguntas** que permiten la operacionalización del componente empírico.

Puede ser necesario elaborar **indicadores**. La formulación de indicadores es indispensable si se trata de conceptos abstractos como “cultura,” “participación,” “vulnerabilidad,” “poder” entre otros. Por ejemplo, en la Política Pública de Envejecimiento y Vejez era necesario comprender la salud mental del adulto mayor por lo que se definió como indicador la autopercepción de vejez entre buena, regular y mala.

Desde el enfoque del IAD “un indicador es un fenómeno directamente observable que permite realizar conclusiones razonables sobre factores no observables directamente” (Lamnek, 1995, pág. 389).



Para finalizar se recomienda la condensación de toda la información en una matriz de **definición de contenidos**. En este momento el equipo de investigación verifica el inventario de conocimientos y define, si fuese necesario, la vinculación de otros investigadores o expertos en el tema.



Actividades

1. Realizar el inventario de conocimientos de los integrantes del equipo de investigación.
2. Identificar las áreas temáticas para la investigación que se corresponden con los resultados definidos en el marco lógico.

3. Definir y priorizar las preguntas de la investigación para cada área temática.

4. Concretizar las preguntas de investigación con subpreguntas o indicadores.

5. Elaborar matriz final de definición de contenidos, verificando que se cuenta con la totalidad de los aspectos requeridos.

6. Verificar coherencia con TdR, re-estructurar y re-negociar con el contratante, si fuese necesario. Buscar alianzas con otros investigadores o expertos.

Un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).





Herramientas



Inventario de Conocimientos

¿Qué es? Es un listado que precisa la experiencia de cada uno de los integrantes del equipo en relación con la temática del estudio, en cuanto a: conocimientos teórico-conceptuales, experiencia práctica, manejo de métodos o herramientas y contactos o redes.

¿Para qué sirve? El inventario permite visualizar los puntos fuertes del equipo en cuanto a la temática. Al mismo tiempo, devela las necesidades o vacíos en conocimientos y experiencias. Con base en un análisis crítico del inventario, el equipo deberá decidir si requiere personas adicionales en calidad de investigadores o como fuentes de información.

Por otro lado, el inventario permite visualizar temas en los que el equipo puede capacitarse en coherencia con las necesidades del entorno.

Por último, este ejercicio permite la definición de los roles dentro del equipo, en cuanto a: métodos, teorías y contactos. No todos los integrantes del equipo requieren las mismas competencias, pues se trata de detectar las potencialidades. Este ejercicio puede combinarse con la herramienta de los roles en el equipo según Belbin (ver paso 2).

¿Cómo se utiliza? Mediante la elaboración de una matriz, cada integrante autoevalúa su perfil y distingue lo que es importante para el estudio. Luego el equipo realiza una revisión crítica y define cómo se puede complementar el inventario de conocimientos.

Finalmente, se deben formalizar los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo.

¿Qué se debe tener en cuenta? Para realizar efectivamente el inventario de conocimientos, cada integrante del equipo debe asumir una postura autocrítica y realista de sus conocimientos y experiencias, enfocado en la temática del estudio.

Puede pasar que una persona experta en una temática quiera vincularse a otra área para enriquecer su perfil. El equipo debe discutir las implicaciones dentro del enfoque IAD. Se debe lograr el balance entre los aprendizajes individuales y el cumplimiento de los TdR.

En estos estudios interdisciplinarios no hay forma de que cada integrante esté en todas las áreas temáticas con la misma intensidad. Trabajar en equipo efectivamente requiere especialización y división de responsabilidades.



Ejemplo

Cuadro 9.
Inventario de conocimientos

Inventario de conocimientos				
¿Quién?	Conocimientos teórico-conceptuales	Experiencia práctica	Experiencia en métodos investigativos	Contactos / redes
Juan (Investigador principal y coordinador del equipo)	Médico-Especialista en Gerontología	Ha trabajado en instituciones de adulto mayor	Tiene experiencia investigativa	Tiene contacto con varias organizaciones o centros de proyección del adulto mayor
Marcela (Investigadora 2)	Fisioterapeuta	No ha trabajado con adultos mayores	Conoce varias técnicas de investigación	

Inventario de conocimientos				
¿Quién?	Conocimientos teórico-conceptuales	Experiencia práctica	Experiencia en métodos investigativos	Contactos / redes
Pedro (Investigador 3)	Politólogo	Ha trabajado en entidades públicas	No tiene experiencia investigativa	Tiene contacto con personas que deben implementar políticas públicas
Liliana (Investigadora 4)	Licenciada en Ciencias Sociales	Experiencia académica.	Experiencia en investigación social	Conoce expertos en la temática

El equipo decide que es necesario buscar un investigador con conocimientos en estadística para que apoye el diseño muestral.

Matriz de definición de áreas temáticas



¿Qué es? Es una matriz que guía a través de preguntas orientadoras la definición de las áreas temáticas de la investigación.

¿Para qué sirve? Para tener un panorama general sobre los asuntos más relevantes a trabajar en el contenido de la investigación. La búsqueda de información relativa al contenido puede ser engorrosa, dado que las actuales tecnologías permiten llegar a grandes cantidades de información. Es por esto que una definición clara de los contenidos permite una búsqueda concentrada y orientada. La guía permite visualizar acuerdos y da coherencia entre los contenidos.

¿Cómo se utiliza? Partiendo de la matriz de marco lógico, de los objetivos y actividades fijadas, los investigadores definen las principales temáticas que resultan siendo la respuesta a varias de las preguntas sugeridas en la guía.

Las preguntas orientadoras pueden variar de acuerdo con los grupos de investigación y los intereses investigativos de los mismos. Es importante guardar coherencia con las líneas de investigación o apoyarse en otros grupos con experiencias similares.

Una vez definidas las áreas temáticas, se requiere revisar la coherencia y priorizar en caso tal que se tengan seis áreas definidas o más.

¿Qué se debe tener en cuenta? La selección de las áreas temáticas define el contenido de la investigación; es por esto, que se deben tener un ejercicio grupal, en el que los investigadores prioricen y no sean conducidos a vías que dificulten el contenido temático de la investigación. Es importante que el diligenciamiento de la matriz se haga en equipo, que lo que se decida sea un consenso de los investigadores y que permita dar respuesta claramente a los resultados esperados.

*Cuadro 10.
Guía para la
definición
de áreas
temáticas*

Temas clave	Preguntas orientadoras
Contexto	¿Qué conceptos necesitamos para contextualizar nuestro problema?, ¿Se necesita la identificación de normas o leyes para nuestro tema?, ¿Qué aspectos puntuales del contexto inmediato requerimos para nuestra investigación?, ¿Qué justifica nuestro estudio?, ¿Cuáles son las preguntas de investigación centrales?
Marco teórico	¿Cuáles son las definiciones y términos centrales del estudio?, ¿Qué teorías fundamentales son indispensables para la problematización?
Mejores prácticas en otros contextos	¿Existen investigaciones similares en otros lugares que se pueden utilizar en el estudio?, ¿Con qué metodología se va a desarrollar el trabajo empírico?

Temas clave	Preguntas orientadoras
Temáticas desde el caso concreto	¿Qué subtemas debemos trabajar para analizar nuestro problema en el territorio específico?, ¿Cómo podemos estructurar nuestra temática?, ¿Para qué subtemas requerimos trabajo empírico?
Metodología	¿Se tiene conocimiento sobre qué instrumentos o herramientas utilizar?, ¿Existen instrumentos relacionados con validación internacional o nacional?, ¿Se tiene conocimiento en los sistemas de análisis de información o es necesario capacitar al equipo?
Propuestas y recomendaciones	¿Qué hay que prever para pasar del análisis a las propuestas y recomendaciones concretas?, ¿Con qué actores se podrían develar mejores propuestas y recomendaciones?
Referentes sobre el producto(s) específico(s) solicitado(s)	¿De qué forma se puede presentar el producto solicitado?, ¿Existen otros ejemplos que pueden servir como orientación?

Priorización de Preguntas de Investigación



¿Qué es? Es una matriz simple que permite priorizar las preguntas y/o hipótesis de la investigación, a través de tres aspectos: obligatorio, opcional y fuera del alcance del estudio.

¿Para qué sirve? Permite que la investigación se focalice en los temas centrales, acorde con los TdR; además, permite tener un soporte para la justificación del estudio, puesto que algunos temas no pueden abordarse por las limitaciones de tiempos y recursos. De igual forma, ayuda a que los investigadores tengan el panorama general y sean conscientes del alcance y las limitaciones del estudio.

¿Cómo se utiliza? El equipo de investigadores revisa todas las preguntas de investigación formuladas para el estudio y analiza su relevancia entre las tres categorías mediante una X. Para la categoría de “opcional” habrá que establecer cuándo y bajo qué condiciones se incluye ésta pregunta en el diseño de la investigación. Es recomendable comentar las decisiones por las cuales se define una u otra opción.

¿Qué se debe tener en cuenta? Teniendo en cuenta que cada investigador suele defender su campo temático y los respectivos intereses específicos, se recomienda contar con un moderador que permita una efectiva priorización y mediación frente a los desacuerdos.



Ejemplo

Cuadro 11.
Matriz de priorización

Pregunta/Hipótesis de investigación	Obligatorio	Opcional	Fuera del alcance	Comentarios/Observaciones
¿Tiene el adulto mayor de Manizales alto deterioro cognitivo?			x	Aunque es un tema importante para uno de los investigadores, se presume que no será del alcance de una Política Pública.
¿Cuáles son las condiciones actuales de los centros de protección social del adulto mayor?		x		Para el análisis de la oferta institucional puede ser importante
¿Existen espacios de participación de los adultos mayores en Manizales?	x			Serán importantes para abordar como fuentes primarias.



¿Qué es? Es un instrumento que condensa los principales contenidos de la investigación de manera estructurada.

¿Para qué sirve? Permite que el equipo de investigación revise la coherencia de las temáticas y sus respectivas preguntas y subpreguntas en su conjunto. Además, permite visualizar los diferentes temas en una estructura lógica y operativa que sirve para los próximos pasos. Sobre todo, la matriz será de utilidad para el análisis de los datos y la vinculación de los resultados con las respectivas preguntas de investigación.

¿Cómo se utiliza? A partir del marco lógico se enumera cada uno de los resultados con sus respectivas áreas temáticas, preguntas/ hipótesis y, si fuera necesario, indicadores en una sola matriz. Hay que tener en cuenta que para los próximos pasos de definición de fuentes de información y métodos, se puede complementar la misma matriz con columnas adicionales.

¿Qué se debe tener en cuenta? Pese a que la visualización de la matriz puede ser amplia e incluso compleja, el equipo de investigación debe considerar el instrumento como la base fundamental para el diseño y coherencia del estudio. La matriz debe ser absolutamente coherente con el marco lógico y si fuera necesario hacer ajustes, éstos deben guardar sincronía entre los instrumentos y ser comunicados al contratante.

Ante cambios sugeridos después de los acuerdos colectivos, los investigadores deben asegurar que el equipo completo los valide y los conozca.



Ejemplo

Cuadro 12.
Matriz de
definición de
contenidos

Resultado 1. Marco conceptual “Adulto mayor y políticas públicas”				
Área Temática	Preguntas	Subpreguntas	Indicadores (si se requieren)	Comentarios
1.1 Adulto mayor	1.1.1 ¿Desde qué edad se considera a una persona adulto mayor? 1.1.2...	1.1.1.1 ¿Existe una escala o división de los adultos mayores en el medio?	Tipologías de adultos mayor.	Pueden haber diferencias internacionales y nacionales.
1.2 Política pública	1.2.1 ¿Existe una política pública nacional de envejecimiento y vejez? 1.2.2	1.2.1.1 ¿Cuáles son los principales ejes de la política pública nacional?	Ejes; Lineas o categorías con sus definiciones.	Entender el marco nacional.
Resultado 2. Descripción resumida de los adultos mayores y sus necesidades, las entidades de apoyo y los potenciales del municipio.				
Área Temática	Preguntas	Subpreguntas	Indicadores (si se requieren)	Comentarios
2.1 Salud	2.1.1 ¿Cuáles son las condiciones actuales de los adultos mayores de Manizales? 2.1.2	2.1.1.1 ¿Cuáles son las condiciones de afiliación al sistema de salud del adulto mayor de Manizales? 2.1.1.2... 1.1.2.1	% de cubrimiento del sistema de salud a los adultos mayores de Manizales. Número de adultos mayores en el sistema contributivo y subsidiado	Es necesario saber si los adultos mayores acceden a los servicios de salud.

Resultado 2. Descripción resumida de los adultos mayores y sus necesidades, las entidades de apoyo y los potenciales del municipio.

Área Temática	Preguntas	Subpreguntas	Indicadores (si se requieren)	Comentarios
2.2 Economía	2.2.1 ¿Cuál es la principal fuente de ingresos del Adulto Mayor de Manizales? 2.2.2...	2.2.1.1 ¿Cuántos adultos mayores acceden a ayudas estatales en la ciudad?	Total de beneficiarios de la estrategia Colombia Mayor	Entender la dinámica económica permite saber si las estrategias estatales son suficientes.

Resultado 2. Descripción resumida de los adultos mayores y sus necesidades, las entidades de apoyo y los potenciales del municipio.

Área Temática	Preguntas	Subpreguntas	Indicadores (si se requieren)	Comentarios
3.1 Ejes de política pública	3.1.1 ¿Qué se entiende por eje en una política pública?	3.1.1 ¿Cuántos ejes son los recomendados para una política pública?	Nombre de los ejes y su definición	Se puede categorizar las principales problemáticas del adulto mayor por los ejes.
3.2 Líneas de acción	3.2.1 ...	3.2.1.1		

PASO 4

SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LOS MÉTODOS



Paso 4. Selección y preparación de los métodos



Objetivo	Identificar los métodos adecuados que den respuesta a las preguntas de investigación y se adapten a los recursos disponibles.
Resultado	Conjunto de métodos e instrumentos identificados, validados y disponibles para ser utilizados en el trabajo de campo.
Temas clave	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de observación (individuos, grupos, organizaciones). • Fuentes de información (primarias, secundarias) • Métodos cuantitativos y/o cualitativos. • Diseño muestral. • Instrumentos de recolección de información. • Pruebas piloto. • Modos de documentación y análisis de la información.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Registros analíticos especializados u otros medios para filtrar información secundaria. • Matriz de selección de unidades de observación, muestreo y método seleccionado. • Observación. • Encuestas. • Entrevistas (estructuradas, semiestructuradas) • Grupos focales. • Métodos participativos (mapeos, calendarios, matrices, diagramas, cortes transversales). • Documentación y sistematización de información: software estadístico como SPSS, Atlas Ti. MaxQDA.
Retos	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir los métodos adecuados que permitan el balance entre lo requerido por el contratante, los recursos disponibles y las condiciones que el medio estudiado dispone. • Manejar en un equipo interdisciplinario el balance entre los métodos cualitativos y cuantitativos, sin inclinarse hacia los de predilección de un investigador. • Realizar un diseño muestral que cumpla con criterios de calidad. • Identificar desde el inicio la forma como serán utilizados y presentados los datos, específicamente la información cualitativa. • Evitar cementerios de datos, es decir, información que nunca se utiliza.



Generalidades

Un método se define como un medio o herramienta que se utiliza para llegar a un fin. En el IAD se utilizan los métodos, como en cualquier otro tipo de investigación, para la recolección de datos e información que permita dar respuesta a las preguntas del estudio. La selección y preparación de los métodos son un punto crucial para operacionalizar el trabajo de campo y debe realizarse una vez se tienen definidos los contenidos del estudio.

El enfoque IAD no privilegia métodos cuantitativos o cualitativos; por el contrario, recomienda analizar cuidadosamente cuáles de los temas a investigar requieren uno u otro método, lo que ha dado generalmente bajo el IAD estudios con enfoques mixtos. En el siguiente cuadro, se hace un balance de las características de acuerdo a los métodos cuantitativos y cualitativos.



El IAD generalmente privilegia los métodos mixtos con enfoques participativos.

Características	Métodos cualitativos	Métodos cuantitativos	Metodos participativos
Tipos de datos	Se centran en las diferencias, problemas y perspectivas	Se centran en las frecuencias, medias, distribuciones, modas, etc	Se centran en las percepciones de los actores locales frente a su realidad
Métodos comunes de la recolección de datos	Observación, observación participativa, entrevistas semiestructuradas, grupos focales	Observaciones y mediciones en laboratorios, encuestas	Diagramas, mapas, calendarios, grupos focales, entrevistas con personas clave
Formulación de preguntas	Abiertas y de acuerdo con la guía. Durante la entrevista las preguntas pueden ser ampliadas y profundizadas	Preguntas y respuestas cerradas, categóricas. Información en un sentido: el investigador pregunta, el investigado responde	Preguntas abiertas y exploratorias, y conforme a la realidad del ambiente local
Selección de la población	Personas o grupos con conocimiento clave	Muestras representativas	Personas o grupos con conocimiento clave. Grupos con características específicas (mujeres, hombres, jóvenes, etc.)
Análisis de datos	Generalmente ocurre paralelamente a la recolección de los datos	Al final de la recolección de los datos	Paralelo a los métodos participativos y de manera iterativa
Grado de estandarización	Mediano grado de estandarización. Suelen ser adaptados durante el proceso	Alto grado de estandarización. Generalmente tienen validez y pueden ser utilizados en otros contextos	Bajo grado de estandarización. Dependen de la situación específica en el terreno

Cuadro 13. Balance de características de acuerdo con los métodos cuantitativos y cualitativos

Fuente: Documento de trabajo (Fiege, 2015)

El aspecto más importante a tener en cuenta en la selección de los métodos es la limitación de los recursos, lo que puede incidir en que se deban buscar otras alternativas ajustables (second-best) que cumplan igualmente con el objetivo. Por ejemplo, muchos de los contratantes no pueden, ni desean, invertir en costosas encuestas representativas, si alternativamente, se pueden aplicar entrevistas semiestructuradas con informantes claves, con los cuales se puede llegar a resultados similares.

Parte indispensable de este paso es la selección de las **unidades de observación** y la definición de un **diseño muestral**, los cuales -junto a la selección y preparación de los métodos- dependen del tipo de estudio, del grado de detalle y de la necesidad de datos empíricos requeridos por el contratante en el estudio, ya definidos en los términos de referencia. Además, se puede presentar la opción de diseñar los propios métodos, de acuerdo con los requerimientos.

El enfoque IAD permite ampliar la concepción metodológica a partir de **métodos participativos** como lo son mapeos, calendarios, matrices, diagramas, cortes transversales, árboles de problema y otros, con el fin de enriquecer otras perspectivas a partir de la vinculación de los grupos meta locales. Así, los sujetos de la investigación se convierten en actores activos del estudio que analizan y proponen en comunión con los investigadores.

Finalmente, es importante mencionar que independientemente de los métodos seleccionados y de la experiencia de los investigadores, siempre se requerirá antes de una implementación en campo prever tiempo para realizar una **aplicación piloto** y realizar ajustes, según sea necesario.



Actividades

- 1. Definir las unidades de observación (individuos, grupos, organizaciones):** Teniendo claras las preguntas de investigación formuladas en el paso anterior, las unidades de observación son las medidas sobre las cuales se hace el levantamiento de la información. ¿Sobre qué o quién (es) se quiere hacer análisis?, ¿Municipio, comuna, barrio, hogar o integrantes de la familia?

No es igual tener como unidad de observación un individuo, un grupo o una organización. Esto dependerá del grado de desagregación que se requiere para el análisis posterior. Por ejemplo, si la unidad de observación son los hogares y se requiere un análisis diferenciado más específico, se deberá desagregar en sexo y edad, y la unidad de observación serán los integrantes individuales del hogar.

- 2. Definir fuentes de información:** Cada pregunta de investigación con su unidad de observación, requerirá de una o varias fuentes de información. Éstas pueden ser primarias (análisis directamente de la persona o grupo relacionado con la problemática) o secundarias (textos, libros, documentos oficiales, estadísticas, mapas, fotografías u otros escritos sobre la temática).

Si la pregunta de investigación busca ahondar sobre el impacto de la violencia infantil, la unidad de observación serán los niños y niñas, y las fuentes de información podrán ser los hogares, las organizaciones o incluso fuentes secundarias como las estadísticas del ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar).

Dado que la tecnología y las políticas públicas de transparencia favorecen en la actualidad el acceso a datos, informes y estudios específicos desde el nivel nacional hasta el local, vale la pena revisar con anterioridad la información existente. Equipos de investigación suelen subestimar el valor de las fuentes secundarias y dan prioridad al levantamiento de datos propios.

3. **Seleccionar métodos de recolección de información:** Una vez establecidas las unidades de observación y las fuentes de información, se define para cada pregunta de investigación y sub-preguntas un método que permita la recolección de los datos. Se recomienda que esta actividad sea desarrollada en la matriz elaborada en el paso 3, pues así es posible garantizar la coherencia entre preguntas y métodos y disminuir el error de tener cementerios de datos, agregando preguntas innecesarias en los métodos seleccionados.

Una vez finalizado este proceso, se reagrupan las preguntas para cada instrumento, conforme a las fuentes de información seleccionadas.

4. **Realizar el diseño muestral:** Un diseño muestral implica delimitar el estudio a la selección de una parte o un subgrupo de la población. Esta condición generalmente está influenciada por el tiempo y los costos asociados. En términos concretos, existen dos tipos de muestreo (Pimienta, 2000):
 - a. Muestreo no probabilístico, denominado también muestreo de modelos, donde las muestras no son representativas, son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales.
 - b. Muestreo probabilístico que tiene como objeto seleccionar un subgrupo representativo del tamaño de la población; la representatividad garantiza la selección metodológica de muestras

estadísticamente significativas. En el muestreo probabilístico, existen diferentes métodos muestrales.

Muestreo aleatorio simple	Existe el listado de la población (ejemplo: hogares, empresas, individuos). Cada caso recibe un número y luego mediante números aleatorios se extrae la cantidad y los elementos específicos.
Muestreo aleatorio sistemático	Es similar al anterior, sólo que después de calculada la muestra, se extrae de acuerdo a un número determinado (cada 10, por ejemplo).
Muestreo aleatorio estratificado	Se utiliza cuando se requiere tener muestras diferenciadas por comuna, barrio, estrato o un subgrupo de características específicas. El tamaño total de la muestra se divide en proporción al subgrupo.
Muestreo ponderado	Se usa cuando existe posibilidad de excluir a un subgrupo importante de la población o cuando la varianza en la población es muy elevada.
Muestreo aleatorio por conglomerados o áreas	Es considerado cuando no se tienen listados exactos de la población a estudiar, lo cual implica, considerar conglomerados geográficos o institucionales. La idea del proceso de conglomerar se fundamenta en descomponer grandes áreas de investigación en pequeñas unidades homogéneas que serán adecuadas para la elección de la muestra.
Muestreo por cuotas (distribución según características específicas)	Se decide previamente cuáles son los grupos relevantes de la población y cuál es su proporción en la muestra total. Es similar al muestreo estratificado, con la diferencia de que las muestras son seleccionadas durante el trabajo de campo, de acuerdo con lo que se va identificando importante para el estudio.

*Cuadro 14.
Métodos
m muestrales*

Fuente: Fiege (2015)

En el enfoque IAD ha dado resultados satisfactorios hacer diseño muestral en estilo multi-etapa, también denominado muestreo por clúster o agrupación. Consiste en:

- A. Seleccionar la unidad de observación mayor o de características específicas según la necesidad del estudio y que permitan el contraste entre las muestras seleccionadas
- B. El clúster seleccionado será la base para el siguiente muestreo. Podría ser probabilístico o por criterios específicos.



Ejemplo

*Cuadro 15.
Diseño muestral
en estilo
multi-etapa,
por clúster o
agrupación*

Pregunta	Unidad de observación	Etapas	Muestra	Criterios de selección	Fuentes
¿Cuál es la influencia del estrato socioeconómico en la autopercepción de la vejez de los Adultos Mayores de Manizales?	Adultos Mayores de Manizales	1	Comuna	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano y Rural 	Dirección Territorial de Salud de Caldas. Secretaría de Planeación del Municipio.
		2	Barrio	<ul style="list-style-type: none"> • Estratos económicos • Con subsidio estatal 	Secretaría de Planeación. Secretaría de desarrollo social.
		2	Hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Sin subsidio estatal 	

5. Diseñar y validar los métodos de recolección de información:

Retomando los métodos seleccionados en la actividad 3, se inicia el diseño detallado de los instrumentos de recolección. Para ello, se recomienda dividir el equipo de investigación en subgrupos, tomando en cuenta la experiencia previa en el diseño y aplicación de los métodos, para después revisar y retroalimentar los resultados en equipo. Se debe calcular suficiente tiempo para la realización de esta actividad.

6. Realizar pruebas piloto:

Los instrumentos revisados y validados deben luego ser sometidos a pruebas piloto, en caso ideal, con representantes de las fuentes de información elegidas. Esta actividad deberá dar como resultado el ajuste de los instrumentos, sin perder de vista las preguntas originales formuladas en la matriz de contenidos. Durante esta actividad, se puede también brindar capacitación al equipo investigador en la aplicación de métodos, si así fuese necesario.

7. Definir el modo de documentación y análisis de la información:

Paralelo al diseño y validación de los instrumentos, el equipo debe definir la forma como serán documentados, codificados y analizados los datos; por ejemplo: en un grupo focal: (1) se graba el contenido y luego se transcribe la totalidad, (2) se graba el contenido y luego se hace un resumen ejecutivo o (3) alguien toma notas durante el grupo focal y al final hace un resumen del contenido. Y desde el punto de vista cuantitativo, el modo de documentación podrá ser una base de datos en SPSS, lo que requerirá tener la misma codificación que tiene el instrumento en físico.

Será importante definir la forma de documentación elegida, de acuerdo con grado de análisis de la información y el tipo de estudio. En esta actividad también se hace necesaria la decisión de hacer o no análisis preliminar de la información durante la fase de campo.



Herramientas

En este apartado se hará mención a algunos de los métodos más comunes en el enfoque IAD. Para profundizar en éstos y/u otros métodos se recomienda referirse a documentos especializados de investigación. Las herramientas aquí mencionadas se presentan de manera resumida y de acuerdo con la experiencia del enfoque IAD. Se considera que existe suficiente material académico para ampliar la información sobre los métodos en investigación.

Para profundizar en metodología de la investigación se recomienda:

- a. Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- b. Punch F, Keith (2014). *Introduction to Social Research (Quantitative & Qualitative)* Third Edition. Whashington D.C
- c. Bryman, Alan (2012). *Social Research Methods*. Fourth Edition. New York: University of Glasgow.
- d. Kumar, Ranjit (2014). *Research Methodology*. Fourth Edition. New Delhi: Sage.
- e. Expósito, Miguel (2003). *Diagnóstico Rural Participativo. Una guía práctica*. Santo Domingo, República Dominicana: Centro Poveda..
- f. Ñaupas, Humberto. Mejia, Elias. Novoa, Eliana. Villagómez, Alberto (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa*. Cuarta Edición. Bogotá: Ediciones de la U.



¿Qué es? Son matrices donde se consignan las características esenciales de un documento; generalmente se utilizan en la investigación documental o la recolección de fuentes secundarias.

¿Para qué sirve? Permite la sistematización de información documental, de modo tal que se pueda acceder a la totalidad de las fuentes de información en medios resumidos y con la información clave para el estudio. De igual forma, permite tener evidencia del proceso documental o de la elaboración de marcos teóricos.

¿Cómo se utiliza? De acuerdo con los requerimientos de contenido definidos en el paso anterior y con los intereses de documentación, los investigadores definen los elementos que debe tener el registro. Usualmente –y respondiendo a las dinámicas de publicación y los requerimientos de las normas APA (American Psychological Association)– los registros contienen: Título del documento, autor, año, palabras clave, ideas principales, fuente (libro, artículo, documento) y consideraciones relevantes a la investigación.

¿Qué se debe tener en cuenta? Los RAE son instrumentos que permiten acceder a la información con fines analíticos; es por ello que lo más importante es mantener un lenguaje sencillo, con la totalidad de los datos importantes para la citación y, de ser posible, con algunas de las apreciaciones que hace el investigador con fines de relacionamiento posterior. No se trata de resumir el contenido de un documento, en los RAE se pretende analizar información y vincularla con los temas de la investigación.



Observación

¿Qué es? Es un método de recolección de información sistemática. En el enfoque IAD se suelen utilizar dos perspectivas: visible vs oculta, en el sentido que la actividad de observar el fenómeno es visible y transparente para los actores observados o no. Participante vs no participante, en el sentido de si el investigador participa activamente en el fenómeno observado o no.

¿Para qué sirve? En el contexto IAD la observación es un método que permite: a) un primer acercamiento al terreno con la población sujeto de estudio, b) recolectar información que no es necesario indagar a través de otros instrumentos, c) como un método de verificación complementario en las pruebas piloto de otros métodos.

¿Cómo se utiliza? A través de fichas de observación (en forma de matrices), se consigna la información observada, sistematizada y estandarizada, a fin de disminuir la subjetividad inherente a la observación.

¿Qué se debe tener en cuenta? Se deben definir con anticipación el grado de detalle y las variables exactas a observar u otros criterios necesarios al estudio. La observación, a pesar de ser un instrumento de fácil utilización, puede ser subestimada como método efectivo en la investigación. Sin embargo, en el enfoque IAD se recomienda su utilización como método útil para la triangulación y exploración de los ambientes investigados.



¿Qué es? Es un cuestionario estructurado para recolectar respuestas de manera sistemática. Puede contener preguntas de respuesta abierta (cualitativa) y de respuesta cerrada (cuantitativa). El cuestionario puede ser aplicado por una persona encuestadora o de diligenciamiento directo de la persona encuestada (presencial o virtual).

¿Para qué sirve? Permite, de forma sistemática, recabar información relativa al estudio desde la fuente directa. Es una herramienta recomendable para grandes muestras cuando el equipo investigador no puede realizar el trabajo de campo de manera directa. Cuando son de respuesta cerrada, las encuestas permiten análisis cuantitativos relativamente fáciles. Son útiles cuando se requiere recolectar información sensible y de manera anónima.

¿Cómo se utiliza?

- Definir el tipo de cuestionario: Estandarizado, no estandarizado o en parte estandarizado (¿Hay en el medio instrumentos probados y validados?, ¿se requiere diseñar uno nuevo?)
- Formular las preguntas según la matriz de definición de contenidos. Para ello, se recomienda considerar diferentes tipos de preguntas.

Cuadro 16.
Tipos y ejemplos
de preguntas en
encuestas

Tipos	Ejemplos
Cerradas	Dicotómica: SI – NO o con opciones de respuesta (única/múltiple).
Escalas	De 1 a 10; escalas de Likert (poco, mucho, nada)
Abiertas	Requieren texto soporte: ¿Qué propuestas tiene para la implementación de la política?
Directas	Requiere texto soporte, pero pueden inducir una respuesta más concreta. ¿Requiere Usted regularmente el servicio de asesoría?
Indirectas	Se precisa información de un tercero ¿Cuáles son las medidas con las que el productor se sentiría más apoyado?
Difíciles	Requieren conocimiento conceptual: ¿Qué entiende Usted por riesgo?
Introdutorias	Son las de presentación del cuestionario y generalmente apoyan la información sociodemográfica.

Fuente: (SLE, 2016)

- Capacitar a los encuestadores para la aplicación del instrumento.
- Definir el método de recolección de la información (física, virtual). Si es física, definir proceso de codificación.
- Realizar una prueba piloto para: a) revisar la lógica y secuencia de las preguntas, b) medir el tiempo de respuesta, c) verificar el entendimiento de las preguntas y la validez de las respuestas.

¿Qué se debe tener en cuenta? Desde el punto de vista estratégico: Aunque las encuestas son de fácil aplicación, implican un alto conocimiento y experiencia en su diseño. Equipos poco experimentados suelen subestimar el tiempo y los esfuerzos necesarios en la elaboración de un instrumento de buena calidad. Los

equipos deben definir o analizar posibles alternativas a la encuesta, especialmente si se requiere profundizar o retroalimentar los conceptos (la encuesta es unidireccional).

Se recomienda buscar el apoyo de expertos en el método para evitar, al final del trabajo de campo, tener cementerios de datos que no serán utilizados porque no son relevantes o que no pueden ser analizados porque no han sido suficientemente desagregados.

La aplicación de éste método requiere de amplia experiencia en la temática para elegir adecuadamente las preguntas más relevantes. Además, la encuesta es un método sumamente rígido, una vez formulado y aprobado no se pueden cambiar las preguntas sobre la marcha.

Desde el punto de vista operativo: Evitar preguntas sugestivas y mantener carácter neutral. Si se requieren preguntas un poco abstractas, se deberá pensar en operacionalizarlas mediante indicadores. Evitar cuestionarios largos y preguntas repetitivas (a menos que sea un estudio de contrastes, como los psicológicos). Colocar descripciones sobre la continuidad o no de las preguntas o si se requiere pasar a secciones posteriores.

Entrevista



¿Qué es? Es una conversación entre dos personas (entrevistador-entrevistado), con el fin de recolectar información primaria, generalmente exploratoria. En la entrevista se recolecta información en los términos, lenguaje y perspectiva del entrevistado.

¿Para qué sirve? Al igual que la encuesta, permite acceder a información primaria, mediante la interacción directa con la fuente. De igual forma, la entrevista permite ahondar en temas puntuales que no logran ser visibles a través de la encuesta o que se presuponen

sin tener total certeza. En el enfoque IAD, las entrevistas permiten interacción con contratantes, funcionarios de entidades públicas, representantes de institutos de investigación, especialistas u otras personas importantes en los resultados pretendidos o negociados desde los TdR.

¿Cómo se utiliza? Realizar una entrevista en términos del enfoque IAD, supone la identificación de informantes clave en la investigación. Esto supone la estructuración de una entrevista con un formato guía que permita ir sistematizando la información. Al igual que en la encuesta, en la entrevista puede haber preguntas abiertas o cerradas; lo importante será que en ésta herramienta el propósito fundamental sea la ampliación de la información.

Las entrevistas se dividen en: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Las estructuradas buscan que el encuestador se ciña a las preguntas y al orden de las mismas. En las semiestructuradas se puede tener libertad de optar por una u otra pregunta, al igual que el orden, de acuerdo con la dinámica de la entrevista. Las no estructuradas o abiertas son totalmente flexibles, no tienen estructura y es el entrevistador quien guía el ritmo y contenido.

¿Qué se debe tener en cuenta? Una entrevista, en el marco del enfoque del IAD, debe estar orientada a explorar información importante para el estudio. Se recomienda flexibilidad frente a las respuestas y adoptar posiciones neutrales que no desvirtúen la confianza del entrevistado.

Es importante entender el contexto o la realidad en la cual se encuentra inmerso el entrevistado; por ello, también se recomienda dar la posibilidad de realizar preguntas o ampliar información cuando sea necesario.



¿Qué es? Son entrevistas grupales que permiten un proceso exploratorio frente al fenómeno estudiado. Se realizan con máximo 15 personas relacionadas con las temáticas de la investigación y requieren de uno o varios moderadores que guíen, ordenen y establezcan las reglas de la conversación. Se suelen realizar con usuarios directos e indirectos del estudio o con fuentes importantes desde el punto de vista del contratante del estudio.

¿Para qué sirve? Los grupos focales permiten Indagar y contrastar información proveniente de un grupo de personas que no podría ser posible mediante técnicas individuales. Desde el enfoque IAD permite un mayor acercamiento a la población estudiada, bien sea para la realización de métodos posteriores o para generar confianza y participación en el estudio.

¿Cómo se utiliza? Los grupos focales inician con una presentación clara y precisa del objetivo del encuentro. Luego, a través del moderador, se invita a generar un ambiente de confianza bajo la responsabilidad que tendrá el equipo en la utilización de la información con fines investigativos.

El moderador, a partir de una guía u orientación, va realizando las preguntas respectivas e incitando a la ampliación de información y la participación de todos los invitados. Generalmente se cuenta con medios de documentación de la información a través de grabaciones o personas digitadoras de los aspectos relevantes al estudio.

¿Qué se debe tener en cuenta? Dependiendo del estudio, los grupos focales pueden suscitar discusiones que se salen del contexto del estudio. El papel del moderador será fundamental para el llamado al orden y la ubicación de la conversación en el objetivo perseguido.

Desde el enfoque IAD, los grupos focales pueden ser utilizados para validar resultados tempranos con usuarios directos o con el contratante. Se recomienda enfatizar en el propósito del encuentro, de modo que no se vea como un espacio de cambio de los TdR o como respuesta a necesidades directas de los actores y/o usuarios.



Métodos Participativos

El grupo focal permite observar creencias, actitudes, sentimientos y reacciones de los participantes (Escobar & Bonilla, 2009)



¿Qué son? Los métodos participativos de investigación tienen su origen en el denominado “diagnóstico rural participativo” (DRP) y son un conjunto de herramientas cualitativas que permiten una interacción directa con los grupos meta en sus contextos específicos.

Al igual que la observación participante, los métodos participativos tienen como propósito apoyar los estudios desde el punto de vista de las fuentes primarias y sus relaciones. Para los fines de este manual, se mencionarán algunas generalidades de los trabajados por el SLE que apoyan los diagnósticos participativos (Grundmann; Stahl, 2002).

- **Mapeo o Mapas:** Permiten describir contenidos y procesos complejos en forma de imágenes o símbolos, de forma tal que se puedan vincular incluso personas analfabetas. Se pueden distinguir varios mapas: *De comunidad*, en donde se representan las relaciones o las características específicas de un grupo de personas. *De recursos naturales y uso de la tierra*: para el uso del espacio, recursos, flora y fauna, zonas de cultivos, estado actual sobre los recursos naturales, etc. *Social*: se enfoca en las condiciones

de vida, tales como el acceso a agua potable, electricidad, calidad de vivienda u otros servicios. *De migración*: muestra movimientos de las comunidades. *De futuro*: proyección de lo que sería la comunidad o el grupo de personas si se logra o no se logra superar la situación problemática.

- **Corte transversal:** Es una técnica utilizada sobre todo en comunidades rurales para obtener información sobre el uso de la tierra. Permite, mediante un esquema gráfico, visualizar en una línea las diferentes áreas ecológicas y topográficas, con usos, problemas o potenciales de desarrollo.
- **Diagramas:** Son técnicas que permiten, a través de flujogramas u otros esquemas gráficos, la profundización de hechos, esquemas de decisión y procesos asociados.

¿Para qué sirven? Los métodos participativos pueden complementar otras herramientas cualitativas o cuantitativas en un estudio con enfoque IAD. Por un lado, sirven para identificar, diagnosticar y analizar problemas y posibles soluciones desde diferentes perspectivas de los actores, especialmente a nivel local—sea en contextos rurales o urbanos. Por otro lado, todas las herramientas propuestas involucran el uso de símbolos, gráficos u otros elementos visuales que pueden ser una alternativa a lo verbal o escrito de los instrumentos más tradicionales como la entrevista.

Los métodos participativos permiten que la personas con poca formación proporcionen información de acuerdo con sus condiciones y puedan manifestar su propia percepción de la realidad. Personas con distintos niveles de formación y experiencias pueden participar en el proceso en condiciones de igualdad y se facilita la exploración de relaciones complejas entre diferentes elementos del tema para generar un conocimiento colectivo.

¿Cómo se utiliza? La aplicación y la interpretación de los métodos participativos se hace junto con los actores locales. No es una actividad estrictamente académica, los investigadores más bien se convierten en facilitadores del proceso. Documentan, preguntan y ayudan a estructurar la información. Sin embargo, hay que tomar en cuenta tres principios:

- **Triangulación.** Es una forma de chequear la información obtenida. Para la recolección de diferentes datos y percepciones, se deben utilizar diferentes métodos y varias fuentes de información; por ejemplo, miembros de distintas comunidades, grupos sociales, hombres y mujeres, etc. Además, el equipo que utiliza los métodos participativos debería incluir miembros de diferentes disciplinas, personas que conoce bien los grupos meta y personas de afuera del contexto inmediato. Este procedimiento garantiza que cada fenómeno sea tratado desde diferentes puntos de vista y que se revele una imagen más amplia de la realidad.
- **Ignorancia óptima.** Ignorancia óptima significa que el equipo evita detallar demasiado la recolección de las informaciones. Para cada área de investigación, se debe definir con anterioridad qué tipo de información se necesita, cuál es el objetivo de diagnosticar este tema y qué grado de exactitud es adecuado. Con este estilo de trabajo se evita la acumulación exagerada de datos, con el propósito de fijarse en las cuestiones más importantes, porque el tiempo disponible de los grupos meta, normalmente, es limitado.
- **Análisis *in situ*:** Aplicar métodos participativos implica un estilo de trabajo paulatino, es decir, el proceso de aprender paso a paso. Por eso, el equipo constantemente revisa y analiza la información obtenida, a fin de determinar en qué dirección hay que proceder en los pasos siguientes. De esta manera se profundiza la comprensión

de los problemas, el equipo entero acumula conocimientos y se precisa el enfoque de la investigación IAD.

¿Qué se debe tener en cuenta? Si un equipo IAD quiere aplicar métodos participativos en el estudio se recomienda una capacitación previa en los mismos. Las técnicas como mapas, calendarios o diagramas parecen simples en su aplicación, sin embargo, requieren cierto entrenamiento para una buena facilitación. El reto es manejar la técnica, no dominar al grupo y lograr la máxima participación posible.

PASO 5

INTERFASE ENTRE LA PREPARACIÓN Y EL TRABAJO DE CAMPO



Paso 5. Interfase entre la preparación y el trabajo de campo



Objetivo	Concluir la fase de preparación y adecuar el trabajo de campo
Resultado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento ejecutivo del diseño y preparación del estudio (Reporte Preliminar- <i>Inception Report</i>) 2. Presentación y revisión crítica del diseño del estudio ante los actores clave
Temas clave	<ul style="list-style-type: none"> • Inception report o reporte preliminar • Canales claros de comunicación • Subequipos de investigación • Escritura a través de varias manos • Cronograma detallado • Aspectos logísticos
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Formato Reporte Preliminar • Cronograma desglosado • Formato de presentaciones oficiales • Lista de chequeo para la preparación de la fase de campo • Matriz/Guía escritura a varias manos
Retos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar un cronograma detallado y plausible en ambientes donde se suelen presentar imprevistos y resistencias a la programación anticipada • Mantener los acuerdos sobre la planificación de la escritura a varias manos en el Reporte Preliminar • Tener apertura a la retroalimentación externa frente a todo lo planeado • Comprender, manejar y mediar las diversas expectativas y perspectivas de los diferentes actores frente a diseño del estudio



Generalidades

Una vez definidas las áreas y las preguntas de investigación con los respectivos indicadores, fuentes, métodos y diseño muestral, se concluye la fase preparatoria con la elaboración de un documento denominado: **Reporte Preliminar (Inception Report)**.

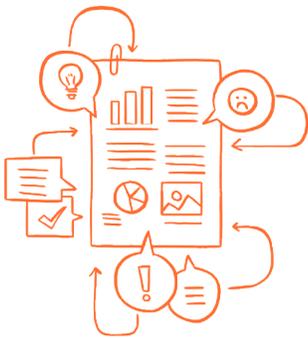
El reporte preliminar es un documento ejecutivo que reúne los resultados de los cuatro primeros pasos y su utilidad radica en permitir la retroalimentación con el contratante en cuanto a la conceptualización del encargo antes de salir al campo.

Teniendo como fuente el reporte preliminar (característica de iteración), se recomienda también realizar una o varias presentaciones ante diferentes actores claves del proceso, incluyendo pares académicos. Esto se hace con el fin de recibir recomendaciones frente al estudio y realizar los ajustes necesarios.

Paralelamente, se deben adelantar los preparativos del trabajo de campo, es decir: se deben organizar todos los aspectos logísticos que implica el contacto con las fuentes de información. Aspectos como: transporte, alojamiento, impresión de instrumentos, capacitación de personal externo, división de equipos de trabajo, calibración de sistemas de análisis de datos, etc.

Un aspecto fundamental para lograr el inception report es la técnica denominada: **escritura a varias manos**. Está técnica reúne una serie de pasos sistemáticos para que un equipo interdisciplinario pueda estructurar, escribir, retroalimentar y editar un documento que

El reporte preliminar es una estrategia que permite una retroalimentación temprana frente al encargo



precisamente responda al trabajo del colectivo y desvirtúe prácticas visuales de carruseles de investigación.

Una utilidad notable del reporte preliminar consiste en que prepara al equipo investigador para la escritura de los documentos finales del estudio; además, permite tener de forma escrita el proyecto hasta la fecha.



Actividades

1. Capacitar al equipo en escritura a varias manos.
2. Planear y elaborar el *Inception Report* con base en los pasos 1, 3 y 4, revisando la coherencia entre objetivos, contenidos y métodos.
3. Establecer contacto con los diferentes actores con los cuales se realizará el estudio y definir los canales de comunicación.
4. Formar subequipos y definir criterios de funcionamiento y relacionamiento.
5. Elaborar cronograma que contenga los equipos de trabajo, tiempos establecidos, lugares de intervención y productos preliminares (presentaciones, borrador de informe, entre otros).
6. Organizar aspectos logísticos (transporte, alojamiento, puestos de trabajo, equipos, etc.).
7. Presentar y retroalimentar *Inception Report* con los actores clave (contratante, usuarios, pares académicos, representantes de los grupos meta).



Herramientas



Reporte Preliminar / Inception Report

¿Qué es? Es el resumen de todo lo que contempla los pasos preparatorios del estudio investigativo.

¿Para qué sirve? Se hace con el fin de informar al contratante sobre el diseño de la investigación, de tal forma que se logre validar el estudio y se incluyan elementos que pueda visualizar el interesado o los usuarios de la investigación. Es importante tener encuentros de presentación del reporte preliminar con los contratantes y con los usuarios para la nivelación de expectativas.

¿Cómo se utiliza? Se realiza un documento breve en el cual se presentan cada uno de los pasos hasta ahora logrados en el proceso investigativo. La estructura sugerida desde el enfoque IAD es:

Introducción (Presentación y elementos claves de la institución)

Contexto (Problema, Objetivos, Usuarios)

Equipo de investigación (Perfil y experiencia en temas asociados al estudio)

Marco conceptual (Algunos elementos conceptuales o del estado del arte de la investigación)

Metodología (Unidades de análisis, diseño muestral, fuentes de información, instrumentos para la recolección de información)

Limitaciones (Riesgos y retos de la investigación)

Plan de trabajo / cronograma (fases, descripción de actividades principales y tiempo en semanas, meses o años)

Presupuesto (Síntesis de los costos asociados al estudio)

Bibliografía

¿Cómo se utiliza? El reporte preliminar debe ser un documento breve que contenga las principales condiciones de cada apartado; debe dar respuesta a las necesidades de información del contratante y de los usuarios. Generalmente el documento se transforma en presentación, estará acompañado de una presentación pública, por lo que se recomienda:

- Tener espacios de retroalimentación con expertos, pares y/o usuarios antes de la presentación oficial.
- Presentar los asuntos relevantes del estudio o que requieren validación.
- Tener claridad sobre las inquietudes que requieren solucionarse con el contratante, luego del diseño del estudio.
- Incitar al debate crítico y reflexivo frente al estudio, de forma tal que se logre el balance exacto entre lo que pretenden el grupo de investigación y el contratante.

Escritura a varias manos



¿Qué es? Es una técnica que permite, a través de un consenso, definir la estructura del informe final o los productos resultados de la investigación. Cuando se dice “definir la estructura” no solamente se trata de lo que se hace usualmente en cuanto a la tabla de contenido; lo que se pretende con ésta técnica, además, es definir aspectos formales (alcance, bibliografía y contenido específico de cada capítulo) e informales (tamaño, letra, interlineado) del documento final.

La escritura a varias manos supone romper los mitos acerca de la escritura desde varias perspectivas, donde cada quien, de acuerdo con su estilo, escribe un apartado diferente del documento.

¿Para qué sirve? Con esta herramienta se pretende que todo el equipo investigador conozca y construya la totalidad del documento, de forma tal que se logre el hilo conductor y la fuerza intelectual en su conjunto.

La escritura a varias manos se propone también como una forma de lograr la ética frente a la investigación, pues lo que se escribe realmente resulta trabajo de un colectivo.

Cuadro 17.
Estructura para matriz de escritura a varias manos

¿Cómo se utiliza? A través de una matriz el equipo investigador define cada uno de los aspectos importantes para la escritura del informe.

Capítulo	Subcapítulo	Versión A				Versión B			
		Escritura		Edición		Escritura (ajuste versión A)		Edición...	
		Responsable	Fecha de entrega	Responsable	Fecha de entrega	Responsable	Fecha de entrega	Responsable	Fecha de entrega
1	1.1					Autor (es) inicial (es)	¿Editor inicial?		
	1.2						¿Uno nuevo?		
2	2.1						¿Editor general?		
	2.2								
3	3.1								

Después de la primera escritura, se hace una o varias rondas de retroalimentación entre los mismos integrantes del equipo, a través de preguntas orientadoras que permitan mantener los acuerdos, hasta lograr la versión final que contiene el consenso de los investigadores.



Índice / Apartados	Contenido acordado	Detalles	Responsable
1 Marco contextual	1.1 Antecedentes de políticas públicas internacionales y nacionales 1.2...	En agosto de 1982 se realiza la primera asamblea mundial sobre envejecimiento en Viena. ... En el 2002 se realiza la segunda asamblea mundial sobre envejecimiento en Madrid...en Latinoamérica desde el 2002 se ha venido profundizando en políticas sobre envejecimiento...	Investigador 1
2 Marco teórico	2.1 Envejecimiento y vejez 2.2 Tipos de envejecimiento	El concepto de vejez data de ... Existen diferentes tipos de envejecimiento: social, psicológico...	...
3...	3.1...		...

*Cuadro 17.
Escritura a
varias manos*

Es usual la edición a través de control de cambios de Word. Adicionalmente, según Kölmel (2015), se recomienda para el proceso de retroalimentación:

- a. Leer el escrito de comienzo a fin sin interrupción; después, tomar la mayor distancia posible del texto y preguntarse:
 - ¿Encuentro todos los aspectos de la “estructura” acordada en el texto?
 - ¿Algo no está?
 - ¿Leo algo en el texto que debería estar en otro capítulo?
 - ¿Encuentro algo que no estaba incluido en la estructura?

- ¿La línea de argumentación es clara, precisa?
- ¿El orden de los párrafos es el adecuado?, ¿debe reordenarse algo?
- ¿Cómo están los cierres de los párrafos?, ¿las aperturas para los que vienen?

b. Leer el escrito otra vez y volver a preguntar:

- ¿Cuáles frases son agradables de leer?
- ¿Cuáles son aburridas, difíciles de leer?
- ¿Cuáles son confusas?, ¿en cuáles hay errores?
- ¿Hay repeticiones innecesarias?
- ¿Qué hay que no ayude en el texto?

c. Mejorar el texto

- Control de cambios (Word)
- Reorganizar párrafos y frases
- Formular frases más claramente
- Mejorar los argumentos
- Agregar ejemplos
- Mejorar las conexiones entre capítulos

• **¿Qué se debe tener en cuenta?** El rol del coordinador o del moderador es fundamental para la escritura a varias manos, pues será quién oriente las reuniones para los consensos, de modo tal que se mantenga la opinión del grupo y no intereses particulares. Un reto en este ejercicio es lograr un estilo común de escritura, tomando en cuenta que la habilidad de escribir de cada investigador suele ser diferente y las críticas con respecto a ello son un tema sensible.

Se recomienda planificar un tiempo concentrado para la escritura, revisión y retroalimentación. Es importante calcular recursos para una corrección de estilo al final del documento en su conjunto; generalmente lo hace una persona externa.

PASO 6

TRABAJO DE CAMPO



Paso 6. Trabajo de campo



Objetivo	Desarrollar el trabajo de campo conforme a la planeación y adaptaciones necesarias
Resultado	Información primaria y secundaria recolectada, organizada y dispuesta para ser analizada
Temas clave	<ul style="list-style-type: none">• Acercamiento al grupo meta• Validación y aplicación de herramientas de recolección de información• Retroalimentación• Procesamiento de información• Codificación• Resultados preliminares
Herramientas	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de documentación y procesamiento de los datos• Control logístico de la operación en campo
Retos	<ul style="list-style-type: none">• Tener apertura de ajustar la planificación sin desviar los objetivos del estudio• Encontrar el balance para los procesos de retroalimentación con el contratante• Proceso de adaptación del equipo investigador a las condiciones del medio del estudio• Hacer análisis preliminares paralelos a la recolección de información• Garantizar los estándares de calidad frente a imprevistos en el medio• Mantener los niveles de motivación en los momentos de alta inversión de tiempo de trabajo• Lograr cumplimiento real de los cronogramas establecidos



Generalidades

El trabajo de campo es el paso que pone en práctica todo lo planificado; es por esto que requiere un especial cuidado en relación con la coordinación de todas y cada una de las actividades que lo componen.

Para iniciar, se debe procurar la inserción anticipada al terreno para hacer un contacto inicial con la comunidad meta y presentar el concepto, la finalidad y el cronograma de intervenciones del estudio.

Para ello, será fundamental contar con un coordinador de trabajo de campo que no necesariamente será el coordinador de la investigación, aunque tengan comunicación constante. El coordinador del trabajo de campo será el responsable de administrar la operación, velar porque se detecten a tiempo los imprevistos, se capacite al personal responsable de la recolección de los datos, se garantice la confiabilidad de la recolección y se informe a tiempo sobre inconsistencias o novedades para realizar los ajustes necesarios en contenidos o situaciones específicas.

De igual forma, el equipo de investigación debe realizar un análisis preliminar de datos, con el fin de asegurar que se estén ejecutando adecuadamente los sistemas de documentación y codificación y que la información sea recolectada de manera adecuada. Sobre estos hallazgos preliminares se buscará la validación y retroalimentación por parte del contratante.

En el paso del trabajo de campo pueden emerger muchos imprevistos que obstaculizan lo planificado. Es por esto que será importante verificar constantemente el cronograma y hacer los ajustes necesarios. Para ello, el IAD propone una herramienta denominada: **control logístico sobre la operación en campo.**

En relación con lo anterior es conveniente realizar espacios de retroalimentación del equipo investigador completo que

faciliten la toma de decisiones frente a imprevistos y necesidades de adaptación. Estos espacios también pueden ser aprovechados para retroalimentación personal entre los integrantes del equipo.



Actividades

1. Introducir el estudio y el equipo investigador a la población meta (individuos, grupos u organizaciones).
2. Implementar, evaluar y adaptar (si es necesario) los instrumentos de recolección de información.
3. Replanificar cronograma, si fuese necesario.
4. Realizar retroalimentación constante con el equipo de investigación (identificar riesgos éticos, estilos de comunicación, eficiencia de trabajo, imprevistos, entre otros).
5. Documentar, procesar y analizar información preliminar.
6. Comunicación y retroalimentación con el contratante sobre avances y ajustes en el estudio.
7. Establecer codificación preliminar de datos.
8. Presentar resultados preliminares con diferentes actores.



Herramientas

Se utilizan los sistemas de documentación y procesamiento de los datos. Para ver la descripción del uso de estas herramientas dirigirse al paso siguiente.



Control logístico sobre la operación en campo

¿Qué es? Es una tabla que permite ir controlando las tareas y los gastos durante la fase de campo.

¿Para qué sirve? Permite tener un sistema de control o monitoreo sobre la operación en campo, de modo que se puedan tomar decisiones sobre inconsistencias y tener control sobre el gasto.

*Cuadro 19.
Cuadro de
control logístico
sobre la
operación en
campo.*

¿Cómo se utiliza? Se diligencia cada una de las actividades que se realizan sobre la fase de trabajo de campo. Luego se asocian las fechas de inicio y terminación, cada uno de los gastos presupuestados vs reales y las diferencias en tiempo y costos.

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Gastos planeados	Gastos Reales (número de factura)	Diferencia
1. Capacitación a encuestadores	12/02/2017	1/02/2017	\$ 200.000	No 3515 180000	\$20.000
2. Recolección de información primaria	2/02/2017	2/03/2017	3.000.000	No 1224. Refrigerios 1.000.000 No 3528. Transporte 1.500.000	\$ 0

¿Qué se debe tener en cuenta? El control o medición de la operación en campo exige ser cuidadoso en la transcripción de la información. Será fundamental la verificación de las facturas y el cumplimiento normativo de las mismas, pues en caso de que se esté trabajando con recursos públicos, el contratante deberá sustentar los gastos asociados al estudio. Si en la tabla de control se identifica que el tiempo de cumplimiento del trabajo de campo se está extendiendo, será importante tomar decisiones que permitan dar cumplimiento sin poner en riesgo la confiabilidad y recolección exhaustiva de los datos.

PASO 7

ANÁLISIS DE DATOS EMPÍRICOS



Paso 7. Análisis de datos



Objetivo	Analizar e interpretar los datos e información recolectada en el trabajo de campo bajo la perspectiva de elaborar las conclusiones
Resultado	<ul style="list-style-type: none">• Datos e información analizada, graficada o esquematizada e interpretada• Conclusiones preliminares del estudio.
Temas clave	<ul style="list-style-type: none">• Organizar información• Analizar datos• Interpretar información• Presentación de la información
Herramientas	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de información y codificación para análisis de datos (SPSS, Atlas Ti)• Documento orientador para la formulación de conclusiones y recomendaciones, de acuerdo con el enfoque IAD
Retos	<ul style="list-style-type: none">• Reunir al equipo de investigación para realizar el análisis de datos conjuntamente• Focalizar el análisis en las preguntas e hipótesis de la investigación• Mantener la ética profesional frente a los datos e información que van en contra de lo esperado• Realizar el análisis de datos con limitada experiencia previa• Presentación de resultados aptos para diferentes públicos• Elaborar recomendaciones útiles que se vinculen con las posibilidades reales del contratante y los usuarios para la toma de decisión



Generalidades

El enfoque IAD recomienda que éste paso de analizar los datos se haga en diferentes momentos del estudio y no al final, como usualmente ocurre. La ventaja de los análisis preliminares es que, dependiendo de los resultados, se pueden hacer re-ajustes a los instrumentos o diseñar instrumentos adicionales que permitan indagar sobre información atípica o vacía que se presente.

Especialmente en los enfoques cualitativos, se requiere realizar una segunda etapa de profundización en algunas herramientas, como entrevistas o grupos focales con actores clave. Desde el punto de vista cuantitativo, en este paso se deben tener en cuenta los análisis estadísticos, lo cual implica que se deban monitorear los sistemas de codificación y digitación, además de prever apoyo de expertos estadísticos en caso tal que se requiera.

Dado que la información cualitativa se puede prestar para interpretaciones subjetivas, su codificación es un reto para el equipo de investigación. Se deben acordar y ampliar los códigos que se destinan durante la recolección de información en los diversos instrumentos.

Para ambas perspectivas el enfoque IAD recomienda que el equipo interdisciplinar destine un tiempo concentrado al análisis de la información. Este análisis debe iniciar con una vista panorámica a la totalidad de la información obtenida, para después agrupar, comparar, graficar y resumir todos los hallazgos. Una vez se realicen estos pasos, se avanza con la interpretación de los datos, vinculando los resultados directamente con las preguntas de investigación.



Actividades

1. Reunir toda la información disponible y organizarla de acuerdo con los temas o preguntas/hipótesis de la investigación.
2. Analizar los datos: Cualitativos (codificación, comparación y triangulación) y cuantitativos (Descriptivos, bivariados, correlaciones, otros).
3. Revisar coherencia y manejo de datos e información y realizar los ajustes necesarios (excluir datos incorrectos, corregir datos mal digitados, recodificar).
4. Interpretar los datos e información (contradicciones, ambigüedades, resultados comunes, tendencias, casos atípicos, triangulación de perspectivas desde condiciones cuantitativas y cualitativas, comprobación de hipótesis).
5. Diseño y presentación de resultados (tablas, gráficos, matrices).
6. Elaborar conclusiones de acuerdo con los resultados y las preguntas de investigación.



Herramientas



Sistemas de Análisis de Información

¿Qué es? Los sistemas de análisis de información son la estructura que en general agrupa cada una de las actividades necesarias para organizar y examinar la información que permita dar respuesta a las preguntas o hipótesis de la investigación. Son todos los procedimientos requeridos para realizar la reflexión crítica de los datos recolectados en el estudio.

¿Para qué sirven? Permiten, a través de diversas estrategias o métodos, recolectar, estructurar y disponer la información para el análisis.

¿Cómo se utilizan? Independientemente de si el estudio es cualitativo, cuantitativo o mixto, el análisis de información supone considerar al menos cinco pasos fundamentales:

- **Codificación:** Se trata de visualizar y definir los códigos comunes en la información. En el caso cualitativo, la información relevante o relacionada se irá codificando, por ejemplo con un sistema de colores o numeración. Desde lo cuantitativo, se supone la utilización de códigos para las variables que permita una lectura posterior a través de herramientas computacionales.
- **Control interno:** Realizar ajustes, revisar bases de datos, correr programas y hacer exclusión de datos incorrectos.

- Revisión de variables: Lectura de variables, realización de resultados descriptivos (métodos cuantitativos), correlación, índices, escalas u otros mecanismos de lectura de la información entre categorías o variables de análisis.
- Graficación o presentación de resultados: La información debe ser presentada de tal forma que su lectura sea fácil y comprensible (tablas, matrices o gráficos). También tiene que ser consistente con la definición de las áreas temáticas, las variables, las categorías y otras clasificaciones asumidas
- Triangulación: Se refiere a la comparación entre las diferentes fuentes, métodos o datos.

¿Qué se debe tener en cuenta? Los sistemas de información suponen un tratamiento oportuno y crítico de los datos. En esta fase es importante la ética en los hallazgos, de modo tal que no se tergiverse, cambie o manipule la información, con fines de validación de hipótesis o resultados coherentes con los encargos del contratante.

Es importante considerar las diversas herramientas de tratamiento de datos disponibles en la actualidad, como el sistema de información estadística SPSS y Atlas Ti, MaxQDA.

Será importante la técnica de visualización, en donde el equipo tendrá un panorama amplio y podrá analizar con mayor rigor el resultado.

*Cuadro 20.
Características
de herramientas
de análisis de
información.*

Herramienta	Característica principal
SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Paquete estadístico para las Ciencias Sociales o Startical Product and Service Solutions)	Programa estadístico que permite análisis estadístico de datos que permite manejar grandes volúmenes de información. Existen diversos manuales de utilización. Su importancia radica en que permite: estadística descriptiva como tablas de frecuencias, contingencia entre otros. Gráficos como histogramas, de dispersión, barras, matriciales, entre otros y pruebas estadísticas para análisis de correlación entre variables. Su versión libre se encuentra como PSPPP.
Atlas Ti	Es un software que permite el análisis cualitativo de datos textuales, gráficos y de video. Permite organizar, reagrupar y gestionar información. Se puede trabajar con múltiples métodos de recolección de datos. Software para investigación cualitativa y métodos mixtos. Permite importar datos de entrevistas, grupos, encuestas virtuales, páginas web, imágenes, carpetas de audio y video, hojas de cálculo. Con el software se puede crear grupos de texto y organizar material textual, hacer interpretaciones específicas, crear sistemas de códigos o categorías de hasta diez niveles, entre otras cosas.
MaxQDA	Software para investigación cualitativa y métodos mixtos. Permite importar datos de entrevistas, grupos, encuestas virtuales, páginas web, imágenes, carpetas de audio y video, hojas de cálculo. Con el software se puede crear grupos de texto y organizar material textual, hacer interpretaciones específicas, crear sistemas de códigos o categorías de hasta diez niveles, entre otras cosas.

Fuente: Páginas oficiales de las herramientas

PASO 8

ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E INFORME FINAL



Paso 8. Elaboración de conclusiones, recomendaciones e informe final



Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las principales conclusiones y recomendaciones del estudio a partir del balance entre sus diferentes partes • Elaborar un informe escrito y/o producto científico que cumplan con los criterios previamente establecidos en los términos de referencia
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones y recomendaciones del estudio valoradas con diferentes actores • Documento final que cumpla con los criterios del contratante, de acuerdo con los términos de referencia y que sean aptos para el público en general • Productos científicos que cumpla con los criterios académicos establecidos por Colciencias y la institución educativa (Resultado Opcional)
Temas clave	<ul style="list-style-type: none"> • Compilación de subproductos • Elaboración de conclusiones y recomendaciones • Sistema de corrección, retroalimentación, ajuste y edición • Informe final • Productos acordados en los términos de referencia (Folletos, Videos, Cartilla, entre otros) • Elaboración de productos de investigación científica
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de preguntas de investigación y marco lógico • Matriz de escritura a varias manos para informe final • Formato modelo del contratante o de la universidad para entrega de informes finales • Software de tratamiento de fuentes bibliográficas, de citación y de plagio en la escritura • Guía para elaboración de conclusiones y recomendaciones
Retos	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejar un nivel analítico en las conclusiones, más allá de solamente un análisis de datos (contextualizar y vincular los subproductos y sus relaciones con las necesidades de los diferentes actores). Diferenciar las recomendaciones de acuerdo con los usuarios y conforme a los diversos niveles de intervención (internos, externos, estratégicos, tácticos, a corto o largo plazo, entre otros) • Ofrecer espacios de retroalimentación y debate con los actores, sin desdibujar el rol neutral y científico como academia, frente a resultados que puedan contrariar algunos intereses • Presentar la información de forma lógica y de fácil comprensión para los usuarios finales, evitando contradicciones, repeticiones y logrando mantener el hilo conductor



Generalidades

Este paso vincula, nuevamente, el trabajo académico (análisis de datos empíricos) con las necesidades de los contratantes y usuarios. Para ello, será importante la reunión y concentración de los diferentes integrantes del equipo y sus perspectivas disciplinares, de modo tal que se logre concluir sobre el estudio.

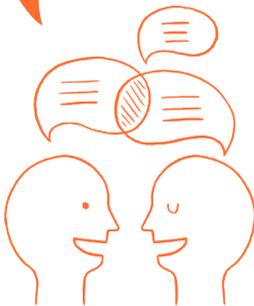
Sobrepasando los resultados empíricos, las conclusiones deben involucrar el marco contextual, las consideraciones teóricas, las comparaciones con las perspectivas de otras realidades y las necesidades específicas de los usuarios. Como se advirtió antes este análisis se ha venido realizado factorialmente en pasos anteriores.

Para las recomendaciones, es importante que se cuente ya con los diferentes puntos de vista de los actores o usuarios del estudio. De esta manera, se evita que las recomendaciones sean exclusivamente académicas y se logre un complemento con el enfoque participativo de los que se van a beneficiar directa o indirectamente de los resultados, para ello el IAD propone la herramienta **guía de elaboración de recomendaciones**.

Sin duda, el desafío mayor en este paso es buscar la participación y retroalimentación de los actores, sin desvirtuar la neutralidad de la academia ante presiones contrarias a los resultados del estudio. El equipo debe diferenciar los ajustes necesarios que buscan un mayor entendimiento del estudio, de las solicitudes de cambio de contenido o resultados que puede haber por parte de los contratantes.

Para ello se hará necesario que el equipo adopte una actitud diplomática y propositiva frente

En las recomendaciones se refleja el enfoque participativo del IAD, dado que busca involucrar propuestas de los diversos actores



a dichas solicitudes que deben referirse nuevamente a lo ya acordado en los términos de referencia.

Tal y como se ha mencionado en la descripción del *Inception Report*, en este paso el equipo debe elaborar el informe final de acuerdo con lo establecido en las reglas de escritura a varias manos. Esto implica que todos los contenidos de los diferentes capítulos deben ser desglosados y acordados de antemano por todo el equipo.

Finalmente, para lograr un producto de calidad, se requerirá de un sistema interno de validación, mejoramiento y edición de lo que se escribe colectivamente.



Actividades

1. Compilar los subproductos de las diferentes partes del estudio.
2. Revisar las relaciones entre los subproductos, y elaborar conclusiones y recomendaciones preliminares.
3. Diseñar y coordinar un sistema de corrección, retroalimentación, ajuste y edición.
4. Elaborar un primer borrador del informe final.
5. Buscar la retroalimentación por los diferentes actores – sea escrita o a través de talleres de presentación y retroalimentación– y complementar las recomendaciones.
6. Revisar acuerdos de presentación de productos científicos y verificar solicitud de otros productos acordados en los términos de referencia (Folletos, Videos, Cartilla, entre otros).

7. Elaborar el informe final.
8. Diagramación y edición final.
9. Entrega del informe al contratante para retroalimentación y validación.
10. Entrega o envío de productos de investigación científica.



Herramientas

Las herramientas que supone este paso han sido desarrolladas a lo largo de los pasos previos. Es por esto que se recomienda la visualización y disposición de las herramientas de los pasos anteriores, para la escritura de las conclusiones, las recomendaciones y el informe final.

Antes del informe: Revisar y conjugar las diferentes herramientas de análisis: matriz de marco lógico o de áreas temáticas, matriz de escritura a varias manos, reporte preliminar, términos de referencia y resultados triangulados.

Durante el informe: Apartados requeridos por el contratante o por la Universidad. El enfoque IAD privilegia tener un solo formato que dé respuesta a ambos y tener otro tipo de productos para usuarios u otros actores. En general, se recomienda una estructura similar al reporte preliminar:

Después del informe: Una vez se tiene el informe y se ha validado con el equipo de investigación, se recomienda la utilización de software de análisis de plagio, puesto que en la elaboración se pueden cometer errores de citación que pueden entorpecer los productos de investigación posterior, como artículos, libros o ponencias.

Introducción (Presentación y elementos claves de la institución)

Contexto (Problema, Objetivos, Usuarios)

Equipo de investigación (Perfil y experiencia en temas asociados al estudio)

Marco conceptual (Algunos elementos conceptuales o del estado del arte de la investigación)

Metodología (Unidades de análisis, diseño muestral, fuentes de información, instrumentos para la recolección de información).

Resultados (Análisis de la información obtenida que dé respuesta a los objetivos). Es la presentación resumida de los resultados empíricos del estudio y su análisis. Los resultados deben dar respuesta a las preguntas de investigación.

Conclusiones (De acuerdo con el enfoque IAD, son todos los hallazgos del estudio que permitan dar respuesta al contratante). En las conclusiones se contestan las preguntas de la investigación en su conjunto y se hace una interpretación final.

Recomendaciones (Apartado donde se orienta al contratante frente al estudio en términos los hallazgos, las conclusiones o el futuro del fenómeno o área temáticas). Las recomendaciones se dirigen a los diferentes usuarios del estudio y se pueden diferenciar entre recomendaciones de corto y mediano plazo.

Bibliografía

Anexos

Es importante disponer y tener consenso frente a la utilización de herramientas de tratamiento de fuentes bibliográficas, como: Mendeley, Refworks, Endnote, Zotero, entre otras.



Guía de elaboración recomendaciones

¿Qué es? Es una guía de orientación que permite la elaboración de recomendaciones útiles y aplicables que forman parte de un estudio IAD.

¿Para qué sirve? Permite verificar si las recomendaciones que se hacen sirven para convertir los hallazgos académicos del estudio IAD en posibles acciones. Las recomendaciones deben ser el enlace entre el mundo académico y la utilidad en la elaboración de estrategias, programas o políticas.

*Cuadro 21.
Guía para la
elaboración
de recomen-
daciones*

¿Cómo se utiliza? Se precisan los principales ejes sobre los cuales gira la recomendación dada. Luego se contrasta con el alcance, si se requiere condiciones de capital estructural, humano o relacional. De acuerdo con el alcance se delimita si será una recomendación de corto, mediano o largo plazo.



Ejemplo

Característica central de la Recomendación	Requerimiento				Delimitación (plazo)		
	Estructural		Humano	Relacional	Corto	Me- diano	Largo
	Necesidades o requerimientos de tecnología	Necesidades o requerimientos de orden financiero	Necesidades de talento humano	Necesidad de aliados para el logro de los objetivos			
Movilidad para el adulto mayor	Sí	Sí. Alta inversión. Buses, rampas y demás aspectos de infraestructura de ciudad.	Sí. Un proyecto específico	Sí.			X

Característica central de la Recomendación	Requerimiento				Delimitación (plazo)		
	Estructural		Humano	Relacional	Corto	Mediano	Largo
	Necesidades o requerimientos de tecnología	Necesidades o requerimientos de orden financiero	Necesidades de talento humano	Necesidad de aliados para el logro de los objetivos			
Acceso al sistema de seguridad social a los adultos mayores que no lo tienen	No.	No	Sí. Promotoras de salud.	Sí. Se requiere como aliados a la secretaría de salud o la dirección territorial		x	



Actividades

1. Diseñar formatos o medios de presentación para los diferentes públicos (contratantes, usuarios, académicos, sectores, etc.).
2. Sintetizar la información que será presentada según el público receptor.
3. Sondear y gestionar otros medios de difusión (radio, TV, periódico, artículos, foros), con el fin de contribuir al debate público.
4. Socializar activamente los informes y/o productos ante los públicos respectivos, incluyendo la comunidad informante.

5. Ajustar productos académicos según evaluaciones de pares.
6. Discutir si es oportuna y pertinente la realización de síntesis de estudios para llegar a públicos internacionales.

PASO 9

SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS



Paso 9. Socialización de resultados



Objetivo	Entregar, validar y socializar los resultados ante el contratante, los usuarios u otro tipo de público (académico, político, privado, mixto).
Resultado	Informe aceptado y validado por los contratantes y/o productos investigativos validados por la comunidad científica. Socialización de los resultados ante diferentes públicos (foros, ponencias, presentaciones, debates públicos, entre otros).
Temas clave	<ul style="list-style-type: none">• Formatos o medios de presentación de resultados.• Espacios de socialización.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none">• Matriz de socialización que detalle los diferentes productos, eventos y público receptor, con sus respectivas consideraciones.• Plataforma electrónica de divulgación de resultados (Cartillas y e-books).
Retos	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar productos y eventos diferenciados en formato y mensaje que sean atractivos para los diversos públicos.• Entender y aceptar las diferentes retroalimentaciones u observaciones dadas por contratantes o pares académicos.• Socializar los resultados cuando éstos aún tienen vigencia.

A través de la socialización de los estudios IAD, las Universidades contribuyen a la Apropriación Social del Conocimiento (ASC)



Generalidades

En este paso se hace evidente uno de los objetivos clave del enfoque IAD: contribuir al debate ampliado con las comunidades y propender por la transparencia de los resultados académicos. No obstante, se debe entender que, aun pensando en la socialización ampliada a otros públicos relacionados con la temática del estudio, la prioridad es la entrega de los resultados al contratante y a los usuarios en el menor tiempo posible, una vez concluida la investigación.

Para lograr ésta socialización a otros públicos, se requiere que el equipo investigador busque o genere los escenarios propicios para la inserción de los resultados del estudio. Es decir, no solamente desde el punto de vista académico, sino también en la agenda pública, privada o en otros escenarios relacionados. Espacios que pueden ampliar o profundizar debates existentes. El IAD recomienda la **matriz de socialización de productos**.

La socialización no debe ser considerada como una comunicación unidireccional. Por el contrario, debe prever formatos y mecanismos de retroalimentación y de debate crítico que enriquezcan la calidad y aceptación de los productos finales.

El equipo investigador, en este paso, tiene un reto adicional y es lograr que los productos que se socializan tengan un lenguaje adecuado a los diferentes usuarios. Encontrar la forma de trascender el esquema académico-investigador a un lenguaje vinculante con el auditorio receptor. En este caso, se recomienda el uso de fotos, testimonios, videos y otros formatos, que dan autenticidad a los resultados investigativos.



Al final el objetivo de la socialización, desde el punto de vista académico, será exponer a un público más amplio los resultados de las investigaciones, lo que implica, además, que el acceso a los productos sea fácil y gratuito (por ejemplo, plataforma de las editoriales con e-books con open access).

Se contempla que la elaboración de productos académicos que cumplan con los criterios y requisitos de las comunidades académicas, será un esfuerzo adicional. En el contexto actual de Colombia este esfuerzo se justifica en la medición de las universidades, los grupos de investigación y los mismos investigadores. No obstante, a mediano plazo la recomendación desde el enfoque IAD es que se acuerde y elabore un solo informe que cumpla con todos los requisitos, tanto para el contratante como para la academia. De este modo, se podría potencializar y maximizar el tiempo de investigación para otros temas.

Una relación de confianza entre la academia y los tomadores de decisión implica el romper paradigmas.



Herramientas

Matriz de socialización de productos



¿Qué es? Es un cuadro que permite visualizar los diferentes productos de entrega de resultados que se han definido en el estudio, de acuerdo con el público receptor.

¿Para qué sirve? Sirve para visualizar los principales requerimientos frente los productos finales, los usuarios a quienes estarán dirigidos y consideraciones frente a su realización.

¿Cómo se utiliza? El grupo de investigación y el contratante, conforme a los términos de referencia, acuerdan los productos y espacios de socialización, y los consignan en la matriz.

Los productos deben responder a lo pactado desde el inicio del estudio y deberán ser el resultado de un consenso entre las partes.



Ejemplo

*Cuadro 22.
Matriz para
elaboración y
socialización de
productos*

Producto	Características ¿Qué debe contener?	Usuario ¿A quién va dirigido?	Consideraciones ¿Qué se debe tener en cuenta? ¿Quién lo realiza?
Video	Entrevista de adultos mayores de diferentes estratos socioeconómicos	Adultos mayores y participantes de foro	Preguntas sobre autopercepción de vejez y preparación para la misma
Emisión radial	Resumen de todo el estudio	Público en general	Contexto y principales resultados del estudio. Investigador principal
Artículo	Resultado de investigación	Académicos	La revista a la que va dirigido. Tres de los investigadores
Libro	Resultado de investigación	Académicos	Condiciones de la editorial
Ponencia	Resultado de investigación	Académicos	Condiciones del evento

Producto	Características ¿Qué debe contener?	Usuario ¿A quién va dirigido?	Consideraciones ¿Qué se debe tener en cuenta? ¿Quién lo realiza?
Foro	Lineamientos para la política pública	Público en general	Los principales elementos Utilización del video.

¿Qué se debe tener en cuenta? Es indispensable que los productos, en la medida de lo posible, puedan ser realizados en el tiempo pactado de la investigación y en caso de requerir tiempo adicional, será responsabilidad de los investigadores o del contratante disponer de los recursos o medios necesarios para su realización.

PASO 10

EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS



Paso 10. Evaluación del proceso / sistematización de experiencias



Objetivo	Contribuir al mejoramiento del enfoque IAD para su aplicación en el contexto Latino Americano.
Resultado	Contribuir a a definición de lecciones aprendidas de los estudios IAD en las Universidades.
Temas clave	<ul style="list-style-type: none">• Criterios y formato de evaluación.• Pasos de sistematización.• Lecciones aprendidas.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none">• Instrumento (s) de evaluación y autoevaluación.• Encuentro final con estamentos de la institución para discutir las recomendaciones.• Encuentros posteriores con contratantes y otros actores relacionados con las temáticas de las investigaciones.
Retos	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de autorreflexión y autocrítica.• Apertura de los actores para recibir aspectos de mejoramiento y adaptar estructuras internas de la institución a los nuevos requerimientos.• Realizar recomendaciones genéricas que superen las dificultades de casos particulares.



Generalidades

Dado que el enfoque IAD está en proceso de adopción y adaptación en el contexto colombiano, este paso se hace sumamente necesario para evaluar, sistematizar y aprender de los casos concretos.

La mayor parte de la evaluación y la sistematización se hace a partir de un proceso de autorreflexión del equipo investigador. No obstante, es igualmente importante involucrar las percepciones de otros actores que intervinieron en el proceso.

En este proceso no se trata solamente de visibilizar las fallas que se presentaron durante el estudio, sino que se pretende formular las lecciones aprendidas y propender por soluciones alternativas que ayuden a mejorar futuras investigaciones.

De este modo, la sistematización de las experiencias desde el enfoque IAD contempla tres aspectos de evaluación fundamentales: el proceso, los productos o resultados y el impacto. Cada aspecto, a su vez, deberá ser examinado desde el punto de vista del equipo investigador, los usuarios directos (contratante), los usuarios indirectos (territorio) y las relaciones entre ellos. Vale la pena destacar que la evaluación del impacto de un estudio IAD se hace pasados dos o tres años después de finalizado el estudio.



Actividades

1. Concretar las preguntas de evaluación para el proceso y los resultados, de acuerdo con el esquema propuesto.

- Calidad de los términos de referencia.
 - Relación comunicación con el contratante.
 - Formación y funcionamiento del equipo.
 - Efectividad del proceso investigativo.
 - Relevancia de la temática.
 - Métodos adecuados a las necesidades del estudio.
 - Aceptación del estudio por parte de los grupos meta.
 - Satisfacción del contratante con los resultados del estudio.
 - Apoyo de la institución educativa.
 - Productos de investigación derivados del estudio.
2. Ejecutar y sistematizar la evaluación con todo el equipo y actores clave.
 3. Formular recomendaciones para los diferentes actores y futuras investigaciones.
 4. Concretar las preguntas de evaluación de impacto (dos o tres años después).



Herramientas

Orientación de evaluación y/o sistematización



De acuerdo con el siguiente cuadro, el equipo de investigación formula preguntas orientadoras y define lecciones aprendidas para las futuras investigaciones.

Cuadro 23.
Esquema para la definición de preguntas orientadoras para lecciones aprendidas.

	Procesos	Resultados	Impacto
Academia	<ul style="list-style-type: none"> Formación y funcionamiento del equipo Efectividad del proceso investigativo Métodos adecuados a las necesidades del estudio Apoyo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento en la entrega según términos de referencia Resultados según requerimientos académicos Fortalecimiento de la perspectiva interdisciplinaria Competencias investigativa 	<ul style="list-style-type: none"> Reputación investigativa Inserción de la temática en el debate interno Fortalecimiento de las líneas de investigación de los grupos
Demandante / usuario directo	<ul style="list-style-type: none"> Negociación y formulación de términos de referencia Comunicación durante la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Utilidad del estudio y las recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de las recomendaciones Análisis de costo-beneficio Valor agregado de la misión organizacional por estudios empíricos
Territorio / usuario indirecto	<ul style="list-style-type: none"> Grado de participación de los grupos meta en la recolección de datos y la formulación de recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de resultados por grupos meta Transparencia y acceso a los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios territoriales por las nuevas políticas, programas o estrategias del demandante Debate público enriquecido

Durante / final del estudio

Posterior al estudio

Proyectos IAD en la UAM

Libros y cartillas

Enrriquez Delgado, L.; Jaramillo Ortegón, D. Salazar Gil, V.; et al. (2017) (libro en proceso Editorial) *El Adulto Mayor en Manizales: consideraciones para una propuesta de Política Pública de Envejecimiento y Vejez*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

Enrriquez Delgado, L.; Jaramillo Ortegón, D. Salazar Gil, V.; et al. (2015). *Envejecimiento y vejez: ejes, estrategias y líneas de acción en la política pública de Manizales*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

Enrriquez Delgado, L.; Jaramillo Ortegón, D.; et al. (2017). *Política Pública de Salud Mental del departamento de Caldas: un aporte al bienestar y a la inclusión*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

Molina Osorio, A.; Hurtado Cano, D.; Vieira Silva, J.G. (2015). *Víctimas y reparación: estrategias productivas en el marco del conflicto armado en cuatro municipios del oriente de Caldas, Colombia*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

Artículos

Hurtado Cano, D.; Molina Osorio, A. (2015). Estrategias socioproductivas para la reparación de población víctima del conflicto armado en el oriente de Caldas: una apuesta desde la investigación orientada para la acción y la toma de decisiones -IAD-. *Revista de Economía & Administración*. Vol 12, No.2 (julio-diciembre).

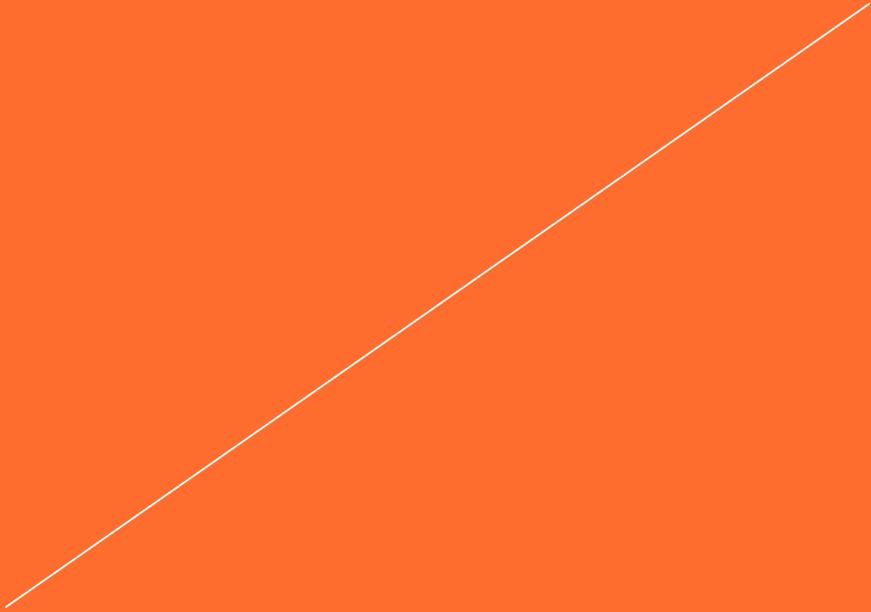
Hurtado Cano, D.; Aguirre Jaramillo, C.I et al (2015). Estado del arte sobre paz: discusiones conceptuales y producción científica colombiana (2000-2015) asociada a la paz-territorio y paz-desarrollo: una apuesta desde la Investigación orientada a la acción y toma de decisiones –IAD-. *Hojas y Hablas*, No.13, 2 (julio-diciembre). Fundación Universitaria Unimonserrate.

Videos:

Proyecto IAD: Política Pública en Salud Mental de Caldas (Colombia):
<https://www.youtube.com/watch?v=tiTKajDECCo&feature=youtu.be>

Envejecimiento y Vejez. Manizales. UAM y Alcaldía Municipal
:<https://www.youtube.com/watch?v=zILAAfqQs28>

REFERENCIAS



Belbin. (2014). *Belbin*. Disponible en: www.belbin.com

Colmenares, E. M., & Piñero, M. L. (2008). La investigación acción, una herramienta heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socioeducativas. *Laurus*, 14(27), 96-114.

EDA. (2006). Obtenido de www.eda.admin.ch

Escobar, J., & Bonilla, J. F. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 51-67.

Expósito, V. M. (2003). *Diagnóstico Rural Participativo: una guía práctica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda.

Fiege, K. (2015). Investigación orientada a la acción y a la toma de decisiones. Berlín, Alemania: Centro para el desarrollo rural (Seminar Für Ländliche Entwicklung- SLE).

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. España: Gestión 2000.

- Grundmann, G., & Stahl, J. (2002). *Como sal en la sopa*. Berlín: Abya-Yala.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Kölmel, M. (2015). *Conversatorio sobre escritura a varias*. Berlín: SLE.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lewin, K., Taz, S., Stavenhagen, R., Fals, O., Zamosc, L., Kemmis, S., & Rahman, A. (1989). *La Investigación-acción participativa: inicios y desarrollos*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Marín, A. S. (2012). Apropiación Social del Conocimiento: una nueva dimensión de los archivos. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 55-62.
- OCDE. (2016). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. Obtenido de www.oecd.org
- Pimienta, L. R. (2000). Encuestas probabilísticas vs no probabilísticas. *Política y Cultura*, 263-276.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria.
- Robbins, S.P. (2004) *Comportamiento organizacional*. Pearson
- Rodríguez, P. M., & Medina, R. J. (2007). La aportación pedagógica del método de la encuesta. *Escuela Abierta*, 103-117.

Salinas, P. (2012). *Metodología de la Investigación científica*. Mérida: Universidad de los Andes.

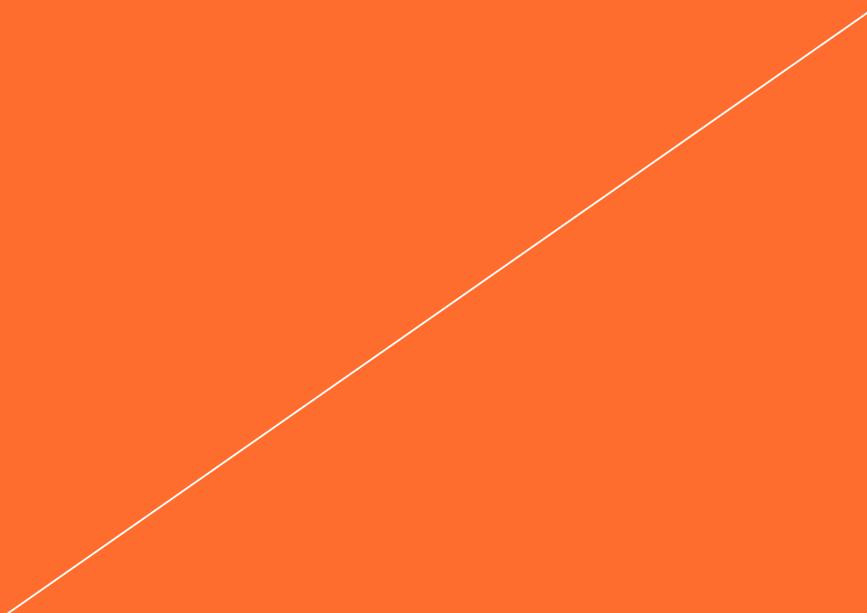
SLE. (Agosto de 2016). www.sle-berlín.de/index.php/en/.

Universidad Pedagógica Nacional. (Septiembre de 2016). *Elaboración de resúmenes analíticos en educación*. Obtenido de http://mpp.pedagogica.edu.co/download.php?file=elaboracion_de_resumenes_analiticos_en_educacion_rae_.pdf

Vargas, C. Z. (2009). La Investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 155-165.

Zorrilla, S., & Torres, M. (1993). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGrawHill.

ANEXOS



Anexo 1

Términos de Referencia	
Título: Formulación de un documento base de Política Pública de Adulto Mayor de Manizales	
1. ¿Por qué?	<p>Necesidad del contratante: En el plan de desarrollo actual se reconoce la necesidad de generar una política pública para el adulto mayor coherente con la política nacional, la dinámica propia de la población manizaleña y las condiciones sociales de este grupo que articulen estrategias y acciones intersectoriales, ámbitos sociales, económicos y culturales.</p> <p>Análisis de contexto:</p> <ul style="list-style-type: none">• En el 2015 la Organización de las Naciones Unidas afirmó que la población mundial se aproximaba a los 7 millones de personas.• Colombia presenta una disminución de la población menor de 15 años y un considerable aumento de quienes superan los 60 años.• El departamento de Caldas supera la media nacional en el índice de envejecimiento. <p>Justificación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Durante las tres últimas administraciones se han hecho intentos por consolidar y formular la Política Pública para el Adulto Mayor, sin que se haya logrado oficializarse la política.• El plan 2003-2005 propuso la construcción de una política Pública Municipal relacionada con la tercera edad.• El plan 2005-2007 propuso el programa “Fortalecimiento de procesos habitantes y de participación con grupos poblacionales” en el que se buscaba dar solución a la problemática de los grupos poblacionales más vulnerables con criterios de género y generación.• El plan de desarrollo “Manizales: Ciudad internacional de conocimiento con oportunidades para todos” incluye la propuesta de creación de condiciones sociales, culturales, económicas, territoriales, políticas e institucionales, para ampliar oportunidades de desarrollo integral para todos sus habitantes.

Términos de Referencia

Título: Formulación de un documento base de Política Pública de Adulto Mayor de Manizales

2. ¿Para qué?

Uso de los resultados de la investigación:

La Secretaría de Desarrollo Social utiliza los lineamientos para formular y poner en práctica una Política Pública para los adultos mayores en el Municipio.

3. ¿Qué?

Impacto directo: Los adultos mayores en Manizales gozan de una serie de apoyos públicos específicamente diseñados para sus necesidades que redundan en el mejoramiento de su calidad de vida.

Uso principal: Formulación de la Política Pública de envejecimiento y vejez para la ciudad de Manizales.

Objetivo del estudio: Construir colectivamente un documento base de la Política Pública de Adulto Mayor para el municipio de Manizales.

Objetivos específicos:

1. Elaborar una línea base de la situación del adulto mayor en la ciudad de Manizales
2. Definir los lineamientos teóricos, conceptuales y normativos de la Política Pública del adulto mayor en Manizales
3. Estructurar los ejes de la Política Pública de adulto mayor en Manizales
4. Elaborar un documento "Base de la Política Pública de adulto mayor en Manizales"

Resultados:

- 1.1 Diagnóstico situacional de la situación del adulto mayor de Manizales a nivel urbano y rural.
- 2.1 Lineamientos teóricos, conceptuales y normativos.
- 3.1 Ejes y líneas de la política.
- 4.1 Documento base de la Política Pública de envejecimiento y vejez

Actividades:

De acuerdo con el marco lógico...

Términos de Referencia

Título: Formulación de un documento base de Política Pública de Adulto Mayor de Manizales

4. ¿Cómo?	<p>Alcance: Manizales a nivel urbano y rural</p> <p>Metodología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De tipo mixto (Cualitativa-cuantitativa) • Recolección de información primaria y secundaria • Proceso iterativo (retroalimentación continua) entre contratante, usuarios e investigadores <p>Consideraciones éticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía de anonimato y confidencialidad de la información • Resultados confiables • Verificación de información • Negociación de derechos de autor 		
5. ¿Quién?	Equipo consultor	Perfil profesional	Responsabilidad
	María del Carmen Vergara	Odontóloga. Magíster en Administración en Salud. Doctorado en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud	Asesora temática del proyecto. Apoyar la construcción de los instrumentos de recolección de información
	Diana Patricia Jaramillo Ortegón	Fisioterapeuta. Magister Salud Pública. Docente e investigadora. Grupo de investigación Cuerpo y Movimiento	Liderar la elaboración del documento base de la política de adulto mayor
	Lorena P. Delgado Enríquez	Politóloga. Magister en Inmigración y Cooperación Internacional. Docente investigadora. Grupo de investigación Desarrollo y Globalización	Revisión y compilación de lineamientos teóricos, conceptuales y normativos de política pública. Revisión de información secundaria de la situación del adulto mayor

Términos de Referencia

Título: Formulación de un documento base de Política Pública de Adulto Mayor de Manizales

5. ¿Quién?

Equipo consultor	Perfil profesional	Responsabilidad
Victoria Salazar	Ingeniera Industrial . Candidata Magister en Ingeniería Industrial. Docente investigadora. Grupo de investigación Desarrollo Regional Sostenible	Revisión y análisis de modelos de Política Pública de adulto mayor, y de las Políticas Públicas vigentes en Manizales
Juan Guillermo Vieira	Politólogo. Especialista en Gerencia Social. Magister en Políticas Públicas Comparadas. Docente investigador. GRupo de investigación Desarrollo y Globalización	Diseñar la propuesta para la implementación de un Observatorio de Políticas Públicas de Manizales
Andrea del Pilar González Marín	Fisioterapeuta. Magister en Neurorehabilitación. Docente e investigadora, grupo de investigación Cuerpo y Movimiento	Liderar el procesos de recolección de la información primaria para el diagnóstico situacional del adulto mayor
Julialba Castellanos Ruíz	Fisioterapeuta. Magister en Educación y Desarrollo Humano. Docente e investigadora, grupo de investigación Cuerpo y Movimiento	Liderar el proceso de recolección de la información primaria para el diagnóstico situacional del adulto mayor
Jaime Valencia Ramos	Economista. Especialista en Gestión Pública. Magister en Administración	Revisión final de los documentos del Observatorio de Políticas Públicas
Patricia Castrillón	Trabajadora Social. Magister en Políticas Públicas Locales. Doctora en Sociología	Revisión final del documetno base de formulación de política de adulto mayor

Términos de Referencia														
Título: Formulación de un documento base de Política Pública de Adulto Mayor de Manizales														
	Etapas	Semanas												
		Sept.		Oct.				Nov.				Dic.		
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
6. ¿Dónde y Cuándo?	Aprestamiento	x	x											
	Diagnóstico situacional			x	x	x	x	x	x					
	Elaboración de documentos									x	x	x		
	Socialización													x
7. ¿Con qué?	Proyecto formulación de Política Pública de Envejecimiento y Vejez - Resumen presupuesto													
		Origen de los recursos						Total						
		UAM			Alcaldía de Manizales									
	Equipo base	xxxxxxx			xxxxxxx			xxxxxxx						
	Trabajo de campo	xxxxxxx			xxxxxxx			xxxxxxx						
	Logística	xxxxxxx			xxxxxxx			xxxxxxx						
	AIU 20%	xxxxxxx			xxxxxxx			xxxxxxx						
Total	xxxxxxx			xxxxxxx			xxxxxxx							
	21%			79%			100%							

* El documento original se presenta fuera de esta matriz guía y contiene más información. Este ejemplo se considera una fase previa en la construcción de los Términos de Referencia -TdR-.

Anexo 2

BELBIN		
Descripción resumen de los roles de equipo		
Rol de equipo	Contribución	Debilidad permitida
Cerebro	Creativo, imaginativo, librepensador, genera ideas y resuelve problemas difíciles	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente
Investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega bien	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente
Monitor evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico
Cohesionador	Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos	Ideciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones
Implementador	Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades
Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar
Especialista	Entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos	Contribuye sólo en áreas muy limitadas. Se expresa en tecnicismos

Anexo 3

9 roles dentro de un equipo (Belbin)¹

Cerebro/Creativo: Quienes llegan con nuevas ideas y novedosas formas de acercamiento. Son buenos recibiendo alabanzas, no es tan fácil que manejen críticas. Por lo general son introvertidos y les gusta trabajar solos. Si bien sus ideas son novedosas, en ocasiones no son prácticas.

Monitor evaluador: Son los mejores analizando y evaluando las ideas que otros generan (usualmente los creativos). Son objetivos y sopesan con mucho cuidado los “pros” y los “contras” de todas las opciones antes de tomar una decisión. Son críticos y muy estratégicos.

Coordinador: Son quienes usualmente asumen posiciones de liderazgo y son considerados como los Directores/Presidentes. Guían al equipo a través de lo que consideran que son los objetivos del trabajo. Por lo general, tienen buena escucha y reconocen fácilmente el aporte que realiza cada uno de los integrantes del equipo. Son calmados y delegan con facilidad.

Investigador de recursos: Son curiosos, innovan frecuentemente. Exploran opciones, generan contactos y negocian recursos en nombre del equipo. Son entusiastas, identifican y trabajan con actores externos para lograr los objetivos. Por lo general son extrovertidos y fáciles de llevar.

¹ Referencia soporte disponible en: <http://www.belbin.es/rte.asp?id=466> (fecha de consulta: viernes, 5 de junio de 2015)

Implementador: Se aseguran de que las cosas se realicen. Convierten ideas en acciones prácticas. Por lo general, son conservadores, disciplinados, sistemáticos y muy organizados. En ellos puedes contar si quieres estar seguro de que el trabajo se realice.

Finalizador: Se aseguran de que el trabajo esté terminado. Prestan atención al detalle, se aseguran de que no haya omisiones ni errores. Están pendientes de los tiempos límites de entrega, se aseguran de que el equipo cumpla con los tiempos acordados. Por lo general, son considerados perfeccionistas.

Cohesionador: Dan apoyo al equipo y se aseguran de que todos cumplan sus responsabilidades efectivamente. Son quienes negocian, son flexibles, diplomáticos y muy perceptivos. Por lo general, son personas populares y son llevadas de su parecer; sin embargo, priorizan la cohesión del equipo y contribuyen para que los integrantes del equipo se lleven bien durante todo el trabajo.

Impulsor: Alientan al equipo para que se exija. Son dinámicos, extrovertidos, alientan a sus compañeros, cuestionan normas, encuentran nuevas formas de acercarse a los objetivos. Se aseguran de que todas las opciones hayan sido exploradas; se aseguran de que el equipo no esté satisfecho de sí mismo, a no ser que se haya hecho un gran trabajo.

Especialista: Son las personas que tienen los conocimientos especializados necesarios para realizar el trabajo. Se sienten orgullosos de sus habilidades; trabajan para mantener el estatus profesional que han alcanzado. Su papel en el grupo es ser expertos en el tema; están comprometidos completamente con su campo de experticia.

Este libro se publicó en el mes de
octubre de 2018.

Manizales, Colombia

El enfoque IAD busca sobrepasar algunas de las brechas de comunicación, entendimiento e interacción existentes entre la academia y los sectores público, social y productivo. De este modo, pretende apoyar la superación de algunos hábitos comúnmente asociados al medio académico (...)

Gesa Grundmann, Karin Fiege y Victoria Salazar Gil

DAAD

Deutscher Akademischer Austausch Dienst
Servicio Alemán de Intercambio Académico

