



Evaluación de la influencia y el valor agregado del Programa Colaborativo de Investigación de Cultivos en los Andes: descripción general de resultados & conclusiones

Por Kaia Ambrose

Prefacio

El Programa Colaborativo de Investigación sobre Cultivos (CCRP) de la Fundación McKnight encargó una evaluación en el 2012 para conocer las percepciones de los socios/contrapartes sobre el modelo de fortalecimiento de capacidades y de concesión de subvenciones de la Comunidad de Práctica de los Andes del CCRP. En los últimos 10 años, la Comunidad de Práctica (CdP) en los Andes se ha desarrollado sobre la base de principios que en sí mismos fueron adaptaciones diseñadas para acomodarse a cambiantes contextos y necesidades. El propósito del estudio fue reflexionar sobre esa evolución y proporcionar retroalimentación constructiva al CCRP en general y a la CdP de los Andes en particular. Además, nuestro objetivo es compartir lo que hemos aprendido a través del CCRP a nivel regional, así como también con otras personas interesadas en este enfoque de concesión de subvenciones. A la Sra. Kaia Ambrose se le pidió llevar a cabo la evaluación. Ella eligió una metodología de entrevista rigurosa y práctica que le permitió pasar un día con cada socio/contraparte, reflexionando colectivamente y analizando sus experiencias.

El estudio demostró ser muy esclarecedor para el CCRP en su conjunto y para el Equipo Regional (ER), específicamente, en términos de informar cómo nos acercamos a nuestro trabajo en la región. El valor de las redes de trabajo multi-sectoriales agrupadas en una plataforma de aprendizaje, tales como la CdP quedó claro: los participantes implementaron prácticas basadas en la investigación más relevantes y rigurosas. Además, la estructura del programa CCRP, basada en altos niveles de contacto y apoyo entre los representantes de los programas y socios/contrapartes, ofrece un espacio para la confianza, la comprensión local y flexibilidad de adaptación. Este apoyo se traduce en mejores resultados para los proyectos, y se lo percibe como más valioso incluso que fondos adicionales. Los participantes informan de un aumento en la capacidad de liderazgo y del empoderamiento en general que se transfiere a nuevas asociaciones y también a proyectos de investigación, incluso después de que termina el proyecto original.

El estudio puso de relieve que hay muchas cosas que suceden en las CdP, como la colaboración y la investigación evaluativa, de las que los socios/contrapartes no siempre están conscientes porque no atraemos atención explícita hacia estas ni usamos una terminología coherente. Por ejemplo, muchos socios/contrapartes mencionaron que hacen muy poco monitoreo y evaluación, y desean poder recibir más orientación en esta área. Lo que no sale a flote es que la mayor parte de la investigación en ciencias sociales realizada a nivel de proyecto es sobre las preguntas de evaluación que preguntan qué ha cambiado en cuanto a la actitud de la gente, conocimiento, conducta y medios de vida y el por qué. Del mismo modo, hubo un



desacuerdo sobre lo que es la comunidad de práctica y sobre lo que ha sido su valor y lo que podría ser. Muchos de los informantes asociaron a la comunidad de práctica sólo con la reunión anual. Las personas tendían a hacer hincapié en la importancia del equipo regional, incluido el apoyo a métodos de investigación, en la creación de un espacio para que los proyectos puedan aprender y beneficiarse de otra manera entre sí, pero restaron importancia a la interacción activa y directa de proyectos a lo largo del año. El análisis de los datos de observación, sin embargo, revela conexiones transformadoras, que están en curso e iniciativas conjuntas que hacen seguimiento de acuerdos entre proyectos durante la reunión anual, de los cuales los informantes nunca mencionaron. Quizás es natural que no siempre notemos lo que nos influye y contribuye al cambio en percepciones y enfoques, y volvemos a una narrativa deficiente de mirar a los líderes oficiales.

La evaluación proporcionó un profundo y amplio conocimiento del sistema complejo compuesto por la Fundación McKnight, el CCRP, el ER, otro tipo de apoyo regional y los socios / contrapartes y sus instituciones. Puso de manifiesto la evolución de estas asociaciones, e identificó las contribuciones de y los beneficios para cada uno de los miembros de esta alianza. El equipo regional y la comunidad de práctica están utilizando este estudio para repensar y crear estrategias sobre la manera de mejorar y fortalecer la CdP y el enfoque del CCRP en los próximos cinco años. El CCRP también está utilizando este estudio y datos similares de otras tres CdP africanas para mejorar tanto la base de conocimientos sobre el uso de las comunidades de práctica así como el enfoque de concesión de subvenciones del CCRP.

-Programa Colaborativo de Investigación sobre Cultivos



El Programa Colaborativo de Investigación sobre Cultivos (CCR) busca mejorar la productividad, equidad en los medios de subsistencia y nutrición, mediante la construcción de sistemas más sólidos de investigación y desarrollo así como de personas, instituciones y comunidades fuertes. Han desarrollado un enfoque único en los Andes a través de la "Comunidad de Práctica (CdP) de los Andes" desde el año 2003.

El propósito de la evaluación fue consolidar el aprendizaje y la evidencia sobre los cambios a los que el CCRP y McKnight han contribuido junto con los que reciben financiamiento del CCRP (socios/contrapartes locales)¹ a fin de comprender el valor agregado del CCRP y el enfoque de la CdP para los socios/contrapartes, determinar cómo el cambio es promovido en los individuos e instituciones, y cuáles son los factores clave para el éxito, así como también comprender cuales son las barreras del enfoque. Las tres preguntas de la evaluación son:

1. ¿Cuál es el valor agregado del CCRP y del enfoque de la CdP para los socios/contrapartes en términos de efectos institucionales, asociaciones y cambios en la capacidad de generar resultados de desarrollo sostenible, basados en la evidencia? (¿La participación de los socios/contrapartes en la CdP y el CCRP les ha capacitado más para cumplir con los resultados de desarrollo basados en la evidencia de una manera eficaz y eficiente?)
2. ¿De qué manera el CCRP y el enfoque de la CdP promueven y apoyan los cambios en las instituciones que van a sostener más allá de los proyectos?
3. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito del enfoque, las barreras que quienes reciben fondos de McKnight encuentren, y el costo de oportunidad del CCRP y del enfoque de la CdP?

Para la evaluación, se usaron entrevistas clave, reflexión grupal y observación de participantes para recopilar datos de las diferentes "tipologías" de socios/contrapartes. La identificación de estas tipologías fue importante debido a que diferentes personas (de diferentes organizaciones o grupos diferentes dentro de las mismas organizaciones) sintieron los beneficios del CCRP en distintas maneras. Las preguntas de la entrevista se enfocaron en:

- Cambios / movimientos significativos individuales, institucionales y de socios/contrapartes en la historia del proyecto, incluyendo nuevas habilidades / conocimientos / herramientas / relaciones adquiridos y lo que se hizo con esos nuevos elementos.
- Colaboración e interacciones significativas con otros socios/contrapartes y con otras organizaciones que no reciben fondos del CCRP.
- Valor agregado del CCRP, i.e. qué aporta que otros programas no lo hacen.

Las tipologías son:

- a. Trabajadores de desarrollo en ONGs, que incluyen:
 - i. Personal de campo

¹ En este documento traducimos la palabra "grantee" como "socios y contrapartes" locales en reconocimiento de la contribución mutua en el proceso de construir un desarrollo sostenible.



- ii. Líderes comunitarios vinculados a proyectos particulares.
- b. Estudiantes.
- c. Investigadores de centros nacionales de investigación agrícola (incluidas universidades nacionales, INIAP, PROINPA).
- d. Investigadores de centros de investigación agrícola internacional (que incluyen el CGIAR, IRD y universidades que no están ubicadas en los Andes).

Se llevaron a cabo entrevistas en Ecuador en diciembre del 2012, y en Perú y Bolivia en mayo del 2013. Ochenta y cinco personas, en representación de 18 organizaciones fueron entrevistadas en total. El representante regional envió una nota a todos los jefes de proyecto de proyectos del CCRP en los Andes que eran activos en diciembre del 2012, invitándoles a participar en el estudio. Todos los proyectos acordaron y decidieron a quién se debería incluir en las entrevistas y en los grupos focales conjuntamente con el representante regional y el autor de este informe. El número de asistentes por proyecto variaba de 3 a 10 personas. También yo entrevisté a unas pocas personas que tuvieron una relación significativa con la CdP en el pasado. Estos últimos representaban a tres proyectos anteriores, así como también a una beca. Se puede argumentar que las 85 entrevistas representan una aproximación muy cercana de todo el universo de la CdP Andes; no estaba destinada a ser una sub muestra. Debido a que la CdP por su naturaleza no tiene límites definidos, es imposible decir quienes la comprenden, pero el servidor de lista de la CdP tiene 65 personas. Se llevaron a cabo unas pocas entrevistas de seguimiento, así como "observación participante" durante la reunión CdP9 en Puenbo, Ecuador, julio de 2013.

Hallazgos & Análisis

Pregunta 1: ¿Cuál es el valor agregado por el CCRP y por el enfoque de la CdP para los socios/contrapartes en términos de cambios institucionales, asociaciones y cambios en la capacidad de generar resultados de desarrollo sostenible basados en la evidencia? La participación de los socios/contrapartes en la CdP y el CCRP ¿les ha capacitado más para contribuir con resultados basados en la evidencia en una manera eficaz y eficiente?

En resumen, todos los socios/contrapartes sintieron en diversos grados (y en su mayor parte, abrumadoramente positiva) que tanto el CCRP como (aunque en menor grado) el enfoque de la CdP afectaron positivamente (mejoraron) su trabajo como profesionales individuales, así como a sus instituciones en términos de contribuir con resultados de desarrollo sostenible.

Debido a su participación en el CCRP y la CdP, los socios/contrapartes que tradicionalmente tenían más un entorno de investigación "clásico", en su trabajo ahora habían sido introducidos y asumían un enfoque orientado más hacia el agricultor y más orientado a sistemas, haciendo su trabajo más participativo y comunicando sus investigaciones a un público más amplio y en formas que tenían sentido para agricultores. En la mayoría de los casos (38 de 45 investigadores de institutos de investigación tanto nacional como internacional, y estudiantes) se mencionó que esto había abierto una nueva perspectiva (7 personas incluso usaron la palabra "revelación") sobre el uso de su investigación, es decir investigación para el desarrollo. Hay excepciones, sin embargo. Para 3 personas en particular este no fue el caso: ellos todavía practican "investigación" y "actividades de desarrollo", como dos sistemas paralelos.

Para aquellos socios/contrapartes que ya tenían un enfoque fuerte centrado en agricultores y participativo, las nuevas habilidades de investigación para producir mejor evidencia y enfocarse en la escritura hicieron su trabajo más sólido. Esto se puede generalizar en los tres países.



Todos sintieron que la particularidad de estos nuevos conjuntos de habilidades y el enfoque "holístico" de investigación fue la forma en que FM, y el equipo regional (ER) en particular, presentaron este apoyo: se tomaron el tiempo para llevar a cabo talleres / eventos de capacitación relevantes; proporcionaron comunicaciones continuas y retroalimentación, y exigieron rigor en términos de diseño de investigación, protocolos, metodologías y finalmente publicaciones.

El apoyo del CCRP aparte de la provisión de fondos es claramente el valor agregado del programa. La comunidad de práctica es un valor agregado, en menor grado, y varía entre los tres países. Si bien la reunión anual de la CdP es apreciada no parece haber demasiadas ventajas o consecuencias de estas reuniones, al menos en el pasado. La más reciente CdP vio mucho más entusiasmo, confianza, construcción de relaciones, según han confirmado unos pocos entrevistados que habían estado en más de una CdP. El tener participación constante de los mismos individuos parece ayudar en la construcción de relaciones y, por tanto, hay más posibilidades de seguimiento.

Hubieron otros resultados inesperados: las habilidades de liderazgo que muchos de los socios/contrapartes sintieron que habían adquirido a través de su participación en iniciativas financiadas por el FM. Ocho personas de un total de 21 promotores de ONGs, 7 de 13 personal de campo y 4 de 6 líderes comunitarios dijeron haber ganado en capacidad de liderazgo. Igualmente, de los 19 estudiantes entrevistados, 14 mencionaron voluntariamente las habilidades de liderazgo que habían ganado. También encontramos una masa crítica de investigadores jóvenes con nuevas y mejoradas capacidades de investigación robusta, con un enfoque social y un elemento participativo. Finalmente, un beneficio mencionado fue la interacción con otros socios/contrapartes.

ONGs:

- ✓ Sintieron que el apoyo técnico de alta calidad del Equipo Regional (ER) fue un valor agregado a su programación por ser más sistemático y riguroso en la recolección y análisis de datos.
- ✓ El ER trajo más enfoque, claridad y rigor en los aspectos de investigación de sus programas de desarrollo (aunque en algunos casos, esto significó una curva de aprendizaje empinada y desafiante).
- ✓ Sintieron que el aprendizaje fue en dos vías: Las ONGs contribuyeron a otros socios/contrapartes, así como al ER/MI) su enfoque a nivel de campo, participativo, y dirigido por agricultores.
- ✓ Sintieron "presión para publicar" pero cuestionan el uso de estas publicaciones.
- ✓ Se construyen lentamente más oportunidades para la colaboración entre las diferentes organizaciones (socios/contrapartes de la FM y organizaciones sin apoyo de FM, por igual).
- ✓ Eventos de CdP son útiles para romper la brecha entre los científicos sociales y los agrónomos.

"El enfoque en investigación fue nuevo para nosotros como una organización de desarrollo, aunque soy un investigador. Estamos acostumbrados a tener que cumplir con metas y objetivos, y esto no es el caso con la investigación – hay espacio para el aprendizaje y la reflexión. Pero la obligación viene cuando debemos escribir y publicar" – socios/contrapartes en tres países



- ✓ Todavía está faltando seguimiento a los eventos de la CdP.
- ✓ Reacciones diversas a la Teoría de Cambio (TdC) - Algunos la ven en la categoría de 'requisito para donantes', otros la ven como útil sobre una base diaria para guiar actividades de programación.

INVESTIGADORES ESTUDIANTES

- ✓ Oportunidades de construcción de capacidades así como el apoyo uno a uno (consultas, retroalimentación, visitas de campo) alrededor del diseño de la investigación, herramientas cualitativas y cuantitativas y metodologías dirigidas por agricultores contribuyeron positivamente a la investigación de estudiantes, escritura y difusión.
- ✓ Beneficio de estar involucrados con la Fundación McKnight (FM) resulta en una nueva capacidad de los estudiantes para articular metodologías de investigación para sus profesores así como también para agricultores.
- ✓ Tutoría de ER / Métodos de Investigación (MI) así como también dentro de sus universidades/ institutos de investigación.
- ✓ Cambio de paradigma de lo que les han enseñado(o no enseñado) en la universidad – tanto en el lado 'técnico' de investigación (metodologías, bases de datos) como en el lado de investigación social, participativo, aplicado. Están viendo los efectos en la calidad de su investigación en términos de recolección, almacenamiento y análisis de evidencias sólidas, y son capaces de usar esta evidencia con agricultores y combinarlas con sus conocimientos.
- ✓ La construcción de capacidades de los jóvenes investigadores es vista como una estrategia de sostenibilidad. Los jóvenes se vuelven parte del instituto donde hicieron su investigación, u otra entidad similar nacional donde su 'nueva' forma de pensar se espera que pueda tener alguna influencia.

“Valorar el conocimiento de los agricultores como parte de nuestra investigación aun es visto como ‘no-científico’ y, por tanto, innecesario entre muchos profesores de la Universidad. Incluso hay algunos que están realmente en contra de esto, y en especial en contra de un enfoque cualitativo para nuestro diseño de investigación. No obstante, desde las visitas, apoyo y sesiones de Jere, muchos están realmente cambiando su tono” –
Estudiante

INVESTIGADORES EN INSTITUTOS NACIONALES DE INVESTIGACION & UNIVERSIDADES

- ✓ Se promueve investigación de alta calidad a través de recibir capacitación y entrenamiento alrededor de protocolos de investigación, métodos cualitativos y cuantitativos, manejo de datos (bases de datos) y análisis de datos. Todo esto quiere decir que la investigación fue: a) más enfocada y estratégica y b) incorporó al agricultor como al actor de cambio clave y el usuario principal de la investigación.
- ✓ El tiempo y espacio creado para escribir / publicar fue innovador y apreciado. Tener un espacio muy explícito donde el único objetivo era escribir fue útil para producir piezas que están listas para publicar (revistas nacionales e internacionales). Algunos vieron este enfoque como un impulso positivo, pero otros lo vieron como con presión e incondicional.

“Con el apoyo del Equipo Regional, así como de investigadores internacionales, pudimos enfocarnos y hablar sobre conocimiento local, pero de una manera que fue rigurosa, no romántica, ya que incorpora conocimiento científico. Al mismo tiempo, estamos construyendo poco a poco la confianza de los agricultores”.



- ✓ La conversación y retroalimentación continuas han ayudado a construir una relación de confianza y entendimiento.

INVESTIGADORES EN INSTITUTOS INTERNACIONALES DE INVESTIGACION & UNIVERSIDADES

- ✓ La verdadera revelación fue el enfoque del agricultor / vínculo social a la investigación - ver la utilidad de su investigación sobre el terreno, con los agricultores, y la manera de involucrarlos y sus perspectivas. “La FM está trabajando en cambiar una mentalidad de hacer investigación con el objetivo de la publicación, en lugar de equilibrar el producto de la publicación con la utilidad al nivel de campo, para empezar a preocuparse de los agricultores”.
- ✓ Algunos cuestionaron la sostenibilidad de tal enfoque práctico y concreto sin un mecanismo explícito para construir una capacidad institucional más amplia que apoye este tipo de investigación en el futuro.
- ✓ Las reuniones de la CdP son muy apreciadas como un espacio para el intercambio y la colaboración. “...las interacciones y espacios y preguntas abiertas son una manera muy saludable y diferente de participación”.
- ✓ Recomendación de que la colaboración vaya más allá de reuniones anuales – se deben crear sinergias para que los que tienen más capacidad puedan vincularse con otros socios/contrapartes. “...esto podría incluir sinergias con estudiantes de PhD, como una buena inversión para que los proyectos tomen ventaja de habilidades y perspectiva, pero que el estudiante también abra sus ojos al campo”.
- ✓ Tutoría, apertura y confianza con el ER y MI muy apreciados por la retroalimentación y el diálogo.
- ✓ Sienten que la influencia política basada en la evidencia es un elemento que falta en el CCRP.

“FM es un lugar fuerte para la interacción entre lo académico y el campo” (investigador internacional)

Pregunta 2: De qué manera el CCRP y el enfoque de la CdP promueven y apoyan cambios en las instituciones que van a durar más allá de los proyectos?

El cambio institucional y la sostenibilidad varían entre los socios/contrapartes. El contexto institucional puede crear una barrera para un cambio más amplio y potencialmente sostenible. Las políticas internas, así como personalidades difíciles, pueden detener el avance del proyecto. No obstante, en algunas instituciones el apoyo del CCRP ha podido influir en ese contexto, sobre todo cuando la organización es lo suficientemente pequeña que ha adoptado muchos de los aspectos que el CCRP está promoviendo.



Los socios/contrapartes acordaron que hay muchos factores que pueden inspirar sostenibilidad del enfoque. Un resumen de estas aportaciones se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1: Dominio de Aportes

Provisión de apoyo inmediato, único	Creación de capacidad	Apoyo técnico en curso
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo para visitas de intercambio, eventos, becas de estudio ▪ Traer expertos para hacer investigación complementaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres de protocolo de investigación ▪ Talleres de metodologías de investigación ▪ Talleres de bases de datos ▪ Talleres de escritura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentación del ER ▪ Apoyo y retroalimentación en Métodos de Investigación (MI) . ▪ Apoyo a que socios/contrapartes proporcionen retroalimentación a otros socios/contrapartes
Evolución del entorno contextual / políticas	Comunicaciones más amplias	Redes de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley de selección de semillas ▪ Capacitación de otros no- socios/contrapartes (por ejm. otros estudiantes) en metodología de investigación, participación de agricultores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicaciones de proyectos de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunión anual de la CdP ▪ Apoyar a proyectos para que se junten en actividades específicas ▪ Traer a CONDESAN

- ✓ **Invertir en capacidad:** La inversión en capacidad proviene del apoyo directo del ER y de MI: la creación de capacidades, retroalimentación de propuestas, reuniones individuales y visitas de campo, adjuntando a un investigador internacional para un proyecto, así como también de colaboraciones y conexiones entre socios/contrapartes. De todos los entrevistados, 74 mencionaron de forma muy explícita que sentían que estaban realizando un mejor desarrollo, ya sea porque su investigación fue más relevante, útil y aplicada (en el caso del grupo más académico) o porque sus esfuerzos de desarrollo estuvieron apoyados por datos sólidos (desde la investigación) para orientar su trabajo de desarrollo.
- ✓ **Colaboración:** En diversos grados, las relaciones entre proyectos (dentro del país y entre países) se ha desarrollado y profundizado, con y sin la intervención del ER / MI del CCRP, y con diversos resultados. Los principales tipos de colaboración mencionados fueron relacionados a apoyo más allá de financiamiento. Esto incluye financiación para eventos, como los eventos de selección de semillas; financiación para intercambios en torno a un asunto en particular; financiación para entrenamientos (“talleres de calidad y cantidad”), dirigidos por MI y también por los socios/contrapartes; financiación para entrenamientos ‘emergentes’, sin intervención del ER o de MI. También incluye la reunión anual de la CdP como un espacio para recopilar nuevos conocimientos, construcción de confianza, y ahora,



al parecer, la planeación colaborativa de los próximos pasos, en preparación para la reunión anual de la CdP, y el grupo de trabajo sobre temas comunes.

- ✓ **Comunidad de Práctica:** De todos los entrevistados, sólo 14 caracterizaron a la CdP como un mecanismo en el que los proyectos se comunican, reúnen y preparan estrategias como grupo (bien sean proyectos dentro de un país o proyectos en dos o tres países). Otros 23 parecieron definir a la Comunidad de Práctica como la reunión anual de la CdP - en otras palabras, definieron una comunidad de práctica como a esa reunión en particular. Quince entrevistados mencionaron que encontraron esta reunión anual como "interesante" y "agradable para conocer a la gente", y particularmente útil para construir confianza. "Las reuniones de la CdP han progresado y mejorado - son más horizontales, no tan jerárquicas. No he visto esto antes. Esto es lo que le distingue a FM de otros donantes". Sin embargo, otros son de la opinión de que en estas reuniones anuales "grandes ideas vienen pero luego nunca se hace nada al respecto" (investigador internacional, pero el mismo sentimiento compartido por varios Pls) o "creamos estos grupos de trabajo, pero hay poca o ninguna comunicación entre las reuniones anuales".

No obstante, el mapa de red elaborado por el ER durante la CdP9 revela múltiples conexiones obvias - la profundidad y el efecto de despliegue de estas conexiones son en algunos casos desconocidos, en otros casos se las ve en las entrevistas, y en muchos otros casos pueden ser nombradas por el ER. El ER tiene una visión general pero también un conocimiento profundo de los tipos de colaboración grandes o pequeños que ocurren entre los socios/contrapartes. El ER piensa que las reuniones de la CdP son un espacio importante para establecer relaciones continuas, confianza y puntos potenciales de colaboración entre los socios/contrapartes; es un 'sentimiento' intangible que se forma y se mantiene a lo largo de estas reuniones y que es difícil de observar o monitorear, pero es parte de la construcción de una comunidad de práctica.

- ✓ **Influencia política:** De acuerdo con 53 de los socios/contrapartes, la influencia política es una manera de ayudar a contribuir hacia la sostenibilidad. Esto puede ser algún tipo de influencia en políticas dentro de una institución de los socios/contrapartes, especialmente las más grandes, o una influencia en políticas para crear un entorno propicio en el contexto más amplio. No hay una gran cantidad de ejemplos de influencia política en el CCRP pero el enfoque en la redacción, publicación y difusión prepara las condiciones para una influencia potencial (especialmente cuando se piensa en el uso de publicaciones). A los socios/contrapartes les gustaría explorar más este aspecto.

Pregunta 3: Cuáles son los factores clave para el éxito del enfoque, las barreras que experimentan los socios/contrapartes, y el costo de oportunidad del CCRP y el enfoque de la CdP?

La Tabla 2 (Anexo A) resume la experiencia de los socios/contrapartes del CCRP y la CdP, en base a los beneficios clave que ellos ven como el valor agregado de su participación en el programa. Se ha repetido entre todos los socios/contrapartes que el éxito de este enfoque radica en la participación del ER y de MI. Este es el factor número uno del éxito – la "humanidad" (palabra de los socios/contrapartes), la dedicación y el interés real que el ER y MI, así como también los 'amigos' (es decir investigadores internacionales y expertos contribuyendo a los proyectos) ponen en los proyectos a través de las comunicaciones, retroalimentación, estructura y orientación. "Estos [tanto el ER como el MI] tienen una actitud de apoyo; hacen un esfuerzo en buscar donde ellos pueden proporcionar el mejor apoyo y cómo acompañar mejor al proceso, a pesar de críticas constructivas y recomendaciones".



Catorce personas mencionaron el nivel de esfuerzo que sienten que ponen en sus proyectos financiados por McKnight, en comparación con otros proyectos. Los 14 expresaron, de una manera u otra, un comentario común: "Es muy poco dinero para la cantidad de esfuerzo y dedicación que ponemos en este proyecto. Con otros donantes, tenemos más dinero, y, o bien la misma cantidad de esfuerzo o incluso menos". De los 14, 10 no tuvieron problema con esto, e incluso pensaron que era una buena práctica: "esto demuestra lo mucho que realmente podemos lograr con recursos limitados". Todos estos 10 también mencionaron que el entrenamiento / creación de capacidad, las relaciones uno-a-uno con el ER y MI, así como también la CdP (tanto de los eventos anuales como el reunirse entre proyectos) fueron factores de motivación para poner esfuerzo extra. Sólo 4 personas de las 14 pensaron que el ER puso una gran demanda para un alto nivel de esfuerzo por muy poco dinero y que el ER debería "bajar sus expectativas un poco en términos del esfuerzo que podemos dedicar al proyecto."

El balance entre investigación y el desarrollo ha sido otro factor de éxito – contribuyendo a la creación de capacidad, reuniendo a diferentes perfiles, e incluso influyendo en cómo las organizaciones piensan acerca de la investigación y/o desarrollo. Esto fue una verdadera revelación para muchos - la combinación de la investigación biológica y social rigurosa, lo que es significativo y útil para los agricultores y sus comunidades. El aprendizaje en torno a la investigación y desarrollo fue recíproco. Muchos expertos en desarrollo de la comunidad en medio de las ONGs manifestaron que sentían que tenían algo que ofrecer a la FM y al ER, y que estos escucharon, contribuyendo así a una relación positiva.

Conclusiones: implicaciones para la programación del CCRP

La iniciativa del CCRP en los Andes ha dejado su marca en términos de proporcionar un enfoque único y eficaz para el desarrollo de los pequeños agricultores. Su éxito radica en vincular investigación robusta para iniciativas de desarrollo, y proporcionar apoyo personalizado y continuo a sus socios/contrapartes. El CCRP y las personas clave que son la cara del CCRP en los Andes (el ER y MI), resaltan un desarrollo impulsado por la evidencia, por organizaciones e individuos que aprenden y trabajan juntos continuamente, y por el apoyo a cualidades de liderazgo entre los diferentes tipos de socios/contrapartes.

El enfoque: En general, el CCRP / la FM son vistos como un donante único debido a su "paquete" de aporte / apoyo y la calidad de ese apoyo (relaciones de confianza, preocupación real y por lo tanto seguimiento y retroalimentación de los proyectos, oportunidades para el intercambio de conocimiento), así como también su 'nicho' (rigor en la investigación, investigación social y biológica, perspectivas del agricultor). Los socios/contrapartes sienten que el CCRP / la FM han apoyado habilidades importantes, especialmente las habilidades de liderazgo y comunicación, que han ayudado a los socios/contrapartes a mejorar su capacidad de investigación y la utilización de sus resultados de investigación, ya que pueden interactuar con una amplia gama de partes interesadas, y con evidencia organizada. Hubo, sin embargo, diferentes grados en la rapidez con que los socios/contrapartes se sentían cómodos con un enfoque de investigación, particularmente en medio de las ONGs. La inversión del CCRP en desarrollo de capacidades en una manera personalizada es única para un donante. **Se acompaña la capacitación con apoyo a personas y equipos.** Esto es muy innovador en el contexto de desarrollo internacional y algo con lo que luchan muchas organizaciones de desarrollo internacional. Hay también un intento por abordar desafíos conjuntamente (a veces con éxito, otras no). Es evidente que el CCRP sigue un enfoque adaptativo, diverso en lugar de apegarse a una sola talla de estrategias de apoyo para todos. Las estrategias generales de



creación de capacidades, el apoyo técnico y el apoyo en redes de trabajo son personalizados para cada beneficiario individual, después de mucha conversación, visitas de campo y 'evaluación de las necesidades' en curso.

Si bien esta importante creación de capacidades sucede en todos los ámbitos tanto a nivel individual como a nivel de equipo, no permea el nivel institucional en todos los casos, no por culpa del enfoque CCRP, sino debido a contextos y actores particulares en juego. La construcción de capacidades, incluyendo un cambio en el enfoque institucional en algunos casos (por ejemplo, universidades), apoya cambios duraderos en las instituciones beneficiarias e incluso más allá. En algunas de las instituciones beneficiarias, el trabajo del CCRP ha fortalecido, reafirmado y / o ajustado ligeramente la visión y misión de las instituciones y su forma de trabajar. Una "típica" intervención de donantes normalmente no hará esto ('aquí está el dinero, demuestre que usted ha hecho una diferencia, dénos un informe'). Puede influenciar más un donante que se toma el tiempo para entender el contexto y trabaja con las necesidades de la institución en particular para encargarse realmente de investigación de calidad, principios de investigación agroecológica dirigida por el agricultor, etc. y trabaja cuidadosamente en una relación de camaradería, y con una influencia mutua / horizontal de la voluntad de aprender. Sin embargo, en algunos casos, mientras que esta relación y apoyo fueron un éxito con los equipos de proyecto en sí, parece que hay otras estrategias necesarias para influir en los tomadores de decisiones en los escalones superiores de la institución a fin de que el cambio se produzca a nivel institucional para que las iniciativas puedan sostenerse.

Investigación para el Desarrollo: En términos de investigación, todos los grupos de socios/contrapartes se han beneficiado de un proceso y enfoque de investigación más sólido y riguroso, incluso aquellos que están bajo la categoría de "investigador". Para quienes venían de los centros internacionales de investigación, la contribución del CCRP fue "el vínculo agricultor / social a la investigación - para ver la utilidad de su investigación sobre el terreno, con los agricultores, y la manera de cómo involucrarlos y sus perspectivas". Ellos también apreciaron que la FM está trabajando para cambiar el enfoque de la investigación exclusivamente en publicación, a uno que esté orientado a la acción; en otras palabras, a la utilidad de la investigación para los agricultores. Los centros nacionales de investigación también apreciaron este enfoque más "holístico" a la investigación (para el desarrollo) y quieren profundizar en la investigación con enfoques participativos, al mismo tiempo que mejorar sus habilidades de escritura (escribir para publicar para una multitud de audiencias).

Los estudiantes se beneficiaron del CCRP en el apoyo 'técnico' y el "control de calidad" de la investigación de tesis (apoyo en el enfoque de investigación, metodología, gestión y análisis de datos). Lo hicieron también respecto al enfoque en la investigación social, participativa, orientada a agricultores, aplicada; y la mejora de habilidades en la escritura y la difusión. El CCRP proporcionó capacitación y consultas de uno a uno, lo cual fue altamente valorado y resultó en habilidades de investigación más fuertes y una calidad de la investigación más alta y más significativa. Para muchos estudiantes este apoyo implicó adquirir datos sólidos, así como un completo "cambio de forma de pensar" sobre lo que les han enseñado (o no enseñado) en la universidad en términos de capacidad de interactuar con los agricultores.

Algunas ONGs expresaron su frustración de que la FM les estaba presionando para que sean más enfocados en la investigación, y parecen no ver lo que la investigación contribuye a la creación de capacidades de los agricultores y al empoderamiento, o para influir en las políticas de las ONGs. Sin embargo, pese a que el componente investigación ha sido un reto, sin duda ha sido una nueva área útil de trabajo para informar y complementar su trabajo de desarrollo. La "presión" "nos ayuda a mantenernos en el camino, pero seguir siendo innovadores al mismo



tiempo", "ser más sistemáticos y rigurosos en la recolección y análisis de datos; sé que las cosas no deberían ser sólo anecdóticas ahora."

Para algunas ONGs, el espacio (y presión) para escribir se valora en que les permite sistematizar sus experiencias y lecciones para aquellos otros públicos (ellos mismos, los agricultores, sus compañeros). Sin embargo, parece que hay falta de claridad entre las ONG en cuanto al propósito de escribir "artículos". Algunos perciben que hay poco énfasis y pensaron en el uso de estos artículos - parece que se está escribiendo por escribir, con poca o ninguna conexión acerca de cómo esto vuelve al influir en 'buenos resultados de desarrollo'

Colaboración y la comunidad de práctica. Como se señala en las conclusiones, parece que hay diversas definiciones de lo que es una comunidad de práctica. Algunos la definen como el encuentro anual que se celebra todos los años (y sólo eso). Tres individuos la definieron como todos los momentos de colaboración y redes de trabajo que se producen entre los socios/contrapartes, y entre los socios/contrapartes y el ER/MI, no importa si son apoyados con financiación del CCRP o no. No estoy argumentando a favor de una definición precisa de lo que es una CdP. Creo, sin embargo, que sería útil contar con algunos parámetros generales en torno a lo que una CdP pretende hacer, para dar orientación y permitir que surjan claras funciones y responsabilidades. ¿Es una CdP una red de trabajo? ¿Es esta toda la comunicación y colaboración que existe? ¿O está una CdP compuesta de personas con ideas afines pero con diferentes perspectivas, experiencias y conocimientos, que trabajan en conjunto de manera interdependiente, complementaria y coordinada con el fin de aprender juntos para mejorar la programación que en última instancia, mejora el desarrollo, con el fin de programar juntos y con el fin de participar conjuntamente en la influencia política? Las discusiones en la CdP9 parecían arrastrarse hacia estos objetivos, sin hacerse explícitas / haciendo a una meta común o una visión explícita.

Poner parámetros en torno a lo que es una CdP también podría ayudar a empujar el área de **influencia política** algo que la mayoría de los socios/contrapartes estaban de acuerdo en que les gustaría trabajar / ver más, especialmente en términos de sus resultados de investigación y publicaciones. La influencia política podría ser un objetivo primordial ordenado de una CdP – separada por actividades específicas alrededor de temas específicos de interés para ciertos grupos.

Monitoreo y Evaluación. Si bien el tema de M y E no fue explícito en las preguntas de la entrevista, surgió en las respuestas y también como un tema importante en la CdP9 en conversaciones informales. Para aclarar, estoy definiendo monitoreo como un proceso continuo de recopilación de datos y análisis de los resultados de desarrollo, incluyendo vías de cambio de actores clave, sobre los objetivos que un proyecto quiere influir o contribuir. Defino la evaluación como un análisis periódico de si en general el equipo / institución hicieron lo que dijeron que iban a hacer, y qué diferencia hicieron en los objetivos de desarrollo (es decir, cambios en condiciones o entorno). Haciendo frente al asunto de investigación para el desarrollo, muchas organizaciones - en particular las ONG - nombraron la necesidad de "más concretas herramientas de monitoreo para medir resultados... para entender como está cambiando el comportamiento de la gente" y "métodos de monitoreo más sistemáticos de resultados de desarrollo, la parte del desarrollo, para que podamos entender lo tangible [la investigación] y lo intangible [lo que son los efectos de intervenir en una comunidad]". De esta manera, el cambio podría ser evaluado no al final de una intervención sino 'en el camino' con el fin de proporcionar información útil para la gestión.



Teoría del Cambio. Parece que el ejercicio de la TdC necesita ser reconsiderado para actualizar la comprensión de su uso, conectarse con el M y E, pero también conectarlo a visión de sistemas y análisis de contexto - tanto para comprender y mitigar barreras (por ejemplo, instituciones que claramente no van a institucionalizar la filosofía y el enfoque del CCRP), pero también para visualizar las oportunidades potenciales de la CdP. Los socios/contrapartes tienen que echar un vistazo más de cerca al contexto (des)favorable, determinar riesgos y supuestos y planear estrategias de mitigación para estos riesgos como parte del diseño de la Teoría del Cambio. El entorno favorable va también más allá de la institución. El contexto socio-político más amplio debe ser analizado para nuevos socios, oportunidades y necesidades de influencia política y financiamiento.

El CCRP debe seguir haciendo lo que hace bien: apoyo a la creación de capacidades, la comunicación, atención a los detalles, fuerte investigación y fuerte desarrollo, y hacer que los dos se intersecten. Las áreas de enfoque futuro para mejora incluyen: aclarar el propósito, público / usuarios de publicaciones, e incluir a los ejecutores de políticas como audiencia (fortalecer los objetivos de influencia política del CCRP / CdP); haciendo más explícito lo que es una (la?) CdP, y cómo los socios/contrapartes pueden trabajar juntos de manera explícita en los diferentes aspectos de la investigación y desarrollo; incorporar más un enfoque de "evaluación del desarrollo" (seguimiento continuo + reflexión / comprensión del sentido) para hacer un seguimiento, analizar y comprender los cambios en los actores del desarrollo, y ser capaces de responder a la pregunta de si " nuestra investigación está haciendo una diferencia?". Al mismo tiempo, el CCRP debería incluir monitoreo sistemático de "autorreflexión" / seguimiento para comprender mejor cómo el participar en una reunión de la CdP / visita de intercambio / taller de creación de capacidades / publicación conjunta está contribuyendo a "un mejor desarrollo".



Anexo A: Beneficios derivados de ser un concesionario del CCRP

Beneficios	P = Positivo, N = Negativo, U = Neutral, N/A = no se aplica					
	Personal de ONGs N = 21	Estudiantes N = 19	Investigadores en centros nacionales de investigación agrícola N = 14	Investigadores en centros internacionales de investigación agrícola N = 12	Personal de campo N = 13	Líderes de Comunidad N = 6
Crear capacidad de investigación (capacitación además consultas uno a uno, métodos de investigación, nuevas perspectivas en investigación y desarrollo, investigación participativa).	P = 18 N = 3	P = 19	P = 14	U = 6 P = 6 (específicamente el elemento participativo / social)	P = 8 U = 3 N/A = 2	P = 2 N/A = 4
Implementar investigación relevante (habilidad de adaptarse a circunstancia de cambio)	U = 18 N = 3	P = 10 U = 9	P = 11 U = 3	P = 10 U = 2	P = 10 U / N/A = 3	N/A = 6
Capacidad de interactuar con agricultores (enfoque en conocimiento local y necesidades)	U = 18 N = 3	P = 16 U = 3	P = 8 U = 3 N = 3	P = 7 U = 3 N = 2	P = 10 U / N/A = 3	P = 6
Cualidades de auto confianza y liderazgo (habilidad de comunicar investigación más claramente con varios y diferentes grupos de interés)	P = 10 N/A = 11	P = 15 U = 4	P = 5 N/A = 9	P = 6 N/A = 6	P = 10 N/A = 3	P = 5 N/A = 1
Escritura & publicación	P = 17 U = 4	P = 14 N = 4	P = 10 U = 4	P = 7 U = 5	P = 2 N/A = 11	N/A = 6
Acceso a material genético	P = 3 N/A = 18	P = 4 N/A = 15	P = 5 N/A = 9	P = 3 N/A = 9	P = 2 N/A = 11	N/A = 6



Acceso a retroalimentación detallada, literatura, revisión (del ER y MI)	P = 16 N = 4 U = 1	P = 19	P = 14	P = 10 U = 2	P = 4 N/A = 9	P = 1 N/A = 5
Acceso a metodologías, know-how, trucos del oficio (de otros proyectos)	P = 16 U = 5	P = 6 N/A = 13	P = 6 N/A = 8	P = 5 N/A = 7	P = 2 N/A = 11	N/A = 6
Acceso a retroalimentación detallada, literatura, revisión (de otros)	P = 5 N/A = 16	P = 8 N/A = 11	P = 3 N/A = 11	P = 2 N/A = 10	N/A = 12	N/A = 12
TdC / M&E	P = 4 N = 10 U = 5 N/A = 2	P = 1 N/A = 18	P = 3 N = 4 U = 4 N/A = 3	N = 4 U = 3 N/A = 5	N/A = 6	N/A = 6
Ampliación, incluyendo influencia política	P = 8 N = 6 N/A = 7	P = 5 N = 2 N/A = 12	P = 6 N = 6 N/A = 2	P = 6 N = 4 N/A = 2	N/A = 13	P = 3 N/A = 3