

IDS Bulletin

Transforming Development Knowledge

Volume 54 | Number 2 | October 2023

KNOWLEDGE IN TIMES OF CRISIS: TRANSFORMING RESEARCH-TO-POLICY APPROACHES

Issue Editors **Andrea Ordóñez Llanos** and
James Georgalakis



Notes on Contributors	iii
Notas sobre los colaboradores de los artículos en español	viii
Notes sur les contributeurs à l'article en français	x
ملاحظات على المساهمين في المقال العربي	xi
Introduction: Lessons for Locally Driven Research Responses to Emergencies Andrea Ordóñez Llanos and James Georgalakis	1
Introducción: Lecciones para la investigación sobre respuestas a emergencias impulsada a nivel local Andrea Ordóñez Llanos y James Georgalakis	13
Introduction : Leçons issues des recherches menées localement en réponse aux situations d'urgence Andrea Ordóñez Llanos et James Georgalakis	27
Co-Modelling for Relief and Recovery from the Covid-19 Crisis in Zimbabwe Ramos E. Mabugu, Héléne Maisonnave, Martin Henseler, Margaret Chitiga-Mabugu and Albert Makochekanwa	41
Research During the Covid-19 Pandemic: Crucial Arms for Struggle Ana Carolina Ogando	59
Policy Influence in Crisis: Reflections from a Southern Thinktank Helani Galpaya, Gayani Hurulle and David Gunawardana	75
Lessons Learned from Mobilising Research for Impact During the Covid-19 Pandemic Benghong Siela Bossba	93
Arab Region Social Protection Systems: Research and Policy Design Challenges Farah Al Shami	109
نظم الحماية الاجتماعية في المنطقة العربية: التحديات أمام إجراء البحوث وسن السياسات Farah Al Shami	131
Humanitarian vs Pandemic Responses: Vulnerable Groups among Rohingyas in Bangladesh Sameen Nasar, Bachera Aktar, Muhammad Riaz Hossain and Sabina Faiz Rashid	149
Resilience in the Time of a Pandemic: Developing Public Policies for Ollas Comunes in Peru Ricardo Fort and Lorena Alcázar	165
Resiliencia en tiempos de pandemia: generando políticas públicas para las ollas comunes en Perú Ricardo Fort y Lorena Alcázar	181
(Re-)Thinking a Collaborative Research Model After Covid-19: Introducing Colabora.Lat Jennifer Cyr, Matías Bianchi, Ignacio F. Lara and Florencia Coda	197
(Re)pensar un modelo de investigación colaborativa después del Covid-19: presentación de Colabora.Lat Jennifer Cyr, Matías Bianchi, Ignacio F. Lara y Florencia Coda	209
Glossary	223

(Re)pensar un modelo de investigación colaborativa después del Covid-19: presentación de Colabora.Lat*

Jennifer Cyr,¹ Matías Bianchi,² Ignacio F. Lara³ y Florencia Coda⁴

Traducido del inglés por Atlas Translations

Resumen Colabora.Lat es un proyecto que examina la promesa y la utilidad de la colaboración para elaborar mejores políticas públicas en respuesta a problemas dinámicos y complejos como la pandemia de Covid-19. En última instancia, además de ser un proyecto sobre colaboración, descubrimos que el desarrollo del proyecto en sí fluía mejor si trabajábamos con nuestros socios de forma colaborativa. En este artículo, identificamos cuatro lecciones que aprendimos al intentar supervisar un proyecto sobre colaboración de una forma más colaborativa. Estas lecciones deberían ser aplicables a cualquier contexto que, como una pandemia, sea de carácter inestable y dinámico.

Palabras clave colaboración, gobernanza colaborativa, políticas de pandemia, elaboración de políticas, políticas públicas, América Latina.

1 Introducción

La pandemia de Covid-19 produjo un gran trastorno en todos los aspectos de nuestras vidas. Los gobiernos de todo el mundo se vieron obligados a actuar en un contexto de gran imprevisibilidad, poniendo a prueba la capacidad del estado y agravando las situaciones de vulnerabilidad existentes. Si bien fue de carácter mundial, la pandemia afectó de manera desproporcionada a América Latina (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] 2022). En respuesta, las instituciones que conceden subvenciones trataron de



© 2023 Los autores. *IDS Bulletin* © Institute of Development Studies | DOI: 10.19088/1968-2023.141. Este es un artículo de libre acceso distribuido de acuerdo con los términos de la Licencia Pública de Atribución/Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons (CC BY), que permite un uso, distribución y reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite a los autores y la fuente originales y se indique cualquier modificación o adaptación.

Esta es una traducción del artículo del *IDS Bulletin* '(Re-)Thinking a Collaborative Research Model After Covid-19: Introducing Colabora.Lat'. Este artículo también está disponible en inglés.

El *IDS Bulletin* es una publicación del Institute of Development Studies, Library Road, Brighton BN1 9RE, Reino Unido. Este artículo es parte del Vol. 54, Nro. 2 del *IDS Bulletin*; octubre de 2023 'Knowledge in Times of Crisis: Transforming Research-to-Policy Approaches' ['Conocimiento en tiempos de crisis: transformación de los enfoques de paso de la investigación a la política']; también se recomienda la lectura de la introducción.

comprender mejor la forma en que la pandemia interrumpió la elaboración "normal" de políticas en América Latina.

En esta línea, Asuntos del Sur, una organización dedicada a promover innovaciones políticas que puedan fomentar democracias más igualitarias, inclusivas y participativas, recibió una generosa subvención del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá para analizar las políticas de respuesta a la pandemia gubernamentales y no gubernamentales. El objetivo principal era aprender de esas respuestas como forma de identificar estrategias de gobernanza más eficaces para otros problemas igual de complejos que una pandemia. Este artículo detalla nuestras experiencias como gestores de un proyecto plurianual y multisectorial que contó con la participación de múltiples actores.

En nuestro proyecto, llamado Colabora.Lat, elegimos estudiar la colaboración como un enfoque potencialmente poderoso en relación con la gobernanza durante una pandemia. También era un **medio** para llevar a cabo el proyecto, es decir, una herramienta para abordar la gestión de proyectos en general. En las páginas siguientes se describen algunas de las lecciones aprendidas al intentar llevar adelante un proyecto sobre colaboración de una forma más colaborativa. En la sección 2, hablamos del papel que desempeñó la colaboración en los procesos de elaboración de políticas que estudiamos y, a continuación, en la sección 3, abordamos de qué manera la colaboración se volvió, en última instancia, fundamental para la forma en que **gestionamos** el proyecto durante una pandemia. En la sección 4, identificamos cuatro lecciones relativas a la utilidad de la colaboración para emprender un proyecto en un entorno tan complejo como una pandemia. Terminamos en la sección 5 con algunas reflexiones finales.

2 Centrar la colaboración como herramienta de elaboración de políticas

Colabora.Lat se fundó para entender cómo respondieron los países de América Latina a la pandemia de Covid-19, especialmente en lo que respecta a sus poblaciones más vulnerables. Hicimos las siguientes preguntas. ¿Fueron los gobiernos eficaces a la hora de proteger a sus ciudadanos en situaciones de extrema vulnerabilidad? ¿Qué tipo de respuesta tuvo más impacto? ¿Podría modelarse esta respuesta de tal modo que los gobiernos pudieran replicarla a la hora de afrontar problemas tan complejos como una pandemia, incluidos el cambio climático o las migraciones forzosas?

Al principio, una de las preocupaciones obvias del proyecto era encontrar un tema o fenómeno central que sirviera de base para un proyecto plurianual, multinacional y con múltiples actores. Los enfoques para la elaboración de políticas son múltiples.

Cuando empezamos a leer la bibliografía y a explorar los casos iniciales, identificamos un enfoque (la colaboración) que serviría como herramienta potencialmente vital para producir políticas de respuesta eficaces a la pandemia. Un enfoque colaborativo a la elaboración de políticas (denominado gobernanza colaborativa) reúne a múltiples actores de distintos ámbitos, incluidos, entre otros, distintos niveles de gobierno, organizaciones no gubernamentales, el sector privado y organizaciones sociales, para compartir la difícil tarea de elaborar políticas. En un modelo de gobernanza colaborativa, cada actor debe tener influencia, por lo que cualquier percepción de jerarquía posicional debe mitigarse; y todos los participantes deben estar allí por voluntad propia.⁵

La gobernanza colaborativa es especialmente adecuada para tratar un problema "perverso" como una pandemia (Emerson y Nabatchi 2015). Al igual que otros problemas perversos, la pandemia era y continúa siendo una situación compleja y multidimensional. Ha afectado el desarrollo de políticas de diferentes ámbitos, como la salud, la educación y la economía, y ha traspasado las fronteras jurisdiccionales tanto dentro de países como entre estos. Nuestra hipótesis era que las políticas de respuesta a la pandemia más eficaces implicarían reunir a distintos actores asociados a cada ámbito político y jurisdicción. Cada actor podría ofrecer recursos, intereses y conocimientos únicos a la hora de negociar las políticas. Pensamos que, al trabajar de forma colaborativa, los responsables del desarrollo de políticas podrían forjar respuestas a la pandemia más detalladas y mejor adaptadas a los desafíos que enfrentan las comunidades en situación de vulnerabilidad. Una respuesta colaborativa es, por tanto, la mejor posicionada para responder a la pandemia.

Nuestras intuiciones sobre la importancia de la colaboración se vieron respaldadas por la bibliografía (Ansell y Gash 2008; Bingham 2011; Emerson y Nabatchi 2015). En consecuencia, el proyecto pretendía examinar el papel de la colaboración en las distintas respuestas a la pandemia. ¿Importaba la colaboración? ¿En qué medida fueron colaborativas las respuestas de los gobiernos? ¿Fueron más eficaces estas respuestas colaborativas? ¿Qué hicieron las comunidades ante la débil respuesta gubernamental? ¿Tuvo la colaboración un papel importante en **sus** esfuerzos? Nuestro análisis cuantitativo inicial sugería la existencia de una relación entre la elaboración colaborativa de políticas y la reducción de los peores resultados sanitarios asociados al Covid-19 (Cyr *et al.* 2021). Sin embargo, no entendíamos **cómo** ni **por qué** se producía la colaboración, **quiénes** eran los actores implicados y **cuáles** podían ser los desafíos para la colaboración.

Para responder a estas preguntas más sustanciales, trabajamos con equipos de investigadores de Argentina, Bolivia, Chile,

Tabla 1 Comunidades y zonas geográficas consideradas en Colabora.Lat

País	Afiliación institucional del equipo de investigación	Área(s) geopolítica(s)	Comunidad/Grupo
Argentina	Universidad Nacional de San Martín	San Martín, Tres de Febrero, Quilmes, Avellaneda	N/C – foco territorial
Bolivia	FES Bolivia	La Paz, El Alto	Mujeres vendedoras callejeras
Chile	Universidad de Santiago de Chile, Universidad Católica de Chile	Renca, Cerro Navia, Maipú, La Pintana (región metropolitana)	N/C – foco territorial
Colombia	Universidad Icesi	Cali, Puerto Tejada, Buenaventura	Jóvenes afrocolombianos
Guatemala	Diálogos	Mazatenango, Cobán, Amatitlán	Jóvenes de áreas urbanas
México	Nosotrxs	Ciudad de México, frontera norte	Migrantes, trabajadoras domésticas

Nota FES – Friedrich-Ebert-Stiftung.

Fuente Colabora.Lat.

Colombia, Guatemala y México. A cada equipo se le encomendó la tarea de identificar comunidades en situación de vulnerabilidad en su país y, a continuación, hablar con los miembros de la comunidad, los funcionarios de gobierno locales y nacionales, la sociedad civil y el sector privado para evaluar las respuestas gubernamentales y no gubernamentales a la pandemia y el grado en que la colaboración ayudó a dar forma a esas respuestas. La Tabla 1 resume los distintos grupos y zonas geográficas estudiados en cada país.

Si bien al proyecto aún le queda un año de trabajo, Colabora.Lat ha completado la recogida de datos y ha realizado un análisis inicial de las políticas de respuesta a la pandemia. En términos generales, los seis estudios de casos revelaron que la pandemia afectó de forma desproporcionada a las comunidades seleccionadas. Además, las respuestas gubernamentales dirigidas a esas comunidades fueron débiles o inexistentes. Rara vez se buscó la colaboración en las (pocas) políticas gubernamentales diseñadas para abordar las necesidades específicas de las comunidades que estudiamos.

La falta general de una respuesta gubernamental para atender las necesidades específicas de los grupos vulnerables ha hecho que estas comunidades hayan tenido que luchar durante lo peor de la pandemia para acceder a los bienes y servicios necesarios, incluida la atención sanitaria preventiva y los recursos educativos. Sobre todo en comparación con el resto de la población de cada país. Sin embargo, la colaboración de los agentes no gubernamentales **fue** decisiva para ayudar a los

grupos en situación de vulnerabilidad. A menudo, estos esfuerzos de colaboración surgieron en ausencia de una respuesta dirigida por el gobierno y estuvieron impulsados por la necesidad de aunar recursos entre diferentes grupos. Estos ejemplos de **gobernanza colaborativa social** (Cyr *et al.* 2021) pudieron verse en los seis países.

Colabora.Lat aportará conclusiones sobre el potencial y las limitaciones de la gobernanza colaborativa en una región como América Latina, donde las instituciones suelen ser débiles y los recursos gubernamentales escasos. Estas conclusiones se derivarán principalmente del amplio proceso de recopilación de datos que tuvo lugar a lo largo de varios años en los seis países enumerados en la Tabla 1. Una cuestión implícita desde el principio era cómo crear y supervisar un proyecto plurianual y multidimensional que se beneficiara de la experiencia, los conocimientos y los intereses de cada uno de los miembros del consorcio, y priorizar, a la vez, un conjunto de temas previamente definidos que eran fundamentales para el proyecto en general. Además de constituir el eje central del proyecto, la colaboración acabó siendo crucial para nuestro planteamiento de la gestión del proyecto, como explicamos con más detalle en la sección 3.

3 Gestión colaborativa del proyecto

Colabora.Lat está formado por un equipo de Asuntos del Sur e investigadores de universidades o laboratorios de ideas de seis países diferentes. Organizamos el equipo formalmente en un consorcio, en el que Asuntos del Sur actúa como coordinador ejecutivo del proyecto y representación legal del consorcio. Colabora.Lat también cuenta con un Consejo Académico, en el que varios académicos de renombre internacional están disponibles para asesorar sobre el diseño general de la investigación del proyecto.

Desde el principio, quisimos que Colabora.Lat fuera de carácter colaborativo, pero también reconocimos que este tipo de proyecto de desarrollo internacional incluye intrínsecamente jerarquías que limitarían la naturaleza "democrática" o deliberativa de la colaboración que tiene lugar. Por ejemplo, las metas del patrocinador se convierten necesariamente en los objetivos principales del proyecto. Estos objetivos no suelen estar abiertos al debate ni a comentarios. La colaboración en el arco general del proyecto no suele ser posible. Además, aunque un proyecto se esfuerce por tratar a los socios como iguales, en la práctica, solo algunas personas gestionan realmente el proyecto. Estas personas son responsables de garantizar que los términos del proyecto se cumplan plenamente y, por consiguiente, deben trabajar para mantener a los socios en el buen camino a medida que pasan los meses y los años.

Dados los impedimentos para adoptar un enfoque de colaboración integral (lo que Ramírez y Kora [2020] podrían

denominar un enfoque "integrador") en nuestro proyecto, el equipo de Asuntos del Sur trató de incorporar la colaboración siempre que fuese posible. Esto supuso, para nosotros, establecer un canal de comunicación e intercambio constante con los demás miembros del consorcio. Trabajamos de forma colectiva para determinar cómo alcanzaríamos cada uno de los principales objetivos del proyecto. Pedimos opiniones y debatimos los problemas en grupo. Invitamos a nuestros socios a actuar como revisores del trabajo de los demás. En última instancia, nos esforzamos por garantizar que todos los participantes de la investigación se sintieran incluidos en los objetivos del proyecto y en el trabajo que producimos colectivamente. Procuramos que todos pudieran hacer oír su voz. En definitiva, nuestro proyecto incluía muchos de los indicadores asociados a un "acuerdo de colaboración", tal y como lo describen Ramirez y Kora (*ibid.*).

En nuestro intento de desdibujar las jerarquías en las que se basaba nuestro proyecto, pudimos extraer cuatro lecciones que sin duda influirán en nuestra forma de concebir la colaboración en el futuro. Estas lecciones deberían permitirnos aplicar más fácilmente en el futuro un enfoque colaborativo a la gestión de proyectos para otros tipos de problemas complejos y multidimensionales. La colaboración puede engendrar más colaboración, y proporcionar así una especie de disposición institucional para los grupos que trabajan para establecer relaciones de colaboración.

4 Lecciones aprendidas

Lección 1: La colaboración es vital para la gestión de proyectos durante una pandemia

Nuestra investigación ha revelado que la colaboración puede ser increíblemente útil para elaborar respuestas de políticas eficaces ante una pandemia. Nuestro trabajo en el proyecto sugirió que la colaboración también puede ser vital para gestionar un proyecto durante una pandemia. Esta fue nuestra primera lección clave. Iniciamos nuestro proyecto en agosto de 2020, durante lo que más tarde llamaríamos la primera de múltiples "olas" de contagio. Sin embargo, en aquel momento no sabíamos cómo evolucionaría la pandemia. De hecho, la investigación durante una pandemia está marcada por la imprevisibilidad.

No obstante, comenzamos nuestro proyecto con la idea de emprender una recopilación de datos más tradicional, de forma presencial, que incluyera encuestas, entrevistas y grupos focales, tan pronto como "lo peor" de la pandemia hubiera pasado. Sin embargo, la pandemia continuó y comprendimos que hablar con la gente sobre el terreno sería ética y prácticamente inviable durante un período tan impredecible. Nos preguntamos qué recopilación de datos podría hacerse durante el primer año de nuestro proyecto sin poner en peligro la salud de nuestro equipo ni de las comunidades que pretendíamos estudiar.

En una reunión con el consorcio llevada a cabo de manera virtual, debatimos cómo adaptar el primer año de nuestro proyecto. Asuntos del Sur llegó a la reunión con la propuesta de realizar un estudio transnacional de 18 países. Posteriormente, asignamos tres países diferentes a cada uno de los seis equipos y les pedimos que analizaran el proceso de adquisición de vacunas. Nuestro objetivo era comparar y comprender de forma sistemática por qué algunos gobiernos de esos 18 países latinoamericanos tuvieron más éxito que otros en la obtención de vacunas. Tras debatirlo con los miembros de nuestro consorcio, finalmente decidimos que cada uno de ellos llevaría a cabo estudios de casos más intensivos no solo sobre la adquisición de vacunas, sino también sobre su distribución y, en algunos casos, sobre su desarrollo. Lo harían en un solo país, no en los tres que habíamos propuesto inicialmente.

La colaboración fue crucial para esta adaptación temprana a nuestro proyecto. Asuntos del Sur quería que los miembros del consorcio emprendieran una nueva actividad que no estaba incluida en los términos originales del acuerdo. Sin un consenso sobre el cambio propuesto en el proyecto, no queda claro si la adaptación hubiera tenido éxito. En nuestra opinión, la colaboración fue crucial para conseguir esta aceptación en una fase tan temprana del proyecto.

Es difícil predecir los obstáculos que podrían surgir al supervisar un proyecto de desarrollo internacional. La pandemia, sin embargo, elevó considerablemente el nivel de incertidumbre. El contexto en el que operábamos era extremadamente volátil.

Las políticas de cuarentena, incluidas las normas para viajar o simplemente para circular en la propia comunidad, eran cambiantes. Nuestro enfoque colaborativo de Colabora. Lat nos proporcionó un espacio en el que pudimos trabajar colectivamente para superar esta imprevisibilidad.

Lección 2: La colaboración requiere confianza. Sin embargo, es más difícil establecer la confianza durante una pandemia

Nuestra investigación con comunidades vulnerables de América Latina reveló la importancia de la confianza para forjar relaciones de colaboración entre distintos actores. La falta de confianza, en particular, fue un impedimento clave para una colaboración fructífera entre actores estatales y no estatales. Por ejemplo, las conversaciones con líderes comunitarios de Chile, Guatemala, Colombia y México revelaron que se mostraban escépticos a colaborar con sus gobiernos. Durante mucho tiempo, el Estado había parecido incapaz o poco dispuesto a trabajar con ellos y a atender sus necesidades. ¿Por qué deberían ellos, como miembros de la comunidad, creer que la colaboración en respuesta a la pandemia sería diferente?

La confianza también es vital para la gestión colaborativa de proyectos. Los socios deben sentirse seguros en un espacio de colaboración para comunicar sus opiniones, expresar su desacuerdo, pedir explicaciones a otros miembros u obligar a alguien a rendir cuentas. Durante una pandemia, cuando la movilidad se ve restringida, es más difícil generar la confianza necesaria para que los socios participen plenamente en un proyecto. Esto se debe, entre otras razones, a que no se dispone de mecanismos más convencionales para fomentar la confianza.

Por ejemplo, durante los dos primeros años de nuestro proyecto, las interacciones sociales y los encuentros cara a cara entre los miembros del consorcio no fueron posibles. La comunicación virtual fue el único canal para interacciones de cualquier tipo. De hecho, la comunicación virtual se convirtió en la piedra angular de nuestro funcionamiento en Colabora.Lat. Para compensar la falta de interacción cara a cara, creamos múltiples canales de comunicación virtual. Por ejemplo, organizamos reuniones virtuales mensuales. Estas nos ayudaron a comunicar los avances del proyecto y permitieron a los miembros del consorcio hacer preguntas, compartir experiencias y resolver cualquier problema que pudieran tener. Las reuniones periódicas representaron momentos, no solo para llevar un control del proceso, sino también para articular sugerencias, expresar dudas y modificar planes.

También creamos un grupo de WhatsApp, donde podíamos compartir logros individuales o difundir noticias o artículos relacionados con nuestro proyecto. Hicimos tiempo para celebrar reuniones bilaterales con cada miembro del consorcio. Animamos a los distintos miembros a colaborar entre sí en las distintas facetas del proyecto. Por último, creamos un boletín mensual de noticias para compartir nuestro trabajo e incluir anuncios y plazos específicos de cada proyecto. Para bien o para mal, para Colabora.Lat, la pantalla de la computadora se convirtió en el principal lugar de creación de confianza. Decidimos abrir varios canales de comunicación con la esperanza de que, al menos en algunos de ellos, se produjeran interacciones más espontáneas e intercambios colectivos.

A pesar de estos esfuerzos, no fue fácil crear un sentimiento de confianza y comunidad entre los miembros del consorcio. Los encuentros virtuales no favorecen realmente el establecimiento de vínculos, la creación de amistades y una comunicación más espontánea. Este fue especialmente el caso de aquellos socios con los que Asuntos del Sur no había trabajado en el pasado. Con estos socios no teníamos ninguna relación ni experiencia previas que nos indicaran cómo podría llegar a desarrollarse nuestra relación de colaboración dentro de Colabora.Lat. Tuvimos que dar una especie de salto de fe colectivo en el que todos estaríamos igual de comprometidos y dedicados al proyecto, y tuvimos que trabajar para que así fuera una vez que todos hubiéramos firmado el proyecto.

Dadas las dificultades para generar confianza en contextos complejos y dinámicos como una pandemia, los gerentes de proyectos que pretendan trabajar de manera colaborativa pueden decidir, razonablemente, trabajar con socios con los que ya hayan trabajado con éxito en el pasado en lugar de forjar nuevas relaciones con personas o grupos bien cualificados, pero desconocidos. Y, al igual que los miembros de las comunidades de Chile, Guatemala, Colombia y México, que se resistieron a colaborar con el estado durante la pandemia debido a sus anteriores experiencias negativas con el gobierno, es probable que los gerentes de proyectos **se nieguen** a colaborar con organizaciones o actores con los que no trabajaron fácilmente en el pasado. Las escasas oportunidades para establecer confianza durante una pandemia pueden, con el tiempo, impedir la creación de asociaciones nuevas y potencialmente fructíferas. Por otro lado, la pandemia puede ayudar a consolidar las relaciones existentes, ya que permite a los socios comprometerse y colaborar más fácilmente en problemas futuros.

Lección 3: El ámbito virtual, aunque vital para la investigación durante una pandemia, debe considerarse como una de las muchas herramientas para el éxito del desarrollo de un proyecto de colaboración

Durante la pandemia, los espacios virtuales fueron indispensables para trabajar y llevar a cabo nuestro proyecto de colaboración. De hecho, la pandemia puso de manifiesto las ventajas reales de realizar al menos parte del trabajo de desarrollo en línea. Los equipos de proyecto pueden organizar una reunión con relativa facilidad, independientemente de la ubicación de cada miembro. Pueden reunir a destacados activistas, líderes, investigadores, etc., sin incurrir en costos desorbitados ni invertir mucho tiempo o energía en la logística propia de una actividad presencial.

De hecho, los eventos virtuales pueden ser un formato útil para conocer gente nueva. Por ejemplo, celebramos el primer evento regional (virtual) de Colabora.Lat, a finales del primer año. Nuestros socios colombianos invitaron al acto a dos académicos que hablaron de forma conmovedora y convincente sobre los desafíos específicos que enfrentan las personas afrocolombianas en la costa pacífica del país. Luego, pedimos a uno de esos académicos que escribiera sobre un ejemplo de colaboración fructífera que haya surgido en respuesta a esos desafíos, llamada Fuerza de Tarea del Pacífico. Si ese acto hubiera sido presencial, es poco probable que estos académicos hubieran asistido. El espacio virtual puede tener un enorme impacto a la hora de eliminar distancias y reunir a distintos tipos de actores. De hecho, de cara al futuro, es probable que los proyectos de investigación en general mantengan algún tipo de modalidad híbrida.

Sin embargo, la fatiga en línea es verdadera, y el internet, aunque amplía algunas oportunidades de acceso, también tiene, en última instancia, un alcance limitado. Un enfoque totalmente

virtual de un proyecto excluiría, inevitablemente, a personas y grupos que no tienen acceso al internet. Ante estos desafíos, los gerentes de proyectos deben considerar detenidamente qué parte de un proyecto puede y debe realizarse en línea. Esto parece aplicarse especialmente a los proyectos de colaboración, que dependen de la participación y el compromiso de todo el equipo y también se esfuerzan por ser inclusivos.

De hecho, aunque los espacios virtuales son cruciales para la coordinación y la colaboración, especialmente durante una pandemia, no debe subestimarse el valor del contacto cara a cara para crear una sensación de comunidad y consolidar objetivos comunes. En Colabora.Lat, la pandemia limitó la posibilidad de organizar actividades presenciales, como ya se ha mencionado. A pesar de nuestros esfuerzos por abrir líneas de comunicación con nuestros miembros y para ellos, la imposibilidad de reunirnos en persona durante las primeras etapas del proyecto probablemente mermó nuestra capacidad de cohesionarnos como grupo.

Nuestra incapacidad para reunirnos en persona probablemente también obstaculizó los avances que logramos como grupo. Por ejemplo, bien entrado el segundo año del proyecto, durante una reunión mensual, nuestros socios del consorcio plantearon dudas sobre la definición de colaboración que utilizábamos en el proyecto. No se trataba de un problema menor, dado que nuestro proyecto versaba sobre la gobernanza colaborativa. Sin embargo, el consorcio había basado sus primeras investigaciones en la bibliografía sobre gobernanza colaborativa, en la que las definiciones son explícitas. Además, hacer circular una definición antes de medir realmente cómo funcionaba la colaboración sobre el terreno parecía innecesario, e incluso contraproducente, para nuestro objetivo de desarrollar, de forma inductiva, una conceptualización de la gobernanza colaborativa para América Latina. No obstante, tras debatirlo en grupo, acordamos redactar, distribuir y pedir comentarios sobre una conceptualización explícita de la gobernanza colaborativa con la que trabajaríamos en el futuro. Este breve documento se convirtió en una valiosa herramienta de referencia para nosotros; de hecho, habría sido útil haberlo tenido antes. Si hubiésemos tenido la oportunidad de conocernos y socializar en persona durante los primeros años del proyecto, es posible que las inquietudes tácitas y persistentes, pero en última instancia compartidas, se hubieran revelado y resuelto antes.

Dadas las limitaciones del trabajo virtual, un enfoque colaborativo más completo de la gestión de proyectos solo puede ser posible con encuentros periódicos en persona que permitan que las relaciones entre los miembros crezcan y se conecten más allá de las exigencias específicas del proyecto. De hecho, al levantarse las restricciones por la pandemia, Asuntos del Sur empezó a realizar breves visitas sobre el terreno

con los miembros del consorcio. Estas reuniones en persona fueron vitales para crear momentos de negociación cara a cara sobre el proceso y los resultados. También acortaron la distancia entre los actores y añadieron un muy necesario grado de humanidad a nuestra relación, que era en gran medida virtual.

Lección 4: La autonomía de los miembros del equipo es vital para la gestión de proyectos durante una pandemia

La colaboración funciona porque cada actor aporta sus recursos, experiencia y conocimientos. Un estilo de gestión colaborativo debe trabajar para maximizar esa diversidad. Esto es clave para acceder a los beneficios que proporciona la colaboración. En la práctica, la forma de maximizar esta diversidad dependerá probablemente de las personas implicadas y del contexto en el que se desarrolle un proyecto.

En Colabora.Lat, quedó claro que otorgar a los miembros cierta autonomía era la mejor manera, y quizá la única, de fomentar las distintas competencias y conocimientos de los miembros de nuestro consorcio. Por un lado, la pandemia nos exigió relajar cualquier tipo de jerarquías organizativas que hubiéramos intentado imponer como forma de supervisión eficaz del proyecto. Los miembros de nuestro consorcio vivían en seis países diferentes, con seis conjuntos distintos (y a menudo dinámicos) de normas en relación con la cuarentena. Operaban bajo niveles muy diferentes de amenaza de contagio. Sus niveles personales de aceptación del riesgo eran variados. Además, dado que no podíamos reunirnos directamente con nuestros socios sobre el terreno, tenía sentido abrazar la autonomía de los miembros desde el principio.

Pero nuestros miembros claramente valoraban también la autonomía desde el punto de vista de la investigación. Asuntos del Sur pudo proporcionar una serie de preguntas generales para que los miembros las tuvieran en cuenta al hablar con la gente sobre el terreno. Lo que hicimos fue recordarles a nuestros miembros las áreas temáticas que habíamos decidido priorizar al estudiar la elaboración de políticas. Más allá de eso, sin embargo, no tenía mucho sentido realmente gestionar o supervisar la manera en que cada socio llevaba a cabo su parte del proyecto de investigación. Los diferentes miembros tenían intereses de investigación específicos y áreas de especialización que (razonablemente) trataron de utilizar para este proyecto.

Por ejemplo, en lugar de trabajar con **grupos** en situación de vulnerabilidad, nuestros socios chilenos y argentinos optaron por estudiar **municipios** y aprovechar así su experiencia en política territorial, entre otras cosas. Esta elección obligó a los gerentes del proyecto a replantearse cómo cohesionar los seis casos, de los que cuatro estudiaban grupos y dos, zonas geográficas. También tuvimos que adaptar nuestras expectativas en cuanto a con quién hablarían estos equipos de investigación y en cuanto

al alcance general de sus conclusiones. Al final, el proyecto claramente se ha beneficiado del enfoque geográfico que adoptaron los dos países. Dado que se centraban menos en los grupos y más en las unidades jurisdiccionales, las conclusiones que se extrajeron se alejaron de las respuestas gubernamentales a problemas comunitarios únicos (que inicialmente buscábamos comprender) y se orientaron hacia hallazgos más generales, como el papel que desempeñaban las escuelas como espacios de contención social y de qué manera la interseccionalidad era clave para elaborar cualquier tipo de respuesta a la pandemia.

5 Reflexiones finales

Colabora.Lat es un proyecto que se ha esforzado por incorporar la colaboración **como una herramienta** que el proyecto puede analizar **como objetivo final** a la hora de lograr una gobernanza más receptiva. En los últimos años hemos aprendido valiosas lecciones sobre cómo enfocar la gestión de proyectos y también sobre cómo abordar la elaboración de políticas ante problemas "perversos", como una pandemia. Sin embargo, las cuatro lecciones presentadas en la sección 4 pueden aplicarse a cualquier proyecto que tenga lugar en contextos más dinámicos e inestables, como una pandemia.

Como hemos sugerido antes, la colaboración puede ser una herramienta útil para la gestión de proyectos en estos contextos tan cambiantes. La colaboración funciona a través de un compromiso explícito con la experiencia, el conocimiento y el conjunto de recursos individuales de cada actor implicado. Este tipo de colaboración masiva (*crowdsourcing*) resulta increíblemente útil en contextos menos estables y más fluidos, que a menudo son impredecibles y pueden requerir adaptabilidad, como cuando tuvimos que retrasar la recopilación tradicional de datos durante el primer año. En un entorno más colaborativo, la carga de la imprevisibilidad y la adaptabilidad pueden compartirse. Las respuestas colectivas a estas cargas se beneficiarán de la sabiduría y la experiencia de todos los implicados. En este sentido, la suma de un proyecto de colaboración, como nuestro consorcio, puede ser mayor que las partes individuales.

Notas

* Este *IDS Bulletin* se creó como parte del programa de traducción de conocimiento Covid-19 Responses for Equity (CORE), dirigido por el Institute of Development Studies (IDS), que apoya la traducción de conocimiento que surge de la iniciativa CORE. Con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), el programa CORE integra 20 proyectos para comprender los impactos socioeconómicos de la pandemia, perfeccionar las respuestas actuales y generar mejores opciones de políticas para la recuperación. La investigación está a cargo de investigadores,

universidades, laboratorios de ideas y organizaciones civiles locales en 42 países de África, Asia, América Latina y Oriente Medio. Las opiniones aquí expresadas son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones del IDRC, su Junta Directiva ni del IDS. Para obtener más información, póngase en contacto con: c19re.org.

- 1 Jennifer Cyr, Profesora Adjunta de Ciencias Políticas y Directora de Programas de Posgrado en Ciencias Políticas, Universidad Torcuato Di Tella, Argentina.
- 2 Matías Bianchi, Director, Asuntos del Sur, Argentina.
- 3 Ignacio Lara, Jefe de Gabinete, Vicepresidencia del Gobierno Valenciano, España.
- 4 Florencia Coda, Gerente de Proyectos, Asuntos del Sur, Argentina.
- 5 Para obtener más información, consulte el sitio web de Colabora.Lat.

Referencias

- Ansell, C. y Gash, A. (2008) 'Collaborative Governance in Theory and Practice' ['Teoría y práctica de la gobernanza colaborativa'], *Journal of Public Administration Research and Theory* 18.4: 543–71
- Bingham, L.B. (2011) 'Collaborative Governance' ['Gobernanza colaborativa'], en M. Bevir (ed.), *The SAGE Handbook of Governance*, Londres: SAGE Publications
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2022) '**Los impactos sociodemográficos de la pandemia de COVID-19 en América Latina y el Caribe**', documento preparado para la Cuarta Sesión de la Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo en América Latina y el Caribe, Santiago, 28 al 30 de junio (consultado el 21 de febrero de 2023)
- Cyr, J.; Bianchi, M.; González, L. y Perini, A. (2021) '**Governing a Pandemic: Assessing the Role of Collaboration on Latin American Responses to the Covid-19 Crisis**' ['Gobernar en una pandemia: evaluación de la función de la colaboración en las respuestas latinoamericanas a la crisis del Covid-19'], *Journal of Politics in Latin America* 13.3: 290–327, DOI: 10.1177/1866802X211049250 (consultado el 21 de febrero de 2023)
- Emerson, K. y Nabatchi, T. (2015) *Collaborative Governance Regimes* [Regímenes de gobernanza colaborativa], Washington DC: Georgetown University Press
- Ramirez, R. y Kora, G. (2020) '**Planning and Evaluating Collaboration**' [Planeamiento y evaluación del diseño], blog de Designing Evaluation and Communication for Impact (DECI-4), 11 de mayo (consultado el 16 de noviembre de 2022)

Esta página se ha dejado en blanco de forma intencional