



Preparándose para comenzar



International
Institute for
Environment and
Development

James Mayers (james.mayers@iied.org) asesoró el desarrollo de esta herramienta, a partir de su trabajo en el sector forestal y de uso de la tierra.

Queremos agradecer el apoyo del Ministerio de Asuntos Externos de los Países Bajos (DGIS) y del Ministerio Federal de Cooperación Económica de Alemania (BMZ) quienes financiaron el desarrollo de estas herramientas, y al Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) quien proveyó el apoyo inicial. Para más información sobre Herramientas de Poder visitar: www.policy-powertools.org

Resumen

El objetivo de la serie “Herramientas de Poder” es proporcionar ayuda práctica a aquellas personas que trabajan para mejorar las políticas e instituciones que afectan las vidas de las personas en situación de pobreza. Este documento, correspondiente a la primera herramienta, describe lo que puede estar involucrado en dicho trabajo, su justificación, quiénes deberían involucrarse y cómo comenzar.

¿Qué son las *Herramientas de Poder*?

Esta serie no trata de sierras mecánicas ni otros artilugios motorizados de ese tipo. Trata de herramientas para trabajar sobre las políticas y las instituciones que afectan las vidas de las personas en situación de pobreza – para entender lo que está sucediendo y para tratar de mejorar su situación.

Estas herramientas implican el **poder** de tomar decisiones y ponerlas en práctica – tener el control. El poder es el ingrediente fundamental necesario para hacer que las políticas y las instituciones funcionen. Por supuesto que el poder en malas manos o mal utilizado, es la razón por la cual algunas políticas e instituciones no funcionan y por la cual otras causan más pobreza y desigualdad. Se necesitan herramientas para colocar el poder en buenas manos, en las más adecuadas para mejorar las vidas de las personas en situación de pobreza.

Por **herramientas** nos referimos a los métodos, tácticas y consejos para abordar las políticas e instituciones – desde grandes enfoques estratégicos hasta tácticas menores para determinadas tareas y consejos y sugerencias aún más específicas sobre qué se debe probar. La idea es proporcionar formas de entender lo que está sucediendo, pensar sobre los problemas y oportunidades y comenzar a tratarlas.

Conviene definir a qué nos referimos por políticas e instituciones –porque son términos sobre los que todas las personas tienen una visión diferente. Comúnmente se piensa en las **políticas** como lo que las organizaciones dicen que harán –pero tenemos más interés en lo que ellas *realmente* hacen, porque la idea no es solamente hacer buenas políticas, sino también ponerlas en práctica. Por lo tanto, definimos a las políticas como “lo que hacen las organizaciones”. Las **instituciones** incluyen a las organizaciones –pero también incluyen a otros patrones de comportamiento duraderos, generalmente junto con normas, como tradiciones y mercados. El que las políticas e instituciones estén “muertas o vivas” depende del estado de los **procesos** a través de los cuales ellas operan y cambian o no operan y no cambian. Estas nociones se describen en más detalle a continuación, y se enumeran algunos trabajos y sitios web con buen material práctico al final de esta Herramienta.¹

*****Advertencia de seguridad sobre las Herramientas de Poder*****

Las Herramientas pueden ser peligrosas. El uso incorrecto de las mismas puede causar daño – enredando las vidas de otras personas o por lo menos dejando una sala repleta de personas muy confundidas. Lea las instrucciones antes de usarlas y proceda con cautela.

No todas las herramientas serán necesarias en un determinado contexto. Es importante ser selectivo, reconociendo que otras personas pueden estar en una mejor posición para utilizar estas herramientas, o que pueden estar haciendo un trabajo útil con sus propias herramientas.

Finalmente, si estas herramientas no funcionaran, ayude a mejorarlas y a desarrollar más. Recuerde el viejo dicho “solamente un mal trabajador culpa a sus herramientas”.

¹ La serie no tiene como objetivo describir los elementos de las buenas políticas e instituciones que pueden, con suerte, crearse a través del uso de las herramientas descritas. Estos elementos son mejor tratados en otros documentos (ver fuentes de información adicional al final de este documento).

¿Por qué y cuándo usarlas?

En comparación con la “vida real” el mundo de las políticas y de las instituciones parece a veces irrelevante y vacío. Sin embargo las acciones locales tendrán un impacto y una vida útil limitada a menos que se aborden limitaciones institucionales, políticas y legales más amplias. En el otro extremo de la balanza, los programas y planes en gran escala a menudo duran solamente mientras determinados promotores los respaldan y quedan sin cumplir precisamente porque no están comprometidos políticamente. La mayoría de los cambios duraderos requieren trabajo sobre políticas e instituciones y aunque la tarea pueda a menudo parecer demasiado grande, vale la pena examinar las instancias donde el poder y la política han cambiado en el tiempo – en estas instancias son las “personas de verdad” que minan los problemas que han en general provocado el cambio.

Se hacen progresos cuando los procesos relativos a las políticas y a las instituciones comienzan a aprender de las soluciones locales. Esto puede ser incentivado por personas que se unen para abordar problemas locales y por creadores de políticas que les den la oportunidad de experimentar. A veces se puede proporcionar apoyo a aquellos que están actualmente marginados de los procesos relativos a las políticas y a las instituciones, de manera que puedan presentar sus opiniones y experiencia y realizar sus reclamos en forma más efectiva. Esto requiere herramientas para identificar las elecciones a nivel individual y de la organización que son el eje de los asuntos y problemas locales, buscando las señales de normas, de estructuras, de mercado y de política que las afectan y desarrollando mejoras. Asimismo las herramientas son necesarias para estimular y dejar libres a algunos creadores de políticas y líderes institucionales para aprender y estar sujetos a controles y balances originados de abajo.

¿Cuándo pueden ser necesarias las Herramientas de Poder para entender y/o influenciar a las políticas e instituciones? Ejemplos:

Entendimiento	Mejoramiento
<ul style="list-style-type: none">• Identificando espacios de maniobras en políticas e instituciones y conectándose a oportunidades políticas• Repensando los sistemas y estructuras institucionales• Identificando vínculos con el ambiente más amplio dentro del cual opera un proyecto o una iniciativa• Entendiendo por qué las decisiones han sido desfavorables y por qué las relaciones de poder se inclinan contra ciertas decisiones y acciones• Planificando cómo aumentar y difundir iniciativas exitosas• Creando grupos de intereses comunes alrededor de nuevas ideas y personas• Monitoreando proyectos, iniciativas y la salud de políticas e instituciones• Optimizando la influencia potencial de información y constataciones	<ul style="list-style-type: none">• Preparando una posición y agenda claras con respecto a otras partes interesadas e instituciones• Involucrando a los creadores de políticas en el desarrollo y operación de proyectos e iniciativas• Negociando roles y funciones dentro y entre instituciones• Fomentando la colaboración, la visión y el impulso para el cambio dentro o entre organizaciones• Diseñando o desarrollando una estrategia, plan o proyecto• Reconstruyendo la motivación luego de cambios clave en el personal, las estructuras, la ubicación, etc.• Desarrollando iniciativas de capacitación que involucren asuntos relativos a las políticas y a las instituciones• Respondiendo a solicitudes directas para desarrollar políticas y sistemas y procesos institucionales

Hay muchas situaciones en las que el trabajo sobre políticas e instituciones puede ser inapropiado. Antes de iniciar ese trabajo conviene considerar si la situación cumple con las siguientes *condiciones necesarias*:

1. *Razón* – claridad sobre la necesidad y objetivo del trabajo – identificación de los asuntos reales
2. *Oportunidad* – las personas clave deben sentir alguna necesidad de cambio
3. *Capacidad* – suficientes habilidades y entusiasmo para comenzar
4. *Ubicación* – una ubicación institucional independiente pero influyente para la coordinación puede ser útil
5. *Confianza y compromiso* – de aquellos de los que se espera participación
6. *Respaldo de alto nivel* – suficiente interés y “puertas abiertas” proporcionadas por lo menos por algunos líderes institucionales clave
7. *Espacio* – suficiente espacio y participación en el volumen de trabajo de los participantes para asumir este trabajo
8. *Táctica* – una idea razonable de cómo influenciar a aquellas personas que deben consentir los cambios
9. *Expectativa de recompensa* – una esperanza razonable que el trabajo llevará a cambios beneficiosos significativos para los participantes
10. *Mecanismos de aprendizaje* – para sacar lo mejor de las consecuencias, sean exitosas o no

Las herramientas funcionarán solamente cuando las condiciones sean las correctas. Sin embargo, se las puede adaptar y cambiar para que funcionen en nuevas condiciones. Esperamos que esta serie provoque e incentive a otras personas para que las prueben en otras condiciones, las modifiquen y, en caso de que no funcionen, desarrollen otras mejores.

¿Quiénes deberían trabajar sobre políticas e instituciones?

Aquellos que están mejor posicionados para hacer que las políticas e instituciones funcionen verdaderamente para mejorar los medios de vida de las personas en situación de pobreza – asegurándose que reflejen las condiciones locales, mientras puedan asimismo integrar necesidades locales, nacionales y posiblemente globales – a menudo no consideran que valga la pena abordar asuntos relativos a las políticas y a las instituciones. Esta serie de *Herramientas de Poder* tiene como objetivo ayudar a desmitificar las políticas y las instituciones, para aquellas personas profundamente afectadas por las mismas pero no relacionadas actualmente con ellas, para mostrarles cómo comprometerse y comenzar a hacer cambios positivos. Las herramientas de este tipo podrían ser usadas por:

- *Grupos locales* con una propuesta para presentar o un problema para abordar relativo a políticas e instituciones para la presentación de servicios, operación del mercado o estructuras políticas más amplias.
- *Trabajadores en proyectos de ayuda* relativos al entendimiento del contexto y limitaciones más amplias, y a la divulgación del éxito de proyectos locales.
- *Asesores sobre la función de gobierno, medios de vida y diversos sectores* que quieren asegurar que las iniciativas de proyectos y asistencia técnica se centran en alcanzar impacto de largo plazo.
- *Personal de agencias gubernamentales de prestación de servicios* que quieren calcular cómo el cambio en sus propias agencias mejoraría la prestación de servicios a los habitantes locales
- *Líderes de agencias gubernamentales* que quieren repensar sus roles, vinculaciones con estructuras políticas y procesos internos más amplios en vista de la liberalización del comercio y de la información, la descentralización y otros cambios.
- *Gerentes proactivos de compañías del sector privado* que ven que sus intereses a largo plazo se basan en el cuidado ambiental, las buenas relaciones con las partes interesadas y la inversión socialmente responsable

- *Creadores de políticas y promotores de programas/estrategias* que quieren asegurarse que los objetivos estén vinculados a prácticas realistas, de manera que ambos se mejoren continuamente
- *Grupos de defensa y miembros de grupos de presión*, cuando representen grupos de intereses comunes pertinentes, que pueden convertir un buen entendimiento en acciones asibles por las agendas y catalizar efectos sociales y ambientales positivos
- *Analistas y académicos* que puedan estar en posición de considerable confianza por parte de otras partes interesadas y que puedan por lo tanto tener papeles clave en formar opinión, aclarar posiciones y desarrollar opciones para el cambio.

Por supuesto, que algunos o todos estos grupos pueden no tener las intenciones positivas indicadas anteriormente. Algunos pueden buscar asegurar el mantenimiento del *status quo*, reprimir el debate o asegurarse que la política e instituciones egoístas pero destructivas prevalezcan. Algunos podrán ser capaces solamente de una simplificación excesiva o de confundir a todos. Pero esto no es argumento para desalentar a más personas para asumir el trabajo sobre políticas e instituciones. Con más usuarios de las herramientas, podemos ver más trabajo de mala calidad o dañino, pero también deberíamos ver más grupos siendo claros sobre sus propias posiciones y prioridades. Esto permitirá a los grupos aprender más sobre cada uno de ellos, ver quiénes son los ganadores y perdedores a nivel de las políticas/instituciones actuales y aumentar el impulso y la organización para un cambio positivo.

¿Cómo prepararse?

La presente sección ofrece una rápida introducción –una secuencia general de pasos- que deberían permitir una introducción a los temas relativos a las políticas y a las instituciones. Analizando estos pasos resultará evidente que se podrá necesitar ayuda y herramientas adicionales para cada caso particular.

Identificación de los asuntos – los problemas y las oportunidades

La claridad sobre la razón para trabajar sobre políticas e instituciones es el primer paso. En general, el asunto en cuestión es un problema o una oportunidad; algunas veces el asunto se relaciona con el reconocimiento de la falla o éxito de una política o de una institución y la necesidad de desarrollar y divulgar las enseñanzas de la misma. En cualquier caso, se necesita una definición preliminar del asunto.

Asimismo se necesita una evaluación inicial sobre si el tema puede ser abordado, si podrá haber “espacio para maniobras” sobre el mismo –esto es, si vale la pena trabajar sobre políticas e instituciones. Por ejemplo, un problema puede ser demasiado grande, insoluble, complejo, caro o peligroso para que valga la pena abordarlo. O puede ser simplemente el momento inadecuado para abordarlo o puede haber otras personas mejor posicionadas para trabajar sobre el mismo. Esta evaluación inicial puede también proporcionar indicadores sobre cómo proceder. Por ejemplo, es posible que sea mejor que la información se recoja de informantes clave de manera informal, en vez de abrir todo el asunto a una consulta profunda en una etapa temprana.

Una vez que se haya establecido que se puede trabajar sobre un asunto, a través de este “sentimiento instintivo” informado, es útil capturarlo en una clara descripción escrita. Una descripción de este tipo debería tener como objetivo definir el asunto, su causa posible o cadena de causas, las personas involucradas y los valores y presunciones. Un trabajo adicional que revise la información existente y la serie de opiniones sobre el asunto permitirán la identificación de factores de política e institucionales relacionados. Estos factores pueden influenciar el asunto, o la política e instituciones pueden estar influenciadas por el asunto.

Desarrollo del entendimiento inicial de: contexto, actores, proceso, instrumentos e impactos

Entender porqué y cómo se “forman” determinadas influencias relativas a las políticas y las instituciones y cómo cambian (o continúan siendo las mismas) requiere la consideración de muchos factores. Estos factores pueden dividirse en cinco grupos principales: contexto, actores, proceso, contenido e impactos. Generalmente es importante realizar una investigación explícita de cada uno de estos grupos y los vínculos e interacción entre ellos.

- *Contexto.* Las políticas e instituciones se encuentran condicionadas y formadas por una amplia variedad de factores contextuales relativos al medio físico, cultural, político, tecnológico y económico y a decisiones tomadas en el pasado. Estos factores incluyen:
 - Presiones de partes interesadas y de toda la sociedad
 - Antecedentes de políticas e instituciones pasadas
 - Capacidad de impulso e implementación
 - Sistemas de tenencia y patrones de propiedad
 - Condiciones económicas y de mercado
 - Condiciones de los recursos
- *Actores.* En cualquier contexto, diversas personas tendrán que ver con las políticas y las instituciones. Estos actores y las estructuras de poder involucradas en la toma de decisiones deben necesariamente ser identificadas. Los actores involucrados en políticas e instituciones son por lo general personajes con papeles. Entre los personajes familiares en cualquier obra relacionada con políticas/instituciones se incluyen: el coordinador habilidoso, el veterano sabio, el ingenioso/entusiasta, el padrino, el donador, el trabajador de equipo leal, el inconformista, el obstáculo político y el saboteador. Una vez que han sido identificados los actores, pueden comenzar a desenvolverse la variedad de influencias sobre ellos. Estas influencias incluyen:
 - Factores de grupo/organizativos, como mandatos, reglas, normas, funciones y cultura institucional
 - Factores de motivación individual, tales como predisposiciones ideológicas, búsqueda de objetivos políticos, posición y control de recursos, pericia y experiencia profesional, lealtades institucionales, que mejoran la posición de las propias agencias y atributos y objetivos personales, tales como búsqueda de réditos.

Dos *Herramientas de Poder* útiles en la identificación de estas influencias son *Análisis de Poder de los Actores* y *Las cuatro Rs*.

- *Proceso.* Aquí estamos interesados en identificar la forma en que las agendas ponen en práctica: - la dinámica e interacciones que hacen surgir el cambio por y dentro de políticas e instituciones. Un importante primer paso es desarrollar una concepción de los procesos que tienen sentido en un determinado contexto. Dichos procesos y los “signos vitales” para buscar en los mismos incluyen:
 - Planificación y manejo – eficiencia y efectividad
 - Participación – representación e interés
 - Dinero y manejo de la información – transparencia y responsabilidad
 - Habilidades y capacidad – aprendizaje y motivación

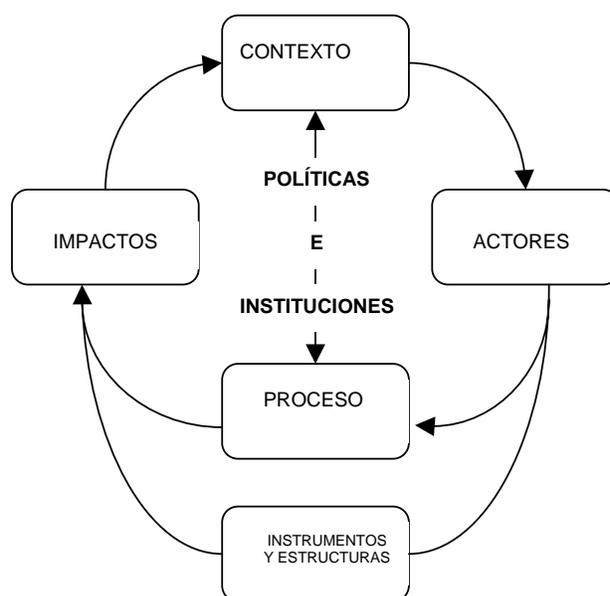
El trabajo sobre políticas e instituciones debe necesariamente entender estos procesos en lugares determinados y reconocer que están generalmente unidos a otros procesos en otros lugares. Necesita combinar el trabajo a nivel de la comunidad con el trabajo en oficinas y corredores más distantes donde se toman las decisiones influyentes. Esto hace que sea posible examinar las interacciones entre los diferentes niveles y las conexiones entre estos niveles y la vida diaria, para ver lo que está aconteciendo realmente.²

² A menudo se necesitan herramientas más efectivas para trabajar sobre procesos, particularmente sobre aquellos vinculados a mercados, cadenas de abastecimiento y condiciones comerciales. Esperamos realizar progresos sobre los mismos en la serie “Herramientas” en el futuro cercano.

- *Instrumentos y estructuras.* Aquí estamos interesados en los instrumentos o mecanismos de política y los arreglos de instituciones. El contenido de las políticas es en general el foco central en los procesos anteriores. Los contenidos de política son en gran medida específicos a casos particulares. Por lo general puede haber instrumentos y mecanismos involucrados que son de uno o más de los siguientes tipos: regulatorios, económicos/mercado, informativos, institucionales, relacionados con contratos/acuerdos. Es útil determinar si existe un acuerdo general sobre el contenido y aunque haya acuerdo, cuál es el nivel de “inflaciones políticas” con relación a la capacidad real de implementar políticas reales. Los arreglos de instituciones se refiere a la arquitectura institucional –las diversas agencias implicadas y sus relaciones- y las estructuras y mecanismos organizativos dentro de esas agencias. *Mapeo de la influencia de las partes* presenta una buena forma de comenzar a entender los instrumentos y estructuras, mediante su “mapeo”.
- *Impactos.* Los procesos, los instrumentos y las estructuras varían en gran medida en su impacto, de dramáticos a intrascendentes, sobre la reducción de la pobreza y otros aspectos de las vidas de las personas. Los impactos pueden ser los esperados o pueden ser totalmente inesperados. Pueden verse rápidamente o revelarse solamente a largo plazo –de allí la importancia de revisar el impacto regularmente y construir una serie temporal. A menudo el vínculo entre políticas, instituciones e impacto es difícil de determinar. El trabajo de rastrear causas de efectos, y efectos de causas es un desafío clave. Estos impactos pueden ser evaluados a tres niveles: producto inmediato de la acción; los efectos de dicho producto; y los resultados a largo plazo de estos efectos. Es probable que los impactos den forma o se vuelvan parte del contexto de cualquier cambio futuro en las políticas e instituciones. *Mapeo de la influencia de las partes* presenta algunas maneras de comenzar a examinar los impactos de políticas e instituciones, mientras algunos enfoques con respecto al monitoreo y evaluación enumerados al final de este documento también proporcionan orientación útil.

Marco para analizar el cambio en políticas e instituciones

Reconociendo que el cambio en las políticas e instituciones proviene de la interacción de contexto, actores, proceso, instrumentos e impactos, la información que antecede puede entonces ser evaluada e integrada en un marco básico que describe los vínculos entre los factores y muestra las funciones respectivas que tienen en el problema u oportunidad.



Identificación del tipo de influencia buscada – y planificación de una estrategia para lograrla

Si se pretende que el trabajo sobre políticas e instituciones tenga un resultado positivo, se necesita desde el comienzo un claro enfoque en el tipo de influencia deseada. Hay una amplia variedad de posibles objetivos aquí, que van desde esperar que alguien escuche, a trabajar con un creador de políticas para una determinada decisión sobre política, a tratar de construir consenso a largo plazo entre grupos que podrían un día influenciar políticas e instituciones. El trabajo puede ayudar a reflexionar sobre asuntos y definir problemas, más que aceptar soluciones. Una clara identificación del alcance y posible táctica para utilizar el trabajo planificado, esto es, alguna forma de “estrategia de divulgación e influencia” asegurará que los recursos, pericia y objetivos específicos se encuentren bien enfocados.

Adaptación del alcance del trabajo al tiempo y recursos disponibles

Los trabajos breves y agudos tienen la ventaja de la oportunidad con relación a hechos clave, buena oportunidad política y la capacidad de explotar un estado de urgencia. Pero pueden ser demasiado rápidos para que algunas personas se involucren, pueden producir resultados que no sean suficientemente bien informados y es improbable que estén bien coordinados con otras iniciativas. Los enfoques más amplios y largos dan tiempo para explorar asuntos, tiempo para hacer participar a los actores correctos y para que los actores reaccionarios vean la necesidad de cambio. Pero estarán en problemas si el dinero se acaba, las personas pierden interés, los protagonistas cambian, los asuntos de política dejan de ser pertinentes y los creadores de políticas no pueden procesar los resultados. Tal vez el mejor arreglo es que un foro permanente o grupo de aprendizaje (ver más adelante) mantenga el control sobre las políticas e instituciones y la capacidad de convocar a estudios breves según sea necesario y en el momento necesario.

Selección de mecanismos de trabajo

Los mecanismos de equipos y de trabajo obviamente dependen de los asuntos y del alcance del proceso. Pero en general, pueden ser necesarios cuatro tipos de mecanismos:

- *Convocador*. Una institución líder respetada o representativa, la secretaría y “cara visible” del trabajo
- *Grupo directivo*. Un organismo integrado por múltiples agencias – que comprende una mezcla de aquellas conectadas a políticas e instituciones y aquellas afectadas por ellas – que dirige y mantiene el trabajo en camino
- *Grupo de trabajo o de aprendizaje*. Lleva a cabo el análisis y desarrolla opciones propuestas.
- *Informantes clave*. Estos son las personas “afectadas por las políticas” y aquellas personas con perspectivas diversas y útiles, tales como escritores y los medios de comunicación. Análisis del Poder de las Partes Interesadas (Nº 2 de la Serie) ayudará a identificarlos. Los informantes clave pueden estar involucrados a través de por ejemplo relevamientos locales, entrevistas, evaluaciones participativas y pequeños grupos de trabajo.

Formulación de objetivos y métodos específicos

El trabajo preliminar que antecede –de identificar asuntos, entender el contexto y construir una imagen global de cómo los asuntos encajan dentro de este contexto, debe ser discutido entre los miembros del equipo y otros actores involucrados con vistas a:

- *Seleccionar aspectos prioritarios del problema/asunto/oportunidad*. Las prioridades pueden ser evaluadas por referencia a criterios para el bienestar humano y de los ecosistemas y factibilidad, esto es:
 - Centrales para los medios de vida de las personas en situación de pobreza o sectores económicos clave

- Posibilidad de actuar sin financiamiento extra
- Riesgos ambientales clave
- Presenta importante oportunidad de aprendizaje
- Efecto visible al público/multiplicador
- Alta prioridad entre actores clave
- Oportunidad con relación a una decisión pendiente
- Vinculado al trabajo actual – actualidad – y habilidades – ventaja comparativa
- *Formular objetivos y preguntas.* Las cosas no pueden dejarse como “asuntos” ya que esto no ayuda a proporcionar orientación al análisis o a desarrollar soluciones. Por ejemplo, la “degradación de las cuencas hidrográficas” es menos útil como formulación que ¿qué incentivos han fomentado la conservación de las cuencas hidrográficas? Y ¿cómo podemos remover los incentivos perversos para deforestar las cuencas hidrográficas clave?
- *Convenir los productos y quién los obtendrá* – es importante que esto no sea una sorpresa una vez que se haya producido y por lo tanto las expectativas de los actores y los procedimientos políticos/legales e implicaciones deben ser discutidas previamente.
- *Seleccionar y secuenciar métodos.* Muchos métodos efectivos para trabajar sobre políticas e instituciones requieren que los actores sean preparados con anterioridad. Por ejemplo, debe construirse necesariamente considerable responsabilidad y confianza ante los funcionarios de agencias gubernamentales, que serán críticos en vez de “conformarse”.

Análisis del impacto potencial de las constataciones y revisión

Una vez que se ha llevado a cabo algún trabajo sobre políticas e instituciones (ver otras herramientas de esta serie por orientación) y se han producido y sintetizado constataciones tentativas, las posiciones de los actores y los factores institucionales pueden tener que ser examinados y analizados nuevamente para predecir las consecuencias y probabilidad de que las constataciones tengan impacto. A menudo puede ser necesario revisar las constataciones tentativas a la luz de este nuevo análisis. Por ejemplo, si el impacto deseado es una decisión determinada de política, el poder de los actores e instituciones con relación a esa decisión deseada debe ser evaluada. La probabilidad de implementación de la decisión puede entonces ser estimada. Si la probabilidad es baja, las opciones incluyen:

- Aceptar la baja probabilidad
- Cambiar el alcance o profundidad de las recomendaciones, esto es de cambio fundamental a incremental o viceversa; de un deseo de cambio a un deseo de obtener acuerdo sobre futuros cambios
- Modificar las recomendaciones, esto es, reformularlas utilizando términos más atractivos; modificar y trabajar con actores para crear pertenencia y apoyo; redireccionar para provocar controversia, profundizar la preocupación pública y construir apoyo fuerte para acciones significativas

Obtención de productos – y su utilización

Las constataciones y recomendaciones deben ser conducidas por el “vehículo” correcto para que tengan posibilidad de cambiar políticas e instituciones con resultados positivos. El envase y la presentación son sumamente importantes. Si la comunicación en todo el estudio con diferentes “usuarios” del estudio ha sido buena, el terreno estará bien preparado. Pero es importante que las recomendaciones sean percibidas como “pertenencia” del amplio grupo de actores clave, no solamente del autor de un análisis. Las reuniones informativas, el debate y las decisiones deben tener lugar en el foro de mayor relevancia. Las reuniones informativas informales con los árbitros fundamentales a través de todo el proceso puede ser útil y “exponer” análisis e ideas en ciertas etapas a sus asesores es crucial. A estos altos niveles, la comunicación oral es en general la más efectiva – toda información proporcionada por escrito deberá ser muy breve.

Al usar las constataciones del trabajo sobre políticas e instituciones, hay algunas enseñanzas clave de la experiencia de cómo se mantienen vivos los procesos de cambio efectivo:

- *Reconocer múltiples perspectivas válidas y la naturaleza política del juego.* Promover el reconocimiento de diferentes concepciones de cuáles son los problemas y prioridades. Las prioridades de las personas deberían ser juzgadas no sobre si son “verdaderas” o “racionales” sino sobre el nivel y grado de compromiso social que subyace a ellas – quién se “suscribe” a las mismas y qué impactos tiene ello.
- *Reunir a las personas en la mesa de negociaciones.* Cada grupo de actores necesita presentar sus prioridades en formas que puedan convencer a los demás. Las desigualdades actuales, la degradación de recursos o estancamiento de comunicaciones pueden persistir como consecuencia del mal conocimiento entre los actores de las perspectivas, los poderes y las tácticas de los otros y el potencial de cambio en estos.
- *Dar lugar al desacuerdo y a la experimentación.* Cuando las políticas e instituciones incluyen a personas con niveles completamente diferentes de poder y recursos, con antecedentes de desacuerdo, el consenso puede ser ilusorio, estar imposibilitado o simplemente ser ficticio. Los enfoques basados en la falta de consenso, que pueden aceptar puntos de vista contrarios, son a menudo necesarios. Dichos enfoques pueden temporalmente manejar conflictos, pero rara vez los resuelven permanentemente.
- *Aprender de la experiencia y organizarse.* Las buenas políticas e instituciones ayudan a los “aprendices” de grupos diferentes a unirse, a formular preguntas, solucionar problemas y evaluar información por ellos mismos. Permite la experimentación local e iniciativa para prosperar y acumularse a nivel nacional e internacional. Las experimentaciones con diferentes proyectos piloto y pruebas de herramientas de política son vitales para que los actores exploren los reclamos de cada uno, cometan errores, aprendan y hagan cambios por ellos mismos.

Las siguientes fuentes de información contienen enseñanzas adicionales de la experiencia de cambio en políticas e instituciones

Links/fuentes de información adicional

Una variedad muy útil de material pertinente se encuentra disponible en el sitio web de www.policy-powertools.org y www.livelihoods.org. Las siguientes referencias se proporcionan porque no solamente desarrollan ideas y experiencia útil por ellas mismas – sino que también proporcionan listas útiles de material adicional.

Ashley, C y Hussein, K. 2000. Developing methodologies for livelihood impact assessment: experience of the African Wildlife Foundation in East Africa. Documento de Trabajo N° 129 del ODI, Overseas Development Institute, Londres (www.odi.org.uk/publications/working.html).

Bainbridge, V., Foerster, S., Pasteur, K., Pimbert, M., Pratt, G. y Arroyo, I.Y. 2000. Transforming Bureaucracies: institutionalising participation and people centred processes in natural resource management – an annotated bibliography. Institute for Development Studies, Brighton e International Institute for Environment and Development, Londres (www.iied.org/agri/bibliographycontents.html).

Keeley, J. y Scoones, I. 1999. Environmental policy processes: a review. Documento de Trabajo N° 89 del IDS, Institute for Development Studies, Brighton (www.livelihoods.org).

Mayers, J y Bass, S. 1999. Policy that works for forests and people. Series Overview. International Institute for Environment and Development, Londres (Resumen disponible en www.iied.org/ptw/oversum.html).

Pasteur, K. 2001. Changing Organisations for Sustainable Livelihoods. (www.livelihoods.org/post/PIPs1-postit.html).