

Documento de Trabajo IKM No. 6  
Resumen

**Aprender promoviendo y usando la participación: el caso de las organizaciones de desarrollo internacional en Kenya**

*En las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (ONGI) existe una enorme cantidad de conocimiento el cual, si es gestionado de manera adecuada y compartido exhaustivamente, puede contribuir activamente a la reducción de la pobreza. Desafortunadamente, se ha descubierto que este conocimiento es inaccesible para la mayor parte de la gente y que está almacenado en formatos que no son fáciles de usar.*

Muchas de las buenas/mejores prácticas de las organizaciones de desarrollo internacional pasan desapercibidas y no logran facilitar ni la acción ni el aprendizaje dentro de esas organizaciones. Muy poco es lo que se aprende y lo que se comparte de la gran cantidad de conocimiento y experiencias, ni entre una organización y otra ni entre las organizaciones y otros actores del desarrollo. Los temas programáticos importantes y emergentes tales como la protección social, la gobernabilidad y los derechos humanos, las microfinanzas, el VIH/SIDA, etc. no han logrado ser apropiadamente conectados o cimentados en conceptos de participación ciudadana. Los profesionales del desarrollo en las organizaciones de base implementan programas sin ningún tipo de sostén conceptual o teórico. Esto es un indicador de la ausencia de aprendizaje crítico, lo que se constituye en una barrera para la implementación de mejores prácticas y de innovaciones emergentes (en los procesos, en las herramientas y en las metodologías). Este estudio por lo tanto trata de achicar varias brechas críticas de conocimiento e información en el campo del desarrollo.

Muchas de las organizaciones de desarrollo internacional que operan en el hemisferio sur han implementado o promovido durante años proyectos y programas que usan metodologías participativas que apuntan a aprender de los pobres y a asegurar la sostenibilidad de las intervenciones para el desarrollo. Estas organizaciones no solamente han adoptado los enfoques participativos en el desarrollo sino que también los han integrado por completo en sus organizaciones, como una manera de asegurarse de que, para lograr un máximo efecto, sus comunidades meta se involucran en la toma de decisiones y en la implementación de los proyectos. En este proceso, se genera una gran cantidad de conocimiento. Desafortunadamente, este es el punto en que las cosas comienzan a dificultarse ya que la manera en que este conocimiento es almacenado y puesto a disposición de los usuarios, tanto dentro como fuera de las organizaciones, hace que en la práctica esto se convierta en un obstáculo para el aprendizaje.

Este trabajo ha sido encargado por IKM Emergent para examinar lo que sucede con la información obtenida por medio de metodologías participativas y que son usadas para planificar, implementar y evaluar proyectos que las organizaciones para el desarrollo están usando cada vez más por estos días. Este trabajo se ofrece a la comunidad del desarrollo en Kenya y en otros lugares, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para el logro de un fin. Ha sido concebido como una contribución a un proceso continuo de pensamiento para descubrir cómo se puede mejorar el trabajo que volcamos en el desarrollo: es decir, cómo se puede garantizar que el tiempo, el esfuerzo y el dinero que se invierten en el trabajo para el desarrollo tengan el mayor impacto posible sobre las vidas de aquellos a los que se supone debe ayudar.

El objetivo general de este trabajo es revitalizar el aprendizaje participativo y el cambio en las organizaciones de desarrollo internacional en Kenya. En el pasado reciente, los trabajadores del desarrollo de Kenya han tenido muy pocas oportunidades de reunirse para compartir el conocimiento que pudiera ayudarles a fortalecer sus intervenciones y el diseño de sus programas. Existe una



tendencia a concentrarse en la implementación de programas de desarrollo completamente desconectados del aprendizaje participativo. Este estudio ha sido por lo tanto una intervención única; una que trató de reavivar la urgencia y la sostenibilidad del aprendizaje participativo consolidado y la posibilidad de compartirlo entre los distintos programas de las agencias de desarrollo internacional que trabajan en Kenya.

El estudio se llevó a cabo en un momento en que Kenya estaba atravesando por muchos cambios políticos que demandaron la participación activa de las agencias para el desarrollo, tanto locales como internacionales. La violencia generada luego de las elecciones estremeció al país durante la primera parte del año 2008 y condujo al desplazamiento interno de miles de personas y al eventual establecimiento de un gobierno de coalición. Esta situación hizo que este estudio adquiriera una importancia crítica para informar los esfuerzos de desarrollo de las organizaciones internacionales en particular. Luego de esos sucesos, se han producido enormes trastornos y realineamientos socio-económicos. Algunas partes del país necesitan de una total reconstrucción y el concepto de participación nunca ha sido tan relevante como lo es ahora. El conocimiento que se genera merced a este estudio es, por lo tanto, muy útil para las organizaciones ya que estas buscan que sus intervenciones tengan mayor relevancia para las necesidades de sus grupos meta, a la vez que necesitan asegurar su sostenibilidad ampliando las mejores prácticas en el interior de las organizaciones de desarrollo internacional y entre todas ellas.

Los objetivos iniciales de la investigación que se llevó a cabo para el presente estudio tenían dos aspectos, a saber: (1) descubrir en qué medida las organizaciones internacionales están aplicando (o no) las lecciones del desarrollo participativo, examinando y documentando para ello las evidencias de tales aplicaciones ; y (2) compilar aprendizajes a través de estudios de casos de buenas prácticas que documentan cómo el aprendizaje por medio de la participación ha cambiado y cambia a las organizaciones de desarrollo internacional. Con este propósito, las siguientes preguntas de investigación se constituyeron en parte central del estudio: (1) ¿Qué lecciones de desarrollo participativo ha logrado generar o identificar la ONG gracias a este trabajo? (2) ¿De qué naturaleza son los productos de conocimiento que la ONG internacional ha logrado producir? Y (3) ¿Cuáles son las acciones que esta ONG internacional está desarrollando para asegurar el uso más amplio de sus productos de conocimiento?

El estudio comienza con una revisión de la bibliografía para establecer la situación tanto de la bibliografía que se ha publicado sobre participación así como también de la literatura gris. También se busca dilucidar en qué medida esto está siendo aplicado por las organizaciones de desarrollo internacional en Kenya. Esto supuso investigación de escritorio para revisar documentos clave (informes, documentos estratégicos) y sitios Web. De este modo, fue posible delinear un panorama de la práctica actual de almacenar y compartir información acerca de la participación en las organizaciones de desarrollo internacional. Fue útil también para averiguar si (y cómo) se dan a conocer internamente los resultados de los procesos participativos. Se recurrió a entrevistas informativas clave con los líderes de las ONGI para captar casos de mejores prácticas en la tarea de documentar, almacenar, buscar y difundir conocimiento participativo y lecciones por medio del uso de la guía Entrevista Semi- Estructurada (SSI). Un ejemplo de la guía SSI puede encontrarse en un anexo, al final del documento. El estudio puso de manifiesto la existencia de brechas en la gestión de la información y del conocimiento dentro del contexto de las ONGI y produjo valiosas lecciones que serán de gran utilidad para investigadores, estudiosos y profesionales de la participación. El estudio revela, si bien es cierto que solamente hasta cierto punto, la posición que el aprendizaje ocupa entre las organizaciones de desarrollo internacional, algo que, durante un largo tiempo, estuvo rodeado de misterio. Por último, los descubrimientos del estudio fueron compartidos en un taller, lo que brindó una mejor comprensión del informe y confirmó que los hallazgos eran un reflejo cierto del insuficiente aprendizaje que las ONG obtenían de promover y usar la participación.

Se comprobó que hay una tendencia general en las ONGI a *no* documentar el aprendizaje debido a ciertas culturas de trabajo y a desafíos institucionales. Las organizaciones priorizan la implementación de actividades programadas a expensas de la reflexión, el aprendizaje y la acción, aún si está claro que esto último mejoraría drásticamente la calidad de la implementación. Existe, no obstante, un pequeño grupo de ONGI que han desarrollado innovaciones que aseguran el aprendizaje y que promueven el aprendizaje entre los miembros de su personal para que puedan enfocarse mejor en sus programas y en lograr efectividad. Algunas de ellas han montado plataformas para compartir y aprender y han creado incentivos para documentar los casos de aprendizaje y publicarlos en revistas

internacionales. La creación de una documentación alternativa aseguraría en este caso que las lecciones logran producir una retroalimentación y beneficiar de ese modo a las comunidades locales. Otras organizaciones han adoptado diferentes enfoques para aprender y son capaces de cambiar sus estrategias basándose en lecciones aprendidas durante la implementación. En general, existe una gran riqueza de conocimiento en las ONGI que no es explotada debido a la falta de información y de prácticas adecuadas para la gestión del conocimiento así como también debido a una amplia gama de desincentivos para documentar el aprendizaje. Las conclusiones indican la necesidad de que las ONGI vuelvan a pensar la gestión del conocimiento. Por ejemplo, la generación del mismo, su búsqueda y cómo compartirlo. Esto asegurará que el conocimiento creado a cualquier nivel esté disponible para las partes interesadas más relevantes para que puedan mejorar la efectividad del desarrollo y de esa manera promover sinergias prácticas entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje; y que, al hacerlo se conviertan en organizaciones de aprendizaje.

Para resumir: la institucionalización del cambio y del aprendizaje organizacional aseguraría que las lecciones aprendidas son usadas efectivamente para alimentar la implementación de subsecuentes proyectos de manera continua incrementando así el impacto de los procesos de desarrollo en las comunidades meta.

#### *Acerca de este IKM Resumen*

Este *IKM Resumen* ofrece un panorama general del siguiente *Documento de Trabajo IKM*

Stephen Kinimi y Eliud Wakwabubi (2009) Learning from promoting and using participation: The case of International Development Organizations in Kenya. Conjuntamente con *PAMFORK-IKM Working Paper* No. 6, Octubre de 2009, 50 páginas.

Este *IKM Resumen* ha sido producido por IKM Emergent Research Programme cuyo objetivo es el de mejorar la práctica del desarrollo, promoviendo el cambio en el modo en que el sector del desarrollo aborda la selección, la gestión y el uso del conocimiento en la formación e implementación de sus políticas y programas. [www.ikmemergent.net](http://www.ikmemergent.net)