

**Integración del conocimiento local en la  
programación humanitaria y de desarrollo:  
Perspectivas de las mujeres líderes globales**

**Agosto de 2023**

# Índice

Agradecimientos	2
Resumen ejecutivo	3
Métodos	6
Recomendaciones a los donantes	7
Resultados y temas	9
Conceptualizar los conocimientos locales	9
Definir los conocimientos locales	9
Identificación de las partes interesadas locales	13
Retos para compartir y recibir conocimientos locales	15
El conocimiento local en la práctica	18
Enfoques para diseñar la programación en función del contexto	19
Equilibrar las tensiones que surjan	22
Medidas del éxito en la integración de los conocimientos locales	27
Experiencias de intercambio de conocimientos con agentes internacionales	30
Anexos	40
Países y organizaciones representados en el estudio	41
Lista de entrevistas	42



# Agradecimientos

Este informe ha sido redactado por Megan Kelly, de CARE USA. Las entrevistas fueron realizadas por Megan Kelly, así como por Tamara Jurberg, Mary Platt y Desiree Becerra, también de CARE USA. Muchas gracias también a Zahraa Azhar, quien realizó 10 entrevistas en Irak. Un agradecimiento especial también a las demás colegas de CARE USA que hicieron posible este trabajo, entre ellas: Emily Janoch por su apoyo editorial, Brittany Dernberger por ayudar en el desarrollo de la metodología, y Joe Read por supervisar y facilitar el proceso de investigación. Y lo que es más importante, nuestro más profundo agradecimiento a las 29 representantes de organizaciones lideradas por mujeres que compartieron sus historias con nosotros y dieron forma a este análisis de la integración del conocimiento local en la programación humanitaria y de desarrollo, muchos de cuyos logotipos de organizaciones se incluyen a continuación. Nos sentimos increíblemente honrados de poder compartir aquí sus experiencias.



# Resumen ejecutivo

Este informe analiza la integración del conocimiento local en el contexto del desarrollo global y el trabajo de ayuda humanitaria. Se basa en un informe publicado recientemente por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) titulado [Integrating Local Knowledge in Development Programming](#).<sup>1</sup> Ese informe pretendía "compartir conocimientos sobre cómo los donantes para el desarrollo y las organizaciones ejecutoras aprovechan el conocimiento local para ofrecer información relevante para la programación".<sup>2</sup> Este estudio pretende ampliar los métodos originales para comprender mejor las propias interpretaciones de los agentes de base sobre el conocimiento local y su integración en la programación en sus comunidades. Examina las perspectivas de 29 líderes de base de organizaciones dirigidas por mujeres de todo el mundo, profundizando en las formas en que conceptualizan el conocimiento local y las partes interesadas en el conocimiento local, sus enfoques para diseñar sus propios proyectos basados en el conocimiento local y sus experiencias compartiendo el conocimiento con actores y donantes internacionales. De este modo se amplía la base de evidencia sobre la integración de los conocimientos locales para incorporar las perspectivas de los agentes de base a la misma conversación que el estudio original.

Los principales resultados de esta investigación abarcan dos amplias categorías: cómo conceptualizan los líderes locales el conocimiento local y qué aspecto tiene para ellos el uso eficaz del conocimiento local en la práctica. Dentro de estas categorías, los entrevistados exploraron los numerosos retos a los que se enfrentan a la hora de identificar y compartir conocimientos; sus diversos enfoques para diseñar proyectos basados en los conocimientos locales; algunas de las tensiones entre las que a menudo se encuentran; formas únicas de medir la contribución de dichos conocimientos al éxito de una intervención; y experiencias y estrategias para compartir sus conocimientos con agentes no locales.

En cuanto a cómo las mujeres líderes tienden a conceptualizar el conocimiento local, la investigación revela tres definiciones distintas pero interconectadas del término: 1) saber cómo es una comunidad; 2) saber qué necesita una comunidad y dónde están las soluciones; y 3) tener una conexión profunda con la comunidad. La primera definición requiere conocer una comunidad lo suficiente como para comprender su dinámica. La segunda va un poco más allá al decir que el conocimiento local significa conocer tanto las necesidades específicas presentes en una comunidad como las soluciones pertinentes para abordarlas. Como nos dijo uno de los encuestados: "Conocimiento contextual es tener experiencia en un contexto determinado y ser capaz de resolver problemas basándose en ella".<sup>3</sup> Y la tercera conceptualización indica tener una conexión profundamente arraigada con la comunidad o las bases. Algunos describieron esto como "tener el corazón" en la comunidad.<sup>4</sup> La clave de esta tercera definición parece ser

---

<sup>1</sup> Integrating Local Knowledge in Development Programming, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Julio de 2022. [https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/2022-07/integrating\\_local\\_knowledge\\_07112022-400pm.pdf](https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/2022-07/integrating_local_knowledge_07112022-400pm.pdf)

<sup>2</sup> Ibid, p. 2

<sup>3</sup> Entrevista # 13. Véase la lista de entrevistas en el **Anexo B**.

<sup>4</sup> Entrevista # 7

tanto la *coherencia* como la capacidad de percibir el *cambio* a lo largo del tiempo. Los entrevistados afirmaron que el conocimiento local depende de que las personas hayan pasado juntas por diferentes "contextos, historias, procesos y experiencias" y hayan aprendido de ellos colectivamente.<sup>5</sup> Por lo tanto, es difícil, si no imposible, que los agentes internacionales adquieran el mismo nivel de inversión en las comunidades que es cuasi sinónimo de conocimiento local, a menos que hayan vivido, trabajado y entablado relaciones en ellas el tiempo suficiente para cumplir esta norma de coherencia. En cambio, este nivel de conocimiento de una comunidad y su contexto es bastante exclusivo de los agentes locales.

Entender cómo se define el conocimiento local es sólo el primer paso para conceptualizarlo. A continuación hay que comprender los problemas que impiden comunicarlo y compartirlo con agentes no locales. Los entrevistados señalaron problemas como la falta de acceso a determinadas zonas, la imposibilidad de debatir abiertamente temas delicados desde el punto de vista político o cultural y las tensiones con los conocimientos occidentales o científicos. Y lo que es más importante, señalaron que estos conocimientos locales rara vez se comparten eficazmente por falta de tiempo, dinero o recursos suficientes. Como dijo una encuestada, "el tema es que hay muchas formas de producir conocimiento, pero para que ese conocimiento sea conocido y valorado se necesita un impulso de recursos y no todas las organizaciones lo tienen. Y si son organizaciones de mujeres de la periferia, aún menos".<sup>6</sup>

En cuanto al uso de los conocimientos locales en la práctica, los encuestados nos hablaron de sus múltiples enfoques para diseñar programas basados en sus conocimientos. Críticamente, nos dijeron "no *llegamos* a ningún sitio para trabajar; ya estamos allí".<sup>7</sup> Dijeron que cualquier actor debe tener ya una presencia establecida en una comunidad antes de trabajar en ella.

Además, es imprescindible llevar a cabo procesos de consulta y análisis del contexto antes de entrar; identificar y asociarse con los liderazgos locales que ya existen; y trabajar estratégicamente con actores no locales. Para garantizar que se escuchen las voces de todos los interesados en el conocimiento local en cualquier contexto de desarrollo, los entrevistados afirman que es necesario, en primer lugar, consultar a múltiples actores locales y, en segundo lugar, hacerlo de forma que se sientan lo bastante seguros y cómodos para compartirlo.<sup>8</sup> Y cuando trabajan con agentes no locales, expresan con franqueza y honestidad las muchas consideraciones que hay que tener en cuenta para sortear ciertas tensiones que surgen a menudo, como gestionar las relaciones con los "expertos" técnicos al tiempo que dan a conocer sus propios conocimientos; decidir si se abandonan o no las oportunidades de financiación que no se ajustan a las prioridades locales; y sortear las tensiones entre las voces consideradas "de élite" y las que representan a la comunidad.

Cuando se les pidió que explicaran cómo sabían que el conocimiento local se había compartido eficazmente, señalaron a los actores internacionales. Para ellas, una gran medida del éxito es

---

<sup>5</sup> Entrevista # 21

<sup>6</sup> Entrevista # 22

<sup>7</sup> Entrevista # 15

<sup>8</sup> Entrevistas #2, #5, #18, #19, #28

cuando los actores internacionales aprenden y se comportan de forma diferente o conectan con las bases de alguna manera más profunda.<sup>9</sup> También puede verse en los casos en que las buenas soluciones a los problemas se basan claramente en el conocimiento local. Y a menudo es cuando la brecha entre el conocimiento occidental y el conocimiento local se salva de alguna manera, o cuando se forman redes entre ONG que luego todas entienden las necesidades de las partes interesadas locales como resultado.<sup>10</sup>

Por último, la investigación explora las experiencias de las mujeres líderes a la hora de compartir sus conocimientos con los actores internacionales, indagando en la atención que se les presta, algunas de las buenas y malas prácticas para compartir que se han probado y algunas de las prácticas específicas de los donantes que desean que cambien. Aunque varios entrevistados manifestaron que han notado una mejora gradual en el compromiso de los actores internacionales con ellos a lo largo del tiempo, muchos siguieron advirtiendo que no siempre se les escucha, o que se les escucha pero después nada resulta.<sup>11</sup> En palabras de un líder, "cuando quieren que desarrollemos algo para ellos, nos escuchan con mucha atención. Pero en los momentos críticos, no nos escuchan con suficiente atención".<sup>12</sup> Esto también está relacionado con el deseo de las organizaciones locales de que las asociaciones sean duraderas y significativas, que no surjan sólo en determinados momentos del ciclo de un proyecto. En cuanto a las relaciones con los donantes, expresaron sistemáticamente el deseo de una mayor flexibilidad. Señalaron algunas dinámicas contradictorias entre el escenario de financiación; por ejemplo, mientras que los líderes de algunas regiones expresaron que los donantes no están lo suficientemente dispuestos a cambiar lo que han financiado en el pasado -como talleres de costura y peluquería para mujeres<sup>13</sup> - en otras regiones señalaron que los donantes están demasiado preocupados por la creatividad y la novedad, y crean expectativas poco realistas para que las organizaciones locales reinventen constantemente la rueda en lugar de aplicar lo que se sabe que funciona bien.<sup>14</sup> La solución definitiva en cada uno de estos casos, por tanto, sería una mayor flexibilidad y más poder en manos de las organizaciones dirigidas localmente para tomar decisiones basadas en su conocimiento de sus comunidades.

Al final, la gran mayoría de las observaciones que escuchamos en esta investigación apuntan a la necesidad imperiosa de situar el conocimiento local en el centro de la labor humanitaria, y la conclusión más directa la resumió muy bien un dirigente:

*Cita destacada: "Los actores externos deben darse cuenta de que no van a una comunidad a enseñar, sino que el conocimiento ya se encuentra ahí"<sup>15</sup>*

---

<sup>9</sup> Entrevistas #7, #10, #12, #25

<sup>10</sup> Entrevistas # 13 y # 18

<sup>11</sup> Entrevistas #1, #5, #8, #12, #29

<sup>12</sup> Entrevista # 5

<sup>13</sup> Entrevistas # 4 y # 14

<sup>14</sup> Entrevista # 24

<sup>15</sup> Entrevista # 5

# Métodos

La metodología utilizada para esta investigación se adaptó de la empleada en el programa de USAID *Integrating Local Knowledge in Development Programming (Integración de los conocimientos locales en la programación del desarrollo)*. El equipo de investigación de CARE tomó prestadas las preguntas de investigación utilizadas por el equipo de USAID con organizaciones de desarrollo y las modificó para que fueran más aptas para su uso con mujeres líderes de base de todo el mundo. El equipo de investigación de CARE, junto con un consultor externo, se puso en contacto con sus socios en diversos contextos regionales para sondear su interés en participar en las entrevistas y, finalmente, realizó 29 entrevistas con mujeres líderes de América Latina, África, Asia y Oriente Medio. Sus aportaciones y recomendaciones se sintetizan a lo largo de este informe. Muchos de sus comentarios han sido traducidos al inglés por el equipo de investigación. Debido a la naturaleza del trabajo realizado por este equipo en CARE, que se centra en la violencia de género en situaciones de emergencia, muchos de sus socios trabajan en las áreas de prevención, mitigación y respuesta a la violencia de género (VG), y por lo tanto sus respuestas se basan en ese contexto. Este documento no se basa en gran medida en la revisión de la literatura o en investigaciones externas, sino que pretende transmitir específicamente las contribuciones de estas 29 mujeres líderes.

El siguiente mapa muestra la ubicación de cada una de las organizaciones representadas en este informe, aunque todas las ubicaciones son aproximadas. Algunos de los entrevistados ya no viven en el mismo lugar donde se encuentran sus organizaciones -sobre todo los que han tenido que huir-, pero siguen representando a las organizaciones con sede ahí. Hablamos con líderes de 7 organizaciones de África, 4 de Asia, 6 de América Latina y 11 de Oriente Medio y Norte de África. En **el Anexo A** figura la lista completa de los países representados.



## Recomendaciones a donantes y agencias de desarrollo

- **Identificar los liderazgos y redes locales antes de entrar en una comunidad.** Establecer relaciones e involucrar a las organizaciones locales desde el principio de un proyecto, y llevar a cabo siempre procesos de consulta con las mujeres y con las mujeres líderes de la zona del proyecto.
- **Entrar a una comunidad junto a un miembro de la misma,** y hacerlo con humildad y sin suposiciones. Otorgar a los líderes clave de la comunidad la copropiedad de cualquier intervención.
- **Trabajar con organizaciones verdaderamente locales.** Local no es lo mismo que nacional; hay muchos conocimientos locales que sólo se encuentran en comunidades específicas, y las organizaciones de ámbito nacional no tienen esos conocimientos para todas las comunidades de un país determinado. La financiación concedida a las organizaciones nacionales no llega necesariamente al ámbito local.
- **Mantener los socios incluso cuando no haya un proyecto o propuesta lista y crear espacios para la crítica.** Proporcionar espacios para un auténtico debate de ida y vuelta con los socios, donde puedan ser sinceros y aportar sugerencias y comentarios para los agentes no locales sin temor a ser castigados en la siguiente ronda de selección de socios. Crear espacios en los que ambos socios puedan aprender unos de otros.
- **Dejar de traer a gente de fuera donde no se necesita.** Los agentes locales ya tienen

experiencia. En lugar de traer "expertos" técnicos, formar a las organizaciones locales en conocimientos técnicos para que puedan hacer el trabajo por sí mismas.

- **Ser flexible.** Permitir que los socios de base decidan cuáles son las necesidades de sus comunidades y diseñen sus propios proyectos, objetivos y planes de seguimiento y evaluación. Permitirles también introducir cambios en un proyecto cuando las necesidades y el contexto cambien, como suele ocurrir en los contextos humanitarios.
- **Comprender el lenguaje y la terminología específicos de una comunidad.** Esforzarse por adaptarse al uso de los términos preferidos y no utilice la jerga de las agencias de desarrollo, que enturbia la comunicación y confunde el entendimiento entre los socios.
- **Incluir a los agentes de base en distintos tipos de actos y debates.** Aunque muchas organizaciones locales consideran que se les ha escuchado bien en las conferencias internacionales, a veces se prefieren talleres más pequeños, ya que facilitan conversaciones más profundas e incluyen mejor las voces de las organizaciones locales.
- **Facilitar financiación y visados para la participación de los agentes locales en conferencias y actos internacionales.** Los actores de base no deben ser simplemente invitados a espacios internacionales, sino llevados y financiados por la organización invitante.
- **Proporcionar retroalimentación siempre que sea posible.** Especialmente cuando rechace propuestas de financiación u otras contribuciones de organizaciones locales, comunicarles por qué han sido rechazadas y ayudar a desarrollar las habilidades y capacidades administrativas de las pequeñas organizaciones cuando carezcan de ellas.
- **Ser conscientes de la dinámica de poder local dentro de las comunidades.** No dar por sentado que hablar con un sector de una comunidad local equivale a obtener los conocimientos de todos sus miembros, ya que algunas voces son más fuertes que otras debido a la dinámica de poder inherente.
- **Evitar las prácticas extractivas.** Cuando se recabe información de los agentes locales, ser transparente en cuanto al uso que se piensa darle. Generar confianza con las organizaciones locales para que no se sientan utilizadas por los agentes internacionales. En lugar de limitarse a pedirles información, asociarse con ellas.
- **Dejar de practicar la "propaganda del donante".** No ser el donante que sólo quiere asistir a actos, hacerse fotos y poner su logotipo en los materiales, sin preocuparse realmente por el tema en cuestión ni por las comunidades afectadas.
- **Reducir los requisitos burocráticos, las restricciones y las condiciones** impuestas a los beneficiarios. La combinación de estos requisitos y la falta de apoyo que conllevan es vista por los agentes locales como una práctica extractiva.
- **Utilizar un enfoque justo para calcular los gastos generales de las organizaciones locales, incluidos los salarios.** Las actuales discrepancias salariales dentro del sistema humanitario provocan desigualdades entre los trabajadores de primera línea y

los expatriados, que cobran más por trabajar en un contexto determinado desde su sede nacional.

- **Invertir en redes de solidaridad.** Especialmente importante en situaciones de emergencia, ya que la competencia por los fondos suele aumentar en estos escenarios, los donantes deben desempeñar un papel en el mantenimiento de la cohesión y la cooperación entre todos los socios mediante la creación de redes entre los socios de las comunidades en las que financian.

# Resultados y temas

## Conceptualizar los conocimientos locales

### Definir los conocimientos locales

Nuestra primera serie de preguntas de investigación pretendía conceptualizar qué significa realmente "conocimiento local" para las mujeres que trabajan en las industrias del desarrollo y la ayuda en sus comunidades. ¿Utilizan el término o prefieren algo diferente? ¿Pasan el tiempo preocupadas por el concepto, ¿qué piensan de la experiencia contextual que puede aportar alguien que vive y trabaja en el contexto de un proyecto de desarrollo y que no puede aportar alguien de fuera? Las respuestas de los entrevistados se ajustan en gran medida a tres concepciones generales del término.

### Saber cómo es una comunidad

Muchos entrevistados nos dijeron que tener conocimientos locales es saber cómo es una comunidad. **Conocer los pormenores de la gente que la habita, las estructuras y sistemas que la gobiernan, las formas de vida, y mucho más.** Algunos dijeron que significaba "conocer las necesidades y prácticas de una comunidad local".<sup>16</sup> Otros mencionaron específicamente que el conocimiento de los contextos sociales, económicos, políticos y culturales de una comunidad es crucial.<sup>17</sup> Otros lo compararon más con comprender la cultura y las costumbres locales de un lugar.<sup>18</sup> Pensaban que es más importante comprender las tradiciones y normas de una sociedad, sobre todo cuando se aborda algo como las normas de género arraigadas en una comunidad.<sup>19</sup> Algunos mencionaron la importancia de conocer las leyes, las tradiciones y los servicios gubernamentales que se prestan a una comunidad, especialmente desde las perspectivas sanitaria, económica, social, educativa y jurídica.<sup>20</sup> Y otros conceptualizaron el conocimiento local muy dentro de la especificidad de su campo, entendiéndolo así como el conocimiento específico de la situación de las mujeres y las niñas en una comunidad; las tendencias de la violencia sexual contra ellas; las poblaciones específicas de mujeres en mayor riesgo; las opiniones culturales y políticas sobre la diversidad sexual y los derechos de las mujeres; y las diversas "normas, roles y prácticas de género que existen y dominan dentro de una comunidad específica".<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Entrevista # 28

<sup>17</sup> Entrevista # 10

<sup>18</sup> Entrevistas # 18 y # 23

<sup>19</sup> Entrevistas # 8 y # 27

<sup>20</sup> Entrevistas #4, #13, #24

<sup>21</sup> Entrevistas # 4, # 24, # 26 (citadas)

Esta conceptualización del conocimiento local hizo que este subconjunto de entrevistados se sintiera más confiado en el trabajo realizado por personas que tienen este conocimiento íntimo e incorporado de la comunidad afectada. Por ejemplo, una entrevistada iraquí nos contó que conocer su comunidad significaba saber qué clanes dominan en ella y, por tanto, qué "líneas rojas" no pueden cruzar las mujeres sin correr el riesgo de ser asesinadas.<sup>22</sup> Otras entrevistadas iraquíes se hicieron eco de la importancia de este conocimiento de la dinámica de los clanes y de la capacidad de distinguir las diferencias entre las distintas regiones del país, donde los derechos de las mujeres varían significativamente. Otra, de la comunidad yezidi de Irak, señaló que esta manifestación del conocimiento local es lo que lleva a comprender cómo su comunidad ha cambiado significativamente en los últimos ocho años (desde el genocidio de su comunidad).<sup>23</sup>

Varias voces de diversas regiones mencionaron que los actores internacionales sencillamente carecen de este conocimiento local y, sin embargo, a menudo intentan aplicarles "medidas de la sociedad occidental".<sup>24</sup> Este es un tema que resonó en todas estas conversaciones.

Saber qué necesita una comunidad y dónde están las soluciones

Otra idea que se desprende de los entrevistados es que **el conocimiento local significa no sólo saber cómo es una comunidad, sino también lo que *necesita***. Esto suele centrarse en la capacidad de realizar evaluaciones frecuentes en una comunidad y hablar con sus habitantes para comprender los retos específicos y la mejor manera de abordarlos.<sup>25</sup> Muchos describieron esto como el conocimiento específico de las dificultades de una comunidad, por ejemplo "qué tipos de violencia sufre la población local, cuáles son sus mecanismos de supervivencia, con quién buscan apoyo cuando son supervivientes de la violencia de género y cómo siguen viviendo".<sup>26</sup> Y más allá del mero reconocimiento de las dificultades, el conocimiento local consiste en conocer las formas adecuadas de satisfacer las necesidades de la comunidad mediante soluciones que tengan sentido en función del contexto.<sup>27</sup>

*Cita destacada: "La experiencia contextual es tener experiencia en un contexto determinado y ser capaces de resolver problemas basándose en ella"<sup>28</sup>*

*Recuadro: Una activista por los derechos de las personas con discapacidad explicó lo importante que es saber qué adaptaciones específicas necesitará la población destinataria de un proyecto, basándose en las evaluaciones del tipo, grado y gravedad de las discapacidades en la comunidad. Por ejemplo, si sabe que en una comunidad se necesita el lenguaje de señas, también sabe que tiene que proporcionar intérpretes que conozcan el tipo específico de jerga*

---

<sup>22</sup> Entrevista # 1

<sup>23</sup> Entrevista # 26

<sup>24</sup> Entrevistas #7, #8, #13, #27

<sup>25</sup> Entrevistas #12, #19, #28

<sup>26</sup> Entrevistas # 10 y # 23 (citadas)

<sup>27</sup> Entrevistas # 17 y # 28

<sup>28</sup> Entrevista # 13

*de señas que existe en la comunidad, en lugar de únicamente el lenguaje de señas aceptado internacionalmente.*<sup>29</sup>

También se brindaron muchos otros ejemplos. Conocimiento local significa saber que la mayoría de los casos de violencia de género en Irak se producen en zonas rurales (aunque las ONG internacionales se concentren en las urbanas) y que en determinadas comunidades el nivel educativo de las mujeres puede ser demasiado bajo para participar en ciertos tipos de programas en comparación con otros.<sup>30</sup> Significa ser consciente de que no todas las mujeres de Camerún necesitarán kits de dignidad en situaciones de crisis porque algunas de ellas ya pueden surtir de esos materiales por sí mismas, o que no todos los desplazados internos necesitarán ropa porque algunos tuvieron tiempo suficiente para empacar sus pertenencias antes de huir.<sup>31</sup> Los entrevistados nos dijeron que los actores internacionales simplemente no pueden tener este nivel de conocimiento local en la misma medida que los de las comunidades y que, por tanto, no pueden ser ellos quienes sugieran las soluciones adecuadas.<sup>32</sup>

### Conexión con la comunidad

La tercera conceptualización que escuchamos del conocimiento local tiene que ver con que la persona **tenga una conexión con la comunidad o con las bases, ya sea por ser de ahí, por haber vivido o trabajado ahí durante mucho tiempo, o por haberse involucrado de alguna manera.** Algunos lo describen como "tener el corazón" en la comunidad.<sup>33</sup> En concreto, algunos afirmaron que vivir en una comunidad durante un periodo prolongado es suficiente para aportar conocimientos locales, ya que esto permite conocer las relaciones familiares, las normas y las tradiciones.<sup>34</sup> Implica conocer la lengua de una comunidad y poder comunicarse con sus miembros, esencialmente "estar más cerca de la comunidad en todos los sentidos por estar físicamente presente en ella".<sup>35</sup> Otros explicaron que el conocimiento local aumenta significativamente, cuando se pasa de simplemente vivir a trabajar en una comunidad.<sup>36</sup> Muchos dijeron que trabajar en una comunidad durante un tiempo suficiente puede llevar a una persona a aprender el contexto local dentro de la misma.<sup>37</sup> Esta es una perspectiva compartida por varios grupos que tienen redes regionales que trabajan en varias comunidades de un país; aunque no sean de una comunidad específica, tienen conocimientos locales una vez que han trabajado ahí durante un tiempo lo suficientemente largo como para alcanzar una comprensión profunda del contexto específico y saber cómo abordar las necesidades y los retos dentro de

---

<sup>29</sup> Entrevista # 19

<sup>30</sup> Entrevista # 1

<sup>31</sup> Entrevista # 19

<sup>32</sup> Entrevista # 10

<sup>33</sup> Entrevista # 7

<sup>34</sup> Entrevista # 14

<sup>35</sup> Entrevista # 17

<sup>36</sup> Entrevista # 6

<sup>37</sup> Entrevistas # 15 y # 20

las localidades.<sup>38</sup> Este conocimiento no sólo proviene de hacer el trabajo, sino de entablar relaciones con la gente de una sociedad en particular.<sup>39</sup>

*Cita destacada: "He establecido mi ONG durante años basándome en el conocimiento local; la ONG ha tejido su existencia con las necesidades de la sociedad que la rodea".<sup>40</sup>*

La clave de esta conceptualización del conocimiento local parece ser el tiempo de permanencia en una comunidad. Esto se debe a que este conocimiento depende de que las personas hayan pasado juntas por diferentes "contextos, historias, procesos y experiencias" y hayan aprendido de ellos colectivamente.<sup>41</sup> Esto también significa que debe haber un elemento de coherencia en la presencia de uno en la comunidad, especialmente cierto en situaciones de emergencia, ya que tener conocimientos locales para algunos significa estar presente desde el principio de las situaciones de crisis.<sup>42</sup> Por lo tanto, es difícil, si no imposible, que los actores internacionales adquieran este mismo nivel de involucramiento en las comunidades que es casi sinónimo de conocimiento local, a menos que hayan vivido, trabajado y entablado relaciones con ellas durante un periodo de tiempo comparativamente largo.

*Cita destacada: "Comprender y formar parte de una comunidad significa tejer fuertes lazos y construir relaciones, y sobre la base de esta comunidad se transfieren y comparten los conocimientos locales. También significa estar presente y trabajar en la zona durante un largo periodo de tiempo".<sup>43</sup>*

### Términos preferidos para describir los conocimientos locales

Aunque algunos entrevistados nos dijeron que utilizan el término conocimiento local en su trabajo, otros nos hablaron de otros términos preferidos. Algunos utilizan "conocimiento ancestral", "conocimiento comparativo" o "sabiduría territorial". Otros simplemente no hacen referencia alguna al concepto en su trabajo. Sin embargo, lo que resultó importante para muchos de los entrevistados es que todos los agentes que trabajan en un lugar estén totalmente de acuerdo en el lenguaje que utilizan. Como señaló uno de los entrevistados, "los agentes internacionales suelen utilizar términos que la comunidad local no conoce o no entiende, por lo que les resulta más difícil y les lleva más tiempo comprender las necesidades".<sup>44</sup> Este es un tema clave que surgió no sólo al hablar específicamente de los conocimientos locales, sino de todo tipo de terminología utilizada en el sistema humanitario.

Aquí encontrará una relación completa de los demás términos preferidos mencionados por los entrevistados.

---

<sup>38</sup> Entrevista # 6

<sup>39</sup> Entrevista # 8

<sup>40</sup> Entrevista # 3

<sup>41</sup> Entrevista # 21

<sup>42</sup> Entrevista # 5

<sup>43</sup> Entrevista # 2

<sup>44</sup> Entrevistas # 10 (citada), # 13, # 14

Contexto local  
Conocimiento ancestral  
Análisis del contexto local  
Conocimiento comparativo  
Conocimiento con base en lo local  
Experiencias locales  
Trabajo comunitario  
Contexto comunitario  
Sabiduría territorial  
Enfoque territorial  
Autoconocimiento

*Cita destacada: "Siempre me digo que cuando se tienen en cuenta los conocimientos locales, la aplicación y la apropiación del programa resultan muy fáciles. A menudo no hay que dar mucho apoyo porque la comunidad se apropia del programa" <sup>45</sup>*

## Identificación de las partes interesadas locales

Tras aclarar con las mujeres líderes qué es para ellas el conocimiento local, nos propusimos discernir a quiénes consideran *partes interesadas en el conocimiento local*. Al formular estas preguntas, pretendíamos aclarar que, por partes interesadas, entendíamos a *cualquier persona que posea conocimientos locales*, no sólo a los *titulares del poder local* cuyas voces se escuchan.

La gran mayoría de los entrevistados empezaron diciéndonos que **las mujeres y las niñas de una comunidad son partes interesadas fundamentales del conocimiento local**.<sup>46</sup> Algunos se limitaron a las mujeres y a los jóvenes defensores y líderes, que tienen un conocimiento específico de la comunidad.<sup>47</sup>

*Cita destacada: "Podemos contratar a cualquier persona que tenga conocimientos técnicos, pero una mujer defensora que conozca a fondo una comunidad tiene un valor incalculable".<sup>48</sup>*

A continuación, los encuestados mencionaron también a **otros miembros de la** comunidad, incluidos hombres y mujeres de toda la comunidad. Uno especificó que los miembros mayores de la comunidad son partes interesadas porque tienen "un gran conocimiento histórico".<sup>49</sup> En cambio, otra encuestada hizo hincapié en los conocimientos locales de los jóvenes, ya que los considera una herramienta para cerrar la brecha entre las normas comunitarias profundamente

---

<sup>45</sup> Entrevista # 27

<sup>46</sup> Entrevistas #5, #6, #8, #9, #14, #16, #17, #25, #27

<sup>47</sup> Entrevistas #15, #22, #27

<sup>48</sup> Entrevista # 15

<sup>49</sup> Entrevista # 2

arraigadas y las normas de igualdad de género más emergentes.<sup>50</sup> Otro encuestado mencionó también a los líderes tradicionales, los trabajadores de la salud y los ecologistas, en un esfuerzo por aclarar la importancia de acordarse de las personas de toda una sociedad.<sup>51</sup> Un encuestado que trabajaba en un contexto de refugiados en Jordania también explicó que los miembros de la comunidad de acogida son los poseedores del conocimiento local dentro de estos contextos particulares.<sup>52</sup> Y, por último, una encuestada de América Latina subrayó la importancia del liderazgo tanto informal como formal; ella considera que *las mingas*<sup>53</sup> de Ecuador, por ejemplo -que implican el trabajo comunitario voluntario para mejorar los espacios comunes de una zona determinada- son partes interesadas clave del conocimiento local, dado que generan espacios "de encuentro, de diálogo, de conversación y de generación de ideas".<sup>54</sup>

Muchos de los entrevistados identificaron también a los **actores y líderes no gubernamentales locales** como partes interesadas importantes. Mencionaron organizaciones de base, líderes comunitarios y trabajadores sociales;<sup>55</sup> grupos de mujeres, grupos LGBT, agricultores y grupos afrodescendientes;<sup>56</sup> instituciones, academia y medios de comunicación alternativos;<sup>57</sup> líderes religiosos y consuetudinarios;<sup>58</sup> curanderos tradicionales;<sup>59</sup> y organizaciones humanitarias y de derechos humanos.<sup>60</sup>

Por último, dos encuestados mencionaron también a **los líderes estatales y locales**, pero con la advertencia de que este conocimiento local no es tan crítico como el de las mujeres, dado que "el conocimiento de las mujeres es más tangible y real".<sup>61</sup> Así pues, las encuestadas identificaron a varias partes interesadas en el conocimiento local en sus regiones, pero las transversales fueron las mujeres y las niñas y las personas con algún nivel de liderazgo en una comunidad. Éstas son las personas que las mujeres líderes consideran que tienen más conocimientos que ofrecer en el contexto del desarrollo, sean o no las más consultadas.

### Una nota sobre el poder

Aunque las partes interesadas identificadas anteriormente son las que tienen importantes conocimientos locales que compartir, a menudo la **dinámica de poder en las comunidades hace que un grupo más pequeño de estas partes interesadas domine las conversaciones**. Por ejemplo, aunque los entrevistados estuvieron de acuerdo en que los líderes tradicionales, los líderes religiosos y las autoridades locales poseen conocimientos

---

<sup>50</sup> Entrevista # 11

<sup>51</sup> Entrevista # 21

<sup>52</sup> Entrevista # 25

<sup>53</sup> *Minga* es una palabra quechua utilizada a menudo para describir el trabajo colectivo, o la solidaridad. Véase aquí <https://nacla.org/news/minga-resistance-policy-making-below>

<sup>54</sup> Entrevista # 2

<sup>55</sup> Entrevista # 20

<sup>56</sup> Entrevista # 22

<sup>57</sup> Entrevista # 22

<sup>58</sup> Entrevistas #12, #23, #27, #28, #29

<sup>59</sup> Entrevista # 23

<sup>60</sup> Entrevista # 7

<sup>61</sup> Entrevistas # 5 y # 25 (citadas)

locales, también se señaló que también tienen poder en muchas comunidades y, por lo tanto, sus voces tienden a imponerse sobre las de los demás. Un entrevistado camerunés explicó que su palabra se considera definitiva y que son "vistos como dioses", lo que dificulta que los profanos se manifiesten y cuestionen lo que dicen.<sup>62</sup> Por eso es fundamental que los agentes de desarrollo entablen diálogos entre estos agentes y otras partes interesadas con conocimientos locales, como las mujeres y las niñas, y que creen espacios específicos para que las partes interesadas menos poderosas puedan compartir sus opiniones con seguridad, de modo que ciertas voces no hablen en nombre de otras.

Casi todos los encuestados iraquíes señalaron tensiones de poder específicamente con el gobierno local, los clérigos, los muktars, los profesores y la policía.<sup>63</sup> Cada uno de ellos habló de sus propios enfoques para sortear estas dinámicas de poder, como trabajar estrechamente con quienes detentan el poder y educarles para que comprendan los derechos de las mujeres y las niñas, sobre todo en relación con su propia línea de trabajo, como formar a la policía para que mantenga bases de datos sobre mujeres y niñas y a los profesores para que impartan educación de sensibilización para las niñas.<sup>64</sup> Otro enfoque mencionado fue el de trabajar con los jefes de clanes moderados, que son los más abiertos al cambio, e intentar animarles a modificar sus prácticas en sus comunidades.

*Cita destacada: "Generalmente, la relación entre las personas que detentaban el poder no era muy estrecha con las partes interesadas, especialmente las mujeres. Ahora esto está evolucionando para favorecer la opinión de las mujeres".<sup>65</sup>*

En general, comprender y ser consciente de las dinámicas de poder internas de la comunidad es fundamental para los agentes de desarrollo que trabajan en todas las regiones del mundo, ya que ignorarlas podría llevar a los agentes internacionales a trabajar únicamente con los que detentan el poder en una comunidad y desatender las aportaciones de todas las demás partes interesadas en el conocimiento local.

## Retos para compartir y recibir conocimientos locales

También preguntamos a los entrevistados por los retos que surgen cuando un agente -ya sea una agencia de desarrollo, un donante, una organización nacional o regional, o cualquier otro- intenta obtener conocimientos locales, o cuando una organización local intenta compartirlos. Nos hablaron de diversos obstáculos a la comunicación eficaz de los conocimientos.

Por un lado, los agentes externos **no suelen tener acceso a determinadas zonas, por diversas** razones.<sup>66</sup> Algunas personas de las comunidades locales pueden desconfiar de estos actores y no acogerlos.<sup>67</sup> En otras situaciones, el acceso físico a las zonas críticas es difícil,

---

<sup>62</sup> Entrevista # 18

<sup>63</sup> Entrevistas #4, #9, #13, #14, #17

<sup>64</sup> Entrevista # 13

<sup>65</sup> Entrevista # 27

<sup>66</sup> Entrevistas # 1, # 12, # 17, # 20

<sup>67</sup> Entrevista # 12

sobre todo en zonas remotas o a las que es caro llegar o a las que sólo se puede llegar por aire o por mar.<sup>68</sup> Un entrevistado colombiano también mencionó la dificultad de llegar a zonas bajo control de grupos armados.<sup>69</sup> Y varios entrevistados mencionaron que el acceso a la información digital también puede ser restrictivo, y en Irak, por ejemplo, no existe ninguna ley que facilite el acceso de las ONG a los datos gubernamentales, lo que impide incluso a los grupos locales acceder a los datos sobre la violencia de género.<sup>70</sup>

Un segundo reto es que a menudo no hay **tiempo, dinero o recursos suficientes** para que los conocimientos locales se compartan plenamente.<sup>71</sup> En situaciones de crisis y emergencia, en particular, es casi imposible que los agentes locales dispongan de tiempo suficiente para comunicar sus conocimientos a los agentes externos.<sup>72</sup> Uno de los entrevistados explicó que, para comprender realmente los contextos locales, cualquier agente que entre en una comunidad debe hablar con el mayor número posible de organizaciones, con el fin de adaptar la programación a las necesidades específicas y localizadas.<sup>73</sup> Sin embargo, se trata de un proceso que requiere mucho tiempo, por lo que no siempre se sigue. Además, las organizaciones pequeñas con conocimientos locales que compartir no suelen tener los recursos adecuados para hacerlo, y en particular las organizaciones de mujeres suelen carecer de financiación para ello.<sup>74</sup> También pueden carecer de poder político para elevar sus conocimientos a los niveles adecuados, ya que una de las encuestadas nos dijo que su organización carece de las relaciones adecuadas con quienes detentan el poder para concederles acceso a la publicación de los datos que tienen que compartir.<sup>75</sup>

*Cita destacada: "La cuestión es que hay muchas formas de producir conocimiento, pero para que ese conocimiento sea conocido y valorado se necesita un impulso de recursos y no todas las organizaciones lo tienen. Y si son organizaciones de mujeres de la periferia, aún menos"*<sup>76</sup>

Otro reto que compartieron concretamente seis de los entrevistados iraquíes es que no siempre se pueden comunicar los conocimientos locales porque **ciertos temas son políticamente delicados o socialmente tabú en el país**.<sup>77</sup> Como no pueden hablar libremente de todo, algunos ámbitos del saber local quedan al margen, como temas como el poder de los clanes, las cuestiones religiosas y la violencia contra las mujeres y las niñas.<sup>78</sup> Nos contaron que los que detentan el poder, como los muktars y los clérigos, a menudo simplemente no escuchan lo que tienen que decir sobre temas tan delicados.<sup>79</sup> Algunos actores han desarrollado métodos

---

<sup>68</sup> Entrevistas # 1, # 17, # 20

<sup>69</sup> Entrevista # 20

<sup>70</sup> Entrevista # 17

<sup>71</sup> Entrevistas #7, #9, #22, #28

<sup>72</sup> Entrevista # 7

<sup>73</sup> Entrevista # 28

<sup>74</sup> Entrevista # 22

<sup>75</sup> Entrevista # 9

<sup>76</sup> Entrevista # 22

<sup>77</sup> Entrevistas #1, #3, #4, #6, #13, #17

<sup>78</sup> Entrevista # 3

<sup>79</sup> Entrevista # 13

especiales de comunicación para interactuar con este tipo de actores,<sup>80</sup> pero aun así deben saber exactamente en quién pueden confiar y qué temas se pueden abordar,<sup>81</sup> y estos parámetros varían significativamente incluso de una región a otra.<sup>82</sup> Se trata de un obstáculo importante para comunicar los conocimientos locales y, aunque sólo lo plantearon las entrevistadas en Irak, es posible que otras mujeres líderes de todo el mundo también se hayan enfrentado a tensiones similares.

*Cita destacada: "No podemos hablar abiertamente con todos los actores de la misma manera. Por ejemplo, es casi imposible hablar con los actores gubernamentales de Ninawa sobre el acoso sexual porque saben que ellos mismos son responsables de cometerlo, y por eso no quieren que se hable de ello. Mientras que en algunas comunidades cristianas de las afueras de Mosul es mucho más fácil hablar al respecto".<sup>83</sup>*

Además, hemos oído que la **competencia con otras organizaciones locales** puede obstaculizar el intercambio de conocimientos entre ellas, y que demasiadas redes dispares de personas y organizaciones que intentan hacer lo mismo pueden dificultar la comunicación eficaz de los conocimientos locales fuera de ellas.<sup>84</sup>

Otro reto al que se enfrentan los agentes locales cuando intentan compartir sus conocimientos es que los puntos de **vista occidentales u otros jerárquicos tienden a dominar sobre los enfoques más horizontales y comunitarios**. Según un entrevistado ecuatoriano, "esas tensiones que existen significan que puede haber una imposición de una cultura externa, y de diferentes puntos de vista y opiniones".<sup>85</sup> Otro entrevistado de Filipinas nos dijo que, debido a la historia del país de dominación española seguida de colonización estadounidense, los agentes locales a menudo no reconocen que tienen esta experiencia en sí mismos.<sup>86</sup> Por supuesto, este reto no hace sino agravarse por el uso continuado que hacen del inglés, ya que "el idioma nos influye a través de ideas y puntos de vista occidentales, y esto se suma a la devaluación de los conocimientos locales de la gente".<sup>87</sup> Los agentes occidentales también tienden a dar prioridad a las aportaciones de las personas más instruidas de una comunidad, olvidándose así de reconocer que quienes carecen de educación formal también pueden ser portadores de conocimientos locales.<sup>88</sup> Además, tienden a conceptualizar el conocimiento desde una perspectiva muy individualista y académica, lo que en algunos casos ha dado lugar incluso a que el académico occidental comparta información falsa, como explicó por experiencia un entrevistado colombiano.<sup>89</sup>

---

<sup>80</sup> Entrevista # 10

<sup>81</sup> Entrevista # 4

<sup>82</sup> Entrevista # 6

<sup>83</sup> Entrevista # 6

<sup>84</sup> Entrevista # 19

<sup>85</sup> Entrevista # 2

<sup>86</sup> Entrevista # 21

<sup>87</sup> Entrevista # 21

<sup>88</sup> Entrevista # 23

<sup>89</sup> Entrevista # 20

*Cita destacada: "Las organizaciones occidentales hablaron una vez del contexto de las mujeres en la zona y esos no eran los datos que teníamos, las cifras eran muy bajas y el análisis no era lo suficientemente completo, faltaba información y análisis de lo que estaba ocurriendo. Más tarde comprendimos que la información procedía únicamente de una única organización local que no trabajaba con mujeres. Por lo tanto, hay que saber encontrar o identificar a los que están trabajando para crear conocimiento y para que la información se difunda".<sup>90</sup>*

Otro reto que se presenta a la hora de compartir conocimientos locales con agentes externos es que las organizaciones occidentales tienden a ser extractivas. A menudo solicitan información a las organizaciones locales sin ser transparentes respecto a lo que harán con ella o a la asociación con la organización a largo plazo, y esto genera tensiones entre los actores.<sup>91</sup> Esto significa que, para que el intercambio de conocimientos tenga éxito, hay que generar confianza con las organizaciones locales y mejorar las relaciones.<sup>92</sup> Por último, se mencionaron tensiones con los actores occidentales en cuanto a cómo perciben las situaciones políticas locales,<sup>93</sup> su falta de visión a largo plazo y de permanencia de las iniciativas,<sup>94</sup> y su tendencia a dejar de lado a los actores locales debido a su preocupación por seguir sus rígidos formatos y estructuras.<sup>95</sup>

Por el contrario, otro grupo de entrevistados señaló una perspectiva conflictiva del conocimiento occidental cuando entra en contacto con el conocimiento local. Estos entrevistados parecían partir de la perspectiva de que algunos actores locales son a menudo responsables de **dejar de lado de forma inapropiada los conocimientos y valores occidentales, y no al revés**. Esto es especialmente cierto cuando se trata de trabajar por la igualdad de género; a menudo, el conocimiento local, basado en la comunidad, es más regresivo que los valores occidentales, por lo que algunas mujeres líderes con las que hablamos querían que se incorporara más conocimiento occidental en sus sociedades. En Myanmar, por ejemplo, una dirigente explicó que, dado que los conocimientos locales se heredan de generaciones anteriores y de sus creencias tradicionales, suelen estar reñidos con las nociones de igualdad de género. Un entrevistado camerunés también señaló que el conocimiento científico a veces está reñido con lo que es tradicionalmente "africano" o "camerunés".<sup>96</sup> Una entrevistada rohingya de Bangladesh explicó que "hay que tener en cuenta las tradiciones y las restricciones" cuando se trabaja en cuestiones de igualdad de género en su región, aunque en general hay más espacio para que las mujeres alcen la voz en los campos que en la propia comunidad de acogida.<sup>97</sup> Y una entrevistada iraquí mencionó que las comunidades locales suelen desconfiar de las ONG locales porque piensan que pretenden "cambiar los valores y principios de la sociedad y que

---

<sup>90</sup> Entrevista # 20

<sup>91</sup> Entrevistas #10, #20, #22

<sup>92</sup> Entrevista #20

<sup>93</sup> Entrevista # 24

<sup>94</sup> Entrevista # 7

<sup>95</sup> Entrevista #5

<sup>96</sup> Entrevista #18

<sup>97</sup> Entrevista # 16

venimos a motivar a las mujeres para que hagan cosas equivocadas que no encajan con la cultura de la sociedad".<sup>98</sup> Por lo tanto, observamos algunas visiones contradictorias de lo que aporta el conocimiento local y de hasta qué punto debe ponerse de relieve a la hora de llevar a cabo el trabajo de género en estas regiones.

*Cita destacada: "Cuando hablamos de género o de derechos de la mujer, ven que es una idea occidental, que no encaja con nuestra comunidad y sociedad. Así que cuando hablamos de igualdad entre hombres y mujeres, diciendo que los hombres también deben ocuparse de las tareas domésticas, eso está un poco en desacuerdo con la gente de la comunidad. Porque el conocimiento que tienen de las generaciones anteriores dice que las mujeres deben ser delicadas, gentiles y quedarse en casa".*<sup>99</sup>

## El conocimiento local en la práctica

Nuestra siguiente serie de preguntas buscaba ayudarnos a entender cómo utilizan en la práctica el conocimiento local estas organizaciones de mujeres líderes y cómo desean que lo utilicen también los agentes internacionales y nacionales. Exploramos enfoques para diseñar programas basados en el conocimiento local, cómo los actores locales equilibran ciertas tensiones y dinámicas de poder en su trabajo, buenas prácticas para compartir el conocimiento y experiencias de trabajo con actores internacionales en la integración del conocimiento local.

## Enfoques para diseñar la programación en función del contexto

### Procesos de consulta

El mayor punto común de debate entre los entrevistados fue la importancia de un elemento no negociable en el diseño de programas: **realizar procesos de consulta al entrar en cualquier comunidad**. Muchos de los entrevistados nos dijeron que su enfoque principal para diseñar programas basados en los conocimientos locales consiste en consultar al mayor número posible de miembros de la comunidad -las partes interesadas en los conocimientos locales identificadas anteriormente- al inicio de cualquier proyecto.<sup>100</sup> Por lo general, este proceso implica comunicar los planes de cualquier programa, hacer preguntas a los miembros de la comunidad, comprender sus expectativas de cualquier programa y, a continuación, incorporar sus comentarios en el diseño del programa.<sup>101</sup> También incluye estudiar las necesidades de las mujeres y los niños, su situación política, social y económica, y las tradiciones y normas de las comunidades en función del contexto local para poder diseñar programas específicos para esas necesidades y condiciones.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Entrevista #17

<sup>99</sup> Entrevista # 11

<sup>100</sup> Entrevistas #3, #5, #6, #7, #8, #10, #11, #12, #13, #14, #19, #23, #29

<sup>101</sup> Entrevistas #9, #11, #12, #23, #27

<sup>102</sup> Entrevistas #6, #8, #9, #11, #13

*Cita destacada: "Cuando llevamos a cabo actividades, siempre trabajamos junto con las mujeres de la comunidad. Así, siempre que se produce un cambio, se produce cen conjunto".<sup>103</sup>*

Muchas organizaciones cuentan con equipos o comités específicos para llevar a cabo estos procesos de consulta.<sup>104</sup> Algunas utilizan determinadas herramientas basadas en el contexto comunitario para facilitar estas conversaciones, como grupos de discusión, charlas, encuestas, reuniones y entrevistas individuales.<sup>105</sup> Aunque no todos hablaron de plazos, una entrevistada dijo que los "diagnósticos comunitarios" -como llamó a los procesos de consulta- deberían durar de tres a cuatro meses como mínimo.<sup>106</sup> Otro también especificó que estos procesos deben llevar tiempo y ser continuos, nunca deben darse por terminados.<sup>107</sup>

*Cita destacada: "Consultamos a las personas que viven en la comunidad, debatimos nuestras propuestas de proyecto y recibimos la opinión de la comunidad. Si no se involucra a la comunidad, se corre el riesgo de presentar proyectos que no resuelvan sus problemas, y sin la implicación de la comunidad, se corre el riesgo de no contar con su apoyo".<sup>108</sup>*

Los entrevistados dieron ejemplos de por qué son tan importantes estos procesos de consulta. Uno de ellos explicó que, si no se consulta a un amplio abanico de agentes para comprender la diversidad de necesidades de la población destinataria, las organizaciones pueden no prestar la ayuda adecuada, como suministrar mantas a una comunidad que en realidad necesita sillas de ruedas.<sup>109</sup> Otros explicaron que es crucial comprender las diferencias entre los contextos comunitarios, y que los actores que no realizan consultas tienden a pensar que las concepciones de las violaciones de los derechos de las mujeres son similares en todas las regiones, cuando en realidad existen diferencias significativas.<sup>110</sup> También explicaron que los procesos de consulta son fundamentales para asegurarse de que la organización que diseña un programa no crea más tensiones dentro de una comunidad. Por ejemplo, una líder sabe, gracias a los procesos de consulta, que trabajar con viudas en determinadas comunidades es tabú, ya que se las considera vergonzosas, lo que la lleva a realizar el trabajo de forma más cuidadosa.<sup>111</sup>

### Análisis de contexto

Aunque similares a los estudios que se realizan como parte de los procesos de consulta, algunos encuestados de América Latina se refirieron específicamente a la **realización de análisis de contexto** como parte de su enfoque de la programación.<sup>112</sup> Estos análisis se

---

<sup>103</sup> Entrevista # 11

<sup>104</sup> Entrevistas #12 y #13

<sup>105</sup> Entrevistas # 5 y # 14

<sup>106</sup> Entrevista # 2

<sup>107</sup> Entrevista # 7

<sup>108</sup> Entrevista # 23

<sup>109</sup> Entrevista # 19

<sup>110</sup> Entrevista # 3

<sup>111</sup> Entrevista # 6

<sup>112</sup> Entrevistas # 20 y 22

realizan específicamente recabando información de las organizaciones de base de una zona. Examinan la investigación previa -la más avanzada- y qué información y datos faltan para determinar cuáles son las necesidades de un mejor análisis del contexto para abordar las necesidades de ese lugar.<sup>113</sup> De este modo, reúnen el conocimiento local con el conocimiento menos local o incluso no local generalmente disponible en la investigación ya existente. Un líder explicó que este tipo de procesos, realizados en consulta directa con los miembros de la comunidad, sirven para exponer una realidad que no siempre se dilucida en los análisis políticos.<sup>114</sup> Por lo tanto, aunque similares a los procesos de consulta anteriores, estos análisis de contexto profundizan aún más en el aspecto de la investigación para comprender las condiciones y necesidades de una comunidad en particular.

### Identificar a los líderes locales y establecer relaciones

Muchas líderes también destacaron la importancia de abordar el diseño de programas **identificando a los líderes locales y estableciendo relaciones duraderas con ellos.**<sup>115</sup> La líder ecuatoriana que anteriormente destacó tanto a los líderes informales como a los formales como partes interesadas del conocimiento local explicó la importancia de establecer relaciones con estas estructuras de liderazgo inmediatamente después de entrar en una comunidad.<sup>116</sup> Esto incluye facilitar espacios de discusión con ellos, apoyarles con recursos, generar vínculos comunitarios y liderar procesos de formación.<sup>117</sup> Otro de los entrevistados explicó la importancia de contratar personal para el programa que provenga de la comunidad donde se desarrolla, como una forma de fortalecer las relaciones entre los ejecutores del programa y los miembros de la comunidad.<sup>118</sup> Otros destacaron la importancia de involucrar a las mujeres líderes en la programación. Una encuestada de Bangladesh explicó cómo involucra a las mujeres en el desarrollo de propuestas y sigue comunicándose con ellas todos los días, y anima a las ONGI a hacer lo mismo.<sup>119</sup> Esto es especialmente importante porque, en su contexto, no existen vías fáciles para compartir información entre las organizaciones comunitarias, por lo que esta asociación con los agentes de desarrollo puede mejorar las cadenas de comunicación.<sup>120</sup> Por último, una entrevistada de Filipinas explicó la importancia de entablar estas relaciones con un conjunto diverso de mujeres líderes de una zona para comprender todas sus perspectivas.<sup>121</sup> Fue aún más lejos al explicar que su organización imparte formación a las líderes locales para animarlas a reconocer sus conocimientos locales y las formas de compartirlos en función del género, por ejemplo, cómo las mujeres filipinas están socializadas para creer que deben recibir los conocimientos en lugar de compartirlos.<sup>122</sup> En conjunto, estas diversas prácticas para

---

<sup>113</sup> Entrevista # 20

<sup>114</sup> Entrevista # 22

<sup>115</sup> Entrevistas #2, #9, #16, #21

<sup>116</sup> Entrevista # 2

<sup>117</sup> Entrevista # 2

<sup>118</sup> Entrevista # 9

<sup>119</sup> Entrevista # 16

<sup>120</sup> Entrevista # 16

<sup>121</sup> Entrevista # 21

<sup>122</sup> Entrevista # 21

establecer relaciones con los líderes locales y reforzar sus capacidades parecen ser aspectos críticos a la hora de abordar el diseño de programas para muchos de nuestros entrevistados.

## Establecer presencia en una comunidad

Los encuestados también hablaron de la importancia de **tener o establecer presencia en una comunidad antes de trabajar en ella**.<sup>123</sup> Muchos coincidieron en que hacen mejor su trabajo porque ya tienen una presencia establecida en una comunidad.

*Cita destacada: "Llegar a un lugar y hacer preguntas no basta para crear una comunidad. El trabajo que hacemos con la comunidad es un trabajo que lleva mucho tiempo. Muchas de las personas que vienen aquí hacen un proyecto y luego piensan que han terminado; hay una falta de continuidad y sostenibilidad"* <sup>124</sup>

*Cita destacada: "No llegamos a ningún sitio para trabajar; ya estamos ahí"* <sup>125</sup>

Otros compartieron que su enfoque para establecer presencia donde aún no existe a menudo implica establecer una red de OLM en todo un país para poder utilizarlas como referencia desde el diseño de programas en cualquier área. Por ejemplo, la red de más de 100 OLM en toda Jordania les ha proporcionado un punto de referencia para diseñar y ejecutar programas, dándoles "acceso a estas comunidades y a sus conocimientos locales".<sup>126</sup> Una organización venezolana ha desarrollado una "red nacional de asistencia" que, de forma similar, permite acceder a los conocimientos locales en muchas zonas.<sup>127</sup> Y otra organización de Níger cuenta con puntos focales en cada región que le permiten conocer quiénes son los actores importantes en cada comunidad y cómo solicitar su opinión y apoyarlos.<sup>128</sup> Esta estrategia de utilizar redes y puntos focales para generar una presencia establecida en varias comunidades parece ser utilizada por muchas organizaciones nacionales, como estrategia para garantizarles un acceso genuino a los conocimientos locales en el diseño de sus programas.

## Equilibrar las tensiones que surjan

### Trabajar estratégicamente con socios internacionales y "expertos" técnicos

Otro debate entre los agentes locales giró en torno a sus prácticas para **trabajar con agentes y equipos técnicos internacionales**. Uno de los encuestados señaló que es fundamental comunicar a los agentes internacionales que las organizaciones locales son dignas de confianza y mantienen buenas relaciones con la comunidad.<sup>129</sup> Otros abordaron el tema de los

---

<sup>123</sup> Entrevistas #2, #5, #15, #25, #28

<sup>124</sup> Entrevista # 2

<sup>125</sup> Entrevista # 15

<sup>126</sup> Entrevista # 25

<sup>127</sup> Entrevista # 15

<sup>128</sup> Entrevista # 28

<sup>129</sup> Entrevista # 16

"conocimientos técnicos" y cómo deben considerarse en la ejecución de proyectos.<sup>130</sup> Una líder de Mozambique explicó que entiende "la necesidad de contar con extranjeros debido a sus conocimientos técnicos", pero que cree que estos expertos técnicos deberían "pedir consejo a los líderes de la comunidad que beneficiarán a los locales".<sup>131</sup> Explicó además que, en un escenario ideal, los actores del desarrollo deberían formar a la población local para desarrollar conocimientos técnicos, en lugar de traer a personas de fuera. Una encuestada ecuatoriana también ahondó en esta cuestión, y dijo que cree que las organizaciones -ya sean nacionales o internacionales- necesitan formar a sus equipos técnicos para transmitir los conocimientos locales. De lo contrario, sabrán cómo establecer objetivos y métricas, pero no cómo prestar atención a las necesidades reales de la comunidad, porque los equipos técnicos no tienen necesariamente el conocimiento territorial específico de una zona.<sup>132</sup>

### Equilibrar las necesidades de la comunidad con las prioridades de financiación

También preguntamos a los entrevistados cómo **se desenvuelven en los procesos de toma de decisiones en el diseño de programas cuando se trata de equilibrar las necesidades de su comunidad con las prioridades de los donantes o las ONG internacionales a través de las cuales reciben financiación**. Muchos coincidieron en que esto supone un reto para ellos, ya que a menudo los actores internacionales no son muy flexibles y sólo quieren financiar lo que ya tienen en mente.<sup>133</sup> Esto es especialmente cierto en situaciones de emergencia o crisis, en las que la falta de flexibilidad puede ser perjudicial al no permitir a las organizaciones de voluntariado dar respuestas inmediatas a situaciones emergentes.<sup>134</sup> Uno de los encuestados de Nepal dio el ejemplo de la necesidad de gastar dinero en artículos urgentes durante un terremoto, como energía solar, cuando no había electricidad, pero no se les permitió hacerlo porque el donante no quería que gastaran dinero en algo que no era estrictamente relevante para el proyecto.<sup>135</sup> Otros se refirieron a la falta de flexibilidad durante el diseño del programa. Una líder camerunesa dijo que muchos proyectos fracasan porque intentan trabajar con lo que el financiador quiere en lugar de con lo que la comunidad necesita, reconociendo que es difícil rechazar una oportunidad de financiación cuando las OLM necesitan los recursos.<sup>136</sup> Puso el ejemplo de un proyecto que un donante insistió en hacer con pigmeos, que no tuvo en cuenta sus creencias y, por tanto, fracasó. Según ella, "el proyecto fracasó porque no abordaba esta cuestión, no atendía las necesidades de esa población y no tenía en cuenta las creencias culturales, las normas sociales y las creencias religiosas de estas personas".<sup>137</sup> Dos encuestados diferentes de Irak también hablaron del reto de que los donantes a menudo sólo quieren hacer lo que se ha hecho antes, lo que lleva a repetir sesiones de lecciones de

---

<sup>130</sup> Entrevista # 2 y Entrevista # 23

<sup>131</sup> Entrevista # 23

<sup>132</sup> Entrevista # 2

<sup>133</sup> Entrevistas #2, #4, #5, #7, #9, #12, #15, #18, #22

<sup>134</sup> Entrevistas # 2 y # 5

<sup>135</sup> Entrevista # 5

<sup>136</sup> Entrevista # 18

<sup>137</sup> Entrevista # 18

costura para mujeres año tras año, incluso cuando las mujeres y las organizaciones locales que las representan expresan que necesitan aprender nuevas habilidades.<sup>138</sup>

*Cita destacada: "Cuando vienen con un proyecto ya hecho, no funciona bien" <sup>139</sup>*

Además, otra encuestada señaló que la falta de flexibilidad puede ser perjudicial incluso antes de que comience un proyecto. Señaló que, a veces, los agentes internacionales tardan tanto en redactar las propuestas que, para cuando empieza el proyecto propiamente dicho, las necesidades de la comunidad han cambiado y se necesitan objetivos totalmente nuevos.<sup>140</sup>

Dados estos retos y la falta de flexibilidad de los donantes, los entrevistados nos hablaron de diversas estrategias que emplean para trabajar con los financiadores y tomar decisiones en función de las necesidades de las comunidades. Algunos dijeron que simplemente prefieren **ser directos y honestos con el posible financiador** desde el principio de la relación respecto a lo que están y no están dispuestos a hacer.<sup>141</sup> Esta estrategia depende de la capacidad de entablar relaciones estrechas y duraderas con los donantes. Otros dijeron que podrían estar dispuestos a hacer concesiones, siempre y cuando lo hicieran **en consulta con las comunidades**.<sup>142</sup> Algunos dijeron que discutirían la situación directamente con los líderes comunitarios,<sup>143</sup> harían un estudio de referencia para determinar exactamente qué necesita su comunidad frente a lo que ofrece el financiador y tomarían decisiones en consecuencia,<sup>144</sup> involucrarían directamente a la comunidad en las decisiones presupuestarias y la priorización,<sup>145</sup> y mantendrían también muchos debates internos dentro de la organización.<sup>146</sup> Un ejemplo de una decisión difícil de tomar vino de un entrevistado ecuatoriano cuya organización tuvo que decidir si renunciar a su enfoque en el acceso al aborto cuando la administración Trump estaba en el poder en EE.UU. y su donante con sede en EE.UU. no permitía el trabajo sobre el aborto.<sup>147</sup> En esta situación, celebraron una asamblea para consultar con la comunidad seguida de un debate interno en la organización, donde decidieron que necesitaban los recursos y que el momento llegaría más tarde para seguir trabajando en temas sobre el aborto.<sup>148</sup> Lo fundamental para ellos en este proceso de toma de decisiones fue el proceso de asamblea y asegurarse de involucrar a la comunidad en la decisión.

*Cita destacada: "La práctica de la asamblea nos ha dado la fuerza para saber que si nos equivocamos tenemos el apoyo de la comunidad y de la organización"*

---

<sup>138</sup> Entrevistas # 4 y # 14

<sup>139</sup> Entrevista # 29

<sup>140</sup> Entrevista # 10

<sup>141</sup> Entrevista # 15

<sup>142</sup> Entrevistas #7, #17, #18, #22

<sup>143</sup> Entrevista # 7

<sup>144</sup> Entrevista # 18

<sup>145</sup> Entrevista # 28

<sup>146</sup> Entrevista # 22

<sup>147</sup> Entrevista # 22

<sup>148</sup> Entrevista # 22

Por otro lado, algunos entrevistados nos dijeron que a menudo están dispuestos a **abandonar por completo las oportunidades de financiación cuando las prioridades no coinciden**, sobre todo si el proceso de consulta a la comunidad orienta a la organización en esa dirección. Al menos seis entrevistados nos dijeron que habían rechazado de plano una oportunidad de financiación que no se ajustaba a las necesidades de la comunidad.<sup>149</sup> Aunque reconocen que se trata de una decisión difícil, ya que las OLM suelen estar muy necesitadas de recursos, creen que es el enfoque correcto dado el valor de las aportaciones de la comunidad. Uno de los encuestados también señaló que algunas actividades pueden seguir realizándose incluso sin financiación, por lo que rechazar oportunidades de financiación no significa necesariamente poner fin a un programa por completo.<sup>150</sup>

*Cita destacada: "Si diseñamos un buen proyecto basado en las necesidades sobre el terreno y la ONG o el financiador no están de acuerdo, preferimos no ejecutarlo".<sup>151</sup>*

A pesar de estos retos, algunos actores sí reflejaron experiencias positivas en las que los donantes les escucharon y se mostraron más dispuestos a negociar el diseño de los programas, siendo así más flexibles para adaptarse a las necesidades de la comunidad.<sup>152</sup> Este sentimiento se analizará con más detalle en la sección de este informe dedicada a la *atención prestada por los socios internacionales*.

### Navegar por las tensiones entre comunidades y "élites"

Otra cuestión importante que exploramos con los encuestados es cómo abordan y sortean las tensiones que surgen entre las personas consideradas de "alto estatus" o de "élite" en una comunidad y las que poseen conocimientos locales. Esto nos remite a la cuestión de los titulares del poder local frente a las partes interesadas en el conocimiento local de una comunidad que se analizó en la sección de este informe dedicada a *la identificación de las partes interesadas en el conocimiento local*, pero va más allá para incluir también la influencia de las élites externas durante el proceso de diseño y ejecución del programa.

La primera tensión explorada es que las **voces de los hombres suelen dominar espacios que deberían estar liderados por mujeres,<sup>153</sup> y el conocimiento local de las mujeres no es valorado por los de fuera.**<sup>154</sup> Una entrevistada señaló que los hombres suelen dirigir las ONG, sin ninguna experiencia de trabajo en proyectos de mujeres, por lo que las dirigen desde su visión personal y no desde la perspectiva de las mujeres.<sup>155</sup> Otra entrevistada que prefirió no especificar su región también señaló que las autoridades locales suelen ser hombres, y se les considera de "alto estatus", por lo que tienden a dominar los espacios.<sup>156</sup> Por lo tanto, dijo que

---

<sup>149</sup> Entrevista #1, #10, #12, #13, #19, #22

<sup>150</sup> Entrevista # 10

<sup>151</sup> Entrevista # 1

<sup>152</sup> Entrevista # 6

<sup>153</sup> Entrevistas # 6 y # 12

<sup>154</sup> Entrevista # 22

<sup>155</sup> Entrevista # 6

<sup>156</sup> Entrevista # 12

es muy importante que las personas de fuera consulten a las mujeres en espacios separados para asegurarse de que se escuchan sus voces. Sin embargo, otra encuestada de Ecuador señaló que los foráneos no valoran los conocimientos locales de las mujeres incluso cuando las escuchan, porque consideran que sus propias perspectivas occidentales y sus conocimientos académicos son superiores.<sup>157</sup>

*Cita destacada: "Existe una incoherencia entre utilizar a la población como objeto de estudio y no como sujeto de derechos que podría beneficiarse de la información. Es una cuestión de clase y de estatus. La investigación llevada a cabo por la academia es más importante que la realizada por una organización local de mujeres como la nuestra"<sup>158</sup>*

Otra tensión que surgió es cuando **las prácticas de los actores internacionales considerados de "alto estatus" chocan con las de los líderes locales.**<sup>159</sup> Por ejemplo, una entrevistada de Mozambique expresó su frustración por el hecho de que los agentes internacionales tiendan a dar prioridad a las aportaciones de las personas instruidas de su comunidad, mientras que los agentes locales valoran las perspectivas de todos los que se enfrentan a los mismos problemas.<sup>160</sup> Sin embargo, como los agentes internacionales suelen ocupar posiciones de poder en los contextos de desarrollo, a menudo son ellos quienes deciden a quién se escucha. Otra encuestada señaló que los actores internacionales suelen ser los que rellenan los cuestionarios sobre una intervención para comunicar sus experiencias al resto de la comunidad internacional, y afirma que esto significa que las perspectivas de las mujeres y las niñas sobre el terreno quedan al margen.<sup>161</sup> Otros encuestados señalaron diferencias en prácticas menores entre organizaciones internacionales y locales, como las preferencias en cuanto a protocolos de seguridad en los actos, que pueden provocar tensiones en las que los de fuera se muestran consternados por cómo se hacen las cosas y quieren imponer sus propias preferencias.<sup>162</sup>

*Cita destacada: "Si la persona que llega tiene supuestos, tiene que estar abierta a recibir recomendaciones de la comunidad y a hacer ajustes basados en esas sugerencias. De lo contrario, el programa fracasará y no habrá sostenibilidad, ni impacto tangible que medir, ni testimonios, ni historias de éxito. Habrán perdido el tiempo en la comunidad y nada habrá cambiado".<sup>163</sup>*

Otro nivel en el que pueden surgir tensiones es **entre las organizaciones nacionales y las organizaciones locales.**<sup>164</sup> Al igual que los agentes internacionales, las ONG nacionales también pueden considerarse de "alto estatus" en muchas comunidades y, por tanto, sus

---

<sup>157</sup> Entrevista # 22

<sup>158</sup> Entrevista # 22

<sup>159</sup> Entrevistas #1, #11, #15, #23

<sup>160</sup> Entrevista # 23

<sup>161</sup> Entrevista # 1

<sup>162</sup> Entrevista # 15

<sup>163</sup> Entrevista # 19

<sup>164</sup> Entrevistas #3, #8, #16, #19

prácticas también tienden a dominar cuando chocan con las preferencias de los agentes locales. Los participantes hablaron, por ejemplo, de la tendencia de las organizaciones nacionales a entrar en los espacios comunitarios y, en esencia, sustituir a las organizaciones locales.<sup>165</sup> Una líder camerunesa señaló que, cuando las ONG nacionales entran en su comunidad, arrastran a líderes locales como ella a diversas conversaciones, pero no son "coordinadas ni productivas" y, al final, no tienen en cuenta sus recomendaciones.<sup>166</sup> También mencionó que las organizaciones nacionales quieren ver a las ONG locales como "beneficiarias en lugar de socias", se apropian de las intervenciones dirigidas por la comunidad, diseñan programas por su cuenta y hacen que las organizaciones locales pierdan credibilidad y su reconocimiento como proveedoras de servicios en sus comunidades.<sup>167</sup>

*Cita destacada: "Hay actores nacionales que quieren que seamos beneficiarios en lugar de socios; no nos subcontratan, pero quieren hacerlo todo desde su oficina, no a nivel de las bases. Contratan a sus propios trabajadores para enviarlos al territorio, en vez de trabajar con la gente que ya está en el territorio".<sup>168</sup>*

Una encuesta de Bangladesh se hizo eco de estas frustraciones con organizaciones nacionales que tienden a dominar espacios que deberían ser locales. También explicó que estas organizaciones consultan y aprenden a menudo de las suyas, pero luego no se asocian ni financian a las organizaciones locales.<sup>169</sup> Afirmó que las ONG nacionales carecen de los conocimientos locales necesarios para saber qué se necesita en las comunidades, pero tampoco reconocen el valor de trabajar con organizaciones comunitarias que sí conocen a las comunidades.<sup>170</sup>

Una tensión adicional observada entre las organizaciones locales y las nacionales es que, en Iraq, las organizaciones nacionales suelen estar afiliadas a partidos políticos y, por tanto, trabajan en su interés.<sup>171</sup> Esto les lleva a querer atraer a actores de mayor estatus de la esfera internacional, estrictamente para atraer donantes y conseguir más fondos en beneficio de las relaciones políticas y sus campañas electorales, sin escuchar a las mujeres ni intentar conseguir conocimientos locales para las intervenciones.<sup>172</sup>

Para evitar que se perpetúen las tensiones en cualquiera de estos niveles -hombres/mujeres, internacional/local, o nacional/local- y para garantizar que se escuchan las voces de todas las partes interesadas en el conocimiento local en cualquier contexto de desarrollo, los entrevistados afirman que es fundamental, en primer lugar, **consultar a múltiples actores**

---

<sup>165</sup> Entrevistas # 16 y # 19

<sup>166</sup> Entrevista # 19

<sup>167</sup> Entrevista # 19

<sup>168</sup> Entrevista # 19

<sup>169</sup> Entrevista # 16

<sup>170</sup> Entrevista # 16

<sup>171</sup> Entrevistas #3, #8, #13

<sup>172</sup> Entrevistas # 3 y # 8

**locales**,<sup>173</sup> y, en segundo lugar, hacerlo de forma que se **sientan lo suficientemente seguros y cómodos para compartir**.<sup>174</sup> Esto exige tener en cuenta la dinámica de poder para crear activamente espacios cómodos en los que las mujeres puedan hablar.<sup>175</sup> Por ejemplo, una líder nepalesa explicó que invitar a las mujeres locales a las capitales para participar en actos en hoteles de lujo hablando mitad inglés/mitad nepalí no es constructivo: es intimidatorio y les impide hablar.<sup>176</sup> Por lo tanto, deberían considerarse entornos más apropiados para facilitar estas conversaciones que tengan en cuenta el contexto y el idioma local.<sup>177</sup> Un encuestado camerunés se hizo eco de la importancia de reconocer el poder, y subrayó también la importancia de asegurarse de que las mujeres se sientan físicamente seguras en estos espacios.<sup>178</sup> Otra líder camerunesa también explicó que cuando las élites foráneas entran en una comunidad, deben hacerlo con humildad; deben vestir como la comunidad, comer su comida con ellos, y más.<sup>179</sup> De lo contrario, las comunidades se sienten estigmatizadas, no confían en los extranjeros y se cierran a ellos.<sup>180</sup> Un encuestado ecuatoriano también se hizo eco de estas preocupaciones y reiteró la importancia de crear un auténtico sentimiento de copropiedad con las voces locales para contrarrestar la influencia dominante de las élites.<sup>181</sup>

*Cita destacada: "Traer al experto político al espacio de uno puede hacer que esa persona se sienta menos capacitada en su propio espacio. Un lugar de estatus, como una conferencia de alto nivel, va a ser muy diferente de un espacio creado por la comunidad, que cuenta con los alimentos de la comunidad, etc. En este tipo de espacios se necesita un verdadero sentido de la participación y de la creación de la agenda junto con la comunidad. El nivel de participación debe estar claro desde la fase de planificación, para que la persona se sienta siempre parte del programa, que sienta que 'yo también soy clave'. Siempre somos nosotras las que tenemos que adaptarnos a las preferencias de las élites. Ellos toman decisiones patriarcales".*

Finalmente, una última estrategia que escuchamos para abordar las tensiones entre las élites y quienes poseen conocimientos comunitarios es que los líderes locales **establezcan relaciones sólidas con quienes ostentan el poder para poder trabajar con ellos**.<sup>182</sup> Una encuestada señaló la eficacia de los agentes locales que afirman su autoridad estableciendo relaciones directas con los que detentan el poder y utilizando luego esas relaciones para mantener su voz.<sup>183</sup> Con el tiempo, dijo, esto hace que incluso las personas de mayor estatus reconozcan el valor de los conocimientos locales.

*Cita destacada: "Tenemos miembros que son capaces de trabajar con el gobernador, son*

---

<sup>173</sup> Entrevista # 28

<sup>174</sup> Entrevistas #2, #5, #18, #19, #28

<sup>175</sup> Entrevistas # 5 y # 18

<sup>176</sup> Entrevista # 5

<sup>177</sup> Entrevista # 5

<sup>178</sup> Entrevista # 18

<sup>179</sup> Entrevista # 19

<sup>180</sup> Entrevista # 19

<sup>181</sup> Entrevista # 2

<sup>182</sup> Entrevista # 21

<sup>183</sup> Entrevista # 21

*reconocidos por ellos, y eso es una rara ocasión. Especialmente para las comunidades rurales. Sucedió gracias a un largo periodo de establecimiento de relaciones".<sup>184</sup>*

## Medidas del éxito en la integración de los conocimientos locales

### Evaluar el éxito de manera informal

También preguntamos cómo suelen evaluar las organizaciones el grado de éxito en la incorporación de los conocimientos locales a la labor de desarrollo. Algunas señalaron en primer lugar a las organizaciones internacionales, explicando que una gran medida del éxito es **cuando los actores internacionales aprenden y se comportan de forma diferente o conectan con las bases de alguna manera más profunda.**<sup>185</sup> Puede tratarse de que una ONGI se asocie con organizaciones locales más de lo que lo hacía antes,<sup>186</sup> aprenda algo importante del socio local,<sup>187</sup> o regrese a una comunidad en la que trabajaba anteriormente y utilice los conocimientos que había reunido antes.<sup>188</sup> También puede ocurrir que una ONGI se vea sorprendida por un programa que no creía que fuera a funcionar, y aprenda así sobre el contexto local a través de esa experiencia.<sup>189</sup>

A partir de ahí, varios entrevistados afirmaron que el éxito se alcanza cuando los **conocimientos locales se unen a los no locales, lo que implica que la brecha entre estos dos tipos distintos de conocimientos se ha reducido en cierta medida.** Esto implica que la brecha entre estos dos tipos distintos de conocimiento se ha reducido en cierta medida.<sup>190</sup> Un entrevistado explicó que esto ocurre cuando son capaces de "mantener el contexto cultural de la gente, respetar sus normas y creencias tradicionales, pero al mismo tiempo asegurarse de que no va en contra de las normas".<sup>191</sup> Otra persona afirmó que este tipo de acercamiento de conocimientos suele producirse en torno a procesos como la labor de defensa que aportan las organizaciones de base en torno a los procesos del EPU o la CEDAW.<sup>192</sup>

Otros consideraron que el éxito en el uso de los conocimientos locales se reflejaba en que **las mujeres y otros miembros de la comunidad conseguían avances** y se empoderaban, y en que **las normas sociales que se les imponían disminuían.**<sup>193</sup> Una persona dijo que es cuando las mujeres comprenden sus propios derechos, a pesar de lo que digan las normas.<sup>194</sup> Otro señaló concretamente el empoderamiento de los jóvenes, ya que su comprensión de los

---

<sup>184</sup> Entrevista # 21

<sup>185</sup> Entrevistas #7, #10, #12, #25

<sup>186</sup> Entrevista # 12

<sup>187</sup> Entrevistas # 7 y # 12

<sup>188</sup> Entrevista # 12

<sup>189</sup> Entrevista # 10

<sup>190</sup> Entrevista # 18

<sup>191</sup> Entrevista # 18

<sup>192</sup> Entrevista # 25

<sup>193</sup> Entrevistas #4, #6, #7, #8, #11, #13, #27

<sup>194</sup> Entrevista # 13

conocimientos locales significa que se transmiten de generación en generación.<sup>195</sup> Otra, de Myanmar, dijo que es cuando las mujeres asumen un papel de liderazgo mayor que antes de que su organización las formara, lo que también aumenta su propio conocimiento de la comunidad.<sup>196</sup> Puso el ejemplo de formar a jóvenes que sienten odio hacia ciertos grupos por tensiones étnicas y violaciones pasadas, y ver cómo salen con una "idea más amplia de cómo ver la situación política del país".<sup>197</sup> Así pues, para estas encuestadas, el uso de los conocimientos locales en la programación tiene éxito cuando las mujeres se empoderan y cuando los conocimientos se extienden entre ellas.

Otro grupo de encuestados consideró que el éxito se produce **cuando se plantea una buena solución a un problema basándose en los conocimientos locales**. Un ejemplo que se dio fue cuando una organización iraquí resolvió el problema de la falta de acceso de las niñas a las escuelas utilizando sus conocimientos locales sobre las normas sociales que se oponían a que las niñas fueran en bicicleta para concienciar y cambiar las ideas de los padres sobre el uso de la bicicleta hasta que finalmente las niñas pudieron ir en bicicleta a la escuela.<sup>198</sup>

Otros pocos señalaron el **involucramiento de la comunidad en la resolución colectiva de los problemas**.<sup>199</sup> Por ejemplo, un entrevistado de Mozambique considera un éxito que se entienda que el problema de la violencia de género es un problema comunitario, y no individual o familiar, por lo que la comunidad debe unirse para lograr solucionarlo.<sup>200</sup> Y en Níger, una entrevistada contó cómo un programa que inicialmente se había diseñado para combatir la violencia de género se modificó para centrarse en la menstruación y el VIH/SIDA, totalmente basado en las aportaciones y los deseos de la comunidad.<sup>201</sup>

Otra persona describió el éxito como el momento en que el **conocimiento local se hace visible de** alguna manera, por ejemplo mediante un mural o un espacio digital que pone de relieve la sabiduría territorial.<sup>202</sup> Y alguien más lo ve como cuando **se forman redes** entre ONG que comprenden todas las necesidades de las partes interesadas locales.<sup>203</sup>

#### Medir la contribución a los resultados

Además de estas evaluaciones informales de lo que significa utilizar con éxito los conocimientos locales, también preguntamos a los encuestados si tenían alguna práctica para medir formalmente la contribución de los conocimientos locales a los resultados del programa. Aunque muchos afirmaron que no disponían de estas prácticas, unos pocos compartieron algunos métodos. Algunos mencionaron los **análisis de referencia y de cierre** como

---

<sup>195</sup> Entrevista # 27

<sup>196</sup> Entrevista # 11

<sup>197</sup> Entrevista # 11

<sup>198</sup> Entrevista # 8

<sup>199</sup> Entrevistas # 23 y # 28

<sup>200</sup> Entrevista # 23

<sup>201</sup> Entrevista # 28

<sup>202</sup> Entrevista # 2

<sup>203</sup> Entrevista # 13

herramientas poderosas para documentar las contribuciones de los conocimientos locales.<sup>204</sup> Otros hablaron de la importancia de las **mediciones cualitativas en lugar de las cuantitativas**, ya que los estudios de caso, las observaciones y los debates tienden a ser mucho más capaces de captar estas contribuciones que los marcos lógicos.<sup>205</sup> Otros explicaron la importancia de **realizar seguimientos** tanto con los líderes de la comunidad<sup>206</sup> como con las mujeres y niñas que participan en las actividades para conocer sus historias de éxito.<sup>207</sup> Otra persona mencionó los **puntos de control y los marcadores** para saber cuándo se ha producido el cambio.<sup>208</sup>

*Cita destacada: "Los buenos resultados proceden del conocimiento local. Los resultados son mejores cuando hay conocimiento local. Vemos buenos resultados cuando los líderes comparten las lecciones aprendidas con las comunidades. Esto amplifica el trabajo, especialmente en materia de violencia de género y derechos de las mujeres y las niñas".<sup>209</sup>*

## Experiencias de intercambio de conocimientos con agentes internacionales

A continuación intentamos hacernos una idea de lo que supone para los agentes locales compartir sus conocimientos con los agentes internacionales. Esta sección explora las experiencias que los agentes locales han tenido con los socios internacionales, las buenas y malas prácticas probadas y desarrolladas para compartir los conocimientos locales, y las sugerencias para cambiar las prácticas de los donantes.

### Atención prestada por los actores internacionales

Los entrevistados comentaron diversas experiencias sobre su grado de inclusión y escucha por parte de los actores internacionales. Muchos manifestaron que **en los últimos años** habían notado **un aumento significativo de las oportunidades de sentarse a la mesa con sus homólogos internacionales**.<sup>210</sup> Ahora tienen la sensación de que a menudo se les incluye más directamente como copartícipes en los procesos de elaboración de propuestas y presupuestos<sup>211</sup> y que, a veces, los financiadores les remiten a otros procesos de elaboración de propuestas incluso cuando son rechazadas.<sup>212</sup> También se les ha incluido más y se les ha dado voz en las conferencias internacionales.<sup>213</sup> Sin embargo, una salvedad es que a veces se les invita a eventos internacionales pero no se financia su participación en ellos, lo que hace

---

<sup>204</sup> Entrevistas #3, #4, #14, #15

<sup>205</sup> Entrevistas # 5 y # 7

<sup>206</sup> Entrevista # 28

<sup>207</sup> Entrevistas # 13 y # 4

<sup>208</sup> Entrevista # 11

<sup>209</sup> Entrevista # 27

<sup>210</sup> Entrevistas #1, #3, #4, #6, #7, #10, #12, #14, #15, #16, #18, #19, #20, #22, #25, #28

<sup>211</sup> Entrevistas # 2 y # 12

<sup>212</sup> Entrevista # 22

<sup>213</sup> Entrevistas # 7 y # 19

que en esas circunstancias se trate más bien de una acción performativa.<sup>214</sup> A pesar de ello, muchos encuestados mencionaron varios nombres de actores internacionales que les han apoyado y escuchado en los últimos años. Muchos señalan que las ONG internacionales hacen ahora un esfuerzo importante por conectar con la comunidad de base y recibir las aportaciones de los líderes locales.<sup>215</sup> O han demostrado estar dispuestas a modificar sus planes en función de los comentarios de las voces locales.<sup>216</sup> Los actores locales aprecian especialmente cuando los actores internacionales tienen en cuenta sus conocimientos locales, les invitan a contribuir a su trabajo, les consultan antes de publicar cualquiera de sus investigaciones y les invitan a los espacios en los que dan a conocer las investigaciones desarrolladas conjuntamente.<sup>217</sup> También aprecian las oportunidades de contribuir a los procesos de elaboración de informes paralelos, como los de la CEDAW y la CSW.<sup>218</sup>

Algunos encuestados explicaron que, incluso cuando los socios internacionales no son totalmente receptivos a ellos de inmediato, **a menudo hay margen para negociar con ellos y avanzar gradualmente.**<sup>219</sup> Uno de los encuestados compartió su experiencia de haber presentado propuestas basadas en las necesidades de la comunidad y haber recibido la negativa de los socios internacionales, pero luego haber podido respaldar sus opiniones con los resultados de las evaluaciones, o incluso realizando más evaluaciones, y finalmente haber conseguido que el socio les escuchara a través de este proceso.<sup>220</sup> Otro señaló que establecer una relación con una organización internacional es un proceso largo y que a menudo se necesita mucho tiempo antes de que los socios internacionales estén dispuestos a reconocer el contexto local y las perspectivas de los agentes locales.<sup>221</sup>

*Cita destacada: "A menudo los socios son flexibles y tratan de incluir a los agentes locales. A veces no son lo suficientemente flexibles, pero a través de los testimonios conseguimos mostrar la importancia de esto para garantizar el éxito del proyecto" <sup>222</sup>*

Sin embargo, otros explicaron que los agentes internacionales **no siempre les escuchan, o les escuchan pero después nada resulta.**<sup>223</sup> Una entrevistada de Níger dijo que sigue participando a menudo en convocatorias de propuestas en las que los socios internacionales no tienen en cuenta sus comentarios y acaban diseñando un proyecto que ignora las realidades en el territorio.<sup>224</sup> Una líder iraquí mencionó haber proporcionado información a actores internacionales y no haber vuelto a saber de ellos, por lo que no sabía si habían utilizado sus

---

<sup>214</sup> Entrevista # 19

<sup>215</sup> Entrevista # 6 y # 16

<sup>216</sup> Entrevista # 3

<sup>217</sup> Entrevista # 20

<sup>218</sup> Entrevistas # 10 y # 21

<sup>219</sup> Entrevistas #11, #21, #27

<sup>220</sup> Entrevista # 11

<sup>221</sup> Entrevista # 21

<sup>222</sup> Entrevista # 27

<sup>223</sup> Entrevistas #1, #5, #8, #12, #29

<sup>224</sup> Entrevista #29

aportaciones o no.<sup>225</sup> Otro encuestado de Colombia se hizo eco de sentimientos similares y describió la tendencia negativa de las organizaciones internacionales a consultar a las OLM al principio de un proceso, pero sin volver a ponerse en contacto con ellas una vez recopilada la información necesaria, lo que refleja la preocupación por las prácticas extractivas, tal y como se explica en una sección anterior de este informe.<sup>226</sup> Una encuestada ecuatoriana también señaló que sus conocimientos se han utilizado de forma extractiva cuando se la invita a un acto una vez, aporta su información y luego no se la vuelve a invitar ni se la contrata en otras oportunidades.<sup>227</sup> Además, una socia de Irak mencionó que los socios internacionales de su región en el sur escuchan a algunos socios locales, pero no a las organizaciones feministas; así, sólo prestan atención de una manera excluyente que al final no beneficia al proyecto.<sup>228</sup> Una entrevistada de Venezuela afirmó que, aunque los actores internacionales afirman querer hablar con ella sobre las preocupaciones a nivel comunitario, en realidad sólo están interesados en debatir cuestiones políticas de alto nivel.<sup>229</sup> Y otros manifestaron que sólo se les consulta en momentos oportunos, pero que rara vez se les escucha en situaciones de emergencia.<sup>230</sup>

*Cita destacada: "Cuando quieren que desarrollemos algo para ellos, nos escuchan con mucha atención. Pero en los momentos críticos, no nos prestan mucha atención".<sup>231</sup>*

Este subgrupo de entrevistados coincidió en que los **actores internacionales han empezado a reconocer la necesidad de localizar más, pero no siempre ocurre en la práctica.**<sup>232</sup> En sus conversaciones con los donantes, observan que muchos debates sobre la localización se quedan sobre el papel y no se llevan a la práctica.<sup>233</sup> Y cuando se llevan a cabo más prácticas de localización, a veces parecen performativas, ya que un socio valoró que "se hacen reuniones por hacer reuniones y no para obtener resultados".<sup>234</sup> Además, otra entrevistada señaló que sólo algunas sedes y conferencias internacionales a las que es invitada parecen escuchar realmente lo que tiene que decir, mientras que otras no parecen absorber en absoluto su información, y de su participación no se deriva ningún cambio.<sup>235</sup>

Algunos encuestados señalaron específicamente las **barreras estructurales del sistema que limitan su participación e interacción con los agentes internacionales.** Por ejemplo, la mayoría de las conversaciones siguen siendo en inglés, lo que impide participar a quienes no dominan esta lengua.<sup>236</sup> Además, algunos espacios internacionales establecen límites de edad

---

<sup>225</sup> Entrevista # 17

<sup>226</sup> Entrevista # 20

<sup>227</sup> Entrevista # 22

<sup>228</sup> Entrevista # 1

<sup>229</sup> Comentario anónimo de una entrevista

<sup>230</sup> Entrevistas # 5 y # 9

<sup>231</sup> Entrevista # 5

<sup>232</sup> Entrevistas # 5 y # 12

<sup>233</sup> Entrevista # 12

<sup>234</sup> Entrevista # 8

<sup>235</sup> Entrevista # 25

<sup>236</sup> Entrevista # 24

que dan prioridad a los líderes jóvenes, lo que excluye a otros de compartir sus conocimientos.<sup>237</sup> Otro encuestado compartió que, particularmente en América Latina, es difícil trabajar en el espacio humanitario sin estar directamente involucrado con la Iglesia, ya que esa estructura tiene mucha voz y poder en los foros internacionales, y a veces su trabajo choca con sus valores.<sup>238</sup> Por lo tanto, las organizaciones humanitarias que no forman parte de ese aparato se encuentran en desventaja. Finalmente, otra líder de Ecuador compartió que para ella, ser invitada a espacios internacionales muchas veces "implica irrumpir en un espacio que no está diseñado para que participes".<sup>239</sup> Es tan complejo participar que a menudo se siente como una trampa.

La inmensa mayoría de los encuestados coincidieron en que **las interacciones entre los actores locales e internacionales deberían ser mucho más frecuentes y significativas**. Varios encuestados manifestaron que aprecian la diversidad de espacios en los que relacionarse con los actores internacionales, y que a menudo prefieren talleres más pequeños en los que se comparte información y las conversaciones son más profundas y significativas que las grandes conferencias internacionales.<sup>240</sup> Algunos líderes desearían específicamente más oportunidades para relacionarse con los donantes, ya que a menudo sólo consiguen comunicarse con ellos a través de informes, que no permiten espacios de análisis o creación conjunta de propuestas.<sup>241</sup> Quieren ver espacios reales para la crítica y la retroalimentación con los donantes, en los que ambas partes puedan aprender la una de la otra.<sup>242</sup> Otra encuestada reflejó este sentimiento, afirmando que sus sugerencias a las ONGI suelen recibir el rechazo de financiación y oportunidades.<sup>243</sup> Otros afirmaron estar satisfechos con su interacción con los donantes, pero frustrados con los niveles de compromiso de las entidades de la ONU. Esta frustración fue expresada especialmente por un encuestado de Myanmar, ya que la situación política es tan grave que la falta de acogida por parte de la ONU es especialmente perjudicial para su causa.<sup>244</sup> En general, a los actores locales les gustaría que hubiera más oportunidades de interacción y espacios para un compromiso genuino con los actores internacionales.

## Buenas y malas prácticas para compartir conocimientos

Los entrevistados nos dijeron que las buenas y malas prácticas que han identificado para compartir conocimientos con actores internacionales dependen mucho del actor concreto y de cómo tiende a comportarse. **Algunos son más difíciles que otros**, ya que tienden a llegar a los agentes locales con "marcos estructurados que rellenar, y estas herramientas no captan la realidad".<sup>245</sup> También pueden ser bastante rígidos, no sólo en cuanto al diseño de los

---

<sup>237</sup> Entrevista # 24

<sup>238</sup> Comentario anónimo de una entrevista

<sup>239</sup> Entrevista # 22

<sup>240</sup> Entrevistas # 5 y # 26

<sup>241</sup> Entrevistas # 2 y # 4

<sup>242</sup> Entrevista # 2

<sup>243</sup> Entrevista # 1

<sup>244</sup> Entrevista # 11

<sup>245</sup> Entrevista # 5

programas, sino también en sus análisis de la situación. Una encuestada venezolana nos contó, por ejemplo, sus experiencias trabajando con actores humanitarios en su país que venían de otros contextos de crisis y, por tanto, trataban a Venezuela como si fuera idéntica a aquellos, a pesar de que en realidad el país es rico en lugar de empobrecido, tiene un alto nivel educativo y no se encuentra en medio de un conflicto armado.<sup>246</sup> También explicó que, en cuanto a la situación política del país, ha visto cómo los actores internacionales violaban el principio de imparcialidad y llegaban a criticar a su organización por trabajar con actores gubernamentales en algunas circunstancias o incluso a adoptar ellos mismos posturas políticas.<sup>247</sup> Otra encuestada de Irak explicó sus experiencias negativas compartiendo conocimientos que han resultado en la explotación del grupo local.<sup>248</sup> Ha compartido sus conocimientos locales con ONG internacionales que le han prometido incluirla en su proyecto, pero al final no lo han hecho. Por lo tanto, a los entrevistados les ha resultado bastante difícil comunicar sus conocimientos locales a determinados socios internacionales, y especialmente difícil hacerlo sin ser explotados.

Sin embargo, otras de las líderes con las que hablamos han **desarrollado estrategias para hacer llegar con éxito sus conocimientos locales a los actores internacionales**. Algunas destacaron la importancia de la comunicación interpersonal, sobre todo de que los socios visiten la zona donde se desarrolla el proyecto.<sup>249</sup>

*Cita destacada: "Tenemos socios que vienen a nuestra zona para dialogar con las líderes locales, compartir experiencias y celebrar reuniones de socios en las que están presentes los socios financiadores para que puedan escuchar de boca de las líderes locales sus experiencias y puntos de vista reales. Eso les ha ayudado a tener una visión más real de la situación"*<sup>250</sup>

Otros consideran que presentar a los actores internacionales informes, pruebas, datos, investigaciones y otras publicaciones tiende a llegar a ellos de la manera más eficaz.<sup>251</sup> Esta parece ser la mejor forma de hacer llegar la información al mundo internacional de forma masiva, y puede combinarse con historias personales para resultar especialmente convincente.<sup>252</sup> Y en contraste con una opinión compartida anteriormente, una líder llegó a decir que no le importaba si sus datos eran extraídos y explotados, siempre y cuando salieran a la luz y tuvieran un efecto sobre el problema.<sup>253</sup>

Otros afirmaron que las redes sociales son un medio eficaz para transmitir sus conocimientos a los agentes internacionales. Se trata de un medio especialmente útil para llegar a los jóvenes, y puede utilizarse para situar estratégicamente cuestiones de interés local en el punto de mira internacional.<sup>254</sup> Como algunos actores consideran que imprimir sus investigaciones y compartirlas durante los actos puede resultar a veces menos eficaz, han recurrido a la

---

<sup>246</sup> Comentario anónimo de una entrevista

<sup>247</sup> Comentario anónimo de una entrevista

<sup>248</sup> Entrevista # 10

<sup>249</sup> Entrevistas #5, #20, #21

<sup>250</sup> Entrevista # 21

<sup>251</sup> Entrevistas #8, #9, #17, #18

<sup>252</sup> Entrevista # 18

<sup>253</sup> Entrevista # 8

<sup>254</sup> Entrevista # 20

promoción y la concienciación en las redes sociales como forma de difundir sus conocimientos.<sup>255</sup>

Las buenas prácticas finales también incluyen la creación de redes con otras ONG para compartir conocimientos de forma colectiva y llegar así a un público más amplio,<sup>256</sup> así como asegurarse de que las organizaciones nacionales u otros intermediarios dejan muy claro al presentar los datos a nivel internacional que proceden directamente de las bases.<sup>257</sup>

Se recomienda cambiar las prácticas de los donantes

Aunque en las secciones anteriores se han formulado algunas recomendaciones sobre las relaciones con los donantes, también hemos preguntado directamente qué prácticas de los donantes desean que cambien los actores locales. Nos hablaron de una serie de cambios que les gustaría ver.

Como ya se ha dicho, a los agentes locales les gustaría que **mejoraran las relaciones entre donantes y beneficiarios**.<sup>258</sup> Quieren que los donantes les vean siempre como socios, haya o no un proyecto entre manos.<sup>259</sup> Quieren que la alianza sea una relación bidireccional y mutuamente beneficiosa.<sup>260</sup> Y desean que los donantes sean más sensibles a sus contextos y a cómo afectan a su trabajo.<sup>261</sup>

Otra petición es que los donantes **dejen de traer a personas de fuera para que se encarguen de la ejecución de los proyectos y, en su lugar, formen a la población local para que lo haga**.<sup>262</sup> Uno de los encuestados opinó que los agentes internacionales no suelen confiar en que los agentes locales sean capaces de adquirir conocimientos técnicos, y por eso nunca los aprenden.

*Cita destacada: "Puede que tengamos menos conocimientos sobre cosas relacionadas con fondos, propuestas y asuntos complicados, pero tenemos más conocimientos locales y sobre el medio ambiente. Como ONG locales, esperamos que los donantes nos incluyan como socios locales y nos ofrezcan formación para desarrollar nuestra capacidad de ejecución de proyectos".<sup>263</sup>*

Los líderes locales también quieren que los donantes **distingan mejor entre organizaciones nacionales y locales en sus esfuerzos de localización**.<sup>264</sup> Consideran que los agentes internacionales suelen creer que cualquier organización ubicada en un país es local, cuando en realidad las organizaciones nacionales no poseen conocimientos locales específicos ni de lejos

---

<sup>255</sup> Entrevista # 22

<sup>256</sup> Entrevista # 13

<sup>257</sup> Entrevista # 25

<sup>258</sup> Entrevistas # 2, # 9, # 21

<sup>259</sup> Entrevistas # 2 y # 9

<sup>260</sup> Entrevista # 21

<sup>261</sup> Entrevista # 21

<sup>262</sup> Entrevistas # 10 y # 23

<sup>263</sup> Entrevista # 10

<sup>264</sup> Entrevistas #16, #21, #25, #29

en la misma medida que las organizaciones verdaderamente comunitarias. Uno de los encuestados expresó explícitamente su frustración por el hecho de que los donantes destinen ahora ingentes fondos a los esfuerzos de localización, pero rara vez llegan al ámbito local porque las organizaciones nacionales no hacen donaciones a las locales.<sup>265</sup> Otro afirmó que los recursos se quedan estancados en el nivel intermedio porque los actores internacionales están muy lejos y no pueden llegar al nivel local.<sup>266</sup> Los líderes locales quieren que los donantes se acuerden de hacer donaciones a nivel local, no sólo nacional.

*Cita destacada: "Les gusta pensar que cualquier organización de un país lo sabe todo sobre cada comunidad, pero no es cierto; hay muchas diferencias de un municipio a otro" <sup>267</sup>*

Del mismo modo, los entrevistados piden que los donantes **financien a organizaciones locales con sede en la comunidad donde se desarrolla el proyecto**, en lugar de a cualquier grupo local de otra región.<sup>268</sup> Un entrevistado iraquí puso el ejemplo de que los donantes suelen dar fondos a grupos locales del norte de Irak para que lleven a cabo actividades de proyectos en el sur, lo que no aporta al proyecto los conocimientos locales correctos.<sup>269</sup>

Otra recomendación es que los donantes **reduzcan los requisitos burocráticos, las restricciones y las condiciones** impuestas a los beneficiarios.<sup>270</sup> La combinación de estos requisitos y la falta de apoyo que conllevan les parece una práctica extractiva.<sup>271</sup> A menudo se les pide, por ejemplo, que proporcionen datos de las actividades del proyecto desglosados a un nivel tal que a la organización local le resulte prohibitivamente difícil recopilarlos.<sup>272</sup> O los donantes imponen requisitos de auditoría extremadamente rígidos, incluso en países políticamente inestables, como Myanmar, donde no es posible reunir los recibos originales de cada compra debido al conflicto armado.<sup>273</sup> Otra encuestada en Bangladesh dijo que los donantes a veces exigen tipos específicos de auditorías que su organización no puede permitirse, y que las estrictas restricciones de los auditores significan que los activistas no pueden hacer ajustes en el momento en las categorías presupuestarias, incluso cuando hay riesgos de seguridad para las mujeres y las niñas, porque tendrían que presentar una solicitud formal con antelación para hacerlo.<sup>274</sup> Las organizaciones locales señalan que las restricciones de los donantes suelen limitar a las organizaciones pequeñas, sobre todo, para las que la carga de realizar una auditoría es más pesada.<sup>275</sup> Otra restricción habitual es que muchos donantes no pueden financiar a organizaciones no registradas, lo que deja a organizaciones como con la

---

<sup>265</sup> Entrevista # 16

<sup>266</sup> Entrevista # 7

<sup>267</sup> Entrevista # 21

<sup>268</sup> Entrevista # 17

<sup>269</sup> Entrevista # 17

<sup>270</sup> Entrevistas #7, #11, #12, #15, #16, #21, #24, #29

<sup>271</sup> Entrevista # 7

<sup>272</sup> Entrevista # 24

<sup>273</sup> Entrevista # 11

<sup>274</sup> Entrevista # 16

<sup>275</sup> Entrevista # 29

que hablamos en Myanmar fuera de muchos procesos de consideración de propuestas porque no pueden registrarse en el país por miedo a los riesgos de seguridad.<sup>276</sup>

En relación con esto, muchos entrevistados expresaron su deseo de que los donantes tengan especialmente **en cuenta el contexto local a la hora de imponer requisitos administrativos.**<sup>277</sup> Esto significa reconocer que en muchas zonas el acceso a Internet y la tecnología son menos fiables, que algunos terrenos son mucho más difíciles de transitar, etc.<sup>278</sup> Una encuestada de Filipinas señaló concretamente que, durante la pandemia de COVID-19, muchos donantes siguieron actuando como si no hubiera pasado nada, solicitando informes mensualmente y olvidando que la pandemia se sentía de forma diferente en el Norte Global que en el Sur Global.<sup>279</sup> Dijo que ojalá los donantes pudieran vivir allí durante un mes para comprender la realidad y las cargas que tales exigencias suponían para su organización.<sup>280</sup>

*Cita destacada: "Cuando los donantes nos financian, primero tienen que analizar el entorno. Tienen que investigar qué nos conviene, cuál es el ritmo aquí, etc. Hay muchas diferencias entre los requisitos de los donantes y los locales".<sup>281</sup>*

Otra recomendación que escuchamos fue que los donantes **fuera más flexibles en cuanto a lo que financian.**<sup>282</sup> Muchos expresaron su frustración por el hecho de que los donantes estén limitados en cuanto a los temas que quieren abordar y que las convocatorias de propuestas tiendan a ser bastante restrictivas. Señalan que esto supone una imposición de enfoque y les limita a trabajar en temas que no se ajustan a lo que los conocimientos locales consideran más necesario en una comunidad determinada.<sup>283</sup> También manifestaron haberse visto obligados a ejecutar proyectos sólo en determinadas zonas, en lugar de las que elige la organización local.<sup>284</sup> Y mencionaron que los donantes a menudo no financian determinadas partidas presupuestarias de un proyecto, como la tecnología para los participantes en el proyecto, ya que lo consideran innecesario incluso cuando los grupos locales lo consideran fundamental para el éxito de un proyecto.<sup>285</sup> Además, mientras que los líderes de algunas regiones expresaron que los donantes no están lo suficientemente dispuestos a cambiar lo que han financiado en el pasado -como talleres de costura y peluquería para mujeres<sup>286</sup> -, en otras regiones señalaron que los donantes están demasiado preocupados por la creatividad y la novedad, y crean expectativas poco realistas para que las organizaciones locales reinventen constantemente la rueda en lugar de aplicar lo que se sabe que funciona bien.<sup>287</sup> En conjunto,

---

<sup>276</sup> Entrevista # 11

<sup>277</sup> Entrevistas # 16 y # 21

<sup>278</sup> Entrevista # 21

<sup>279</sup> Entrevista # 21

<sup>280</sup> Entrevista # 21

<sup>281</sup> Entrevista # 16

<sup>282</sup> Entrevistas #7, #12, #13, #15, #16, #17, #21, #23, #24

<sup>283</sup> Entrevista # 17

<sup>284</sup> Entrevista # 13

<sup>285</sup> Entrevista # 16

<sup>286</sup> Entrevistas # 4 y # 14

<sup>287</sup> Entrevista # 24

cada uno de estos testimonios apunta a la necesidad de ofrecer un mayor nivel de flexibilidad, para que las propias organizaciones de base puedan determinar qué es lo más importante para el éxito de un proyecto.

*Cita destacada: "A veces, en la respuesta a catástrofes, debido a la necesidad de presentar propuestas en un plazo muy breve, es necesario que los financiadores tengan cierto grado de flexibilidad. Porque la situación cambia muy deprisa. Debería haber más flexibilidad por parte de los socios financiadores, porque al final ¿quién se queda atrás en las comunidades? No son los socios financiadores, somos nosotros. Así que, si valoran el conocimiento local, deberían ser más flexibles".<sup>288</sup>*

Otra petición fue que los donantes **proporcionaran financiación a más largo plazo y trabajaran con los socios durante periodos más largos**. Tal como están las cosas, se sabe que vuelven a una comunidad años después de concluido un proyecto y trabajan con personas totalmente nuevas, con lo que "descuidan por completo a los beneficiarios originales."<sup>289</sup>

Los líderes locales también quieren **contrarrestar las injusticias y la injusta distribución salarial dentro del sistema humanitario**.<sup>290</sup> Un entrevistado reflexionó sobre el hecho de que los donantes suelen tener grandes expectativas en cuanto a las actividades, pero no financian los salarios lo suficiente como para satisfacerlas.<sup>291</sup> Esto provoca desigualdades entre los trabajadores de primera línea y los expatriados, que cobran más por trabajar desde las sedes nacionales.<sup>292</sup> Otro entrevistado señaló que a los donantes les gusta gastarse el dinero en grandes recintos para eventos, en lugar de en proyectos que serían más útiles para las comunidades locales.<sup>293</sup>

Los entrevistados también quieren que los donantes **financien a las organizaciones pequeñas y nacientes**.<sup>294</sup> Señalaron lo difícil que es para las organizaciones hacerse oír cuando son jóvenes,<sup>295</sup> y afirmaron que los donantes suelen mostrarse reacios a financiarlas.<sup>296</sup> También afirmaron que es muy difícil conseguir financiación cuando una organización es nueva, sobre todo porque las condiciones administrativas y financieras son difíciles de cumplir y a menudo exigen el dominio de la lengua inglesa.<sup>297</sup> En cambio, los donantes deberían apoyar a estos grupos para que puedan crecer.

---

<sup>288</sup> Entrevista # 21

<sup>289</sup> Entrevista # 8

<sup>290</sup> Entrevistas #12 y #13

<sup>291</sup> Entrevista # 12

<sup>292</sup> Entrevista # 12

<sup>293</sup> Entrevista # 13

<sup>294</sup> Entrevistas #1, #2, #15, #27

<sup>295</sup> Entrevista # 2

<sup>296</sup> Entrevista # 27

<sup>297</sup> Entrevista # 1

Otra petición fue que los donantes **dejaran de hacer "propaganda de donantes"**. Un encuestado de Venezuela describió esto como cuando los donantes sólo quieren asistir a eventos, hacerse fotos y poner sus logotipos en los materiales, sin tener realmente en cuenta el tema en cuestión o las comunidades afectadas.<sup>298</sup>

Los actores locales también quieren que los donantes pongan **más cuidado en utilizar el lenguaje y los términos específicos empleados por los socios locales**, para reflejar su intención de entender las normas locales.<sup>299</sup> Como se ha señalado anteriormente, los entrevistados han constatado que los actores internacionales tienden a utilizar términos que la comunidad local desconoce, lo que genera confusión y complicaciones en las relaciones de trabajo.<sup>300</sup>

*Cita destacada: "Las ONG internacionales que no están familiarizadas con nuestro entorno siempre utilizan expresiones y abreviaturas que las organizaciones locales no entienden, lo que provoca grandes problemas en el diseño y la ejecución de los programas"<sup>301</sup>*

Los actores locales también desean que los donantes **creen redes de solidaridad en las comunidades en las que financian**.<sup>302</sup> Esto es especialmente importante en situaciones de emergencia, ya que la competencia por los fondos suele aumentar en estos escenarios, por lo que los donantes deberían desempeñar un papel en el mantenimiento de la cohesión y la cooperación entre todos los socios.<sup>303</sup>

Otra petición fue formulada sólo por encuestados de Irak, aunque eso no significa necesariamente que el sentimiento no sea sentido también por actores de otros lugares. Estos actores desean que los donantes **trabajen con mayor transparencia y no den un trato especial a los socios con los que han establecido relaciones previamente**.<sup>304</sup> Se sienten frustrados por haber visto cómo los donantes financiaban repetidamente a los grupos más conocidos que habían establecido relaciones con los donantes, sin tener en cuenta en primer lugar a todas las organizaciones.<sup>305</sup> También señalaron la influencia de los partidos políticos en estas relaciones entre donantes y beneficiarios, lo que resta transparencia a las interacciones.<sup>306</sup> Y algunos incluso mencionaron experiencias de trabajo con intérpretes de los donantes y comprobaron que no eran honestos ni dignos de confianza, porque "contratan a personas con las que tienen relaciones personales".<sup>307</sup>

---

<sup>298</sup> Entrevista # 7

<sup>299</sup> Entrevista # 15

<sup>300</sup> Entrevistas #10, #13, #14

<sup>301</sup> Entrevista # 13

<sup>302</sup> Entrevista # 5

<sup>303</sup> Entrevista # 5

<sup>304</sup> Entrevistas #3, #4, #6, #13

<sup>305</sup> Entrevistas #4, #6, #13

<sup>306</sup> Entrevista # 14

<sup>307</sup> Entrevista # 3

Por último, y quizá lo más importante para este informe, las mujeres líderes recomendaron que los donantes **reconocieran el valor del conocimiento local**.<sup>308</sup> Quieren que los donantes comprendan la importancia de los diversos procesos de consulta y participación comunitaria que llevan a cabo en sus sociedades, y lo beneficiosos que son esos procesos para el diseño y la ejecución de los proyectos.<sup>309</sup> Quieren que la financiación de los proyectos se base en pruebas derivadas del conocimiento local, y no en planes preconcebidos o ideas que vienen de fuera.<sup>310</sup> Esencialmente, necesitan que los donantes escuchen a los actores de base y a las comunidades locales a las que representan antes y durante su entrada en las comunidades.

*Cita destacada: "Los actores externos deben darse cuenta de que no van a una comunidad a enseñar, sino que el conocimiento ya se encuentra ahí"*<sup>311</sup>

---

<sup>308</sup> Entrevistas #5, #21, #25

<sup>309</sup> Entrevista # 21

<sup>310</sup> Entrevista # 25

<sup>311</sup> Entrevista # 5

# Anexos

## Anexo A Países y organizaciones representados en el estudio

<b>África</b>	<b>Camerún</b>	Centro Comunitario para el Desarrollo Integrado (CCID) <a href="mailto:nfomi.berka@comuceid.org">nfomi.berka@comuceid.org</a>
	<b>Camerún</b>	Asociación Comunitaria para Personas Vulnerables (CAVP) <a href="mailto:cavp2377@gmail.com">cavp2377@gmail.com</a>
	<b>Mozambique</b>	Asociación Liwoningo
	<b>Níger</b>	Comité de Jóvenes Mujeres Líderes (COJEFIL) <a href="mailto:cojefil2015@gmail.com">cojefil2015@gmail.com</a>
	<b>Níger</b>	Asociación de Jóvenes para la Salud y la Reproducción (AJFSR) <a href="mailto:kadiaidani@outlook.com">kadiaidani@outlook.com</a>
	<b>Níger</b>	Alianza para la Paz y la Seguridad <a href="mailto:apaise2018@gmail.com">apaise2018@gmail.com</a>
	<b>Anónimo</b>	Anónimo
<b>Asia</b>	<b>Bangladesh</b>	Sociedad para el Bienestar de RW (RWWS) <a href="mailto:rsmimi15@gmail.com">rsmimi15@gmail.com</a> <a href="mailto:Oficial-rowwsbd@gmail.com">Oficial - rowwsbd@gmail.com</a>
	<b>Nepal</b>	Centro de Rehabilitación de Mujeres de Nepal y Alianza Nacional de Mujeres Defensoras de los Derechos Humanos <a href="mailto:chairperson@worecnepal.org">chairperson@worecnepal.org</a>
	<b>Birmania/Myanmar</b>	Unión de Mujeres Birmanas (BWU) <a href="mailto:bwu.secretary@protonmail.com">bwu.secretary@protonmail.com</a>
	<b>Filipinas</b>	Pambansang Kongreso ng Kababaihan sa Kanayunan (PKKK) <a href="mailto:ruralwomenphil@gmail.com">ruralwomenphil@gmail.com</a>
<b>América Latina</b>	<b>Colombia</b>	El Observatorio de Asuntos de Género de Norte de Santander <a href="mailto:direccion@oagnds.org">direccion@oagnds.org</a>
	<b>Ecuador</b>	Fundación Mujer y Mujer <a href="mailto:mujerymujerec@gmail.com">mujerymujerec@gmail.com</a>
	<b>Ecuador</b>	Fundación Alas de Colibrí <a href="mailto:veronica.s@fundacionalasdecolibri.org">veronica.s@fundacionalasdecolibri.org</a>
	<b>México</b>	Musas de Metal

	<b>Venezuela</b>	Centro de Justicia y Paz (CEPAZ) <a href="mailto:bborges@cepaz.org">bborges@cepaz.org</a>
	<b>Venezuela</b>	Daniella Inojosa
<b>Oriente Próximo y Norte de África</b>	<b>Iraq</b>	Asociación de Derechos de la Mujer y la Infancia <a href="mailto:altaqwa_assoc@yahoo.co">altaqwa_assoc@yahoo.co</a>
	<b>Iraq</b>	Fundación Free Yezidi
	<b>Iraq</b>	Nuestra Organización para la Cultura de la Mujer y el Niño <a href="mailto:m.mum20@yahoo.com">m.mum20@yahoo.com</a>
	<b>Iraq</b>	Unión de Mujeres del Kurdistán <a href="mailto:viansuleiman@yahoo.com">viansuleiman@yahoo.com</a>
	<b>Iraq</b>	Awan Organización para la Concienciación y el Desarrollo de Capacidades <a href="mailto:awanorg@hotmail.com">awanorg@hotmail.com</a>
	<b>Iraq</b>	ONG Esperanza para el Desarrollo <a href="mailto:Hope.alrajaa@gmail.com">Hope.alrajaa@gmail.com</a>
	<b>Iraq</b>	Liga de Mujeres Iraquíes <a href="mailto:shamorammat@yahoo.com">shamorammat@yahoo.com</a>
	<b>Iraq</b>	Organización para la capacitación de las mujeres <a href="mailto:info@weoiraq.org">info@weoiraq.org</a>
	<b>Iraq</b>	Organización Alteeba (TORD) <a href="mailto:teeba.2017@yahoo.com">teeba.2017@yahoo.com</a>
	<b>Iraq</b>	Centro de Derechos Humanos de la Mujer <a href="mailto:Dwrc_sc@yahoo.com">Dwrc_sc@yahoo.com</a> <a href="mailto:Maha.alsakban@yahoo.com">Maha.alsakban@yahoo.com</a>
	<b>Iraq</b>	Anónimo
	<b>Jordan</b>	Organización de Mujeres Árabes de Jordania (AWO) <a href="mailto:wesal@awo.org.jo">wesal@awo.org.jo</a>

## Anexo B Lista de entrevistas

- Entrevista # 1 del 14 de agosto de 2022 con Nuestra Organización para la Cultura de la Mujer y el Niño
- Entrevista # 2 del 16 de agosto de 2022 con la Fundación Alas de Colibrí
- Entrevista # 3 del 17 de agosto de 2022 con el Centro de Derechos Humanos de la Mujer
- Entrevista # 4 del 18 de agosto de 2022 con la Organización Alteeba (TORD)
- Entrevista # 5 realizada el 18 de agosto de 2022 con Women's Rehabilitation Centre Nepal (WOREC)/ National Alliance of Women Human Right Defenders.
- Entrevista # 6 del 19 de agosto de 2022 con Hope NGO for Development
- Entrevista # 7 del 19 de agosto de 2022 con el Centro de Justicia y Paz (CEPAZ)
- Entrevista # 8 del 20 de agosto de 2022 con la Unión de Mujeres del Kurdistan
- Entrevista # 9 del 22 de agosto de 2022 con una OLM anónima
- Entrevista # 10 del 22 de agosto de 2022 con Women Empowerment Organization
- Entrevista # 11 del 22 de agosto de 2022 con la Unión de Mujeres Birmanas
- Entrevista #12 el 22 de agosto de 2022 con una mujer líder anónima
- Entrevista # 13 del 24 de agosto de 2022 con la Liga de Mujeres Iraquíes
- Entrevista # 14 del 25 de agosto de 2022 con la Asociación de Derechos de la Mujer y la Infancia
- Entrevista # 15 del 25 de agosto de 2022 con Daniella Inojosa
- Entrevista # 16 del 26 de agosto de 2022 con RW Welfare Society (RWWS)
- Entrevista # 17 del 27 de agosto de 2022 con Awan Organization for Awareness and Capability Development
- Entrevista # 18 del 29 de agosto de 2022 con Community Centre for Integrated Development (CCID)
- Entrevista # 19 del 30 de agosto de 2022 con la Asociación Comunitaria de Personas Vulnerables (CAVP)
- Entrevista #20 el 2 de septiembre de 2022 El Observatorio de Asuntos de Género de Norte de Santander
- Entrevista # 21 del 9 de septiembre de 2022 con Pambansang Kongreso ng Kababaihan sa Kanayunan (PKKK)
- Entrevista #22 el 15 de septiembre de 2022 con la Fundación Mujer y Mujer
- Entrevista # 23 del 19 de septiembre de 2022 con Associacao Liwoningo
- Entrevista # 24 del 23 de septiembre de 2022 con Musas de Metal
- Entrevista # 25 del 5 de octubre de 2022 con la Organización de Mujeres Árabes de Jordania
- Entrevista # 26 del 17 de octubre de 2022 con la Free Yezidi Foundation
- Entrevista # 27 del 20 de octubre de 2022 con el Comité des Jeunes Filles Leaders (COJEFIL)
- Entrevista # 28 del 1 de noviembre de 2022 con la Association des Jeunes Filles pour la Santé et la Reproduction (AJFSR)
- Entrevista # 29 del 18 de noviembre de 2022 con Alliance pour la Paix et la Sécurité

