

Más que hacer hincapié en las razones por las cuales las voces provenientes de las bases no logran llegar a destino, el trabajo identifica las diversas maneras – grandes y pequeñas – en las cuales la gente y las organizaciones se las han estado ingeniando para promover con éxito el flujo de información proveniente de procesos participativos. Todo aquel que trabaja en el desarrollo internacional conoce los desafíos y tensiones que existen. Aquellos de nosotros que hemos estado trabajando en enfoques participativos sabemos de la dificultad de hacer frente a los temas de poder, de lo duro que se torna tratar de profundizar y fortalecer la participación sin distanciarnos de nuestra organización y, en particular, tener que trabajar con activistas y pragmáticos que sólo quieren seguir adelante con la solución de los problemas.

Dos de las cuestiones clave que han sido identificadas por los autores a lo largo de su investigación fueron:

- **Cuestiones de gestión y responsabilidad.** Esto afecta la manera en cómo las organizaciones obtienen y usan la información. Las organizaciones no gubernamentales internacionales (del desarrollo) (ONGI) son doblemente responsables – ante los donantes y ante las comunidades – y a menudo necesitan enfoques diferentes o incluso opuestos y contradictorios para la planificación y la cobertura informativa.
- **Cuestiones lingüísticas y culturales.** El trabajo de las ONGI es de gran alcance ya que estas trabajan directamente con comunidades pobres y con organizaciones del ámbito local pero también con gobiernos nacionales y con foros internacionales. Y si bien les es posible buscar asesoramiento respecto de una amplia gama de perspectivas y opiniones antes de embarcarse en un trabajo dentro de un contexto particular, también es cierto que deben hacer frente a diferencias lingüísticas y culturales entre el ámbito local y el internacional y entre los programas propuestos y las políticas existentes, todo lo cual puede constituirse en un obstáculo difícil de vencer. A medida que las ONGI fortalecen su presencia en los escenarios de política internacional, cada vez más se les solicita presentar sus análisis en un lenguaje más técnico y exclusivo y emplear a personas que puedan tener intervenciones de peso en esa área. Esto requiere, por lo menos, que los temas prioritarios de los sectores desprotegidos sean traducidos a la jerga política y, en el peor de los casos, la política puede permanecer indiferente al análisis llevado a cabo por las bases. Existe también una tendencia entre las ONGI internacionales de desarrollo de representar ante sus donantes y patrocinadores los temas, necesidades e historias de cambios de manera positiva y simplista, ocultando las complejidades, las decisiones políticas y los alineamientos que son una parte necesaria de los procesos de desarrollo.

Todas estas son tensiones que interfieren en el libre flujo de información proveniente de los procesos participativos de las bases y que, a través de las organizaciones internacionales, se abre paso hasta los ámbitos de influencia política y de toma de decisiones. Y por encima de todo esto, están también los temas de gestión del conocimiento respecto del almacenamiento y organización de los datos y las cuestiones éticas que esto conlleva.

Cualesquiera sean los méritos o dificultades fundamentales de las metodologías participativas, el fracaso persistente para hacer un uso integral y eficiente de la información es un tema genuino de gestión del conocimiento, un tema que tiene, además, implicancias para las estructuras y relaciones institucionales. Algunas de las cuestiones clave a las que las ONGI deben hacer frente son:

- ¿De qué manera debe gestionarse una gran organización para que sea flexible y capaz de dar respuestas a la gente de las bases y responder al mismo tiempo a la confianza depositada por los donantes de que se está haciendo lo prometido?
- ¿De qué manera puede la gente sentirse segura y confiar lo suficiente como para entregar su propio poder y el control de las situaciones que ellos mismos están gestionando?
- ¿De qué manera pueden las organizaciones crear culturas que valoren diferentes perspectivas y que se enfrenten al enorme peso que tiene la tradición del conocimiento experto y académico occidental?

Algunos de los estudios de casos demuestran que la responsabilidad y la práctica de escuchar no deben ser procesos excepcionales e independientes. Esto requiere cambios en la manera en que las organizaciones trabajan, un corrimiento del lugar donde se localiza el poder y modificaciones en la forma como este poder es ejercido. Esto supone una decisión política y, lamentablemente, es fácil comprobar cómo, lograr el respaldo absoluto de aquellos que detentan el poder a desafíos dirigidos contra esa su misma capacidad de decisión, es una tarea ardua, llena de dificultades y tensiones. El

apoyo institucional para procesos confiables o democráticamente ascendentes ha sido señalado como una de las cuestiones clave que es necesario atender.

Las autoras elogian a varias ONGI por haber introducido estructuras que, como rutina, eligen usar procesos participativos para hacer llegar las voces de las bases de manera sistemática hasta los procesos de planificación y evaluación de sus organizaciones. No obstante, las autoras han señalado también que si bien estas grandes estructuras organizacionales son necesarias, estas no son suficientes para cambiar la cultura y el poder del conocimiento sobre el desarrollo o para hacer frente a las tensiones entre el deber de responsabilidad para con los donantes, con sus restricciones respecto de la flexibilidad en el planeamiento, y la receptividad de lo que esta siendo expresado por las bases. Lo que es más, luego del estudio de casos resultó claro que todavía subsiste un problema real de capacidad para llevar a cabo análisis efectivos y para captar y compartir los resultados de los procesos participativos. Solucionar esto requerirá no solamente habilidades y tiempo en las bases, sino prestar atención a los criterios de reclutamiento y a la gestión del desempeño sin excepciones.

Los tipos de oportunidades provistas por sistemas tales como ALPS y PALS deben ser aprovechados y también se deberán crear otros, para lograr que los procesos participativos sean transformadores no solamente para aquellos directamente involucrados sino también para quienes escuchan, en el otro extremo del proceso. Los estudios de casos sugieren que el uso estratégico de productos, tales como testimonios orales, historias críticas o escenarios cualitativos, podría incrementar en gran medida el alcance y el campo de aplicación de las voces provenientes de las bases. Esto podría requerir la inclusión de estrategias de difusión en la planificación de los procesos participativos así como también prestar especial atención a la capacidad de las personas que gestionan estos procesos para recopilar los resultados y compartirlos de manera estratégica. Por último, esto podría convertirse en una manera constructiva y realista de incrementar la diversidad del corpus de conocimientos en relación con el desarrollo sobre el cual las organizaciones y su personal basan sus planes, sus decisiones y sus políticas.

Acerca de este IKM Resumen

Este *IKM Resumen* brinda un panorama general del siguiente documento de Trabajo IKM Hannah Beardon y Kate Newman (2009) How wide are the ripples? The management and use of information generated from participatory processes in international non-governmental development organizations. *IKM Working Paper* No. 7, Octubre de 2009, 29 páginas.

Este IKM Summary 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