

M.Á. Santos
Guerra

La Negociación piedra angular

DE LAS EVALUACIONES
Y
LAS INVESTIGACIONES

narcea



La negociación piedra angular

DE LAS EVALUACIONES Y LAS INVESTIGACIONES

Miguel Ángel Santos Guerra

NARCEA, S.A. DE EDICIONES
MADRID

*Para Carla:
Stay strong for yourself*

Índice

PRÓLOGO. Como el bambú: negociar con firmeza y flexibilidad
Lourdes de la Rosa Moreno

INTRODUCCIÓN. Palabras en el umbral
Miguel Ángel Santos Guerra

- 1. El sentido de la investigación/evaluación educativa**
- 2. La investigación/evaluación cualitativa**
Características de la investigación cualitativa
- 3. Qué, porqués y cómo de la negociación**
Qué es negociación
Por qué es importante la negociación
La preparación de las negociaciones
Con quién hay que negociar
Cuándo hay que negociar
Cómo hay que negociar
Registro de la negociación
- 4. Fases de la negociación**
Negociación inicial
Negociación de proceso
Negociación de informes
Preparar la negociación del informe
- 5. Mitos y errores de la negociación**

Creencias sobre la negociación

- 6. El veto y la discrepancia**
Acuerdos y discrepancias
Un ejemplo de discrepancia incorporada
- 7. La flecha ética**
El caso de Bolivia
El caso de España
- 8. Documento de negociación**
Un modelo de documento de negociación
- 9. Evaluaciones e investigaciones negociadas: estudio de casos**
 - 1. Evaluación de la formación inicial de los MIR de Medicina de Familia**
 - 2. Evaluación de un Programa de Educación Diabetológica en un Hospital**
 - 3. La participación de las familias a través de los Consejos Escolares de Centro**
 - 4. Evaluación de la participación de las familias de alumnos y alumnas inmigrantes en la escuela**
 - 5. Evaluación de un Método de enseñanza del inglés**
 - 6. Evaluación de la estética de los espacios escolares en un Colegio**
 - 7. Evaluación de los espacios escolares en una institución educativa**
 - 8. Evaluación de la Experimentación de la Reforma del Ciclo Superior de EGB en Andalucía**
 - 9. Evaluación de la formación inicial del profesorado de Secundaria de la rama de Educación Bilingüe-CLIL**

10. Historia de vida de un joven con parálisis cerebral

10. Aprender a negociar: ejercicios para el aprendizaje

Necesidad de aprendizaje

Ejercicio 1. Factores que bloquean la comunicación

Ejercicio 2. Cómo ayudar a que otro se exprese

Ejercicio 3. Diagnóstico en enfermería

Ejercicio 4 ¿Para qué quieres la naranja?

Ejercicio 5. Las últimas 15 vacas

Ejercicio 6. Desempeño de papeles o roles

Ejercicio 7. Técnica Saturno

Ejercicio 8. La vela ardiendo

Ejercicio 9. Técnica de rotación ABC

Ejercicio 10. La historia del dedo camuflado

Ejercicio 11. Técnica de la bola de nieve

Ejercicio 12. Códigos de comunicación compartidos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO. Proyecto de evaluación del programa de acción tutorial LÓVA

Prólogo

Como el bambú: negociar con firmeza y flexibilidad

En una ocasión, al recordarle al participante principal de una investigación educativa que debería registrar por escrito, en audio o en vídeo nuestras conversaciones, me dijo en tono burlón:

— “Es verdad, me había olvidado de que yo era la cobaya”.

Otras veces, lo que se oye o se siente es:

— “No, el resultado de esta investigación es mío”.

Son demasiado frecuentes estas percepciones por parte de quienes participan, directa o indirectamente en las investigaciones.

La negociación en las investigaciones y las evaluaciones educativas resulta clave para asegurar lo máximo posible la utilidad social de estas y facilitar el control compartido sobre el impacto que puede suponer en quienes en ellas participan o en la sociedad en general. En este sentido, es aún más necesaria cuanto más vulnerables o “sin voz” sean las personas con quienes investigamos. En este sentido, la propia investigación, independientemente de sus objetivos o contenidos más concretos, puede contribuir a que quienes participen sean sujetos progresivamente más competentes y no “objetos” de las investigaciones o evaluaciones que les conciernen.

La negociación se convierte así, por su valor ético, de eficacia y de rigor, en la “piedra angular de las evaluaciones

e investigaciones”, como apunta el título del libro que, quien esto lee, tiene en sus manos.

De ahí el valor de publicaciones que, como esta, contribuyen a la organización del conocimiento disponible en este ámbito del saber (aún insuficiente en nuestro país) y en la difusión, análisis y contraste de algunas de las prácticas existentes en relación con estos procesos de negociación. Y podríamos decir, sin miedo a equivocarnos, que Miguel Ángel Santos Guerra, catedrático emérito de la Universidad de Málaga (en cuyo Grupo de Investigación he tenido la suerte y el honor de participar durante muchos años), es uno de los académicos que más tiempo y con mayor profundidad viene trabajando teórica y prácticamente en el progresivo desarrollo y mejora de los procesos de negociación en las investigaciones y evaluaciones educativas en las que ha participado o que ha dirigido, en nuestro país y en otros de Latinoamérica (en Bolivia, Argentina y México, por ejemplo), de las cuales nos presenta una muestra.

Señala cristalinamente Miguel Ángel Santos, las razones por las que los procesos de negociación dan sentido ético y rigor: hacen transparentes los objetivos y la utilidad para quienes participan y para la sociedad en general (no solo para quienes investigan); permiten visibilizar y participar activa y críticamente con la diversidad de perspectivas existentes sobre los procedimientos y los resultados; facilitan el control democrático de los resultados por parte de quienes detentan el poder (ya sea quienes investigan o quienes subvencionan las investigaciones); etc.

De todos modos, no nos llevemos a engaño, negociar no es fácil. Todos y todas nos ponemos en juego, porque negociar reclama conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que no siempre se tienen en cuenta en la formación inicial y continua de la competencia investigadora. Podríamos poner como ejemplo, dentro de los

muchos que se mencionan en este libro: la necesidad del autoconocimiento de quiénes somos en relación a las personas sobre o con quienes se investiga (la toma de conciencia de los propios estereotipos o prejuicios, el reconocimiento de sus saberes y experiencias culturales desde el establecimiento de relaciones igualitarias, etc.); la capacidad para cambiar o flexibilizar la perspectiva inicial; la sensibilidad intercultural ante las realidades o experiencias de personas o colectivos diferentes al de quien investiga; el manejo de estrategias y recursos; el uso del tiempo y la calidad del mismo que se dedica a asegurar que su participación en la investigación sea consciente y con la comprensión necesaria y suficiente de los objetivos y los procedimientos; el cumplimiento de los compromisos mutuos que se contraen; la búsqueda de fórmulas satisfactorias para recoger y difundir acuerdos y discrepancias, etc.

Por otra parte, no siempre es fácil negociar si el poder hace un uso torticero, si oculta o manipula los resultados obtenidos. Para Miguel Ángel Santos esa valentía de desafiar al poder en ocasiones de este tipo es una cualidad ética difícil pero imprescindible y, en alguna medida, al acuerdo anticipado en los procesos de negociación, en la que aparezca la cláusula de que se van a publicar los informes tal como salgan de la mano de los evaluadores y evaluadoras o investigadoras, puede funcionar como salvaguarda en estas situaciones indeseadas.

Por supuesto, también se habla en este libro de que, a veces, resulta complicado negociar porque pueden surgir conflictos de intereses o sensaciones subjetivas de desequilibrios o malestar. Algunas causas pueden ser, por ejemplo, el manejo de fechas incompatibles, la percepción de dedicaciones asimétricas, la existencia de discrepancias entre lo que es necesario hacer público o lo que es imprescindible mantener en la confidencialidad, la dificultad

de hacer el reconocimiento compartido de las autorías y la posibilidad de uso de los resultados, la infrecuencia del acceso compartido a los beneficios obtenidos con las investigaciones, las experiencias de manipulación o de falta de cumplimiento por alguna de las partes, la difusión pública de resultados que puede perjudicar a alguna de las fuentes, etc.

Por ello, una de las finalidades a las que aspiran las negociaciones es el facilitar el que todo el mundo sienta que “gana” en los aspectos que más valora, el asegurar el que nadie salga especialmente dañado, y el que los acuerdos beneficien en lo fundamental a ambas partes. Como en la vida misma... Sin embargo, en estas investigaciones educativas el acuerdo total es a veces inalcanzable y podríamos decir que no existe o que ni siquiera lo necesitamos, siempre que la investigación/evaluación consiga tener una utilidad social que justifique para ambas partes su implicación en la misma.

Tras lo visto, parece fácil comulgar con la defensa que Santos Guerra hace de la negociación, no solo como un proceso técnico sino, y sobre todo, como un instrumento para la justicia, como una práctica social que busca la mejora de la calidad de las vidas de quienes transitan por experiencias educativas, cualesquiera que sean los espacios, las formas o los momentos, y tanto por el impacto individual como por las decisiones políticas que puedan conllevar.

Pero, como apuntábamos antes, la ética de las evaluaciones e investigaciones educativas no puede ser responsabilidad solo de los sujetos o grupos que investigan, sino que es necesario que las instituciones académicas regulen estos procesos y el uso de los resultados más allá de cada caso en particular. Las universidades podrían generalizar la elaboración de códigos éticos para las investigaciones o la incorporación de estos temas en los

planes de estudio, lo que podría paliar déficits actuales como la falta de conciencia o conocimiento sobre la ética de la investigación (pautas, principios, incumplimientos, etc.); o, por ejemplo, sería necesario igualmente facilitar recursos (humanos, económicos, de tiempo, etc.) para incorporar las negociaciones como procesos éticos y técnicos en las investigaciones concretas porque, si no, seguirán considerándose un asunto de decisión personal o de un grupo de investigación y, por supuesto, una carga para las investigaciones. Del mismo modo, hay voces que reclaman que, si no se respetan las cuestiones básicas de la ética en las investigaciones se deberían hacer más transparentes estas malas prácticas.

Y en este contexto general, podríamos decir que Miguel Ángel Santos “es” la negociación, no es una impostura académica: habla, dialoga, conversa, escucha, acoge, cambia de perspectiva, respeta, argumenta, defiende, acuerda, incorpora, pacta, cede, empatiza, concilia, media y, sobre todo, aprende desde el reconocimiento del saber y del sentir de las otras personas.

No digo que sea perfecto, que no tenga sus propios intereses y limitaciones, le haría un flaco favor, digo que es honesto y perseverante en el esfuerzo práctico de ser un buen negociador, en la vida y en las negociaciones de las investigaciones y evaluaciones educativas que dirige o en las que participa. La negociación forma parte de su vida y desde ahí la lleva a los procesos de investigación porque investigar en educación es investigar sobre y con personas o, al menos, sus conclusiones podrán impactar en personas.

De este modo, el estudio y la práctica de la negociación ha sido un foco antiguo en todas las investigaciones que ha dirigido en su grupo de investigación o en las numerosas tesis dirigidas, como decía, tanto en España como en diversos países latinoamericanos.

Así, muchas personas de las que con él hemos trabajado llevamos el aprendizaje de la negociación como referente, como guía en cualquier acción en la que participamos. Y su abono, como el que dejan los buenos maestros y maestras, hace florecer y dar frutos en muy diversas tierras. Por ello, esperábamos este libro suyo sobre estas cuestiones y, por fin, ha salido a la luz.

Gracias, Miguel Ángel, por tanto sembrado respecto a la imprescindible práctica de la negociación en las investigaciones, gracias por este libro necesario en el que ordenas tanto de lo estudiado, de lo vivido y de lo reflexionado y lo pones a disposición de quienes necesitamos seguir aprendiendo y de quienes aún no se han iniciado en la negociación como piedra angular de las investigaciones. Gracias.

LOURDES DE LA ROSA MORENO
Profesora del Departamento de Didáctica y Organización
Escolar
Universidad de Málaga

Introducción

Palabras en el umbral

Llevo muchos años insistiendo en esta cuestión. Muchos años. Me refiero a la necesidad de la negociación de los proyectos de investigación o de evaluación con la comunidad en la que se realizan. Negociación de la iniciativa, de la finalidad, de las condiciones, del proceso, de los informes, de las conclusiones... La coordinación de un grupo consolidado de investigación durante más de 30 años, la dirección de más de 31 tesis doctorales, la participación en investigaciones, la realización de evaluaciones de diferente naturaleza (de sistemas, de programas, de instituciones, de experiencias...), la presencia en tribunales de tesis y de trabajos de Fin de Grado y Fin de Máster, la presencia en comisiones evaluadoras de proyectos, la pertenencia a una Comisión del CNEAI¹..., me han hecho reflexionar insistentemente y explorar con atención lo relacionado con esta exigencia para mí fundamental.

El libro nace de dos fuentes igualmente importantes. Por una parte, de las lecturas, la reflexión y el debate con otros colegas. Por otra, de la experiencia de muchas investigaciones y evaluaciones realizadas o revisadas a lo largo de casi medio siglo de trabajo.

Hablo de investigaciones y de evaluaciones. No toda investigación es una evaluación, aunque toda evaluación sea una investigación. Cada una de las modalidades de exploración tiene sus peculiaridades y sus exigencias. Pero

en las dos se hace necesaria, a mi juicio, la presencia de la negociación. Hablo de una necesidad fundamental porque tiene que ver con cinco dimensiones importantes del conocimiento y de la actividad indagadora.

- En primer lugar, **con la ética**. Negociar la investigación nos sitúa en una esfera de dignidad y de respeto sin las cuales habría que cuestionar cualquier proceso de búsqueda. He visto muchas investigaciones que se han construido sobre cimientos de falsedad y de engaño. Solo se ha tenido en cuenta el interés de quien hace el proyecto con el fin de leer una tesis, escribir un artículo, publicar un libro, ganar un dinero. Sin claridad en los propósitos, sin propuesta de condiciones, sin reglas del juego, sin normas de procedimiento, sin devolución de informes, sin discusión de estos... En esos casos, los sujetos de la investigación actúan como “conejiillos de Indias” al servicio de los intereses de quienes investigan o evalúan. He visto incluso el incumplimiento de promesas de entrega de informes, a pesar de figurar por escrito en la petición de autorización para entrar en el campo a recoger información.
- En segundo lugar, tiene que ver **con el rigor** de la investigación o de la evaluación. No se obtiene la misma información cuando quien la ofrece goza de libertad y de cercanía emocional que cuando el informante está atenazado por los miedos o por la desconfianza. Pondré dos ejemplos: si alguien me observa en el aula para realizar una evaluación, no me comportaré de la misma manera si puedo controlar el informe y si puedo emitir opinión sobre el mismo, que si me observan de forma inapelable. En el segundo caso es más fácil que el comportamiento sea artificial. Lo mismo sucede con la información que se brinda en una entrevista. No es igual que el protagonista pueda

opinar sobre el informe resultante y explicar que se ha interpretado mal una idea o un hecho relatado, que no poder decir ni una palabra sobre lo dicho.

- En tercer lugar, tiene que ver **con la eficacia** del conocimiento. ¿Para qué se investiga? ¿Para qué se evalúa? ¿Al servicio de quién están la investigación y la evaluación? ¿Solo de quien investiga o evalúa? ¿O también de quienes participan en la investigación como informantes o sujetos? Si los participantes negocian el proyecto, el desarrollo de este y el informe resultante, es más que probable que hagan suyas las conclusiones. Y estarán en mejor actitud para ponerlas en práctica. No olvidemos que investigamos no para estar entretenidos investigando, ni siquiera para añadir un nuevo volumen en los anaqueles de una biblioteca (sea esta virtual o material). Lo hacemos para que los hallazgos permitan tomar decisiones de mejora.
- En cuarto lugar, tiene relación **con la estrategia** que se establece para seguir explorando o investigando en ese contexto. Hay investigadores e investigadoras que, después de pasar por un escenario de investigación o evaluación, dejan ese lugar destruido durante varias generaciones para que se vuelva a hacer otra investigación. Si no se ha hecho negociación alguna o, si se ha hecho y no se han respetado los acuerdos, es fácil que esas personas o la institución en la que trabajan se nieguen a abrir de nuevo las puertas de la colaboración. Lo he podido comprobar en más de una ocasión.
- En quinto lugar, tiene que ver **con el aprendizaje** que ayuda a evitar los errores, acentuar los aciertos y saber qué es lo que se podría haber hecho de otra manera. En el diálogo que se establece entre quienes investigan o evalúan y los participantes se encuentra la semilla de numerosos aprendizajes. Aprendizajes de diferente naturaleza y calado: unos relacionados con la