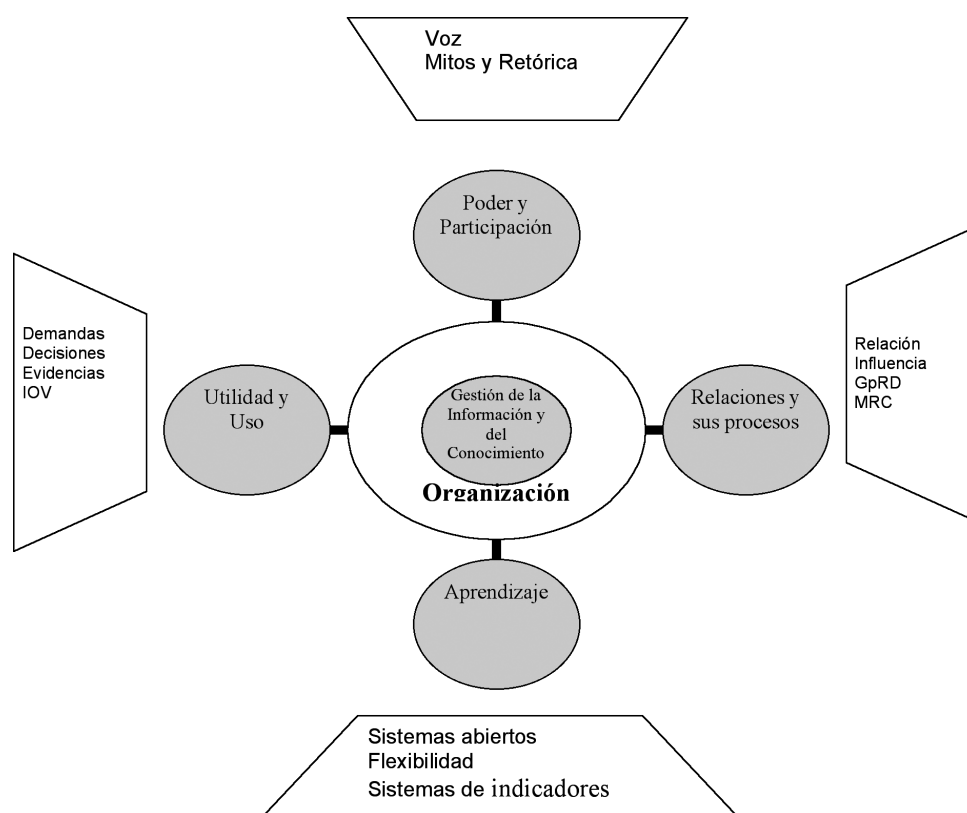


3. Retos para la gestión de la información surgida del seguimiento y evaluación de las intervenciones

Hasta este punto de la publicación hemos descrito el “debería ser” en la gestión de la información en organizaciones de desarrollo. En adelante trataremos de exponer cómo podríamos unir el “ser” con el “deber ser”. Para describir los retos para la gestión de la información en organizaciones de desarrollo, distinguimos entre algunos retos ligados con barreras estructurales asociadas con la participación, las relaciones, el aprendizaje y la utilidad por un lado y barreras organizacionales, relacionadas con la capacidad, la motivación y el entorno de las organizaciones de desarrollo, centrándonos especialmente –aunque no sólo– en las organizaciones públicas.

Tabla 7 Barreras para la gestión de la información en la organizaciones de desarrollo



3.1. Retos Estructurales de las Organizaciones de Desarrollo

Vamos a describir algunos elementos del entorno de las organizaciones que afectan a los principios de evaluación (de la CE). Se ha escrito mucho sobre los problemas que la “cadena de la ayuda” implica en las ONGD del Norte y del Sur, centrándose muchas de las críticas a la preeminencia de las necesidades de información de las agencias donantes. Sin embargo no está tan documentada la utilidad o la satisfacción de las necesidades de información para dichas agencias y departamentos públicos en base a la gran cantidad de flujos de documentación que se ponen en juego en la relación donante-ONGD.

3.1.1. Participación, poder y voz en los procesos de relación ¿Quién participa?

En el contexto de la Cooperación al Desarrollo, vamos a describir la falta de claridad del concepto de participación (¿Qué es participación?). En concreto vamos a analizar: (i) la ausencia de participación y la participación mal entendida en la identificación, seguimiento y evaluación (ii) procesos de relación a nivel interno e internacional.

3.1.1.1. La participación: un concepto de múltiples acepciones

Comenzamos presentando nuestro concepto de participación y a continuación describiremos algunos contextos singulares en los que, a pesar de que se habla de “participación”, realmente hay ausencia de participación o participación mal entendida en la identificación, seguimiento y evaluación.

Entendemos que **un proceso es participativo cuando las personas tienen incidencia en el uso de la información, las decisiones en base a esa información y la implementación de las decisiones**. Por tanto la participación no es un estado puntual, sino más bien una “escalera” –o un continuo– entre la pasividad o participación manipulada, la consulta para el suministro de información, la participación por incentivos o funcional (reactiva), la participación interactiva (activa), y la participación auto gestionada (proactiva).

Aunque la participación es una consecuencia real y potencial del desarrollo, la participación de los implicados en las acciones de desarrollo es un proceso que no es fácil ni evidente. Cuando ese proceso participativo se trata de implementar o describir es fácil que surjan obstáculos²¹. Los procesos participativos no son sólo un fin en sí, sino que deben ser un medio y han de ser utilizados en coherencia con los objetivos de desarrollo que se persiguen. A continuación enumeramos algunos de los errores más comunes que pueden reducir el impacto positivo de la participación:

1-Claves de los procesos participativos.

Un proceso participativo tiene amenazas que pueden llevar a la decepción de los participantes, como son la improvisación, la premura, la exclusión, la imposición, la manipulación o la falta de devolución de productos (Pretty, 1995):

Tabla 8 Debilidades y amenazas de una participación “no real”. Elaboración propia a partir de Pretty (1995)

<p>Debilidades y amenazas acerca de la participación y errores comunes en los procesos participativos</p> <p>Improvisación: se falla en planificar el proceso y en explicarlo a la gente, y se "queda corto"; los métodos deben ser seleccionados en función de un objetivo claro;</p> <p>Superficialidad: se recolectan pocos datos, sin cruzar los métodos para profundizar y "triangular" las fuentes;</p>

²¹ Se puede encontrar un descripción de algunos de ellos como aversión al riesgo, el trabajo extra, la inercia, el hábito o la rutina, los intereses creados, la dificultad de delegar y de distribuir el poder, en IDS, 2001.

Premura: se corre hacia las conclusiones, omitiendo la profundización de aspectos poco claros o inexplicados;

Exclusión: se omite la integración en el proceso ciertos miembros de la comunidad, generalmente los más marginados, los menos poderosos, los más críticos...;

Imposición: se abandona la actitud de facilitador en algún momento del proceso y se imponen ideas, dejando de escuchar y aprender;

Manipulación: el proceso participativo se lleva a cabo sólo para satisfacer las necesidades de los técnicos o de algunos líderes que manipulan el proceso para confortar sus propuestas;

Falta de compromiso: se crea confusión si el proceso participativo no resulta de un compromiso inicial claro con la gente: objetivos, resultados esperados, devolución de los productos a la comunidad;

Decepción: un proceso participativo despierta expectativas de la gente. Si no se le da el seguimiento esperado, se habrá otra vez "extraído" información sin devolver nada, y la credibilidad del método mismo quedará afectada en la comunidad.

Por tanto algunos de los aspectos esenciales en los procesos participativos son: (1) contar con las relaciones estructurales y la capacidad y habilidad de la gente para negociar, pues lo que determina realmente la participación es el poder de decisión; encontrar métodos y técnicas a través de los que la gente puede jugar un papel real. Por ello el éxito de la participación depende en gran medida del grado de organización de la gente y de la flexibilidad de cada actor. (2) Contar con las limitaciones técnicas y operativas del enfoque, que hacen necesaria la evaluación continua de las herramientas metodológicas utilizadas. (3) Contar con las limitaciones conceptuales y políticas de la participación: (i) hay que señalar la importancia de los diferentes objetivos en la práctica de la participación, si es un fin o un medio, y de la aplicabilidad y pertinencia de las técnicas participativas; (ii) aspectos como diversidad y diferenciación no son claros cuando se habla de participación; (iii) la participación puede ser una forma de cooptación política y requerir contribuciones de los participantes en forma de trabajo, dinero u otros tipos de transferencias en los costes del trabajo. Esto puede enmascarar una situación de centralismo en nombre de la descentralización (Biggs & Smith 1998, Stirrat y Henkel 1997).

2-Lo que es y no es la participación.

Los procesos participativos han sido utilizados en ocasiones como soluciones técnicas y de gestión para lo que básicamente eran problemas políticos (Guijt y Shah, 1998 en Heeks, 1999:2). Hay contextos de desarrollo donde la participación no es "realmente" participación, donde la cultura y la política de una organización impiden procesos realmente participativos al no ser posible que los implicados determinen qué, cómo o para qué se hacen las cosas (Biggs, 1998 en Heeks, 1998:3). Por tanto hay que ser conscientes de que hay contextos donde, **sin unos requisitos previos**, la participación no es una técnica efectiva, pertinente o viable.

La participación con facilidad puede devenir una tiranía: (1) Tiranía de toma de decisiones y control si ignora los procesos de decisión existentes y legítimos. (2) Tiranía del grupo si las dinámicas de grupos llevan a decisiones tomadas de forma (participativa) que refuerzan a los ya de por sí más fuertes. (3) Tiranía del método si los métodos participativos sustituyen algunas ventajas que otros métodos pueden proporcionar.