

HERRAMIENTAS DE PODER: **MANUAL** herramientas y recursos



para la influencia de la política en la administración de los recursos naturales

Sonja Vermeulen

HERRAMIENTAS DE PODER



ISBN 1-84369-541-3

Publicado por el International Institute
for Environment and Development
(Instituto Internacional para el Medio
Ambiente y Desarrollo)

Copyright © International Institute for
Environment and Development (IIED),
2005

Todos los derechos reservados

International Institute for Environment
and Development (IIED)
3 Endsleigh Street
Londres
WC1H 0DD
Reino Unido
Tel: +44 (0) 20 73882117
Fax: + 44 (0) 20 73882826
Email: info@iied.org
Sitio web: www.iied.org o
www.policy-powertools.org

La publicación del presente libro ha
sido posible gracias al apoyo del
Ministerio de Relaciones Exteriores de
los Países Bajos (DGIS) y el Ministerio
Federal de Cooperación Económica y
Desarrollo de Alemania (BMZ).

Correspondencia y Regeneración:
Dr Sonja Vermeulen,
IIED, 3 Endsleigh Street,
Londres, WC1H 0DD, Reino Unido.
Email: sonja.vermeulen@iied.org

Citación: Vermeluen, S. 2005.
*Herramientas de Poder: Manual
de herramientas y recursos para la
influencia de la política en la
administración de los recursos naturales.*
International Institute for Environment
and Development, Londres

HERRAMIENTAS DE PODER: **MANUAL** herramientas y recursos

para la influencia de la política en la administración de los recursos naturales

Índice

Agradecimientos

Resumen ejecutivo

1. Introducción

- 1.1 Cómo usar el presente manual
- 1.2 ¿Por qué herramientas de poder?
- 1.3 La iniciativa herramientas de poder

2 Una caja de ideas de herramientas

- 2.1 ¿Qué es una herramienta de poder?
- 2.2 Guía para la serie de herramientas
- 2.3 Adaptando las herramientas a los contextos
- 2.4 Cómo crear una nueva herramienta
- 2.5 Fortalezas y limitaciones de las herramientas en la práctica

3 Discusión sobre conceptos claves

- 3.1 Poder
- 3.2 Marginación
- 3.3 Empoderamiento

4 Herramientas-Recursos adicionales

- 4.1 Sitios web
- 4.2 Libros

Referencias citadas

Lista completa de herramientas

Lista completa de informes

Glosario

Agradecimientos

El presente manual es sólo un producto de la iniciativa herramientas de poder - un programa de trabajo colectivo desarrollado durante cinco años. En representación de todos nosotros quisiera agradecer a todos los que han contribuido, incluyendo a todos aquellos que no son mencionados a continuación.

El equipo de coordinación en el IIED estuvo integrado por Sonja Vermeulen, James Mayers, Duncan Macqueen y Elaine Morrison. James Mayers y Steve Bass desarrollaron y comenzaron el programa de trabajo. Ced Hesse, Olivier Dubois, Bansuri Taneja, Dilys Roe y Natasha Landell-Mills también contribuyeron con la elaboración y dirección de la iniciativa. Chi-Chi Tang, Marie Jaecky, Sarah Henson, Clare Vannakorn y el Departamento de Contabilidad proporcionaron apoyo administrativo.

Muchos compañeros han contribuido con los talleres y reseñas en la iniciativa herramientas de poder: Gregory Amacher, Tejaswini Apte, Semalign Belay, Graham Boyd, Estevão do Prado Braga, Marina Campos, James Carnegie, Jill Carr-Harris, John Carvalho, Boaventura Cau, Patrick Chimutu, Katherine Cochrane, Elijah Yaw Danso, Madira Davidson, Nigel Dower, Janette Forte, Margaret Francis, André Giacini de Freitas, Scott Geller, Lilian Goredema, Ben Irwin, Margaret Jack, Esmè Joaquim, Rouja Johnstone, Robert Kafakoma, Cornelius Kazoora, Workineh Kelbessa, Krystyna Krassowska, Feja Lesliewska, Eirevelthon Lima, Simone Mangal, Everisto Mapedza, Stephen Mariki, Frank Merry, Kinsuk Mitra, Simon Norfolk, Tapani Oksanen, Kyeretwie Opoku, Sheelagh O'Reilly, Le Thi Phi, Leigh Price, Vanda Radzik, Margaret Roka, Eugene Ryazanov, Sushil Saigal, Jasmine Sathiagnanan, Mary Seely, Gouri Sharma, Terrence Smith, Russell Taylor, Sanjay Upadhyay, Videh Upadhyay, Judy Williams, David Young y Yihenew Zewdie.

Muchos colegas aportaron ideas, opiniones y comentarios sobre los borradores iniciales de diversas secciones del presente manual: Holly Ashley, Ivan Bond, Lorenzo Cotula, Maryanne Grieg-Gran, Ced Hesse, Nazneen Kanji, Cornelius Kazoora, Natasha Landell-Mills, James MacGregor, Duncan Macqueen, Abhilasha Mahan, James Mayers, Kinsuk Mitra, Elaine Morrison, Michel Pimbert, Hannah Reid, Eugene Ryazanov, David Satterthwaite, David Sorfa, Su-Fei Tan, Chi-Chi Tang, Sanjay Upadhyay, Bill Vorley y Halina Ward. El Consejo del IIED también realizó contribuciones durante un debate del personal del Consejo sobre "poder": Lael Bethlehem, Margaret Catley-Carlson, Ana Hardoy, Arif Hasan, Julia Marton-Lefèvre, Derek Osborn, Yves Renard, Niels Roling y Madhu Sarin

Vanessa Mcleod estuvo a cargo de las comunicaciones de la iniciativa herramientas de poder. Diana Biggs diseñó el sitio web. Malcolm Lewis proporcionó apoyo editorial a los escritores. Los materiales fueron traducidos por Maryck Nicolas-Holloway (francés), Francis Sahedo (portugués), María Isabel Sanz y Osvaldo Urzua (español).

La iniciativa herramientas de poder "Sharpening policy tools for marginalised managers of natural resources" coordinada por el IIED, ha sido llevada a cabo con el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos (DGIS) y el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ). El Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido proporcionó apoyo adicional durante el desarrollo y la puesta en marcha del proyecto



Resumen ejecutivo

Los problemas del manejo de los recursos naturales son problemas de poder. El presente manual introduce una serie de **herramientas de poder** -ideas sobre técnicas, tácticas y consejos que las personas marginadas pueden utilizar para enfrentar las asimetrías de poder, de manera de lograr una mayor influencia positiva sobre las políticas. El manual presenta una serie de reseñas sobre 26 herramientas basadas en la experiencia en el mundo, delinea revisiones asociadas a herramientas de política en acción y recomienda una serie de sitios web y libros que contienen herramientas útiles adicionales para el cambio de política.

¿Por qué "concentrarse en herramientas"? El destacar métodos, en vez de problemas, objetivos o contextos, incentiva la acción práctica. El término "herramienta de poder" por lo general hace referencia a herramientas motorizadas que cualquier persona puede utilizar sin mucho entrenamiento. La presente serie de ideas para trabajar sobre políticas e instituciones trae implícita la misma noción de "hágalo usted mismo". Los grupos marginados y sus aliados han desarrollado técnicas y tácticas para influenciar las políticas en respuesta a problemas inmediatos en el manejo de los recursos naturales. Compartir enfoques propios con otras personas que enfrentan problemas similares parece ser una de las formas más factibles de propagar el éxito en la superación de las diferencias de poder en el manejo de los recursos naturales.

¿Qué es una herramienta de poder? Las formas de entender y provocar el cambio en la política van desde visiones y paradigmas generales hasta procedimientos muy específicos. Las herramientas se encuentran en el extremo más específico: esfuerzos con mayores posibilidades, para inventar, adaptar, probar y compartir técnicas y tácticas, o incluso simples consejos, para realizar progresos en los problemas de política de los administradores de recursos

naturales marginados. La característica esencial de una herramienta es que es transferible, capaz de ser tomada de un contexto y adaptada a otro, sin ser un anteproyecto preceptivo carente de experiencia real. Una combinación general de herramientas de diversos tipos y múltiples contextos debería incentivar la fertilización cruzada y la experimentación. Las herramientas de poder son explícitas con respecto al rol del poder en los procesos y resultados de las políticas y procuran contrarrestar posiciones, relaciones y mecanismos de poder no equitativos.

Poder es la capacidad de alcanzar un objetivo deseado en un contexto social, sea en cooperación con otras personas o sin el consentimiento de otras personas. Los contextos sociales incluyen a los gobiernos y a los mercados, aunque el poder también opera más localmente en las familias y comunidades. Los marcos de análisis del poder pueden basarse en:

Posiciones de poder – las que a menudo se expresan en forma simplista como dualidades entre los poderosos y aquellos sobre los cuales ellos tienen poder.

Relaciones de poder – estableciendo una distinción entre relaciones de poder cooperativas y competitivas e identificando el poder que es consentido, generalmente conocido como autoridad.

Mecanismos de poder – especificando los instrumentos a través de los cuales el poder es ejercido, tales como amenazas, recompensas y condiciones.

Fuentes de poder – identificación de los activos que proporcionan poder a las personas o grupos.

Ámbitos de poder – consideración de los diferentes campos de actividad en que las relaciones de poder y los resultados diferirán.

Marginación se refiere al rango de formas en las que ciertas personas están en una posición más desventajosa que otras: en educación, salud, acceso a la justicia, etc. Las diferencias de poder dan lugar a la marginación política –exclusión del proceso de toma de decisiones colectivas o representativas. La marginación política está estrechamente ligada a otros tipos de marginación (económica, geográfica, social, cultural e informativa). Raras veces es posible abordar la exclusión del proceso de toma de decisiones sobre los recursos naturales sin abordar las otras variadas formas en las que las personas son excluidas de los beneficios de la participación en la sociedad. Los marginados del manejo de los recursos naturales incluyen en varias circunstancias a personas pobres de las zonas rurales y periurbanas, grupos de usuarios o proveedores de servicios no reconocidos, grupos sociales o étnicos estigmatizados, pueblos itinerantes, migratorios y refugiados, empleados, empresarios en pequeña escala o empleados gubernamentales. Por supuesto, muchos de los denominados "marginados" no se ven a sí mismos como tales - y pueden también optar por la desvinculación como una alternativa viable en la búsqueda de una mayor integración política.

Empoderamiento describe el proceso de pasar de la marginación a la inclusión, - por lo que las herramientas de poder podrían ser denominadas herramientas para el empoderamiento. El proceso de pasar hacia el reconocimiento, el derecho y la autoridad parte de la base de poder ya existente. Hasta las personas más oprimidas son capaces de utilizar "armas de los débiles" para resistir o impugnar - abierta o encubiertamente - las posiciones, relaciones y mecanismos de poder dominantes. El empoderamiento involucra elementos tanto del desarrollo de capacidades como de reclamación y por lo tanto reducen el poder en manos de otros. Para lograr el objetivo de la iniciativa herramientas de poder de contrarrestar la marginación, podría ser necesario no sólo traer a personas desde fuera del proceso de decisión dentro del mismo, sino también cambiar esos procesos de política -creando nuevas relaciones entre el pueblo y el gobierno o el pueblo y los mercados.

Creando una nueva herramienta involucra en primer lugar el encuadramiento de los objetivos y actividades dentro de un marco de "herramientas" en vez de un marco de "problema", "solución" o "contexto". Las herramientas iniciales entonces pueden ser probadas y modificadas en la práctica, antes de registrar esta experiencia en un formato simple para compartir con otras personas. El concepto de "herramienta" es fácil de captar, pero explicar técnicas prácticas de modo que puedan ser transferidas a través de un juego de herramientas para que sean recogidas, entendidas y adaptadas por otras personas es mucho más difícil.

Los principios para una buena herramienta incluyen simplicidad (de fácil aprendizaje y comunicación), costo-efectividad (en términos de tiempo, dinero, habilidades y equipamiento) y ser transferibles (de fácil adaptabilidad y legitimidad entre los usuarios).

Las herramientas revelan fortalezas y debilidades en la práctica. El "énfasis en las herramientas" nos permite pensar más claramente no sólo sobre los objetivos de un grupo marginado, sino también sobre cómo alcanzarlos. Las herramientas atraen a personas prácticas. Utilizar la experiencia de otras personas evita la duplicación innecesaria y puede inspirar nuevos pensamientos y confianza. Sin embargo una única herramienta es nunca perfecta. Los métodos antiguos, probados, con múltiples propósitos continúan siendo más útiles que las nuevas técnicas a la medida. Juegos de herramientas comprensivos y cohesivos que proporcionan enfoques para cada uno de los problemas de las políticas de recursos naturales son inviables. La preocupación sobre el "cómo", no debería eclipsar el objetivo para el cual se utiliza la herramienta y el tomar una herramienta por su valor nominal sin considerar su legitimidad, contexto, o quién va a usarla puede ser peligroso. Las herramientas tienen poder, potencialmente para contrarrestar la marginalización, pero también para enraizar aún más el status quo. Cualquier herramienta en manos de un usuario es para ser aplicada y adaptada de la mejor manera posible, ¡tal vez lo mejor de todo esto sea simplemente el intentarlo!

La caja de ideas de herramientas proporciona una amplia gama de técnicas, tácticas y consejos basados en experiencia en el manejo de recursos naturales alrededor del mundo. Las reseñas de las 26 herramientas, disponibles tanto en resúmenes de dos páginas como en informes completos, tienen como fin ofrecer ideas en vez de anteproyectos para la acción. No son secuenciales, interconectadas ni globales. No hemos intentado cubrir todos los aspectos del cambio en las políticas e instituciones ni todo lo que el empoderamiento involucra. Para ayudar a los usuarios a encontrar las ideas que buscan, hemos agrupado libremente el conjunto de herramientas en una disposición simple que da la idea de un ciclo de acción y reflexión continua.



Hay cuatro grupos de herramientas que se traslapan: para el entendimiento, de organización, de compromiso y de garantía.

A menudo los primeros pasos para tratar de cambiar a las políticas y las instituciones consisten en determinar las situaciones y oportunidades actuales y a partir de esta información planificar una línea de acción. Los tipos de habilidades y herramientas que aquí se requieren incluyen:

- **Adquirir y utilizar buena información sobre políticas, partes interesadas, leyes y mercados**
- **Superar las barreras internas al empoderamiento, por ejemplo, el desarrollo de confianzas**
- **Entender los motivos y el lenguaje de los poderosos**
- **Crear concientización y visión compartida dentro de un grupo de interés**
- **Priorizar y crear estrategias para un cambio efectivo**

Palabras claves:

información, analizar, aprender, concientización, visión, estrategia, conciencia, lenguaje, conocimiento

Herramientas de entendimiento

Preparación inicial

Panorama general de lo que involucra el mejoramiento de políticas e instituciones en beneficio de las personas pobres, en base a la experiencia internacional.

Evaluación de los equilibrios comunitarios

Actividades para que las comunidades evalúen diferentes opciones de desarrollo en términos de visiones del mundo y aspiraciones locales, en base a la experiencia en Guayana.

Retratos de familia

Descripción, análisis y comunicación sobre cómo una determinada familia organiza su trabajo y otros activos, en base a la experiencia en Malí.

Mapeo de la influencia de las partes las interesadas

Método para examinar y mostrar visualmente el cambio en la influencia política de los diversos grupos sociales, en base a la experiencia en Costa Rica, Reino Unido y Kenya.

Análisis del poder de las partes interesadas

Técnicas para entender las relaciones entre las partes interesadas y la capacidad de cambio, en base a la experiencia internacional.

Las cuatro D

Marco para aclarar y negociar los roles respectivos de las partes interesadas, en base a la experiencia en Zambia y Camerún.

Estilo escrito: implicancias políticas

Enfoque y lista de verificación para analizar cómo los documentos escritos desafían o apoyan desigualdades, en base a la experiencia en Zimbabwe.

La influencia política de las personas menos poderosas a menudo requiere fortalecer su número. Las organizaciones efectivas son relevantes en las prioridades de los miembros, son legítimas, activas, responsables y con bajos costos administrativos de manera que los miembros consideren que vale la pena participar. En otras palabras, las organizaciones efectivas son difíciles de lograr. Los grupos pueden beneficiarse de las herramientas para:

- Manejar un grupo local con forme a estándares acordados de representación, transparencia y manejo financiero
- Desarrollar y mantener redes y alianzas con organizaciones de pensamiento similar
- Movilizar apoyo local y de la sociedad en general
- Conseguir legitimidad externa
- Desarrollar capacidad local para sacar el mejor provecho de los logros en términos de poder

Palabras claves:

movilizar, alianza, red, asociación, solidaridad, representación, participación, pluralismo, capacidad

Herramientas de organización

Asociaciones para sociedades comerciales

Actividades para ayudar a los pequeños terratenientes a comprometerse, competir y beneficiarse de las economías de mercado, en base a la experiencia con pequeños terratenientes migratorios en Brasil.

Mecanismos de organización

Opciones organizativas para grupos comunitarios (cooperativas, fundaciones, etc.), en base a la experiencia internacional.

Radioteatro interactivo

Utilización de la radio para ganar participación pública en la política de recursos naturales, en base a la experiencia en conservación de la biodiversidad en India.

Organizando a los aserradores para que se comprometan

Marco para desarrollar organizaciones y asociaciones comerciales para productores en pequeña escala, en base a la experiencia en Uganda.

Los grupos de personas marginadas bien informados y bien organizados son capaces de enfrentar a las personas, instituciones y políticas que los excluyen o restringen. El compromiso podría llevarse a cabo mediante un diálogo cooperativo de mesa redonda o mediante resistencia –muchos de los grupos efectivos combinan ambas estrategias. La serie de herramientas de "mesa redonda" incluye:

- **Encontrar puntos de entrada innovadores, a través de presión, medios de comunicación, contactos**
- **Construir alianzas con socios comprensivos y posibles campeones**
- **Utilizar el sistema parlamentario para campañas en torno a un tema determinado**
- **Negociar de manera efectiva con una posición bien preparada**

Palabras claves:

negociación, negociación colectiva, influencia, comunicar, diálogo, defensa, mercado, resistencia, acción directa

Herramientas de compromiso

Apelación ética

Utilización de acuerdos internacionales y estándares basados en la ética para desarrollar el diálogo, en base a la experiencia en Etiopía y Vietnam.

¡Avante consulta! Consulta efectiva

Procedimientos para empoderar a las comunidades en procesos de negociación, en base a la experiencia en Mozambique.

Mejores negocios: talleres sobre la cadena de comercialización

Talleres para participantes directos e indirectos en las cadenas de mercado, para compartir conocimientos y contribuir a la política, en base a la experiencia en Vietnam.

Conectando a las comunidades con los mercados

Tácticas para comercializar productos forestales comunitarios certificados en forma independiente, en base a la experiencia en Brasil.

Tácticas relativas a medios de comunicación y presión

Tácticas para lograr que la política nacional funcione a favor de los pequeños productores rurales, en base a la experiencia en Granada.

Dando nuestra opinión

Pasos para que las comunidades expresen sus prioridades y limitaciones en el lenguaje profesional del desarrollo, en base a la experiencia con comunidades pastoriles en Etiopía.

Evidencia de medios de vida como objetivo

Pasos para unir la política de recursos naturales con las estrategias de reducción de la pobreza y el desarrollo de un monitoreo apropiado, en base a la experiencia en el sector forestal en Uganda.

La pirámide

Marco para estimular la evaluación participativa y el establecimiento de objetivos en la gobernabilidad forestal a nivel nacional, en base a la experiencia en Brasil.

Tener voz no es suficiente; las personas marginadas necesitan mecanismos de responsabilidad, para asegurar que el diálogo y las promesas se traducen en acción. Enfoques generales para asegurar resultados positivos incluyen:

- **Monitoreo y evaluación**
- **Mecanismos de revisión, retroalimentación y ajuste**
- **Conocimiento y aplicación de derechos, acuerdos y legislación**
- **Utilización de los sistemas locales de justicia**
- **Recurrir a los tribunales, niveles más altos del gobierno o convenios internacionales**

Palabras claves:

revisión, monitoreo, evaluar, responsabilidad, mantener, recurrir, persistir, retroalimentación, justicia

Herramientas de garantía

Accediendo a información 'pública'

Serie de enfoques y tácticas para obtener y utilizar información de organismos públicos, en base a la experiencia en India.

Bueno, regular y malo: la ley en acción

Marco para examinar y mejorar los resultados prácticos de una determinada legislación, en base a la experiencia en Mozambique.

Mejoramiento de la justicia forestal

Enfoques para mejorar la administración de justicia en la cadena de abastecimiento de madera, en base a la experiencia en Uganda.

Monitoreo forestal independiente

Evaluación de las oportunidades para que el monitoreo forestal independiente (MFI) incremente la responsabilidad, en base a la experiencia de Camerún.

Campañas de alfabetización jurídica

Sesiones interactivas para familiarizar a las personas con los conceptos legales y la legislación actual, en base a la experiencia con pueblos tribales en India.

Responsabilidad del gobierno local

Formas de ayudar a los ciudadanos rurales para hacer a las autoridades locales responsables, en base a la experiencia del sector forestal de Malawi.

Derecho popular

Asesoramiento sobre el entendimiento y el uso de la legislación en campañas sobre la tierra y los recursos naturales, en base a la experiencia en Ghana

1: Introducción



1.1 Cómo usar el presente manual

El presente manual constituye una guía para las herramientas e información adicional con el fin de abordar la marginación de las personas en la toma de decisiones sobre el manejo de los recursos naturales. Las herramientas son herramientas de política, con el fin de influenciar lo que hacen las organizaciones en la política, mercados y asuntos cotidianos de los recursos naturales. Dado que las herramientas han sido desarrolladas para aumentar la influencia de grupos y personas menos poderosas, las llamamos herramientas de poder.

El manual cuenta con cuatro secciones:

- 1. Introducción:** esta sección sugiere cómo utilizar el manual y proporciona información sobre los antecedentes del desarrollo de la serie principal de herramientas
- 2. Una caja de ideas de herramientas:** presenta una serie de 26 herramientas diferentes desarrolladas durante el trabajo de herramientas de poder y proporciona asesoramiento sobre la adaptación y el desarrollo de herramientas
- 3. Discusión de conceptos claves:** presenta una variedad de marcos para reflexionar sobre el poder y considera las características de la marginación y del empoderamiento
- 4. Herramientas-Recursos adicionales:** recomienda 56 sitios web y 12 libros que contienen herramientas de política y discusiones útiles

El manual es un libro de referencia más que un libro de lectura. Si usted lo está utilizando solamente para encontrar una determinada herramienta, utilice alguno de estos métodos para encontrar la herramienta deseada:

- Lea las tarjetas resumidas que constan de dos páginas de las 26 herramientas y remítase a las versiones completas cuando sea pertinente
- Lea las palabras claves de la Sección 2.2 que corresponden a los cuatro grupos "Herramientas de entendimiento", "Herramientas de organización", "Herramientas de compromiso" y "Herramientas de garantía" y continúe con la lista de herramientas en cada sección
- Lea las guías para cada uno de estos cuatro grupos de la Sección 2.2 para poder tener un panorama introductorio de la serie completa de 26 herramientas
- Lea los resúmenes de la página inicial de las versiones completas de las herramientas (en el sitio web www.policy-power-tools.org)
- Busque ideas adicionales en la Sección 4 sobre recursos adicionales, y en los informes complementarios descritos en la Sección 2.2

La expresión herramienta de poder generalmente hace referencia a herramientas con motores, que cualquier persona puede usar sin necesidad de mucho entrenamiento. En este caso, nos referimos a herramientas para trabajar sobre políticas e instituciones. Sin embargo la implicancia de que estas herramientas son del tipo "hágalo usted mismo" es intencional. Nuestra esperanza es que algunas de las sugerencias sobre ideas de herramientas o simplemente el concepto de "énfasis en las herramientas", los inspiren para descubrir y desarrollar nuevas formas de tratar los problemas de política. ¡La mejor herramienta de todas es intentarlo!



1.2 ¿Por qué herramientas de poder?

Los problemas del manejo de recursos naturales son problemas de poder. Muchas personas manejan y utilizan recursos naturales diariamente, pero nunca tienen la oportunidad de contribuir con la definición de las políticas e instituciones que rigen este manejo. Actualmente las instituciones poderosas reconocen rutinariamente que de manera que la política sea practicable y justa, los reales administradores de los recursos naturales necesitan tomar parte en la toma de decisiones. El desarrollo sustentable requiere de amplia legitimidad. Luego existe una proliferación de orientaciones sobre enfoques participativos. Sin embargo, las asimetrías de poder entre aquellos que se encuentran "en el asiento del conductor" y aquellos que están marginados pueden obstaculizar el logro de resultados equitativos en los procesos con múltiples partes interesadas. Por lo general el tener "voz" no es suficiente.

Las iniciativas Policy That Works (Política que Funciona) en la actividad forestal y la agricultura del IIED han reconocido las principales diferencias que existen entre las personas en relación a sus contribuciones potenciales para un mejor manejo de los recursos naturales y en el poder que poseen para realizar su potencial. Policy That Works también ha demostrado que la política no funciona a través de una progresión simple, racional y normativa. Tanto los contextos, como las historias, los procesos y los participantes importan. La política es más que lo que las instituciones dicen que harán, es cómo se traduce esto en términos de conducta y resultados. Es poco probable que los procesos e instrumentos de política efectivos y equitativos surjan a partir de recomendaciones de analistas de política imparciales. Necesitan ser desarrollados y defendidos por aquellos que están en medio del real manejo de los recursos naturales. Muchos grupos y personas que actualmente se encuentran al margen de la toma de decisiones tienen un potencial particular para influenciar positivamente la política.

La pregunta difícil es ¿cómo crear un espacio para que grupos marginados formen parte del proceso de modo de lograr una influencia de política real y no una participación simbólica? La demanda por identificar formas para superar la brecha política que existe entre el potencial y el poder es aguda, mientras que las ideas que existen sobre cómo realizar progresos son escasas. Es en este punto donde aparecen las herramientas de poder: esfuerzos con las mayores posibilidades para inventar, adaptar, probar y compartir técnicas, tácticas y consejos para realizar progresos en los problemas de política de los administradores de recursos naturales en contextos reales.

1.3 La iniciativa de herramientas de poder

La iniciativa herramientas de poder coordinada por el IIED ha operado en diversas formas durante un período de cinco años. Nace en respuesta a la demanda por métodos y tácticas para hacer a la política –lo que hacen las organizaciones- más sensibles a las aspiraciones de aquellas personas que manejan recursos naturales pero que están excluidas de la toma de decisiones de política generales.

El objetivo de la iniciativa herramientas de poder ha sido desarrollar y compartir herramientas las cuales los grupos e individuos marginados puedan usar de forma más seguida en forma conjunta con aliados para lograr una mayor influencia en el mejoramiento de la equidad, sustentabilidad y eficiencia en el manejo de los recursos naturales. Dos tipos de actividades han funcionado para el logro de este objetivo general:

- Desarrollo de herramientas de política para abordar y progresar en problemas reales e inmediatos de las políticas de recursos naturales
- Registro y distribución de las herramientas desarrolladas de manera que otros puedan acceder a ellas y adaptarlas

La iniciativa herramientas de poder ha trabajado con grupos y personas específicas que están marginadas de la política de recursos naturales de manera que desarrollen herramientas efectivas para cambiar positivamente los procesos de toma de decisiones. Las personas que se encuentran marginadas de la política de recursos naturales cubren un amplio espectro (ver cuadro). El trabajo de herramientas de poder ha sido capaz de vincularse con personas de diversas secciones cruzadas de estos grupos en diferentes países, produciendo reseñas de herramientas de Brasil, Camerún, Etiopía, Ghana, Granada, Guayana, India, Malawi, Malí, Mozambique, Tanzania, Uganda, Vietnam y Zimbabwe, complementadas con experiencia adicional con socios en Costa Rica, Indonesia, Kenia, Níger, Sudáfrica, Reino Unido y Zambia.

Categorías de administradores de recursos naturales a los que se dirige la iniciativa herramientas de poder

- Personas pobres rurales y peri-urbanas, una categoría amplia que incluirá a muchos de las siguientes
- Grupos de usuarios de recursos naturales no reconocidos, por ejemplo, cosechadores y recolectores de productos menos importantes desde el punto de vista comercial que, por lo general, son débiles, de sexo femenino, de un grupo étnico minoritario, demasiado jóvenes o de mucha edad, o sin tierra
- Proveedores de servicios no reconocidos, por ejemplo, productores rurales de tierras altas que protegen cuencas hidrográficas
- Grupos sociales o étnicos estigmatizados, que sufren discriminación y acceso reducido a servicios de extensión y otros servicios sociales
- Pueblos itinerantes, tales como comunidades pastoriles o comerciantes nómades
- Inmigrantes y refugiados, que a menudo son excluidos y culpados por los males ambientales
- Empleados de pequeñas y grandes empresas, especialmente trabajadores ocasionales u otros en las industrias de servicios
- Pequeños comerciantes, que no pueden ejercer la influencia o responder a los incentivos disponibles para las empresas de mayor tamaño
- Empleados gubernamentales, incluyendo personal de campo mal pagado y pasado por alto o personal administrativo que no tiene participación en las decisiones importantes

La iniciativa herramientas de poder ha trabajado predominantemente con aliados y partidarios de personas marginadas y sus asociaciones y alianzas representativas, para desarrollar herramientas en forma conjunta con los grupos objetivo. Los roles de terceros (entre marginados y marginadores) requieren un hábil equilibrio de intereses e innovación e implican una gran responsabilidad. En el trabajo herramientas de poder nos hemos centrado en herramientas que funcionan mejor en el contexto de relaciones positivas entre facilitadores y personas marginadas, reconociendo y capitalizando sus diferencias de poder.

El resultado principal del trabajo herramientas de poder es el progreso en problemas de políticas vinculadas a la tierra, agricultura, biodiversidad y actividad forestal cuando ha sido posible, mediante la aplicación de los métodos y tácticas que hemos estado desarrollando y probando. Para divulgar estos logros más ampliamente, hemos tratado de comunicar lo que ha funcionado (y lo que no ha funcionado) en un formato de herramientas transferibles y adaptables- reseñas que evitan una prescripción idealista y que en cambio se concentran en compartir las opciones con mayores posibilidades forjadas desde los altibajos de la experiencia. El presente manual tiene como fin ayudarle a encontrar entre esta abundancia de materiales las ideas que estimularán su futuro análisis y acción en la política de recursos naturales.



2: Una caja de ideas de herramientas





La presente sección presenta una guía básica para un conjunto de herramientas variado para contrarrestar la marginación en el manejo de los recursos naturales y una discusión sobre los temas que surgieron en el desarrollo y uso de estas herramientas. La sección comienza con una explicación sobre cómo usamos la palabra herramienta, continúa con una orientación sobre cómo encontrar las herramientas que está buscando, más unos consejos sobre cómo desarrollar una nueva herramienta. Por supuesto, ninguna de estas "formas de hacer" son anteproyectos sino más bien ideas para estimular el desarrollo y progreso adicional entre los lectores. La sección finaliza considerando cuán útil es enfatizar el concepto de "herramientas" en desmedro de un mayor énfasis en contextos u objetivos.

2.1 ¿Qué es una herramienta de poder?

"Herramienta de poder" evoca la imagen de ruidosos taladros y pulidoras. Pero este trabajo se refiere a otro tipo de herramientas: instrumentos, enfoques, planes, mecanismos y métodos (entre muchos otros sinónimos) para abordar las diferencias de poder que impiden a las políticas y a las instituciones lograr un manejo equitativo de los recursos naturales. Una herramienta de política puede ser definida como un mecanismo para influenciar las decisiones y la toma de decisiones sobre el manejo de los recursos naturales. Las herramientas de poder son herramientas de política que tratan las asimetrías de poder entre marginados y marginadores.

Las formas de entender y llevar a cabo el cambio en la gobernabilidad y en la política varían desde visiones generales hasta procedimientos muy específicos para tratar determinados problemas. Una jerarquía simple podría incluir:

- Paradigmas: marcos globales de creencias, supuestos y enfoques que dan forma a nuestro comportamiento – los cuales establecen la racionalidad moral e intelectual para ...
- Metodologías: enfoques o procesos coherentes para asumir tareas (por ejemplo, manejo adaptable, evaluación rural participativa (ERP), metodologías de sistemas blandos), que a su vez a menudo están compuestas por un conjunto de
- Herramientas: formas específicas de hacer cosas que pueden ser recogidas de un contexto y aplicadas en otro. Las herramientas pueden ser divididas en técnicas mayores (por ejemplo, analizar el poder de las partes interesadas), tácticas medianas (por ejemplo, que los productores rurales estén en contacto con los precios de mercado a través del teléfono celular) y consejos menores (por ejemplo, usar el término "prueba" en lugar de "indicador"). El siguiente recuadro provee ejemplos de técnicas, tácticas y consejos para la negociación.

La característica esencial de una herramienta es que es transferible, es capaz de ser tomada de un contexto y utilizada en otro. Sin embargo, esto no significa que cada herramienta sea un anteproyecto ideal, apropiado para cada desafío. Las herramientas de política son en cambio conjuntos de ideas que pueden ser descubiertas y desarrolladas en una situación y luego ser extraídas y adaptadas a otros contextos. Una premisa de este trabajo es que las herramientas pueden ser transferidas con fines utilitarios a través de las diferencias aparentes entre sectores o entre países. El sector de la pesca podría tener mucho que enseñar a la actividad forestal por ejemplo, o las enseñanzas de la India podrían ser muy pertinentes en el sur de África. Una combinación general de herramientas de diversos tipos y múltiples contextos debería incentivar la fertilización cruzada y la experimentación.

Los tipos de herramientas de política que existen son tan variados como lo son las imaginaciones de las personas. No obstante, no tiene sentido diseñar herramientas por el simple hecho de hacerlo - las herramientas son respuestas a tareas particulares que necesitan realizarse. Algunas herramientas formales de política son bien conocidas y fáciles de reconocer, tal como es el análisis de partes interesadas. Sin embargo, otras herramientas menos ortodoxas o *ad hoc*, tales como organizar una fiesta para introducir a funcionarios en la discusión de quejas comunitarias (*Ogunseye 2000*) o convocar a una sentada sorpresiva en un día extremadamente caluroso para atraer la atención a una marcha de protesta (*Carr-Harris 2005*) podrían ser igualmente útiles.

Si bien la variedad de métodos y qué es lo que incluimos bajo el "paraguas" del término "herramienta" es amplia, existen algunos principios importantes en una buena herramienta:

- Simplicidad
 - ▶ Fácil de aprender
 - ▶ Fácil de comunicar
- Costo-Efectividad
 - ▶ Que no sea prohibitivamente cara en cuanto a dinero, habilidades o equipo
 - ▶ Que no consuma tanto tiempo que los participantes pierdan interés
- Capacidad de ser Transferible
 - ▶ Fácil de adaptar
 - ▶ Legítima y resonante para los nuevos usuarios

Ejemplos de técnicas, tácticas y consejos en negociación

Técnicas utilizadas en la negociación formal:

- Desarrollo de consenso
- Sentencia acordada
- Contratos
- Resolución y manejo de conflictos

Tácticas para grupos marginados en la mesa de negociación:

- Retener información
- Situar los acuerdos políticamente (esto es, reconocer las estructuras de poder sobre las cuales se basan)
- No sobreestimar el grado ni durabilidad del acuerdo
- Desarrollar federaciones, no para sustituir las negociaciones, sino para fortalecer la posición dentro de las negociaciones
- Ver a las negociaciones como una entre una serie de estrategias

Fuente: Edmunds y Wollenberg 2001

Consejos para una negociación efectiva:

- Delinear los asuntos objetivamente y estimar las reacciones para encontrar áreas de acuerdo o desacuerdo
- No interrumpir; escuchar y observar cuidadosamente para identificar niveles de confianza y conocimiento, miedos y motivaciones
- Estar centrado en el presente y en el futuro (no caer en el "La última vez en que nosotros..." etc.)
- Pedir a la otra parte que defina su perspectiva actual sobre el asunto
- No acusar y no ser personal –tratar de crear empatía con respecto a su posición explicando su postura con hechos en vez de dar su perspectiva sobre la actitud de ellos
- No llegar a una posición extrema ("Si no hace esto no haré aquello..."), enfatizar que ustedes están buscando una solución mutua
- En caso de llegar a un punto muerto, enfocarse en vías para mantener andando el proceso; si el proceso se estancara totalmente, tratar de resolver algunos asuntos menos cruciales para hacer que el proceso recomience

Fuente: Townsend 2000

2.2 Guía para el conjunto de herramientas

La serie de herramientas de poder proporciona una amplia variedad de técnicas, tácticas y consejos basados en la experiencia en el manejo de los recursos naturales de alrededor del mundo. Las herramientas tienen la intención de ofrecer ideas en vez de anteproyectos para la acción. Los procesos reales son desordenados y las soluciones son creadas en la marcha. Aunque algunas de las herramientas son ambiciosas en sus objetivos y actividades, es más probable que los usuarios saquen provecho de pequeñas ideas para tareas específicas que de grandes juegos de herramientas generales.

El *modus operandi* que hay detrás de la iniciativa herramientas ha sido trabajar con los desafíos existentes y realizar un progreso real, en vez de desarrollar un conjunto perfecto de instrumentos de precisos. Por lo tanto, hay un énfasis bastante mayor en informar procesos reales y aprender de la experiencia en vez de diluir esa experiencia en listas de instrucciones universales pero áridas. Por más decepcionante que pueda ser, la vida real no ofrece una bala de plata ni una fórmula mágica, de que esa herramienta solucionará todos los problemas.

Estas herramientas de poder no son secuenciales, interrelacionadas ni comprensivas. No hemos intentado cubrir todos los aspectos del cambio de política o institucional o de todo lo que el empoderamiento involucra. Hay 26 herramientas en esta "caja de ideas". Estas son por supuesto una pequeña fracción de la orientación disponible sobre técnicas, tácticas y consejos para provocar un cambio de política positivo. La información sobre la amplia gama de excelentes recursos-herramientas, especialmente en Internet, pueden encontrarse en las secciones 4.1 y 4.2.

Formatos disponibles

Las 26 herramientas aquí presentadas están disponibles tanto como tarjetas resumidas de dos páginas y en versiones completas que contienen entre 8 y 57 páginas (la mayoría de ellas de 10 a 25 páginas). Las versiones completas varían en formato, y en la mayoría de los casos proporcionan una descripción genérica de las actividades involucradas, seguidas por un ejemplo de la realización de estas actividades en un contexto real. Al final de este manual puede encontrarse una lista completa de las 26 herramientas.

Informes discursivos variados acompañan a las 26 herramientas. Una vez más, puede encontrarse una lista completa al final del presente manual. *An activist approach to biodiversity planning* (Un enfoque activista al para la planificación de la biodiversidad) revisa el proceso de la *National Biodiversity Strategy and Action Plan* (Estrategia y Plan de Acción de Biodiversidad Nacional) en India para identificar enfoques precisos que funcionan para incluir diversas opiniones locales, junto con los riesgos y escollos asociados. Dentro del texto se explican aproximadamente 30 herramientas. *Struggle-Dialogue: tools for land movements in India* (Disputa-Diálogo: herramientas para el movimiento de tierras en India) utiliza el estudio de casos de la red activista Ekta Parishad para rastrear la historia y logros de una serie de tácticas para una protesta no violenta y el compromiso. *Stronger by association* (Más fuerte a través de la asociación) observa el rol de las asociaciones de pequeñas empresas para obtener y mantener el acceso a mercado para productores de recursos naturales pobres en Brasil. *Natural resource management under a dynamic political system* (Manejo de Recursos Naturales bajo un sistema político dinámico) examina cómo le va a los acuerdos de manejo establecidos, en este caso CAMPFIRE y co-manejo forestal en Zimbabue, bajo condiciones de trastornos económicos y políticos. *Empowering rural communities to manage wildlife* (Empoderando a las comunidades rurales para el manejo de la vida salvaje) da una visión histórica del apoyo proporcionado al programa CAMPFIRE, para evaluar la contribución del desarrollo de capacidades técnicas para superar las asimetrías de poder en el manejo de los recursos naturales.

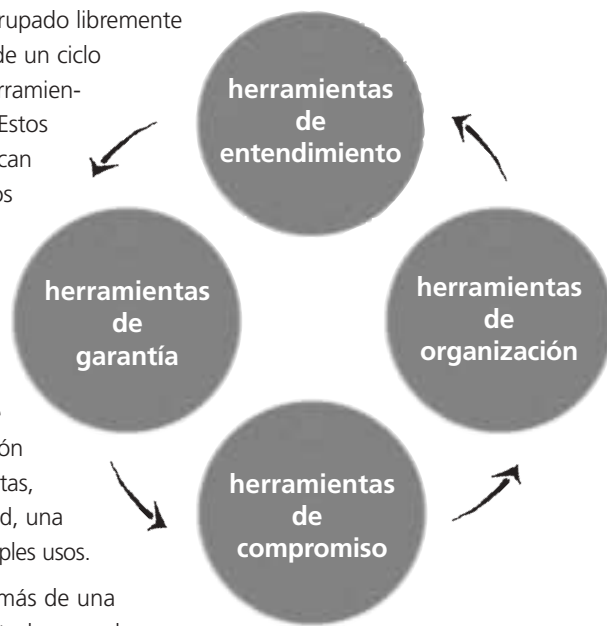
Todos los materiales están disponibles para ser descargados en forma gratuita desde el sitio web **www.policy-powertools.org**. Las 26 herramientas están disponibles en inglés, francés, portugués y español.

Cómo encontrar las herramientas

Para ayudar a los usuarios a encontrar las ideas que buscan, hemos agrupado libremente el conjunto de herramientas en una disposición simple que da la idea de un ciclo continuo de acción y reflexión. Hay cuatro grupos de herramientas: herramientas de entendimiento, de organización, de compromiso y de garantía. Estos cuatro grupos se describen uno por uno bajo los subtítulos que se indican a continuación, cada uno de ellos con palabras claves, para ayudar a los lectores a localizar el material de mayor interés.

Los cuatro grupos se vinculan y se traslapan: no necesariamente representan etapas secuenciales en un proceso ni muestran dónde podría estar el mejor punto de partida. Finalmente, todas las herramientas tienen como objetivo provocar un cambio en las políticas e instituciones y por lo tanto podrían ser vistas como "herramientas de garantía" aún cuando se refieran directamente al análisis, la planificación la asociación o la negociación. Muchas, si no la mayoría de las herramientas, bien podrían corresponder a más de uno de los cuatro grupos. En realidad, una fortaleza clave de las herramientas consiste en que son adaptables a múltiples usos.

La amplitud y las superposiciones en las herramientas significan que más de una puede ofrecer ideas útiles. El recuadro que sigue resume diversos métodos para buscar la información y la orientación más útil.



Cómo encontrar las ideas que se desea sobre el "cómo"

Utilizar cualquiera de las siguientes rutas para buscar las técnicas, tácticas y consejos que necesita dentro de la serie de herramientas de poder:

- Leer las tarjetas resumidas que constan de dos páginas de las 26 herramientas y remitirse a las versiones completas cuando sea pertinente
- Leer los resúmenes de la página inicial de las versiones completas de las herramientas
- Buscar sus propias palabras claves en los títulos, tarjetas resumidas de dos páginas o resúmenes de la página inicial
- Leer las palabras claves en los cuatro grupos "Herramientas de entendimiento", "Herramientas de organización", "Herramientas de compromiso" y "Herramientas de garantía" y mirar las herramientas de la sección apropiada
- Leer las guías para cada uno de estos cuatro grupos para obtener una imagen introductoria del conjunto completo de 26 herramientas
- Remitirse al manual *An activist approach to biodiversity planning* para encontrar un conjunto adicional de herramientas para participación
- Ver ideas adicionales en los informes complementarios *Struggle-Dialogue: tools for land movements in India, Stronger by association, Natural resource management under a dynamic system* y *Empowering communities to manage wildlife*
- Remitirse a las Secciones 4.1 y 4.2 para recursos adicionales sobre herramientas tanto en Internet como impresos



Herramientas

Preparación inicial

Panorama general de lo que implica el mejoramiento de políticas e instituciones en beneficio de la gente pobre, en base a la experiencia internacional.

Evaluación de los equilibrios comunitarios

Actividades para que las comunidades evalúen distintas opciones de desarrollo en términos de sus visiones del mundo y aspiraciones locales, en base a la experiencia en Guayana.

Retratos de familia

Descripción, análisis y comunicación sobre cómo una determinada familia organiza su trabajo y otros activos, en base a la experiencia en Malí.

Mapeo de la influencia de las partes interesadas

Método para examinar y mostrar visualmente el cambio en la influencia sobre la política que tienen diversos grupos sociales, en base a la experiencia en Costa Rica, Reino Unido y Kenya.

Análisis del poder de las partes interesadas

Técnicas para entender las relaciones entre partes interesadas y la capacidad de cambio, en base a la experiencia internacional.

Las cuatro D

Marco para aclarar y negociar los roles respectivos de las partes interesadas, en base a la experiencia en Zambia y Camerún.

Estilo escrito: implicancias políticas

Enfoque y lista de verificación para analizar cómo los documentos escritos desafían o apoyan desigualdades, en base a la experiencia en Zimbabwe.

Palabras claves:

información, analizar, aprender, concientización, visión, estrategia, conciencia, lenguaje, conocimiento

Herramientas de entendimiento

A menudo los primeros pasos para tratar de cambiar a las políticas y a las instituciones consisten en determinar las situaciones y oportunidades actuales y a partir de esta información planificar una línea de acción. Los tipos de habilidades y herramientas que aquí se necesitan incluyen:

- Adquirir y utilizar buena información sobre políticas, partes interesadas, legislación y mercados
- Superar barreras internas al empoderamiento, por ejemplo, el desarrollo de confianzas
- Entender los motivos y el lenguaje de los poderosos
- Crear concientización y visión compartida dentro de un grupo de interés
- Priorizar y crear estrategias para un cambio efectivo

Los marcos pueden ayudar a organizar la información y el análisis —existen algunas versiones útiles para políticas (*Mayers y Bass 1999*), mercados (*Lecup and Nicholson 2000*) y política local e instituciones (*Sithole 2002*). Se han desarrollado muchas técnicas para asistir a aquellas personas que trabajan en políticas para preparar estrategias realistas de largo plazo y planes prácticos inmediatos. Algunos ejemplos son análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), ZOPP (Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos), mapas mentales (spidergrams), panoramas ricos, escenarios futuros y búsqueda futura. Los juegos pueden agregar diversión a la planificación (*Mackie 2005*) y son efectivos como ayuda para el aprendizaje (*Apte 2005; Goredema et al. 2005*). La serie de herramientas de poder agrega algunas herramientas complementarias para entender los contextos y oportunidades y para preparar intervenciones apropiadas.

Preparación inicial constituye una guía introductoria para estimular a los grupos menos poderosos y a quienes los apoyan a entender los procesos de política y a encontrar un espacio de maniobra. **Análisis del poder de las partes interesadas** proporciona un panorama general práctico del análisis de las partes interesadas mientras que **Mapeo de la influencia de las partes interesadas** proporciona un método que ha resultado útil en la discusión grupal sobre el poder de las partes interesadas y sus tendencias en el tiempo. **Las cuatro D** analiza con mayor detalle a las partes interesadas, proporcionando un marco que constituye una ayuda útil en negociaciones sobre derechos, deberes, dividendos y dependencias que involucran a múltiples partes interesadas. **Estilo escrito: implicancias políticas** asiste al lector en hacer más explícitas las parcialidades contenidas en documentos de política o en cualquier otro documento. **Retratos de familia**, por otra parte, constituye un medio de presentar la realidad en el manejo de recursos naturales y la vida familiar, y que puede ayudar a que el debate de las políticas se base en la experiencia real en vez de estereotipos. Finalmente, **Evaluación de los equilibrios comunitarios** proporciona un proceso rico a través del cual los grupos locales pueden definir sus propias visiones del mundo y prioridades y unir las con el diálogo sobre desarrollo e intervenciones externas.

Herramientas

Asociaciones para sociedades comerciales

Actividades para ayudar a los pequeños terratenientes a comprometerse, competir y beneficiarse de las economías de mercado, en base a la experiencia con pequeños propietarios inmigrantes en Brasil.

Mecanismos de organización

Opciones organizativas para grupos comunitarios (cooperativas, fundaciones, etc.), en base a la experiencia internacional.

Radioteatro interactivo

Uso de la radio para captar la participación pública en políticas de recursos naturales, en base a la experiencia en conservación de la biodiversidad en India.

Organizando a los aserradores para que se comprometan

Marco para desarrollar organizaciones y asociaciones comerciales para productores en pequeña escala, en base a la experiencia en Uganda.

Herramientas de organización

El influenciar políticas por parte de gente menos poderosa a menudo requiere fortaleza en términos de números. Las organizaciones efectivas son relevantes para las prioridades de sus miembros, son legítimas, activas, responsables y con bajos costos administrativos de manera que los miembros consideren que vale la pena participar. En otras palabras, el logro de una organización efectiva es difícil de alcanzar. Los grupos pueden beneficiarse de las herramientas para:

- Manejar un grupo local conforme a estándares acordados de representación, transparencia y manejo financiero
- Desarrollar y mantener redes y alianzas con organizaciones de pensamiento similar
- Movilizar apoyo a nivel local y en la sociedad en general
- Conseguir legitimidad externa
- Desarrollar capacidad local para sacar el mejor provecho de los logros de poder

Una organización efectiva, eficiente y legítima constituye una piedra angular para la buena gobernabilidad. Algunas de las mejores guías sobre la movilización y mantenimiento de organizaciones a nivel local proviene de las tradiciones del activismo comunitario en los Estados Unidos de América (*Alinsky 1971, Kahn 1982, Knoche 1993*), India (*Carr-Harris 2005*) y en un grado aún mayor en Sudáfrica (por ejemplo, el conjunto de herramientas de los organizadores comunitarios de la Education Training Unit (Unidad de Capacitación Educativa) en Sudáfrica –ver Sección 4.1). También hay principios sobre cómo dirigir en mejor forma a redes de organizaciones activistas (*Knight 2001; Colchester et al. 2003*). También es importante el desarrollo de la capacidad técnica de las personas de manera de maximizar los beneficios de los cambios en políticas que tanto cuestan lograr (*Shackleton et al. 2002; Goredema et al. 2005*).

La serie herramientas de poder incluye cuatro herramientas basadas en la experiencia en organizar efectivamente dentro de grupos que por lo general son excluidos de la política. **Mecanismos de organización** proporciona orientación sobre la diversidad de estructuras organizativas formales que existen y que podría ser de interés para un grupo de administradores de recursos naturales con objetivos comunes. **Asociaciones para sociedades comerciales** y **Organizando a los aserradores para que se comprometan** ofrecen, desde dos contextos muy diferentes, series de pasos y consejos con los cuales los productores en pequeña escala puedan organizarse para interactuar con el gobierno y los mercados de manera efectiva. **Radioteatro interactivo** es una herramienta bastante diferente para movilizar la opinión y el interés entre una amplia red de administradores de recursos naturales locales. Esta herramienta es sólo una de entre casi 30 herramientas para la planificación participativa que es explicada y evaluada en *An activist approach to biodiversity planning* (Un enfoque activista para el planeamiento de la biodiversidad), que es un manual, basado en la experiencia en la India, que acompaña esta serie de herramientas de poder.

Palabras claves:

movilizar, alianza, red, asociación, solidaridad, representación, participación, pluralismo, capacidad

Herramientas

Apelación ética

Uso de acuerdos y estándares internacionales basados en la ética para desarrollar el diálogo, en base a la experiencia en Etiopía y Vietnam.

¡Avante consulta! Consulta efectiva

Procedimientos para empoderar a las comunidades en procesos de negociación, en base a la experiencia en Mozambique.

Mejores negocios: talleres sobre la cadena de comercialización

Talleres para participantes directos e indirectos sobre cadenas de mercado, para compartir conocimientos y contribuir con la política, en base a la experiencia en Vietnam.

Conectando a las comunidades con los mercados

Tácticas para la comercialización de productos forestales comunitarios certificados en forma independiente, en base a la experiencia en Brasil.

Tácticas relativas a medios de comunicación y presión

Tácticas para que la política nacional funcione en favor de los pequeños productores rurales, desarrollada en base a la experiencia en Granada.

Dando nuestra opinión

Procedimientos para que las comunidades expresen sus prioridades y limitaciones en el lenguaje profesional del desarrollo, en base a la experiencia con comunidades pastoriles en Etiopía.

Evidencia de medios de vida como objetivo

Pasos para ligar las políticas de recursos naturales con las estrategias de reducción de la pobreza y para desarrollar un monitoreo apropiado, en base a la experiencia con el sector forestal en Uganda.

La pirámide

Marco para estimular la evaluación participativa y el establecimiento de objetivos en la gobernanza forestal a nivel nacional, en base a la experiencia en Brasil.

Palabras claves:

negociación, negociación colectiva, influencia, comunicar, diálogo, defensa, mercado, resistencia, acción directa

Herramientas de compromiso

Los grupos de personas marginadas bien informados y bien organizados son capaces de enfrentar a las personas, instituciones y políticas que los excluyen o restringen. El compromiso podría llevarse a cabo mediante un diálogo cooperativo de mesa redonda o mediante la resistencia –muchos grupos efectivos combinan ambas estrategias. El conjunto de herramientas de "mesa redonda" incluye:

- Encontrar puntos de entrada innovadores, a través de presión, medios de comunicación, contactos
- Construir alianzas con socios comprensivos y posibles campeones
- Utilizar el sistema parlamentario para campañas relacionadas con un tema determinado
- Negociar efectivamente con una posición bien preparada

Las herramientas que se basan en la opción deliberada de no involucrarse en los términos de los poderosos incluyen:

- Resistir mediante la protesta y la acción directa
- Mantener a los poderosos contentos pero seguir una agenda alternativa de manera encubierta

Existe una gran cantidad de orientación sobre diálogos exitosos con múltiples partes interesadas disponible, a menudo en forma de métodos para la participación comunitaria o ciudadana (ver las listas de fuentes adicionales de información en la Sección 4). De manera complementaria, existe una cantidad considerable de material y asistencia profesional en facilitamiento, técnicas de negociación y manejo de conflictos (*Warner 2000; Castro y Nielsen 2003*; sugerencias en la Sección 4). Lo que la serie herramientas de poder agrega a este considerable cuerpo de conocimiento son siete enfoques basados en la experiencia para abordar los desafíos específicos del compromiso.

La pirámide proporciona un proceso y marco para evaluar y poner nota a diversos elementos de gobernabilidad que funcionan como vehículo para un diálogo creativo y verosímil entre múltiples partes interesadas. **Dando nuestra opinión** equipa a un grupo de administradores de recursos naturales sin experiencia en políticas, para poder presentar y negociar con confianza sus prioridades respecto al desarrollo. **Evidencia de medios de vida como objetivo** proporciona un conjunto de tácticas y consejos equivalente de manera que un departamento de gobierno secundario pueda defender su caso efectivamente. **¡Avante consulta! Consulta efectiva** asiste a las comunidades, promotores y gobierno local para llevar a cabo negociaciones legítimas a nivel de la comunidad, mientras que **Apelación ética** considera cómo el uso estratégico de normas y acuerdos internacionales pueden fomentar el diálogo entre los grupos más y los menos poderosos. Dos de las herramientas, **Mejores negocios: talleres sobre la cadena de comercialización** y **Conectando a las comunidades con los mercados** tratan de manera específica los desafíos que implica el involucrarse con el mercado. La primera de ellas es para asistir a los pequeños productores y comerciantes a proporcionar retroalimentación a los formuladores de política de manera directa, y la segunda es para ayudar a compradores y vendedores a ajustarse exitosamente a los requerimientos de cada uno. Finalmente, **Tácticas relativas a medios de comunicación y presión** describe algunos medios efectivos para que productores rurales con falta de recursos tengan un impacto sobre la política del gobierno.

Herramientas

Accediendo a información 'pública'

Conjunto de enfoques y tácticas para obtener y utilizar información de organismos públicos, en base a la experiencia en India.

Bueno, regular y malo: la ley en acción

Marco para examinar y mejorar los resultados prácticos de una legislación determinada, en base a la experiencia en Mozambique.

Mejoramiento de la justicia forestal

Enfoques para mejorar la administración de justicia en la cadena de abastecimiento de madera, en base a la experiencia en Uganda.

Monitoreo forestal independiente

Evaluación de las oportunidades del monitoreo forestal independiente para aumentar la responsabilidad, en base a la experiencia en Camerún.

Campañas de alfabetización jurídica

Sesiones interactivas para familiarizar a las personas con conceptos legales y la legislación actual, en base a la experiencia con pueblos tribales en India.

Responsabilidad del gobierno local

Formas de ayudar a los habitantes de zonas rurales para que pidan cuentas a las autoridades locales, en base a la experiencia en el sector forestal en Malawi.

Derecho popular

Asesoramiento sobre el entendimiento y el uso de la ley en campañas sobre la tierra y los recursos naturales, en base a la experiencia en Ghana.

Palabras claves:

revisión, monitor, evaluar, responsabilidad, mantener, recurrir, persistir, retroalimentación, justicia

Herramientas de garantía

El tener voz no es suficiente - las personas marginadas necesitan mecanismos para hacer responder por las responsabilidades de manera de asegurarse de que el diálogo y las promesas se traducen en acción. Enfoques generales para asegurar resultados positivos incluyen:

- Monitoreo y evaluación
- Mecanismos de revisión, retroalimentación y ajuste
- Conocimiento y aplicación de derechos, acuerdos y legislación
- Utilización de los sistemas locales de justicia
- Recurrir a los tribunales, niveles más altos del gobierno o convenios internacionales

Tanto el análisis como monitoreo y la evaluación son bien cubiertos por las guías y juegos de herramientas existentes – aunque con un énfasis en aspectos más bien técnicos (por ejemplo, los indicadores SMART que son específicos cuantificables, realizables, realistas y oportunos en el tiempo) que en aspectos de legitimidad y pluralismo. El énfasis actual en una buena gobernanza ha conllevado a una mayor atención en temas de transparencia y responsabilidad: la Access Initiative del World Resource Institute y la Caja de Herramientas contra la Corrupción de Transparency International son dos ejemplos de guías prácticas (Sección 4.1). La serie herramientas de poder se suma a este cuerpo de trabajos con un conjunto de herramientas en torno al mantener ajustados a organismos poderosos como los departamentos de gobierno y las grandes industrias, a sus compromisos basados en la legislación y los principios éticos.

En muchos países existe legislación que apoya a los grupos marginalizados, pero que no está realmente implementada. **Bueno, regular y malo: la ley en acción** es un marco de simplificación para la evaluación participativa de cuán bien las compañías u otras organizaciones siguen a la legislación en la práctica.

Accediendo a información 'pública' considera formas de utilizar la legislación sobre libertad de información para extraer registros del gobierno y utilizar esta información para aplicar la responsabilidad e influenciar la política. En forma similar, **Responsabilidad del gobierno local** sugiere ideas sobre cómo exigir una prestación de servicios del gobierno local adecuada. **Mejoramiento de la justicia forestal** proporciona sugerencias sobre cómo podría el gobierno mejorar la implementación de la legislación sobre producción y comercio forestal, de manera de beneficiar a los medios de vida rurales. **Monitoreo forestal independiente** trata el rol del escrutinio internacional en el logro de los resultados locales deseados. Finalmente, dos herramientas, **Derecho popular** y **Campañas de alfabetización jurídica** proporcionan asesoramiento sobre la ayuda a los grupos marginalizados a desmitificar la legislación y aplicarla para alcanzar una mayor equidad en el manejo de los recursos naturales.

2.3 Adaptación de las herramientas a los contextos

Nuevamente, las herramientas de poder en forma individual no son fórmulas rígidas ni fijas. Cada herramienta incluye muchas ideas de la experiencia. Vale la pena tomarse algún tiempo para examinar algunas de las herramientas que parecen menos pertinentes para ver si hay ideas que valga la pena adaptar o con las cuales valga la pena experimentar. Las listas de recursos de herramientas de la Sección 4.1 y 4.2 deberían proporcionar un estímulo adicional. Las herramientas pueden adaptarse de cualquier forma. Por ejemplo, las técnicas de análisis de las partes interesadas son fácilmente adaptables para mapear tanto potenciales defensores como amenazas: ¿"mapeo de lealtad"? Las herramientas son adaptables a través de sectores y propósitos. A continuación se proporcionan algunas sugerencias sobre la flexibilidad y los paralelos inesperados entre las herramientas.

- Algunas de las herramientas son procesos a largo plazo, por ejemplo, **Evidencia de medios de vida como objetivo, Dando nuestra opinión, Mejoramiento de la justicia forestal**
- Otras en cambio, son métodos más rápidos para usar dentro de procesos a largo plazo, por ejemplo, **Mapeo de la influencia de las partes interesadas, Las cuatro D, Estilo escrito: implicancias políticas**
- Pero todas las herramientas de procesos a largo plazo incluyen consejos, tácticas y enfoques útiles que pueden ser utilizados para otros propósitos, por ejemplo, **Evaluación de los equilibrios comunitarios** incluye una serie de ejercicios útiles en base a la evaluación rural participativa (PRA) que podrían ser aplicados en cualquier proceso de planificación o evaluación (ver cuadro)

¿El futuro ideal y el peor? Ejercicio en Evaluación de los equilibrios comunitarios

- Solicitar a las personas que dibujen en cada mitad de una hoja tamaño A4 un escenario imaginario de 15 años, por ejemplo, proyectado al futuro.
- En una mitad – un dibujo de su futuro ideal
- En la otra mitad – un dibujo del peor escenario posible para su futuro
- Dejar que todos expliquen su dibujo al grupo.
- Colocar los dibujos en la pared y discutir los temas que surjan.

- Algunas de las herramientas son muy específicas al contexto de un país o de un grupo de usuarios en particular, por ejemplo, **Accediendo a información 'pública'** (India), **¡Avante consulta! Consulta efectiva** (Mozambique), **Asociaciones para formar sociedades comerciales** (Brasil)
- Mientras otras son genéricas, por ejemplo, **Análisis del poder de las partes interesadas, Apelación ética, Derecho popular**
- Pero todas las herramientas específicas a un contexto se basan en consejos, tácticas y enfoques prácticos que pueden ser aplicados en cualquier otro lugar, por ejemplo, la herramienta **Organizando a los aserradores para que se comprometan** deriva de la experiencia con un grupo –los aserradores– que trabajan en un nicho tan específico que muchas personas no saben qué es lo que hacen. Más, sin embargo, la herramienta incluye muchas guías que son aplicables a cualquier grupo de administradores de recursos naturales que están tratando de organizarse para aumentar su credibilidad e impacto en círculos de política (ver cuadro).
- Algunas de las herramientas se originan en áreas de actividad ya reconocidas tales como legislación, certificación, análisis de cadena de mercado o monitoreo y evaluación, por ejemplo, **Campañas de alfabetización jurídica, Conectando a las comunidades con los mercados, Mejores negocios: talleres sobre la cadena de comercialización**
- Mientras que otras cruzan una variedad de disciplinas, por ejemplo, **Responsabilidad del gobierno local, Tácticas relativas a medios de comunicación y presión, La pirámide**

Algunos criterios para la afiliación organizativa de *Organizando a los aserradores para que se comprometan*

La definición de criterios para la afiliación depende en gran medida de las razones para organizarse. Los criterios claves generales a tener en cuenta son los siguientes:

- Nivel de la membresía - ¿Puede ella o él pagarla? Esto podría excluir a las personas más pobres (si no existe categorías de grupo en la membresía) sin embargo asegura:
 - a) que los costos operativos sean cubiertos, y
 - b) mayores niveles de compromiso entre los miembros.
- Nivel de confianza para cooperar y para regirse por las reglas de la organización.
- ¿Se considera que algún miembro sea local o "externo" al recurso forestal? ¿Es eso importante?

- Pero muchas de las herramientas desarrolladas dentro de un área particular pueden fácilmente ser adaptadas a otras disciplinas y temas, por ejemplo, **Radioteatro interactivo** fue desarrollada como una herramienta para la concientización y planificación sobre la biodiversidad, pero podría ser fácilmente adaptada más allá del manejo de la biodiversidad para tratar otros temas relativos a la tierra o al manejo de recursos naturales sobre los cuales la gente tiene opiniones fuertes y divisorias (ver cuadro).

Las herramientas desarrolladas dentro de la iniciativa herramientas de poder son sólo algunas dentro de la variedad que los usuarios podrían querer desarrollar y aplicar. Para estimular ideas y debate, algunos de los tipos de herramientas no incluidos aquí incluyen:

- Sistemas de representación y justicia tradicionales o a la medida (por ejemplo, jurados de los ciudadanos – ver *Pimbert et al. 2001* y *Pimbert y Wakeford 2003*)
- Las herramientas derivadas de la teoría y práctica de la administración (ver por ejemplo, *Huczynski y Buchanan 2001*)
- Herramientas específicas de presión (por ejemplo, contra-argumentos a argumentos anti-descentralización preparados con anticipación – ver *Ribot 2004*)
- Técnicas diseñadas específicamente para contener la influencia de los grupos más poderosos
- Métodos para la supervivencia y "preservación de ganancias" en vez de herramientas para progresar y comprometerse en la política; de forma similar, las herramientas para tratar con conflictos crecientes en vez de suponer que el conflicto se reducirá o se controlará
- Herramientas para la resistencia violenta

Presentación de diferentes actitudes sobre la biodiversidad y la tierra en *Radioteatro interactivo*

Las diferencias de opinión registradas durante las visitas de campo fueron incluidas en la dramatización, y utilizadas como forma de generar discusión y respuestas de los oyentes: "Tomamos opiniones tanto negativas como positivas. Por ejemplo, respecto a la rehabilitación de personas que viven en áreas con bosques –algunos de los habitantes dijeron que deberían dejar a los bosques para su propio bienestar. Otros dijeron "hemos estado aquí durante generaciones, por qué deberíamos dejar el bosque, nosotros no lo hemos arruinado". Luego, pusimos ambas versiones en el programa y preguntamos a los oyentes qué fue lo que sintieron. Obtuvimos respuestas variadas. Algunas personas preguntaron qué harían los habitantes de los bosques si dejaran los bosques y otros consideraron que se les debería proporcionar una vida urbana."

2.4 Cómo crear una nueva herramienta

Desarrollar un énfasis en "herramientas"

Las herramientas son medios para llegar a un fin. Ayudan a las personas a llegar desde un problema a una solución. Por ejemplo, podrían ayudar a las personas que se encuentran excluidas de la toma de decisiones (problemas) a quedar incluidas dentro de los procesos de toma de decisiones (solución). La herramienta es simplemente el conjunto de actividades que le permiten llegar desde el problema a la solución. La razón principal por la cual la iniciativa herramientas de poder se centra en las herramientas más que en los objetivos es porque las herramientas son transferibles. La mayoría de las personas marginadas y los grupos que trabajan para apoyarlas están naturalmente más interesados en sus objetivos que en las herramientas que utilizan para alcanzarlos. Sin embargo, si hubieran más personas que compartieran las herramientas que encontraron útiles, el logro de los objetivos sería más fácil para todos.



El desarrollo de una herramienta está dentro de las capacidades de cualquiera. La mejor manera de enfocarlo es simplemente intentándolo, tratar de solucionar el problema que se enfrenta y luego describir qué funcionó y qué no funcionó. Con el fin de ayudarle a centrar su pensamiento en la "elaboración de una herramienta" en vez de en la "solución de un problema" o en el "cumplimiento de un objetivo", las siguientes preguntas podrían resultar útiles (ver cuadro).

Las preguntas 1 a 5 constituyen territorio familiar para cualquier persona acostumbrada a pensar sobre problemas y objetivos en las políticas de recursos naturales. La mayoría de estas preguntas pueden ser contestadas rápida y fácilmente, incluso si las respuestas no son particularmente globales o perspicaces. Las preguntas 6 a 9 se dirigen más hacia temas de "cómo" – temas

Diez preguntas generales para ayudar a desarrollar un énfasis en "herramientas"

1. ¿Cuáles son exactamente los grupos objetivos que son de alguna forma excluidos?
2. ¿Cuáles son los procesos de los que están excluidos?
3. ¿Cuáles son los impactos negativos de esta exclusión?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de exclusión – cómo se mantiene el equilibrio de poder desigual en la toma de decisiones?
5. ¿Qué debería cambiar para que el grupo objetivo fuera incluido en estos procesos?
6. ¿Qué podría el grupo objetivo (y sus aliados) intentar para provocar estos cambios?
7. ¿Qué técnicas, tácticas y consejos particulares serían sub-componentes útiles de su intento?
8. ¿Cuáles de estos sub-componentes (herramientas) han resultado lo suficientemente exitosos como para que valga la pena compartirlos con otras personas que enfrenten una exclusión similar?
9. ¿Cuáles son las actividades o pasos involucrados en el uso de la herramienta que otras personas podrían seguir?
10. ¿Qué desarrollos adicionales a las herramientas identificadas podrían ser útiles para el grupo objetivo en su contexto? (o para personas marginadas en forma más general)

estratégicos que son una componente central de nuestro trabajo pero que nosotros no siempre desenvolvemos. Dividir los enfoques generales en sub-componentes (Pregunta 7) y luego actividades específicas (Pregunta 9) es un proceso útil y revelador – la dimensión de la gama de técnicas, tácticas y consejos que usted usa puede ser una sorpresa en sí misma. La pregunta 10 ayuda a definir qué actividades adicionales se pueden llevar a cabo si se piensa que un énfasis en las herramientas es pertinente. Sus objetivos podrían incluir el desarrollo de una nueva herramienta, la prueba de una herramienta emergente o la adaptación una herramienta establecida a nuevas circunstancias. Pensar sobre la adaptabilidad de las herramientas elegidas más allá de la situación actual constituye una verificación con respecto a si la herramienta podría ser transferida a otros contextos.

Escribiendo una herramienta para ser usada por otros

No es necesario que las herramientas sean totalmente desarrolladas o probadas antes de compartirlas con otros. Nuestra experiencia en el trabajo herramientas de poder es que las personas están siempre deseosas de aprender de la experiencia real. La experiencia real, por supuesto, no constituye un tema ordenado ni acabado. Por lo tanto, los instamos a intentar registrar qué ha funcionado y qué no ha funcionado para ustedes. Esta sección presenta una orientación sobre cómo reseñar mejor las herramientas, que fue obtenida a partir nuestra propia experiencia reciente.

En la medida en que sea posible, tratar de proporcionar una "receta", indicando un procedimiento detallado de cómo implementar la herramienta. Una explicación concisa y directa como ésta es un punto de partida fácil y flexible para que otros recojan las tácticas y métodos que quieren y comiencen. En las tarjetas resumidas de las herramientas de poder hemos resumido cada herramienta bajo cuatro encabezamientos simples:

- Propósito – unas pocas frases para describir el fin de la herramienta
- Actividades – los principales elementos del proceso, paso a paso si fuera posible
- Tener en cuenta – principios claves y temas contextuales
- Información adicional – dónde dirigirse para una mayor información

En las reseñas más largas, también hemos incentivado a los autores para que incluyan:

- Una separación entre la "receta" genérica de actividades y el estudio de caso de cómo fueron utilizadas estas actividades en una situación real
- Una sección sobre los puntos fuertes y débiles de la herramienta en la práctica
- Una sección sobre los potenciales usos, aplicaciones y adaptaciones con mayores posibilidades

Es más fácil hablar de una reseña pormenorizada que realizarla. Los procesos de política, inclusive a escalas muy locales son mucho más complicados e impredecibles que hornear un pastel. Por lo tanto, una receta directa no puede garantizarse que funcione cada vez y todas las veces en el mismo contexto, y mucho menos de un nuevo contexto. Asimismo, los pasos en un proceso pueden superponerse, o el orden en el cual son seguidos podría depender de las circunstancias. Finalmente, aquellos involucrados en el proceso pueden no haber pensado en el mismo como un enfoque transferible o repetible, por lo que la "herramienta" se inventa luego del evento – haciendo más difícil dividir las diferentes partes del procedimiento.

La principal forma de superar estas dificultades es aclararlas dentro de la reseña. Si el proceso no fue lineal, proporcionar una serie de puntos en vez de pasos numerados. Si una táctica fue exitosa una vez, pero no está seguro de que funcionará otra vez, entonces clasifíquela como consejo. Proporcionar una serie de "advertencias" si hubiera peligro de que la herramienta se aplique de manera incorrecta. Lo más importante es que usted confíe a los futuros usuarios el entendimiento y la extracción de lo que ellos necesitan, que puedan interpretar su trabajo en forma flexible y que puedan contactarse con ustedes para tener información adicional.

2.5 Fortalezas y limitaciones de las herramientas en la práctica

Desarrollar y probar herramientas de poder en situaciones reales generó abundante conocimiento sobre los supuestos y desafíos fundamentales de los enfoques basados en herramientas. Un enfoque basado en herramientas se refiere a la idea de que un método o táctica determinado puede ser desarrollado en un contexto y luego aplicado en otro. Podemos hacer un contraste entre un "énfasis en herramientas" con un "énfasis en teoría", "énfasis en política" o "énfasis en contexto" como interesados principalmente en los medios para llevar a cabo algo, más que en el fin al que estamos apuntando. Por lo tanto, un énfasis en herramientas está orientado a la acción y es práctico –en la medida en que el interés en los medios no eclipse el objetivo real para el cual está siendo usada.

Una de las principales lecciones de este trabajo es que para la mayoría de nosotros, el concepto de "herramienta" es fácil de captar, sin embargo, expresar lo que hacemos en términos de un juego de herramientas transferible que pueda ser tomado, entendido y adaptado por otros es una tarea realmente difícil. En general, nos centramos en nuestro objetivo –y diseñamos o seleccionamos las formas de llegar allí en la marcha. Con frecuencia un método o táctica nos parecerá que es una herramienta solamente en retrospectiva, cuando tratamos de describir a otros cómo alcanzamos un determinado objetivo. Por lo tanto, lo que en realidad era "confuso" aparece repentinamente (engañosamente) bien planificado y formal al ser descrito como "herramienta".

En forma colectiva, los compañeros que trabajaron en las herramientas de poder reconocieron una serie de fortalezas sobre el hablar de las herramientas y de usarlas:

Presentación

- La palabra "herramienta" provoca curiosidad y atrae a personas prácticas
- Las herramientas son más que listas de instrucciones sin valor – pueden ser inesperadas fuentes de inspiración
- Compartir herramientas en múltiples idiomas y a través de una fuente de acceso general como es Internet abre la información para un público bien amplio

Estrategias de empoderamiento

- Un enfoque basado en herramientas incentiva una estrategia centralizada, forzándonos a pensar no solamente sobre lo que queremos sino cómo llegar allí
- Un énfasis en poder y empoderamiento de grupos marginados es útil para campañas bien pensadas

Capacidad de transferencia y fertilización cruzada

- Aprovechar la experiencia y los métodos de otros evita la reinención de la rueda
- Una herramienta puede funcionar como un punto de referencia inicial que estimula un nuevo pensamiento y un enfoque basado en herramientas permite la confianza del grupo y la disposición para probar nuevas formas de abordar los problemas
- Las herramientas pueden ser flexibles y adaptables

Relevancia para la vida real

- Las herramientas prácticas para trabajar sobre poder si bien son altamente necesarias, son (sorprendentemente) escasas – la mayoría de los profesionales no tienen los recursos para registrar sus experiencias
- Las herramientas han sido desarrolladas en terreno, no en una oficina, por lo que su aplicabilidad y limitaciones están bien entendidas
- Un énfasis en herramientas puede evitar muchas limitaciones y contribuir con un progreso rápido

Sin embargo, los compañeros también notaron los límites de los enfoques basados en herramientas:

Las herramientas nunca son totalmente "correctas"

- Un buen juego de herramientas se compone de herramientas viejas, bien usadas – las flamantes herramientas nuevas por lo general no funcionan
- Las personas gustan de seguir "recetas", pero, es difícil crearlas (no existen fórmulas mágicas)
- De manera similar, es imposible encontrar un juego de herramientas apropiado que incluya herramientas acoplables y que sea aplicable o adaptable a todos los contextos

Sobresimplificación

- Los enfoques sobresimplificados y que evitan los contextos políticos pueden ser ingenuos y peligrosos
- Tomar una herramienta según su valor nominal sin considerar su legitimidad o contexto puede ser peligroso

Dificultad de transferencia

- Muchas herramientas son tan contexto-específicas que su uso en otros lugares es limitado
- De manera similar, muchos dudan del valor de las experiencias de otros contextos

Uso inapropiado – puede llegar a manos incorrectas

- Las herramientas no toman en cuenta quién las usa – y los resultados serán bien diferentes
- Las herramientas de poder en manos de los poderosos podrían exacerbar en vez de reducir las diferencias de poder
- El empoderamiento también presenta peligros – por ejemplo, grupos marginalizados que logran un perfil más alto podrían atraer demasiada atención y ponerlos en peligro
- Todas las herramientas necesitan "advertencias"

Demasiado preceptivas

- Considerar a las herramientas como una solución en vez de un proceso obstaculizará el progreso
- Las herramientas pueden ser potencialmente aplicadas en forma demasiado rígida
- Las personas pueden ser desempoderadas cuando piensan que necesitan una "herramienta" antes de que traten de involucrarse y comprometerse



2.5 | Fortalezas y limitaciones de las herramientas

Las herramientas tienen poder. Una herramienta simple, como por ejemplo un indicador, tiene el potencial inmediato de conducir el proceso que tiene pensado medir, ya que los organismos responsables concentran sus esfuerzos en cumplir con objetivos, tales como construcción de escuelas en Malí o los tiempos de espera en los hospitales en el Reino Unido. Así como las herramientas de poder pueden ser utilizadas para reducir diferencias de poder, también pueden ser subvertidas – utilizadas por los marginadores para aumentar su poder. Asimismo, la iniciativa herramientas de poder está limitada por la propia marginación a la que apunta: la dificultad de intercambiar información con las personas en los márgenes políticos, económicos y sociales de la sociedad.

Las herramientas presentadas pueden ser agentes de marginación en sí mismas, ya que introducir soluciones externas no desarrolla la autodeterminación y la autoconfianza. Intervenciones e interpretaciones externas bien entendidas pueden funcionar para reforzar desigualdades locales, tales como la exclusión de la mujer del control sobre los recursos naturales (*Nadkarni y Chauhan 2004*). Los principales supuestos de estos enfoques basados en herramientas, como por ejemplo, que la acción colectiva es la mejor opción para los grupos marginados, pueden ser apropiados en la mayoría de los contextos, pero recibidas con sospecha en países donde los gobiernos han forzado históricamente la organización colectiva, por ejemplo Kyrgyzstan (*Carter et al. 2002*).

Necesitamos evitar centrarnos en la herramientas simplemente porque sí. Demasiado énfasis en las herramientas puede de hecho restar mérito a la capacidad local para la acción política – mediante la limitación de las agendas locales (*Edwards 2000*), sobresimplificación de categorías sociales e historias de política (*Leach et al. 2001*), o distrayendo recursos financieros y humanos de los reales objetivos del manejo de recursos naturales (*Sheil 2001*).



3: **Discusión de conceptos claves**



Los términos poder, marginación, empoderamiento y herramienta son familiares y significativos. De hecho, uno podría argumentar que poder es un término útil porque tiene un sentido general compartido, no ha sido sobre-escrutinado y no se ha perdido en los arcanos rincones del mundo académico. Por otra parte, pensar estos términos en mayor detalle puede proporcionar nuevas ideas. El objetivo de esta sección es introducir una gama de perspectivas sobre poder, marginación y empoderamiento (el concepto de herramientas es tratado en la sección anterior) como un punto de partida para aquellos lectores interesados en explorar nuevos marcos de análisis y acción.

*Es inútil que la oveja
apruebe resoluciones a
favor del vegetarianismo,
mientras el lobo
mantenga una opinión
diferente*

William Inge (1860-1954)

3.1 Poder

Por lo general se entiende como poder a la capacidad de alcanzar un fin deseado en un contexto social, con o sin el consentimiento de otras personas. Esta redacción se basa en los escritos de Max Weber – y es interesante contrastar este punto de vista con otros encontrados en la tradición de pensadores occidentales:

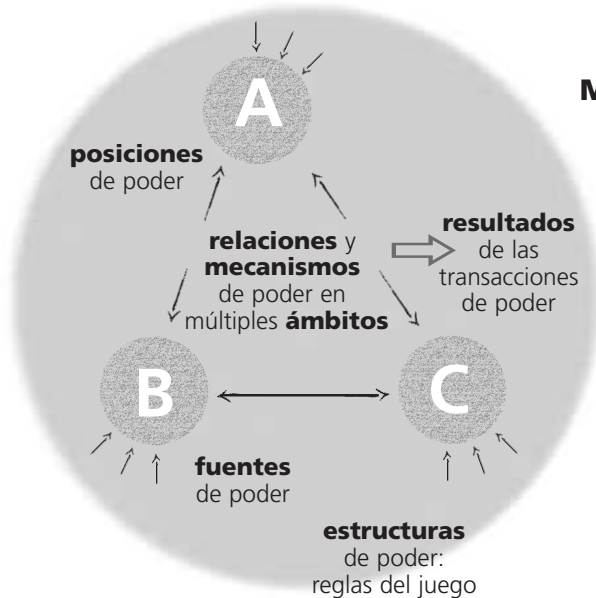
- Poder es esa oportunidad existente dentro de una relación social que nos permite hacer nuestra propia voluntad, inclusive contra la resistencia e independientemente de la base sobre la cual se apoya esta oportunidad (*Max Weber*)
- Poder es la reserva de posibilidades que son dadas objetivamente a una persona en virtud de la actitud y comportamientos de otras personas (*Hans Buchheim*)
- Poder es la fuerza al servicio de una idea (*Georges Burdeau*)
- Poder es el medio actual de uno para satisfacer deseos futuros (*Thomas Hobbes*)
- Poder es la capacidad de cambiar el futuro (*Kenneth Boulding*)
- Poder es la capacidad de influenciar a otros para que crean, se comporten o valoren según lo que deseen las personas en el poder, o para fortalecer, validar o confirmar creencias, comportamientos o valores presentes (*Ken Petress*)
- El poder social tiene dos aspectos – la capacidad de influenciar a otros para favorecer nuestros propios intereses o deseos; y la capacidad de resistir las actividades de otras personas (*John Atlee*)

La principal característica del poder que surge de estas definiciones es que el poder es relacional – solamente ocurre en un contexto social en el que dos o más personas interactúan entre sí. Los contextos sociales incluyen gobiernos y mercados, pero el poder también opera a un nivel más local en familias y comunidades. Sin embargo, el poder no existe en forma aislada (aunque algunas personas prefieren describir al poder como una capacidad, a menudo favoreciendo analogías de energía, más que como una relación social). En general, el poder es reconocido solamente donde hay intención, y por lo tanto podemos útilmente distinguir aspectos del poder proactivos de los reactivos.

Podríamos querer cuestionar cualquiera de las definiciones de poder de más arriba. En particular, ¿qué son exactamente "fines deseados" y "consentimiento" (como en la definición de trabajo)? Tendemos a no ser totalmente claros o decisivos con respecto a nuestros propios deseos y preferencias, y mucho menos con respecto a aquellos de otras personas. El grado al cual cualquier persona puede ofrecer su "consentimiento informado" continuará siendo siempre un problema teórico entre filósofos así como un problema práctico en medicina (por ejemplo, pensar en salud mental, eutanasia), en cuidado social (por ejemplo, pensar en derechos del niño) – y por supuesto en el desarrollo internacional.

Marcos para analizar el poder

Sorprendentemente es difícil de encontrar algún tipo de orientación imparcial sobre las formas de pensar sobre poder: la mayoría de lo que se escribe sobre poder es polémico o tiene un propósito analítico específico. Obviamente, no existe un mejor enfoque único para abordar el poder e inevitablemente los distintos marcos se superponen. El diagrama que se muestra más abajo proporciona una guía simplificada sobre los diferentes marcos y cómo calzan entre sí.



Posiciones de poder

Las tipologías de poder más simples y habituales se basan en las posiciones relacionales entre los poderosos y aquellos sobre los cuales ellos tienen poder. Generalmente las expresamos como dualidades:

- Empoderados-desempoderados
- Poderosos-carentes de poder
- Central-marginal
- Dominante-subordinado
- Fuerte-débil
- Opressor-oprimido
- Perpetrador-víctima
- Clase dominante-clase trabajadora

Estos son códigos útiles para jerarquías claras. Sin embargo, sólo proporcionan una base bien primaria para cualquier intento de rigurosidad en el análisis de poder. Aunque las posiciones polares podrían ser significativas en términos de una situación particular (por ejemplo, durante el desalojo de una tierra en litigio, los desalojados no tienen poder y quienes los desalojan son poderosos), no capturan la complejidad ni la fluidez de las relaciones de poder reales (por ejemplo, la capacidad de los desalojados de resistir el desalojo o reclamar una compensación). Los rótulos tales como "desempoderados", "oprimidos" o "débiles" niegan el poder de la persona o grupo menos poderosos – esto se discute de manera más general a continuación, en la Sección 3.2 sobre marginación.

Asimismo, las dinámicas de poder de la vida real tienden a involucrar no sólo a un par de grupos opuestos, sino más bien a múltiples intereses que interactúan entre sí en redes de relaciones de poder. En nuestros análisis no tenemos que fijarnos demasiado en las relaciones entre los poderosos y los marginados. Los cambios en el poder entre los grupos poderosos –por ejemplo, de naciones-estados a corporaciones- tienen efectos críticos sobre los demás. Una forma atractiva de comprender las relaciones complejas y dinámicas entre conjuntos de partes interesadas es concebirlas como personajes o actores en una obra de teatro (ver cuadro; también remitirse a *Mayers et al. 2001*).

Máscaras y trajes en procesos de política

Los participantes de un taller de planificación acordaron en que había seis grupos principales de partes interesadas en la política forestal en Papua Nueva Guinea: políticos, funcionarios públicos, industria, ONG, donantes y propietarios de tierras locales. Cada uno de estos "personajes" se divide internamente en diversas formas, y por lo tanto ninguno habla con una única voz. Sin embargo, podemos pensar en cada personaje como un traje o máscara ceremonial, que son usados en una escena particular de la "obra de teatro" de política por un número considerablemente mayor de partes interesadas cuyas palabras y acciones poseen alguna consistencia colectiva en el tiempo.

Fuente: parafraseado de Filer (1998)

Relaciones de poder

Las relaciones humanas son una combinación de cooperación y competencia. A veces consentimos el poder que otros tienen sobre nosotros. El poder con consentimiento generalmente se denomina autoridad. Para Max Weber, quizás el teórico sobre poder más influyente, existen tres tipos de autoridad legítima (parafraseado de *Weber 1947*):

- Autoridad legal, basada en "causas racionales", una creencia en la legitimidad de patrones de reglas normativas y el derecho de aquellos elevados a la autoridad en conformidad con dichas reglas para emitir órdenes
- Autoridad tradicional, basada en una creencia establecida en la santidad de las tradiciones inmemoriales y la legitimidad del estatus de aquellos que ejercen autoridad bajo de los mismos
- Autoridad carismática, basada en la devoción al carácter específico y excepcional de una persona individual, y de los patrones normativos revelados u ordenados por la misma

Pero muchas personas argumentarían que el ejercicio de poder no tiene que involucrar dominación, competencia u opresión. El poder puede ser cooperativo, así como coercitivo. Mientras el poder coercitivo es una fuerza para el control, el poder cooperativo es la capacidad de los humanos de actuar en forma conjunta para alcanzar un fin común. El poder cooperativo puede fortalecer y validar los valores, fines y acciones compartidos. Los proponentes más influyentes del poder cooperativo han sido Hannah Arendt, que sostuvo que poder es el opuesto exacto de la violencia, y Mohandas Gandhi, que abogó por la resistencia no violenta de las masas (ver Sección 3.3 sobre empoderamiento).

Algunos comentaristas modernos, especialmente aquellos que argumentan desde una perspectiva feminista distinguen "poder sobre" – capacidad de salirse con la suya – de "poder de" – capacidad de alcanzar algo (a veces se puede ver "poder con" y "poder dentro de"). Esta distinción entre poder "de", "con" o "dentro" por una parte y poder "sobre" por la otra, pueden verse, en una forma general, como equivalentes a las distinciones entre poder cooperativo y poder coercitivo, o entre definiciones de poder basadas en la capacidad y definiciones de poder basadas en la relación. Para la mayoría de nosotros, el poder basado en la capacidad y el poder basado en la relación se encuentran íntimamente relacionados (ver cuadro).

Vinculando capacidad con poder: capacitación a grupos pastoriles en Senegal

La capacitación a grupos pastoriles en Senegal está diseñada para desafiar el desequilibrio de poder entre comunidades pastoriles y otros grupos, como por ejemplo, el gobierno local, grupos de productores rurales y el sector privado. La capacitación, en idiomas locales, desafía la noción de que las comunidades pastoriles están atrasadas. Los facilitadores y los grupos pastoriles examinan las estrategias de la vida local y discuten los argumentos científicos (por ejemplo, la capacidad de uso sustentable del medio ambiente) para que las prácticas cotidianas proporcionen confianza y autoridad a las comunidades pastoriles al negociar con externos. La capacitación también tiene como fin reparar asimetrías de poder internas combinando grupos de hombres y mujeres, jóvenes y personas mayores.

Fuente: comunicaciones personales de Ced Hesse y Su-Fei Tan, IIED

Mecanismos de poder

También puede ser útil examinar los modos o formas que toma el poder, especialmente para entender o para predecir cómo responderán los menos poderosos a las acciones manipuladoras deliberadas de los más poderosos – o viceversa. John Galbraith ha distinguido tres instrumentos de poder (citas de *Galbraith 1983*):

- El poder condigno "obtiene sumisión infligiendo o amenazando apropiadamente consecuencias adversas"
- El poder compensatorio "obtiene sumisión mediante el ofrecimiento de una recompensa afirmativa"
- El poder condicionado "obtiene sumisión modificando las creencias" – y en este caso a menudo no reconocemos que hemos sido sometidos

El poder condicionado es importante porque desafía la idea de que podemos reconocer el poder simplemente observando que "A quiere que B haga algo, B lo hace contra su voluntad, por lo tanto, A tiene poder sobre B". Muchas relaciones de poder de la vida real son mucho más encubiertas, son mucho más sutiles e institucionalizadas. El término *hegemonía* (*Gramsci 1971*) describe la forma en la que las estructuras sociales de poder son apoyadas y perpetuadas porque la clase obrera está condicionada a pensar que lo que es mejor para ellos es el status quo que beneficia a la clase dominante. Aunque esté bajo la superficie, la evidencia de poder condicionado está alrededor de nosotros. Los medios de comunicación occidentales, por ejemplo, "fabrican consentimiento" de manera generalizada presentando informes aparentemente neutros que dan un apoyo tácito a los gobiernos o políticas occidentales (*Herman y Chomsky 1988*).

Kenneth Boulding produjo una variación fácil de recordar sobre la división triple entre poder condigno, compensatorio y condicionado: el poder es ejercido mediante la zanahoria, el palo y el abrazo (*Boulding 1989*). Su argumento es que el tercero de éstos, al que los comentaristas le prestan menor atención, es de hecho el más común y el más importante. El abrazo o más formalmente el poder integrador, funciona por nuestro fuerte deseo de pertenecer socialmente, de ser incluidos y reconocidos. El poder integrador es solamente otro nombre para el poder colaborativo, poder cooperativo, "poder de" o "poder con". La experiencia nos muestra que no son los desempoderados solamente quienes están motivados por un deseo de pertenecer – los grupos poderosos también quieren agrandar y ser integrados y pueden planificar tácticas para hacer uso de estos deseos (ver cuadro).

Incentivos, sanciones y abrazos para los poderosos: tácticas de negociación desarrolladas por una alianza de habitantes de asentamientos informales en India

- **Comenzar en pequeño y continuar presionando.**

Convencer a los funcionarios públicos que pueden usar sus poderes limitados para hacer un pequeño cambio. Primero, ellos podrían consentir solamente en forma limitada, pero después, una vez que vean que las cosas cambian incluso siendo cambios pequeños, el consentimiento podría transformarse en apoyo.

- **Pintar bellas imágenes.**

Las personas en el poder son más pasibles de refugiarse en sus caparzones burocráticos cuando les llueven cosas "horribles" y "vergonzosas". Un mejor enfoque es incentivar sus imaginaciones con formas en las cuales podrían contribuir.

- **Saber más que ellos.**

Cuando las organizaciones comunitarias celebran negociaciones, equipadas con hechos, números, ejemplos e información contextual, se hace más difícil que los oficiales argumenten contra sus propuestas.

Fuente: parafraseado de SPARC 2004

Fuentes y resultados del poder

Los análisis y las acciones que tienen como fin llegar a las raíces del poder, se concentran en el entendimiento de las fuentes de poder tenidas por personas, grupos o líderes. Las fuentes claves de poder son:

- Capital (financiero, natural, físico, social, humano)
- Producción (*poder del trabajo* de Karl Marx)
- Consumo
- Familia
- Tradición y cultura
- Ubicación o geografía
- Información
- Tecnología
- Aspectos físicos (por ejemplo, edad, sexo, salud o capacidad física)
- Personalidad (por ejemplo, carisma o habilidad)

Las fuentes de poder pueden ser difíciles de reconocer, particularmente cuando las relaciones de poder se han vuelto tan arraigadas que ya no les prestamos más atención. La historia y la tradición refuerzan las hegemonías de poder y pueden en sí mismas ser vistas como fuentes de poder. Los resultados del poder, tales como mayor riqueza o mayor acceso a los recursos tienden a operar como fuentes adicionales de poder – de manera que hay una confusión inevitable en explicar por ejemplo si una mujer ha adquirido poder mediante la obtención de un trabajo remunerado o si ella ha adquirido el trabajo remunerado por causa de mayor poder. Estos asuntos también son relevantes a niveles sociales mucho más generales, tales como cuando comparamos las distribuciones de poder entre países. Un ejemplo es la forma en la que el comercio internacional es tanto una fuente como un resultado de política y también del poder de atraer inversiones a nivel nacional (ver cuadro).

Ventaja comparativa internacional y la "competencia destructiva" (traducido del término en inglés "race to the bottom")

Algunas ONG dicen que la expansión en el comercio forestal en determinados países no refleja la ventaja comparativa basada en las dotaciones de recursos naturales. En cambio, estos países tienen una "ventaja comparativa no deseable" reflejando una política forestal inadecuada, mala aplicación de la legislación ambiental, mal tratamiento de las comunidades y empleados así como subsidios mediante deducciones impositivas y apoyo de infraestructura. Por lo tanto una mala política impulsa una ventaja comercial comparativa, que a su vez impulsa la política y puede causar una "competencia destructiva" a nivel internacional.

Fuente: parafraseado de IIED 2003

Ámbitos de poder

Una persona o grupo puede ser muy poderoso en algunas situaciones pero marginal en otras. Por lo tanto, al tratar de ser más explícito sobre el poder, a menudo es pertinente distinguir diferentes campos de actividad que se superponen: ámbitos de poder sociales, políticos y económicos. Cada uno de ellos tiene disciplinas académicas asociadas que pueden constituir tanto una gran ayuda, produciendo ideas especializadas, como un obstáculo, aumentando la tendencia a pensar que estos ámbitos diferentes de la vida tienen poco que ver entre sí.

La sociología realiza una distinción útil entre varias esferas dentro del ámbito social – particularmente pertinente en sociedades en las que las vidas domésticas y públicas están totalmente distinguidas. Una división posible es entre los reinos de poder públicos (fuera del hogar), privados (dentro del hogar y entre amigos) e íntimos (dentro de sí mismo). Las personas pueden comportarse en formas contradictorias en diferentes situaciones, quizás siendo deferentes en el hogar mientras realizan campañas por derechos igualitarios en el trabajo (*VeneKlasen y Miller 2002*).

En el ámbito político el énfasis se encuentra en el grado en el cual los ciudadanos están preparados para traspasar decisiones que afectan sus propias vidas al gobierno, en diversas formas y niveles. El Poder político puede ser entendido como el equilibrio entre autonomía y autoridad que los ciudadanos permiten al gobierno – con o sin consentimiento real. Por supuesto, el gobierno no opera en forma aislada. El poder de influenciar las decisiones tomadas por el gobierno es divulgado en una manera mucho más general, entre sectores de la sociedad civil y empresas que tienen la capacidad y los canales para influenciar la política del gobierno.

La economía está particularmente interesada en los mecanismos a través de los cuales el poder produce resultados – en los modos de poder. En el mundo hipotético de la economía clásica donde los flujos de información son perfectos, el poder no tiene mucha relación. Pero los economistas modernos reconocen el poder como central en las transacciones de intercambio y sus resultados, dando forma al funcionamiento y organización de los mercados. El poder del mercado es el grado de poder que posee el vendedor para fijar el precio de un bien (monopsonios y monopolios constituyen versiones extremas de poder del mercado – ver cuadro).

La economía moderna también trata el poder de negociación que se refiere a la capacidad, costos y riesgos relativos asociados con el retiro de una transacción. El poder de negociación colectiva es usado principalmente para discutir sindicatos u otras formas de negociación en materia laboral, y a veces es considerada equivalente a la resistencia o poder compensador. El poder de negociación colectiva también es interesante como un concepto en el cual se introduce la noción de riesgo en el cómo entendemos la distribución de poder.

Concentración y poder del comprador

El poder del comprador es un caso particular de poder de mercado relevante para aquellas industrias en el cual un pequeño número de grandes compradores son capaces de controlar el mercado para sus propios fines. Un ejemplo importante es la agroindustria internacional. Los mecanismos para ejercer control incluyen adquisición, conducción al control logístico, economías de escala, barreras a la entrada de competidores, capacidad de remodelar el ambiente social y político en beneficio propio de una compañía y la "ventaja absoluta de costos" para superar a pequeñas compañías por recursos e ideas, invertir más en investigación y desarrollo, establecer precios predatorios, manipular mercados de futuros, obtener capital externo y montar campañas promocionales profusas.

Fuente: parafraseado de Vorley 2003



3.2 Marginación

Marginación política

No hay dudas de que algunas personas son más desventajadas que otras: peor vivienda, atención de la salud, abastecimiento de agua, seguridad con respecto a la violencia, acceso a la justicia, etc. Las personas que son desventajadas social y económicamente son también a menudo excluidas políticamente, son menos capaces de influenciar los procesos de toma de decisiones que tienen un impacto en sus vidas diarias. Todos estos son ejemplos de marginación – alternativamente desempoderamiento, exclusión social, opresión o subordinación.

Definirse a sí mismo como marginado es definirse a sí mismo en relación a la definición de centro de otra persona

Paciente con SIDA anónimo,
revista Edges, Número 11,
octubre de 1997

En este trabajo estamos interesados particularmente en la marginación de la toma de decisiones colectiva, la cual podría ser denominada marginación política. Si la política involucrara solamente dos preguntas, "¿quién obtiene qué?" y "¿quién dice qué?" (*Wolff 1996*), entonces la marginación política es la exclusión de la pregunta "¿quién dice qué?". Obviamente, la marginación política por lo general se vincula y es causada o reforzada por una amplia variedad de distintas fuentes de marginación subyacentes. Estas son las contrapartidas a las fuentes de poder enumeradas en la Sección 3.1. Algunas de las fuentes más importantes de marginación son:

- Económica o financiera, por ejemplo, no pago del trabajo a las mujeres
- Geográfica, por ejemplo, residentes de poblados distanciados por caminatas de varios días del camino más cercano
- Social, por ejemplo, estigmatización de las personas discapacitadas
- Cultural o lingüística, por ejemplo, no hablar el idioma nacional o no pertenecer a un grupo religioso mayoritario
- Informativa, por ejemplo, falta de contacto de los pequeños productores con los precios de mercado

Entonces, con frecuencia no es posible abordar la marginación política en forma aislada sin tratar también muchas de las otras formas en las que las personas son excluidas de los beneficios de una política. La experiencia en el manejo de la fauna en Zimbabwe, por ejemplo, ha demostrado que el cambio legislativo en favor de un control de la fauna a nivel local no es suficiente por sí solo. El impacto en terreno es mucho mejor si existe desarrollo de capacidades para superar las formas en que las comunidades rurales son marginadas en términos de información y sus habilidades relativas a otras partes interesadas (*Goredema et al. 2005*).

La marginación política significa el ser excluido por otras personas. Las personas que están marginadas de la política no carecen totalmente de poder, sino que sus capacidades e intereses no son reconocidos por otras partes interesadas, de manera que no pueden transformar su poder en autoridad ratificada. Por lo tanto, se puede reconocer necesariamente a un "marginador" como el otro lado de la ecuación del "marginado". A veces este marginador es fácil de reconocer: por ejemplo, una compañía multinacional específica. Sin embargo, con frecuencia no existe un gran marginador malo. En Níger, por ejemplo, ni el gran gobierno ni las grandes empresas son agentes puros e inmediatos de opresión. Sin embargo, muchos ciudadanos rurales y urbanos pueden ser descritos como marginados – sólo que las fuerzas marginadoras son más difusas e indirectas.

Con estos temas contextuales en mente, (*Dower 2004*) distingue tres tipos de marginación de la toma de decisiones (y que generalmente en situaciones reales se superponen):

- Marginación pasiva, donde las personas son ignoradas por organismos tales como gobiernos nacionales, organizaciones de ayuda, organizaciones y empresas internacionales, cuyas acciones y políticas, de ser cambiadas, podrían facilitar mejoras
- Marginación activa deliberada, en la cual las políticas y acciones de los gobiernos nacionales, organizaciones de ayuda, organizaciones y empresas internacionales causan discriminación directamente, como por ejemplo, explotación económica u opresión cultural

- Marginación activa insensible, donde los grupos más poderosos intervienen en formas inapropiadas, imponiendo modelos de desarrollo no constructivos, etc., con buenas intenciones pero sin escuchar las perspectivas de las personas marginadas.

El proceso de pasar de la marginación de las políticas al involucramiento en las políticas es por lo tanto el pasar de la exclusión al reconocimiento, de derechos a derechos oficialmente reconocidos, y de poder a autoridad. Este proceso puede ser llamado empoderamiento (Sección 3.3). El empoderamiento parte de la base del poder ya existente de las personas oprimidas.

El poder de los sin poder

La marginación no es una condición de víctima pasiva. Los denominados grupos menos poderosos poseen fortalezas y estrategias para enfrentar situaciones y para el desarrollo. Una serie de escritores han hecho referencia a este "poder de los sin poder" de diferentes maneras:

- **Contra-poder** – Paulo Freire (1972) siguió a Georg Hegel en hacer notar la necesidad lógica de que la dominación del opresor depende de la existencia del oprimido. Esta dependencia proporciona a las personas marginadas el poder de oponerse, de actuar y de realizar nuevas dinámicas sociales.
- **Poder compensador** – John Galbraith (1952) observó que "el poder económico privado se mantiene en control por el poder compensador de aquellos que están sujetos al mismo". Él ansiaba un futuro más equitativo en el cual el poder estuviera mejor equilibrado entre el gobierno, las empresas y los sindicatos.
- **Poder subalterno** – Gayatri Spivak (1985) utilizó el término "subalterno" en un análisis específico sobre el poder o de la falta de poder de expresión propia que una joven tenía a través del suicidio. Su terminología ha sido tomada en un sentido más general por algunos académicos para significar el poder y la intervención de las personas oprimidas.

Claros ejemplos de contra-poder se pueden ver en el manejo de los recursos naturales en todo el mundo. Un estudio detallado en Malasia describe cómo los habitantes de áreas rurales "clothe their resistance in the public language of conformity" (revisten su resistencia con el lenguaje público de la conformidad), y de esta forma se las ingenian para actuar en su propio interés sin demasiado riesgo de represalias (Scott 1985). Esta "resistencia diaria" incluye dilación, simulación y sabotaje. Las comunidades rurales que discrepan de los organismos más poderosos pueden desarrollar sistemas intrincados de resistencia individual y colectiva, atenuando la línea entre la satisfacción de las necesidades familiares y la realización de un acto político deliberado – siendo un ejemplo de esto el "robo" de madera a las autoridades por parte de pobladores en Indonesia y quienes han sido los que han cultivado los árboles (Peluso 1992). A cambio de esto, las autoridades tienen contra-tácticas para manejar esta resistencia, reconociendo todos demasiado bien el poder de los "desempoderados" (ver cuadro).

Los sin poder tienen poder

Muchas ONG son llevadas a participar en proyectos en que ni ellas ni las comunidades con las que trabajan tienen un papel importante en el diseño de los marcos de trabajo. Sus concepciones de poder como algo que sólo una pequeña minoría (los "poderosos") "tienen" y que otros (los "sin poder") "no tienen", sugiere que la participación en dichos proyectos es una de las pocas formas en las que serán capaces de ejercer influencia. Sin embargo, existe una gran ironía en todo esto. La figura de poder "tener/no tener" es una a la que los "poderosos" nunca se han suscrito. La industria y los gobiernos, por ejemplo, revelan una preocupación persistente y pragmática con la resistencia popular y las opiniones de las personas comunes. Están extremadamente conscientes de que tienen que actuar contra un contexto de oposición constante y de la necesidad de manejar esa oposición.

Fuente: cita directa de Hildyard et al. 1998

3.3 Empoderamiento

*El poder puede ser
tomado, pero no dado*

Gloria Steinem, 1995.
Outrageous Acts and
Everyday Rebellions,
Henry Holt & Co.

Empoderamiento es un término todavía más impugnado y defendido que poder, pero que puede ser entendido básicamente como un proceso mediante el cual las personas adquieren más control sobre las decisiones que les importan (algunos de los debates sobre empoderamiento surgirán en el texto que sigue). La palabra empoderamiento es raras veces usada al hablar sobre personas que ya poseen gran cantidad de poder. En cambio, está reservada para los pobres, los excluidos, los desempoderados, los marginados (*Rowlands 1997*).

Ganando poder

Muchos defensores de grupos oprimidos han escrito convincentemente sobre la importancia clave del empoderamiento y de la liberación mediante el auto desarrollo (por ejemplo, Paulo Freire y Martin Luther King). Pero también existe peligro al poner demasiado énfasis en estos tipos de interpretaciones de empoderamiento que están orientadas a las capacidades ("poder de") – porque entonces podemos olvidar demasiado fácilmente que el poder está situado en la sociedad, que nuestras elecciones hacen una diferencia no solamente para nosotros mismos sino también para aquellos a nuestro alrededor. Las nociones de empoderamiento orientadas a las capacidades han sido elegidas por organizaciones poderosas para sugerir que las personas marginadas pueden ser empoderadas sin que los estilos de vida de las personas ricas y poderosas se vean de ninguna forma amenazados. De hecho, nombres como "empoderamiento" y "marginación" son seguros porque pueden ser usados sin ninguna referencia a los "poderosos" o los "marginadores".

Necesitamos estar siempre alerta sobre dónde se encuentra realmente ubicado el poder político –el poder de tomar decisiones significativas en representación de otros. Los cambios realizados en el nombre del empoderamiento pueden ser engañosos (*James 1999; Taylor 2000*). Por ejemplo, podemos decir que una comunidad rural ha sido empoderada porque ahora tienen representación en un comité de presupuesto en el gobierno local. Pero si el presupuesto para el gobierno local ha sido simultáneamente recortado, ¿ha sido esa comunidad empoderada realmente o sólo es de la boca para afuera?

Llevando esta línea de pensamiento más allá, ¿significa el empoderamiento traer a las personas desde fuera del proceso de decisión hacia dentro del mismo? ¿O empoderamiento significa cambios en las reglas del juego mucho más fundamentales? Tomando este segundo significado, empoderamiento es el forjar nuevas relaciones entre ciudadanos y gobierno. En este contexto, las herramientas para equilibrar las disparidades de poder se refieren a dar una nueva forma a la gobernabilidad: democracia deliberativa, toma de decisiones directa, jurados de ciudadanos y focus groups (ver *Borrini-Feyerabend et al. 2004* para ejemplos en el sector de recursos naturales). Mediante dicha reformulación de la gobernabilidad se podría luchar para suplantar transacciones de poder coercitivo con poder cooperativo

Un punto obvio pero importante es que si bien estamos procurando cambios para una distribución de poder más equitativa, en la práctica el equilibrio de poder ideal no se puede alcanzar:

- Con cualquier transferencia de poder, se reconocerán o crearán nuevas formas de desempoderamiento
- Las relaciones de poder siempre serán complejas (operamos en redes no dicotomías de poder y ciertas interacciones favorecen a una parte y otras a la otra parte)
- Diferentes personas tienen diferentes conceptos sobre dónde reside el poder que importa, cómo debería ser la equidad y si la equidad importa

Optando por la desvinculación

¿Cuán a menudo las personas marginadas se perciben a sí mismas como "marginales"? Por definición, los márgenes están determinados por el "centro". ¿Quieren las personas que se encuentran en algún margen relativo a algún centro ser empoderadas, tener mayor influencia sobre los procesos de toma de decisiones y pasar al centro? ¿Reconocen ese centro? En muchos casos la respuesta es claramente "no". Muchas sociedades indígenas por ejemplo, han hecho declaraciones de su voluntad de no ser incluidas sino de ser dejadas en paz. Comprometerse con grupos más poderosos a menudo aparece sumisión, por lo menos de tipo simbólico (*Kothari 2001*), haciendo de la desvinculación, ya sea mediante la no realización de reivindicaciones o evadiendo activamente la influencia de otros (*Bratton 1994*), una opción más atractiva.

La desvinculación no es sólo atractiva para las sociedades tradicionales –muchas comunidades eligen senderos no dominantes de desarrollo. Para ellas, el empoderamiento es no tener mayor involucramiento político ni en políticas sino defender sus propias alternativas, por escasas que puedan parecer desde fuera (por ejemplo, *Barkin 2000*). En algunos países, no solamente las comunidades aisladas sino miles de personas practican modelos socioeconómicos alternativos. El *Movimiento Sem Terra* (Movimiento de los Sin Tierra) en Brasil dirige aproximadamente 50 cooperativas de producción de alimentos en tierras ocupadas. Pero el Movimiento no aprueba la desvinculación *per se* – en el transcurso de los años a ayudado a 250.000 familias a obtener un título de tierra. La alternancia entre la lucha (desvinculación, resistencia) y el diálogo (involucrarse, cooperación) ha resultado una estrategia efectiva para muchos grupos marginados, en particular durante una larga historia en India (*Carr-Harris 2005*), pero también durante los más recientes trastornos económicos en Argentina (ver cuadro).

Retirada y aislamiento: tácticas para la autodeterminación en Argentina

En vez de enfrentarse a los intentos de los partidos sectarios, muchas de las asambleas y asociaciones de desempleados les dieron la espalda y se declararon "autónomas". Mientras los planes de los partidos rayaban en el dogma religioso, algunos de los autonomistas carecían de plan para su propia religión: desconfiaban tanto de las elecciones, que cualquier propuesta que se apartara de la protesta para acercarse a la política era considerada sospechosa de inmediato.

Estos grupos siguen llevando a cabo un excelente trabajo a pequeña escala en los barrios: han construido panaderías, han pavimentado carreteras y han logrado que sus miembros abandonen todo afán de encontrar a un salvador. Sin embargo, sus acciones no son tan visibles como hace un año y son incapaces de ofrecerle al país una visión atrayente para el futuro, por lo que el interés de las personas se ha revertido hacia el compromiso con la democracia participativa a nivel nacional.

Fuente: Klein 2003.



4: Fuentes adicionales de información

4.1 Sitios Web

La siguiente lista ordenada alfabéticamente presenta un conjunto general de sitios web en términos de su contenido orientado a herramientas. La larga lista refleja la actual popularidad y utilidad de Internet como una primera escala al buscar una determinada información y herramientas. Para navegar por la lista, usted se puede fijar en los denominados ****Recursos prácticos**, lo que significa que el sitio web contiene muchas herramientas prácticas y links. Sírvase notar asimismo que cada sitio web está descrito bajo tipo de herramientas como **procedimiento** o **descripción**. **Procedimiento** significa que la herramienta está delineada paso por paso, quizás como una hoja de trabajo o como una serie de preguntas y puede ser utilizada directamente. **Descripción** significa que el proceso de utilizar las herramientas está descrito, pero que la herramienta no está disponible para ser aplicada directamente en forma inmediata.

ActionAid

www.actionaid.org.uk/

Descripción del contenido sobre las herramientas: *A Critical Typology of Financial Services for the Poor* (Una Tipología Crítica de Servicios Financieros para los Pobres) (en Resources> Impact Assessment> Working Papers) proporciona ejemplos de sistemas indígenas de prestación de servicios financieros, de manera que las lecciones puedan ser incorporadas al trabajo de una ONG. Cubre: mecanismos populares; planes asistidos por ONG; servicios formales; y un listado de listas, que se refiere a lo que funciona y a lo que no funciona y por qué.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos que pueden descargarse.

Action Research Resources

www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arhome.html > Pieces

Descripción del contenido sobre las herramientas: Las herramientas son 24 conjuntos breves (una página) de ideas y explicaciones sobre de qué se trata la investigación de acción. Los temas incluyen participación, teoría fundamentada, rigor y generalización. En la opción Resources (Recursos) hay una larga lista de temas, tales como manejando el cambio, habilidades de comunicación, proceso Delphi, análisis de retroalimentación de grupo y reuniones de vecindario, que están escritas en forma muy práctica y basada en las habilidades.

Tipo de herramientas: Descripción, pero escritas en forma simple y práctica.

Forma de obtener las herramientas:

Documentos html que pueden guardarse

**** Recursos prácticos**

Africa Action

www.africaaction.org/resources/index.php

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Además de material de referencia actualizado sobre temas y países específicos, el sitio incluye un Activist Toolkit (Juego de Herramientas para Activistas), que incluye hojas informativas, documentos de campaña y películas cortas sobre SIDA y deuda.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos pdf que pueden descargarse

Centre for International Forestry Research (Centro Internacional de Investigaciones Forestales)

www.cifor.cgiar.org/ > Tools

Descripción del contenido sobre las

herramientas: La Serie *Criteria and Indicators Toolbox* (Caja de Herramientas sobre Indicadores y Criterios) comprende diez manuales sobre la medición del manejo forestal sustentable y el bienestar humano, incluyendo: una herramienta sobre panoramas futuros; mapeo participativo (un informe de un taller sobre conflictos limítrofes y de uso de la tierra); y análisis con criterios múltiples (útil cuando es difícil llegar a un consenso por la multidisciplinariedad o conflictos de interés). Se ofrecen varias herramientas de software.

Tipo de herramientas: Procedimiento, Descripción y software

Forma de obtener las herramientas:

Archivos zipeados que pueden descargarse

CIVICUS

www.civicus.org

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Los Juegos de Herramientas de CIVICUS están escritos en un lenguaje simple y claro, en idioma inglés, y algunas de ellas también están disponibles en francés y español. (Para tener acceso a estas herramientas dirigirse a la sección Resources and Services/Civil Society Toolkits del sitio web). Los temas son: redacción efectiva y poderosa; escritos dentro de su organización; producción de sus propios medios de comunicación; manejo de los medios de comunicación; promoción de su organización; descripción general de la planificación; planificación de acción; seguimiento y evaluación; planificación estratégica; desarrollo de una estrategia financiera; control financiero y rendición de cuentas; redacción de una propuesta financiera; y elaboración de un presupuesto (en dos partes). Hay links con otros recursos interesantes (Resources and Services (Recursos y Servicios)/Books and Publications (Libros y Publicaciones)) incluyendo Financial Lobbying (Lobby Financiero), A Guide to Budget Work for NGOs (Una Guía para el Presupuesto de Trabajo para ONGs), Open Source Democracy (Democracia de Fuente Abierta), and Cyber Law (Ley Cyber).

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato Word o pdf que pueden descargarse

**** Recursos prácticos**

Commonwealth Human Rights Initiative
www.humanrightsinitiative.org/

Descripción del contenido sobre las

herramientas: La sección publicaciones del sitio web proporciona orientación sobre asuntos claves tales como derecho a la información (incluyendo una cobertura de las Leyes sobre Libertad de Información que existen actualmente en varios países de la Comunidad de Naciones), constitucionalismo y reforma de la policía. La herramienta más práctica – los manuales sobre derechos al voto, qué hacer si lo arrestan y otras- pertenece a la India.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato pdf que pueden descargarse directamente

Connecticut Nonprofit Information Network

www.ctnonprofits.org/default.asp >
NonProfit Toolkits

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Juego de Herramientas Sin Fines de Lucro, dirigidas principalmente a los Estados Unidos, que incluyen *Advocacy and Lobbying Toolkit* (Juego de Herramientas para la Defensa y la Presión) (principios básicos de presión, qué hacer y qué no hacer, cartas modelo, relaciones efectivas con el público y los medios de comunicación) y *Free Complete Toolkit for Boards* (Juego de Herramientas Completamente Gratis para Directivos) (un panorama general de los roles y responsabilidades de los consejos directivos, personal, comités y reuniones exitosas y evaluación).

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato Word o pdf que pueden descargarse

Dev-Zone

www.dev-zone.org/index.html >
Knowledge Centre

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Las categorías en el Knowledge Centre (Centro de Conocimiento) son: práctica de desarrollo; desastres y emergencias; economía, medio ambiente; eventos; alimentos y agricultura; género; globalización; salud y población; derechos humanos; conocimiento e información; organizaciones; centralización en el Pacífico;

paz y conflicto; pobreza; sociedad y cultura; y asuntos relativos a la mujer. Cada una de estas categorías contiene herramientas y links con otros sitios web. La opción de búsqueda ayuda a navegar en este gran sitio.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato pdf que pueden descargarse de este sitio web o de sitios web de los cuales hay links.

Education and Training Unit (ETU)

www.etu.org.za/ >

Community Organisers' Toolbox

Descripción del contenido sobre las herramientas:

Community Organisers' Toolbox (Caja de Herramientas de Organizadores Comunitarios) está organizado bajo los siguientes títulos: trabajo en la comunidad (trabajo externo); construcción de una organización fuerte (trabajo interno; administración; gobierno local en Sudáfrica; tecnología de la información; gestión financiera; VIH/SIDA; y asesoramiento paralegal. Cada una de estas guías se divide en una serie de herramientas más pequeñas (de una a once). Cada herramienta comienza con la pregunta "¿Qué contiene esta guía?", y enumera qué es lo que se cubre para facilitar el uso. Estas herramientas están escritas en un inglés claro y simple. Sin embargo, parte de la información hace referencia específica a Sudáfrica.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Páginas web que pueden descargarse.

**** Recursos prácticos**

ELDIS

www.eldis.org/

Descripción del contenido sobre las

herramientas: El presente sitio contiene abundante información bien organizada. Hacer click en Manuals and Toolkits para desplegar la lista de los temas para los cuales están disponibles los juegos de herramientas, incluyendo: manejo de organizaciones no gubernamentales / organizaciones comunitarias, participación, niños, forestación, gobernabilidad, evaluación de la pobreza, cómo diseñar un proyecto y construcción de sitios web. En cada tema, todos los manuales y juegos de herramientas pertinentes están enumerados, con indicación del/de los autor/es, organización y una descripción de dos oraciones, con

opciones para obtener más información, esbozos de capítulo o sección o el texto completo. Sitio altamente recomendado para comenzar a buscar herramientas.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Links a documentos que pueden descargarse

**** Recursos prácticos**

Empowerment Zone

www.empowermentzone.com/

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Un gran número de links con recursos de herramientas agrupados bajo los títulos Politics (Política) (énfasis en defensa, legislación de los Estados Unidos y personas con capacidades diferentes), Employment (Empleo) (derechos del empleado y asesoramiento), Technology (Tecnología) (herramientas informáticas) y Miscellaneous (Varios) (incluyendo temas de salud, vivienda, raza y género).

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Combinación de documentos que pueden descargarse y links con otros sitios web

Environmental Justice Foundation

www.ejfoundation.org/index.html >

Training > EJF Training Manuals

Descripción del contenido sobre las

herramientas: El *Advocacy Manual* (Manual para la Defensa) discute: defensa exitosa mediante la definición de objetivos y audiencia; desarrollo de una estrategia efectiva; uso de la información; presión; y una lista de verificación de defensa. *Internet for Activists* (Internet para Activistas) cubre: cómo puede utilizarse Internet como una herramienta de campaña; explicación de páginas web; e-mail; motores de búsqueda incluyendo Google; grupos de noticias; y una guía de sitios útiles de Internet. Se dan ejemplos de páginas web, con explicación de ventanas y botones.

Asimismo hay manuales sobre investigación de escritorio, investigación de campo, sistema de posicionamiento global (GPS), medios de comunicación, fotografía y video.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato pdf que pueden descargarse.

**** Recursos prácticos**

Environmental Protection Agency

www.epa.gov/ > Quick Finder

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Hay una larga lista de temas en la página principal. El tema Ecosistemas tiene un link de Páginas Web Recomendadas denominado Community-Based Environmental Protection (Protección Ambiental basada en la Comunidad) y esa página tiene Herramientas como una opción del menú. Las herramientas incluyen ecosistema, economía, dimensión humana y herramientas integradas, a menudo muy científicas, tales como Environmental Technology Verification (Verificación de Tecnología Ambiental), y Geographic Information Systems (GIS) (Sistemas de Información Geográfica). Este es un sitio web del gobierno de los Estados Unidos dirigido hacia la política y los procedimientos locales.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos que pueden descargarse

Fairness and Accuracy in Reporting

www.fair.org/index.html > Activism

Descripción del contenido sobre las

herramientas: El Media Activism Kit (Juego de Herramientas para Activismo en los Medios) incluye: la detección de parcialidad en la información proporcionada por los medios de comunicación; cómo comunicarse con los periodistas, redacción de una carta al editor y una opinión editorial; cómo organizar una manifestación, un discurso, o promover programas en TV; y el negocio de los medios de comunicación –las diez mayores compañías de comunicación del mundo. Está escrita en forma práctica con una inclinación hacia temas de los Estados Unidos.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato html que pueden guardarse

Global Development Network

www.gdnet.org/index.html >

Online Services > Toolkits

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Proposal Writing and Fundraising (Escribiendo una Propuesta y Levantando Fondos) comprende seis secciones: before you start (antes de comenzar); writing the proposal (redacción de la propuesta); budgeting (presupuestos); a guide to donors (guía para donantes); institutional insights (ideas institucionales); y networking (redes). Se basa en entrevistas con profesionales del desarrollo en todo el mundo y cada sección contiene algunos "links útiles". La otra herramienta se llama

Disseminating Research Online (Diseminación de Investigación en Línea).

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

Global Witness

www.globalwitness.org > Monitoring > Research

Descripción del contenido sobre las

herramientas: La Guía para el Monitoreo Forestal Independiente (MFI) estará disponible a comienzos del año 2005: qué es el MFI, cómo opera, y cómo puede ser utilizado como herramienta para abordar el corte de madera ilegal y la gobernabilidad en el sector forestal.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Estará disponible para el público en general a comienzos del año 2005.

GRC Exchange

www.grc-exchange.org/info_data/index.html

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Un archivo de documentos relativos a la gobernabilidad en el desarrollo, dentro del cual se pueden realizar búsquedas completas. Algunos de los documentos esbozan herramientas de gobernabilidad, bajo temas tales como responsabilidad, participación y prevención de conflictos.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Combinación de documentos en formato pdf que pueden descargarse y links a otros sitios web

Green Media Toolshed

www.greenmediatoolshed.org/ > Tools

(pasar las páginas para encontrar la sección correspondiente a Tools –Herramientas–)

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Las herramientas están diseñadas para ayudar a los grupos ambientales a ser más efectivos en hacer llegar su mensaje al público a través de los medios de comunicación. Incluyen una base de datos de contactos de los medios de comunicación (para los Estados Unidos solamente), un sistema de manejo de imágenes, una biblioteca de encuestas para ayudar a las organizaciones a tener acceso a las encuestas de opinión pública, una biblioteca de hojas de información, video clips y archivos digitales, capacitación de medios de comunicación, manejo de campañas y un Toolshed Users' Profile (Perfil de los Usuarios de Toolshed), para ver cómo utilizan otros miembros las herramientas. Aunque esta es una organización con sede en

los Estados Unidos de América, puede tener herramientas útiles para personas de otros países.

Tipo de herramientas: Procedimiento,

Descripción y asesoramiento en línea

Forma de obtener las herramientas:

Solamente para miembros – requiere completar un formulario de registro en línea (sin costo)

GTZ Mainstreaming Participation Project

www.gtz.de/participation/english/index.html >

Literature > Tools, Methods and Procedures

Descripción del contenido sobre las

herramientas: La *Field Guide for Participatory Needs Assessment* (Guía de Campo para la Evaluación de Necesidades Participativa)

esboza una serie herramientas para la evaluación de necesidades participativa a nivel de un pueblo: facilitación mediante entrevistas semiestructuradas y juego de roles; recorridas por el pueblo; mapas de recursos; análisis de problemas a nivel de la comunidad; análisis institucional; análisis SWOT (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas); identificación de grupos vulnerables; análisis de problemas con grupos vulnerables; y formación de grupos de acción. Cada herramienta se detallada mediante: descripción; objetivos; actividades; actores/responsabilidades; tiempo y comentarios/sugerencias. El Issue Box (Caja de Temas) en la página principal proporciona una aclaración útil sobre términos como corrientes dominantes, empoderamiento, crecimiento en favor de los pobres, subsidiariedad y desarrollo de capacidades.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

Integrated Approaches to Participatory Development

www.iapad.org/

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Este sitio se centra en el mapeo participativo, incluyendo sistemas de información geográfica (GIS) y mapeo tridimensional. En Free Publications (Publicaciones Gratuitas) hay un Manual on *3D Participatory Modelling for NRM* (Manual en 3D de Modelamiento Participativo para el Manejo de Recursos Naturales).

Tipo de herramientas: Descripción, con unos pocos Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato pdf que pueden descargarse, o como página web que puede guardarse (html).

International Food Policy Research Institute

www.ifpri.org/ > Training > Training Materials

Descripción del contenido sobre las herramientas: Hay 11 Guías Técnicas. La primera es una introducción a temas de seguridad alimenticia y un esbozo de las restantes diez Guías: datos de seguridad alimenticia y nutrición en Internet; árboles de clasificación y regresión; utilización de software EPI MAP; medición de dimensiones nutricionales de la seguridad alimenticia en los hogares; métodos rápidos de evaluación para programas de seguridad alimenticia; elección de indicadores de resultados para la seguridad alimenticia de los hogares; muestreo para monitoreo y evaluación; establecimiento de objetivos; diseño de métodos para el monitoreo y la evaluación; y el diseño de acuerdos institucionales para maximizar la seguridad alimenticia. Los Training Materials (Materiales de capacitación) incluyen artículos, materiales de cursos e informes sobre: política agrícola; conceptos de economía; política de alimentos y nutrición; pobreza; redacción de propuestas para investigación de políticas; política de recursos y medio ambiente; y temas varios. Algunas publicaciones también se encuentran disponibles en francés y español.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

International Institute for Rural Reconstruction (Instituto Internacional de Reconstrucción Rural)

www.iirr.org > Publications/ Catalog > On-line publications

Descripción del contenido sobre las herramientas:

The Sustainable Agriculture Extension Manual (Manual para la Extensión de la Agricultura Sustentable) incluye capítulos sobre crédito y marketing, uso de la tierra, género, fertilidad del suelo, cosechas y ganado, cada uno de los cuales se encuentra subdividido a su vez. Este manual se centra en las dificultades, soluciones y estudios de casos del Este y del Sur de África. En Publications> Free Publications se encuentra Environment, Agriculture and NRM: Basic Concepts and Ideas for Action (Medio Ambiente, Agricultura y Manejo de Recursos Naturales), un conjunto de informaciones destinadas a estudiantes, capacitadores y formuladores de política. En Publication and Communication (en el lado izquierdo de la página principal) se encuentran

publicaciones por tema, incluyendo manejo de los recursos naturales (NRM), género y conocimiento indígena. Este sitio web también se encuentra disponible en español.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Documentos que pueden descargarse si estuvieran en la sección de Publicaciones On-line. De lo contrario, deben ser pedidos.

International Institute for Sustainable Development

www.iisd.org/ > Measurement and assessment > Capacity development

Descripción del contenido sobre las herramientas:

El *Capacity Building for Integrated Environmental Assessment and Reporting: Training Manual* (Desarrollo de Capacidades para la Evaluación y Reporte Ambiental Integrado: Manual de Entrenamiento) está diseñado para expertos técnicos de alto nivel en organismos gubernamentales que dependen de formuladores de políticas. Cubre marcos para la preparación de informes ambientales y para la evaluación del estado del medio ambiente, la política ambiental y escenarios futuros.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

Kabissa

www.kabissa.org/ > Time to get online

Descripción del contenido sobre las herramientas: *Time to Get Online* (Momento de ponerse en Línea) está escrito por esta ONG del Oeste de África para ayudar a otras ONG y organizaciones comunitarias a ver la importancia de utilizar Internet como una fuente de información y comunicación más económica, más rápida, más simple y más confiable. Va desde lo básico (cómo encuentro una computadora conectada a Internet) a la defensa utilizando Internet. Cuenta con ejemplos prácticos sobre cómo utilizar e-mail, Google, otras páginas web, discusiones en línea y boletines, así como la creación de un sitio web y dónde obtener ayuda en línea.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

Livelihoods Connect

www.livelihoods.org/index.html >

Sustainable Livelihoods Toolbox

Descripción del contenido sobre las herramientas:

El Sustainable Livelihoods Tool-

box (Caja de Herramientas sobre Medio de Vida Sostenibles) comprende siete secciones: Policy (Política), Institutions (Instituciones), Processes (Procesos); Programme Identification and Design (Identificación y diseño de programas); Planning New Projects (Planificación de nuevos proyectos); Reviewing Existing Projects (Revisión de proyectos existentes); Monitoring and Evaluation (Monitoreo y evaluación); Ways of Working (Formas de trabajo); y Training Support (Apoyo de capacitación). Cada sección contiene una serie de herramientas breves y prácticas para ayudar en los desafíos que van desde análisis de políticas, pasando por técnicas de relevamiento y planificación, hasta el trabajo efectivo con socios. Este es un sitio activo y participativo que invita a los usuarios a presentar nuevas herramientas.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato Word que pueden descargarse de este sitio web o de sitios web de los cuales hay links

**** Recursos prácticos**

M and E News

www.mande.co.uk/

Descripción del contenido sobre las herramientas:

El presente sitio contiene información bajo los títulos Events (Eventos), Work in Progress (Trabajo en Curso), New Documents (Nuevos Documentos), Books Noted (Libros Pertinentes) y Editorial. Las herramientas pueden encontrarse en todas estas secciones o utilizando la función de búsqueda: intentar con el término "toolbox" o "guide" o "handbook". La información es vasta y debe ser buscada minuciosamente, pero hay herramientas disponibles. El sitio también contiene links con otras páginas de monitoreo y evaluación.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas: Documentos que pueden descargarse desde este sitio web o desde sitios web de los cuales hay links

Massachusetts Institute of Technology (MIT) Open Courseware

<http://ocw.mit.edu/index.html>

Descripción del contenido sobre las herramientas:

Libre acceso a los materiales de alta calidad de carreras de grado y posgrado en una amplia variedad de temas, incluyendo relaciones humanas-medio ambiente, ciencia política y administración. Asimismo hay cursos en español y portugués.

Tipo de herramientas: Descripción (materiales de carreras universitarias)

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato pdf y Word que pueden descargarse

MekongInfo Resource Gallery

www.mekonginfo.org/

Descripción del contenido sobre las herramientas:

Conjunto de directrices y otros materiales de herramientas recogidos a partir de una amplia variedad de organizaciones, agrupados bajo cuatro títulos: Collaborative Natural Resource Management (Manejo Colaborativo de Recursos Naturales), Community Forestry (Actividad Forestal Comunitaria), Information and Communications (Información y Comunicaciones) y Land Management (Manejo del Suelo). Las herramientas incluyen procedimientos para microfinanciamiento, estrategias efectivas de información y planificación participativa del uso de la tierra. La biblioteca en línea de MekongInfo contiene más de 2.300 documentos en versión completa o resumida, con énfasis en la cuenca del río Mekong y del Sudeste continental de Asia, y muchos materiales ampliamente pertinentes.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas: Para tener acceso a la mayoría de los documentos hay que ser un usuario registrado, pero el registro es gratuito y simple

MicroSave-Africa

www.microsave-africa.com/home.asp?ID=15 > Toolkits

Descripción del contenido sobre las herramientas:

Cuenta con una serie de herramientas, incluyendo mapeo de procesos; investigación de mercado; establecimiento de costos y precios; y diseño de planes de incentivos al personal. Aunque estas herramientas son prácticas, algunas involucran complejos cálculos y construcción de escenarios. Están diseñadas para personal y capacitadores de instituciones de microfinanciamiento.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

New Tactics in Human Rights (Nuevas Tácticas para los Derechos Humanos)

www.newtactics.org/main.php > Herramientas

Descripción del contenido sobre las herramientas:

Los *Cuadernos Tácticos* consti-tuyen descripciones de personas del proceso

de forzar el reconocimiento de los derechos humanos: cómo se implementó la táctica y los problemas en su uso. Hay ejemplos sobre cómo se comprometió a funcionarios del gobierno en Rusia para que promovieran el profesionalismo en la Fuerza Pública de Liberia. El sitio ofrece navegación y búsquedas por palabra clave. El *Libro de Trabajo de Tácticas* esboza cómo y por qué diversas tácticas funcionan y proporciona ejemplos de su uso: tácticas de prevención; tácticas de intervención; tácticas de reconstitución; desarrollo de culturas e instituciones de derechos humanos; y recursos, incluyendo un índice de tácticas.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

NRMChangelinks

<http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/>

Descripción del contenido sobre las herramientas:

Este es un vasto sitio que contiene links a otros sitios, organizaciones y artículos. Cuenta con una serie de temas: desarrollo sustentable y medio ambiente; desarrollo de capacidades (especialmente capital social); aprendizaje y cambio; administración adaptable; planificación y administración en colaboración; monitoreo y evaluación participativos; recursos generales sobre participación; manejo de conocimiento e información; modelos integrados; manejo de conflictos; investigación de acción; crecimiento y cambio individual; y artículos en el sitio. Asimismo hay una sección para sacar el mayor provecho de internet. Bajo cada uno de estos temas se puede encontrar una breve explicación del concepto así como links con artículos, organizaciones, equipos de investigación o más menús de tema. Encontrar herramientas lleva algún tiempo, aunque gran parte de la información de este sitio podría ser considerada como "herramientas". Este es un buen punto de partida si uno está buscando una herramienta específica.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas: Documentos que pueden descargarse desde este sitio web o sitios web de los cuales hay links

**** Recursos prácticos**

Pact

www.pactworld.org > Learning Resources

Descripción del contenido sobre las herramientas:

Las herramientas de Pact incluyen *Advocacy Handbook: a Practical Guide*

to Increasing Democracy in Cambodia (Guía para la Defensa: una Guía Práctica para Incrementar la Democracia en Camboya); *Media Guide: a Handbook for Tanzanian Civil Society* (Guía para los Medios: Una Guía para la Sociedad Civil de Tanzania); *Legislative Road Map* (Mapa del Camino Legislativo): *a Guide for Civil Society Organisations in Tanzania* (Una Guía para Organizaciones de la Sociedad Civil en Tanzania) ; y *Survival is the First Freedom: Applying Democracy and Governance Approaches to HIV/AIDS work* (Sobrevivencia es la Primera Libertad: Aplicando Enfoques Democráticos y de Gobernabilidad al trabajo con VIH/SIDA). Pact tiene seis áreas programáticas: fortalecimiento de la democracia, la gobernabilidad y la sociedad civil; VIH/SIDA; mejora de los medios de vida; desarrollo de la paz; manejo comunitario de los recursos naturales; y equidad y empoderamiento. En cada una de estas áreas programáticas puede encontrarse una sección sobre Herramientas y Productos, aunque no pueden descargarse.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato pdf que pueden descargarse y/o información de contacto

Participation Resource Centre

www.ids.ac.uk/ids/particip/information/index.html

Descripción del contenido sobre las herramientas:

Utilizar la búsqueda o navegar en Participatory Methods/Tools para examinar una colección general de materiales de orientación, ideas para la acción y consejos sobre técnicas específicas para utilizar en actividades participativas de todo tipo. Los materiales provienen de una serie de organizaciones de campo y de investigación a nivel internacional. El Participation Resource Centre (Centro de Recursos de Participación) también incluye una serie de notas y documentos de política del Institute of Development Studies (IDS) sobre los porqués y los cómo de la participación, más links con grupos de investigación pertinentes dentro del IDS. Uno de estos, Bridge, proporciona Cutting Edge Packs ("Paquetes Vanguardistas) sobre género con relación a la ciudadanía, conflicto armado, VIH/SIDA, presupuestos, cambio cultural, participación e información + tecnologías de comunicación.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos que pueden descargarse directamente y links a otros sitios

****Recursos prácticos**

People and Forests at the FAO (Bosques y Población en la FAO)

www.fao.org/forestry/index.jsp > Bosques y Población > Procesos Participativos > Publicaciones

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *Los Manuales de Campo sobre Forestería Comunitaria* incluyen: *Herramientas para la comunidad* sobre diagnóstico, seguimiento y evaluación participativos, que contiene 23 herramientas prácticas; la tenencia de la tierra y los derechos sobre los árboles; herramientas para el diagnóstico rápido, que incluye la recolección de información en el campo sobre aspectos físicos, uso y manejo de recursos. Las publicaciones están enumeradas por Serie o por tema, incluyendo género y manejo de conflictos. La Colección de Fuentes de la Asociación de Colaboración en Materia de Bosques sobre Financiamiento de la Gestión Forestal Sostenible es una base de datos de fuentes de financiamiento global. Puede ser encontrada en Asociación de Colaboración en materia de bosques>Colección de Fuentes> Bases de Datos de Fuentes de Financiación.

Tipo de herramientas: Descripción y Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

Reflect

www.reflect-action.org/ > Reflect resources

Descripción del contenido sobre las

herramientas: El *Reflect Mother Manual* (el Manual Madre de Reflect) proporciona orientación para elaborar un manual para facilitadores de alfabetización de adultos a nivel local. Los círculos de alfabetización desarrollan sus propios materiales tales como mapas, calendarios, matrices y diagramas, que representan un análisis detallado de su comunidad. El Manual delinea la investigación que se necesita sobre el contexto; el desarrollo del manual de un facilitador local; la producción de tarjetas visuales; la selección y entrenamiento de capacitadores; el monitoreo y la evaluación; la utilización de los materiales de los participantes para la planificación; y ofrece unidades modelo. Se incluye la adaptación del Manual a diferentes contextos: áreas urbanas; comunidades de pescadores; comunidades pastoriles; refugiados y niños. La sección de Communication and Power (Comunicación y Poder) reúne contribuciones de todo el mundo y Evaluations of Reflect (Evaluaciones de Reflect) ofrece ideas adicionales. El sitio web se encuentra disponible en inglés y español.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

**** Recursos prácticos**

Regional Community Forest Training Centre for Asia and the Pacific

www.recoftc.org > Resource Centre

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *Community-Based Tourism for Conservation and Development* (Turismo para la Conservación y el Desarrollo en base a la Comunidad) es un manual para capacitadores que incluye repartidos, estudios de casos y lecturas en un ambiente de aprendizaje basado en la experiencia. *The Art of Building Facilitation Capacities* (El Arte de Construir Capacidades de Facilitación) asiste en la identificación, análisis y resolución de problemas y procesos de toma de decisiones. El manual está acompañado de un video de capacitación y un CD de autoaprendizaje. Asimismo en el Resource Centre (centro de recursos) hay una sección sobre Funding Opportunities (oportunidades de financiamiento). En Regional Services> Training Courses se puede encontrar la Training and Workshop Report Series (Serie de Informes de Capacitación y Talleres), que está destinada a compartir procesos y aprendizajes de talleres, de manera que otros profesionales puedan aplicarlos a sus contextos. Incluyen métodos participativos, criterios e indicadores, manejo forestal, redes de apoyo, habilidades en análisis y redacción.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Manuales que se encuentran a la venta y en el caso de la serie de informes, documentos en formato pdf que pueden descargarse

**** Recursos prácticos**

Resources Centre for Participatory Learning and Action

www.rcpla.org/ > Publications

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide* (Aprendizaje y Acción Participativa: Una Guía de Entrenamiento) cubre aprendizaje en adultos; habilidades de facilitamiento; dinámica de grupo; aprendizaje y acción participativa; capacitación, en talleres y en terreno; organización de talleres, incluyendo evaluación posterior a la capacitación; e información sobre 101 juegos y ejercicios de capacitación interactiva. Las *Nepal Participatory Action Network's Participatory*

Development Magazines (Revistas de Desarrollo Participativo de Redes de Acción Participativas en Nepal) son publicadas en nepalés con una versión anual en inglés, y constituyen un foro para el debate. *Participatory Workshops: A Source Book of 21 Ideas and Activities* (Talleres Participativos: Un Libro Fuente de 21 Ideas y Actividades) proporciona consejos prácticos sobre el manejo de talleres.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: A la venta en sitios web de los cuales hay links

Save the Children Alliance

www.savethechildren.net/alliance/index.html > Resources > Publications > General publications

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *¿Así que quiere consultar con los niños y las niñas? Paquete de herramientas para la buena práctica* se refiere a cómo involucrar a los niños y las niñas en discusiones sobre qué deberían hacer los adultos para mejorar su calidad de vida. Cubre temas como por ejemplo, si realmente se necesita consultar con los niños; preparación inicial; cómo preparar un plan de reuniones con niños; el rol de los adultos en el ofrecimiento de un medio hábil y recursos adicionales.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

Sida, Swedish International Development Agency

www.sida.se/Sida/jsp/polopoly.jsp?d=2263 > Evaluations> Evaluation Manual

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *Looking Back, Moving Forward* (Mirando hacia atrás, Moviéndose hacia Adelante) es el Manual de Evaluación del Sida. La Parte Uno cubre conceptos y problemas y cuenta con secciones muy útiles que cubren diversas ideas de evaluación, tales como niveles de monitoreo y qué es un estudio de base. La Parte Dos es el proceso de evaluación paso por paso y para cada paso hay una breve lista de verificación de cosas a recordar.

Tipo de herramientas: Descripción y Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

Siyanda

www.siyanda.org/index.htm > Quick Guide View Archive

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Todos los meses se detalla un

nuevo tema, ofreciendo herramientas, consejos, guías e informes sobre la relación entre el tema y la incorporación de temas de género, por ejemplo, Monitoring and Evaluation (monitoreo y evaluación), Water (agua), y Organización Mundial del Comercio (WTO). Asimismo hay una función de búsqueda: intentar con el término "toolbox" o "guide" o "handbook" para obtener una lista de recursos que van desde presupuestos de los gobiernos nacionales a proyectos a nivel local.

Tipo de herramientas: Procedimiento
Forma de obtener las herramientas:

Documentos que pueden descargarse mediante links de este sitio web.

Social Change Media

<http://media.socialchange.net.au/> >
Campaign Resources

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *Communications Planning* (Planificando las Comunicaciones), diseñado para un público australiano, se dirige a definir qué es lo que se quiere de un plan de comunicaciones, cómo hacer uso de todo el personal para tener éxito, enfocar las publicaciones al objetivo y evaluar. *7 Steps for Social Change* (7 Pasos para el Cambio Social) es un breve artículo que sugiere un modelo de cambio de conducta. *Making Reader Friendly Publications* (Haciendo Publicaciones Amigables para el Lector) se refiere a diseñar publicaciones considerando las necesidades del público en primer lugar. Incluye consejos para la reflexión sobre quién es el público, decidiendo el contenido, los componentes visuales, la edición, los consejos de redacción, el lenguaje sexista, el diseño gráfico y el trato con los impresores. *Tips for Using the Media* (Consejos para el Uso de los Medios) se refiere principalmente a que la información de las campañas llegue a la TV. *Social Marketing Guides* (Guía para el Marketing Social) es una lista de guías y recursos útiles que pueden descargarse.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

Strategies for Hope

www.stratshope.org/

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *Stepping Stones: A Training Package on HIV/AIDS, Gender Issues, Communication and Relationship Skills* (Escalando Piedras: Un Paquete de Entrenamiento en

HIV/SIDA, Temas de Género y Habilidades Comunicacionales y de Relaciones Públicas) tiene como fin equipar a los facilitadores para llevar a cabo 60 horas de talleres que ayuden a las personas y a las comunidades a cambiar su comportamiento, con énfasis en la vulnerabilidad de las mujeres y los jóvenes en la toma de decisiones sobre su sexualidad. Los talleres cubren temas de: comunicación; nuestras percepciones; amor; prejuicios; condones; otras opciones y estrategias; afirmación; habilidades para apoyar un cambio de comportamiento; el futuro. También se proporcionan materiales de apoyo y videos. También disponible en francés.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: A la venta

SurveyMonkey

www.surveymonkey.com

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Una herramienta para diseñar y administrar encuestas a la medida en línea para cualquier tipo de usos desde la obtención de puntos de vista y preferencias hasta la revisión de políticas y programas.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Los usuarios deben pagar un costo de suscripción para utilizar el servicio

**** Recursos prácticos**

Sustainable Development Department of the FAO (Departamento de Desarrollo Sostenible de la FAO)

www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/PEdef_en.htm

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Las publicaciones de la página principal están divididas en secciones sobre Género y Desarrollo, Participación y Medios de Vida Sostenibles. Las herramientas y guías proporcionan asesoramiento sobre temas que van desde el manejo del microfinanciamiento hasta técnicas agrícolas. En Portales Relacionados> LinKS Project (gender, biodiversity and local knowledge systems for food security)> Resources> Available Training Materials pueden encontrarse diversas guías y herramientas sobre género, conocimiento local y biodiversidad. En Portales Relacionados> Programa ASEG> Publicaciones se puede encontrar información, manuales y directrices. Los mismos son muy prácticos y cuentan con variadas herramientas y se refieren a temas tales como irrigación, registro de conocimiento indígena y manejo de recursos genéticos de plantas.

Tipo de herramientas: Procedimiento y algunas Descripción

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

**** Recursos prácticos**

The Communication Initiative

www.comminit.com/index.html

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Las herramientas cubren estrategias de comunicación para una serie de temas, incluyendo salud, capacitación, periodismo y participación. Hay un gran énfasis en HIV/SIDA. Para "Toolkit" hay 76 ocurrencias y para "Manual" 322. En > Materials hay una lista alfabética. El Focal Points (puntos focales) de la página principal incluye las secciones niños, radio y medio ambiente. La publicación semanal The Drum Beat se centra en un tema diferente cada semana, tales como polio, Este y Sudeste de Asia, conflicto y radioteatros.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas:

Algunos documentos pueden descargarse desde este sitio web o de sitios web de los cuales hay links y otros deben comprarse.

**** Recursos prácticos**

The Economic and Social Research Foundation

www.esrftz.org/ppa/Index.html >

Documents > Field Guide

Descripción del contenido sobre las

herramientas: La *Tanzanian 2002/03 Participatory Poverty Assessment (PPA): Field Guide* (Evaluación de la Pobreza Participativa de Tanzania 2002/03: Guía de Campo) está dividida en nueve secciones: introducción; temas de Evaluación de la Pobreza Participativa (PPA); el proceso del trabajo de campo; metodología de PPA; herramientas y métodos; análisis de información; registro y redacción de informes; composición de equipos y roles; resúmenes de política. La sección 5 tiene gran cantidad de información práctica sobre metodologías de investigación participativa. Puede encontrarse información equivalente sobre el Palestinian Poverty Assessment Project (Proyecto de Evaluación de la Pobreza de Palestina) en www.pppap.org/, y el Ugandan Participatory Poverty Assessment Process (Proyecto de Evaluación de la Pobreza de Uganda) en www.uppap.or.ug/.

Tipo de herramientas: Procedimiento

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

The Impact Alliance (Alianza para el Impacto)

www.impactalliance.org > Centro de Recursos

Descripción del contenido sobre las herramientas: Este es un sitio web muy vasto que contiene gran cantidad de información bajo los siguientes títulos: responsabilidad; defensa; desarrollo de capacidades; gestión del cambio; técnicas de facilitación; gerencia financiera; fortalecimiento de gobierno local; VIH/SIDA; gestión de recursos humanos; tecnología de información; manejo del conocimiento; liderazgo; misión y visión; monitoreo y evaluación; fortalecimiento de redes; diagnóstico organizacional; alianzas; planificación y estrategia; diseño y gestión de proyectos; relaciones públicas; movilización de recursos y trabajo en equipo. Al hacer click en cualquiera de los mismos surge una breve descripción del tema y opciones de Expertos, Discusiones o Biblioteca. En Biblioteca hay algunas herramientas, que deben ser buscadas, así como trabajos y artículos. Algunos de los recursos están disponibles en español.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato pdf que pueden descargarse de este sitio web o de sitios web con los cuales tiene links

The Microfinance Gateway

www.cgap.org/direct/

Descripción del contenido sobre las herramientas: Los Training Modules (Módulos de Entrenamiento) están dirigidos a personal y gerentes de instituciones donantes que desean capacitar a personas en microfinanciamiento. Hay tres áreas: componentes crediticios; regulación y supervisión; y microfinanciamiento y Millennium Development Goals (Objetivos de Desarrollo del Milenio). Cada una de estas secciones cuenta con diapositivas, panfletos para los participantes y notas de los capacitadores. También hay un *Training Toolkit* (Juego de Herramientas de Entrenamiento), pero que no se puede descargar directamente. *Product Costing* (Costeo de Producto), una herramienta para racionalizar las operaciones es una herramienta basada en software, disponible en la página principal.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos que pueden descargarse

The Participatory Development Forum

www.pdforum.org/ > Virtual Resource Centre
> PD Resource Library

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *Who Are the Question-Makers?*

A Participatory Evaluation Handbook constituye una guía de capacitación. Los participantes leen el estudio de un caso real y su evaluación, luego discuten preguntas sobre: las partes interesadas; el trabajo preparatorio; la recolección de datos; temas de proceso; y temas de acción, para finalmente llegar a un mejor entendimiento de cómo la evaluación participativa podría ser mejorada. *Gender and Decision-making: Kenya Case Study* contiene tres ejercicios de participación: toma de decisiones sobre los activos; responsabilidad de satisfacer las necesidades familiares; y toma de decisiones sobre el sustentamiento de los niños. Asimismo en este sitio también hay otras herramientas, así como muchos informes y estudios de casos.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos que pueden descargarse

The Public Affairs Centre

www.pacindia.org/ > Report Cards

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Las Tarjetas de Reporte agregan las calificaciones públicas sobre la calidad de los servicios públicos, en base a encuestas científicas con muestras elegidas al azar de usuarios en India, considerando los siguientes criterios: forma de obtener el servicio, uso, satisfacción, estándares de servicio, problemas principales con el servicio, efectividad de los sistemas de solución de quejas y corrupción. El modelo de Tarjeta de Reporte también ha sido aplicado a servicios de atención de la salud en hospitales públicos, a la prestación de servicios de educación en escuelas del gobierno, al impacto de la tecnología de la información y a los sistemas de irrigación. Las Tarjetas de Reporte pueden ser utilizadas para crear consenso sobre el diagnóstico de problemas y principales reformas necesarias.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas: Las

Tarjetas de Reporte sólo se describen, no están disponibles para su lectura.

Toolkit Citizen Participation

www.toolkitparticipation.nl/index.php

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Ejemplos de todo el mundo de personas y organizaciones que se involucran en la mejora de sus medios de vida o medio ambiente o poder de toma de decisiones. Cada herramienta se describe a través de: información de contexto (tema, objetivo, iniciadores, actores); punto de partida; enfoque, herramientas de participación; lecciones aprendidas; y detalles de contacto. Hay una opción para buscar y seleccionar por región, escala (de poblado a metrópolis urbana), énfasis (tema) y actores.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato de página web (html) que pueden guardarse

**** Recursos prácticos**

Tools for organisers, activists, educators and other hell-raisers

www.casagordita.com/tools.htm

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Un sitio web personal que contiene cuatro secciones de herramientas con los títulos Organising 101: Getting Your Group Up and Running (Organizando 101: Obteniendo su Grupo Formado y Andando), Management 201: Making Things Work (Manejo 201: Haciendo que las cosas funcionen), Hell-Raising 301: Changing the World in Your Spare Time (Levantando al Infierno: Cambiando el Mundo en su Tiempo Libre), y Consciousness-Raising 499: Special Topics (Haciendo Conciencia: Tópicos Especiales). Las herramientas presentadas provienen principalmente de experiencia en los Estados Unidos de América pero son lo suficientemente variadas como para proporcionar consejos y tácticas útiles para ser aplicados en cualquier parte.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas: links con otros sitios web

Transparency International

www.transparency.org/toolkits

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *La Caja de Herramientas Contra la Corrupción* comprende descripciones de herramientas anti-corrupción/a favor de la transparencia que han sido utilizadas en diversos países de todo el mundo. Las herramientas están agrupadas en siete áreas: i) concientización; ii) contrataciones públicas;

iii) campañas electorales; iv) acceso a la información; v) instituciones públicas; vi) ética empresarial; vii) diagnósticos. Cada una de esas herramientas tiene el mismo formato: i) una breve hoja informativa con el nombre de la herramienta y una descripción, la organización responsable, los problemas tratados por la herramienta, las áreas de trabajo, cuándo fue implementada la herramienta, el financiamiento y una persona de contacto y detalles; ii) objetivos; iii) contexto; iv) implementación; v) resultados; v) recomendaciones.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

World Bank Operations Evaluation Department (Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial)

www.worldbank.org/oed/ecdf/

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Seguimiento y Evaluación: algunos instrumentos, métodos y enfoques, cubre nueve herramientas de monitoreo y evaluación, describiendo brevemente cómo funciona cada una de ellas, cuándo se usan, las ventajas, desventajas, costos, habilidades requeridas y tiempo requerido. Las nueve herramientas son: indicadores de desempeño; enfoques del marco lógico; evaluación basada en la teoría; encuestas formales, métodos de evaluación rápida; métodos participatorios; estudios de seguimiento del gasto público; evaluación de los efectos; y análisis de costos-beneficios y análisis de costo-efectividad. Algunas de estas herramientas están disponibles en francés, español, portugués y árabe. Otras herramientas incluyen *Fortalecimiento de la Capacidad de Evaluación y Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*.

Tipo de herramientas: Descripción

Forma de obtener las herramientas: Documentos en formato pdf que pueden descargarse

World Neighbors

www.wn.org

Descripción del contenido sobre las

herramientas: Las herramientas incluyen una serie de guías de campo y lecciones de campo, publicaciones por tema (tales como medio ambiente, género, aprendizaje de acción), muchas de las cuales están disponibles en francés y español. La guía de campo *A New Weave of*

Power, People and Politics: the Action Guide for Advocacy and Citizen Participation (Una Nueva Trama de Poder: la Guía de Acción para la Defensa y Participación Ciudadana) comprende tres partes; entender la política, que explora conceptos, suposiciones y valores; planificar la defensa, incluyendo momentos de planificación tales como observar el panorama general; identificar problemas, encontrando enganches de política y llevando a cabo defensa. Otras publicaciones incluyen *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment* (Desde las Raíces Hacia Arriba: Fortaleciendo la Capacidad Organizacional bajo la Autoevaluación Guiada) y una serie *WN in Action* (WN en Acción) que cubre temas tales como susceptibilidad de géneros en ejercicios participativos.

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Algunos documentos en formato pdf pueden descargarse y otros se encuentran a la venta

World Resources Institute

www.wri.org/

Descripción del contenido sobre las

herramientas: *Monitoring for Impact: Lessons on Natural Resource Monitoring from 13 NGOs* (Vol 1) (Monitoreo para el Impacto: Lecciones sobre el Monitoreo de Recursos Naturales de 13 ONGs (Vol 1)) proporciona información práctica basada en experiencia reciente. *Working 9 to 5 on Climate Change: an Office Guide for People Wishing to Reduce CO₂ Emissions in their Place of Work* (Trabajo de 9 a 5: Una Guía de Oficina para Gente que Desea Reducir las Emisiones de CO₂ en su Lugar de Trabajo) cubre apoyo organizativo; planificación del inventario de una oficina; recolección de datos; cálculo de emisiones; establecimiento de un objetivo de reducción de emisiones; y reducir las emisiones. La Access Initiative (Iniciativa Acceso) permite a los usuarios evaluar la implementación de varios "principios de acceso" como se describe en el CD-ROM: *Assessing access to information, participation, and justice for the environment: A guide* (Evaluando el Acceso a la Información, Participación y Justicia para el Medio Ambiente: Una Guía)

Tipo de herramientas: Procedimiento y Descripción

Forma de obtener las herramientas:

Documentos en formato pdf que pueden descargarse o copias impresas que se encuentran a la venta

4.2 Libros

La siguiente es una lista preliminar de recursos impresos que han resultado ser especialmente útiles como herramientas prácticas y otras ideas para superar la marginación en el manejo de recursos naturales. La lista es breve con relación a la lista que antecede de sitios web, porque los recursos impresos son generalmente más difíciles de conseguir, especialmente cuando se encuentran en la categoría de "literatura gris". Toda sugerencia para agregar a esta lista será muy bienvenida.

Borrini-Feyerabend, G. (ed). 1997.

Beyond fences: seeking social sustainability in conservation.

Volume 1: A Process Companion et Volume 2: A Resource Book.

IUCN, Gland, Suiza.

Dos volúmenes invaluables de orientación sobre conceptos y problemas en el manejo de los recursos naturales en forma socialmente sustentable. El Volumen 1 cubre preguntas, indicadores y opciones claves para la acción sobre participación, tratando las necesidades locales y el manejo sustentable. El Volumen 2 proporciona un conjunto claro y global de "archivos de concepto" (que cubren desde la dinámica de la población hasta estilos de manejo), herramientas y procesos participativos y ejemplos del campo.

Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M., Farvar, T., Kothari, A. y Renard, Y. 2004.

Sharing power: learning by doing in co-management of natural resources throughout the world.

IIED y IUCN/CEESP/CMWG. Cenesta, Tehéran, Irán.

Mucho asesoramiento práctico sobre el manejo de diferencias de poder en el manejo de los recursos naturales en colaboración, como desarrollo organizativo y tipos de acuerdos

Brown, K., Tompkins, E. L. y Adger, W.N. 2002.

Making waves: integrating coastal conservation and development.

Earthscan, Londres, Reino Unido.

Presenta técnicas prácticas para negociar equilibrios entre partes interesadas.

Chambers, R. 2002.

Participatory workshops: a sourcebook of 21 sets of ideas and activities.

Earthscan, Londres, Reino Unido.

Se corresponde con lo que dice en el título (Talleres Participativos: un libro-fuente de 21 series de ideas y actividades) – útil y afable.

Himmati, M. 2002.

Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict.

Earthscan, Londres, Reino Unido.

Guía detallada para el manejo del diálogo asimétrico de mesa redonda, utilizando una amplia gama de ejemplos reales..

Mayers, J. y Bass S. 1999.

Policy that works for forests and people: series overview. Policy that Works for Forests and People Series no. 7.

International Institute for Environment and Development, Londres, Reino Unido.

Amplio panorama de cómo funciona la política en la realidad. El Anexo 1 "Doing policy work" (Haciendo que la política funcione) presenta una gama de herramientas para comprender la política, desarrollar una estrategia, analizar e influenciar la política y hacer un seguimiento del cambio.

Means, K., Josayma, C., Nielsen, E. y Viriyasakultorn, V. 2002.

Community-based forest resource conflict management: a training package.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma, Italia.

Todo lo que se debe saber sobre las negociaciones, colaboraciones y conflictos a nivel local sobre el manejo de los recursos naturales. Muchos consejos, ejercicios y estudios de casos

Pretty, J., Guijt, I., Thompson, J. y Scoones, I. 1995.

Participatory learning and action: a trainer's guide.

International Institute for Environment and Development, Londres, Reino Unido.

Orientación global sobre el aprendizaje y la acción participativos. Un buen compañero de la abundante experiencia internacional y consejos de la serie Participatory Learning and Action (Aprendizaje y Acción Participativos), disponible en forma impresa y en formato pdf para ser descargada (www.planotes.org)

Sithole, B. 2002.

Where the power lies: multiple stakeholder politics over natural resources: a participatory methods guide.

Centre for International Forestry Research, Bogor, Indonesia.

Folleto desplegable con dos partes. La primera parte, Making sense of micro-politics in multiple stakeholder groups (Haciendo sentido de la micro-política en grupos con múltiples partes interesadas), constituye un cuadro conciso de cuatro pasos para analizar las dinámicas de poder a nivel local en el manejo de recursos naturales. Se proporcionan preguntas clave, enfoques e indicaciones de buscar. La segunda parte, Development of the framework in Zimbabwe (Desarrollo de un marco de trabajo en Zimbabwe), presenta un revelador caso de estudio.

Thomson, J. y Schoonmaker Freudenberger, J. 1997.

Crafting institutional arrangements for community forestry.

FAO Community Forestry Field Manual 7.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma, Italia.

Marcos y listas de verificación de temas para entender e influenciar a las instituciones locales. Breve apéndice de herramientas de evaluación rural participativa (ERP).

Sutherland, W. 2003.

The conservation handbook: research, management and policy.

Blackwell, Oxford, Reino Unido.

Además de temas técnicos relativos a la conservación, incluye capítulos prácticos sobre manejo organizativo, obtención de fondos y provocación de cambios políticos y de política. El libro no tiene costo para conservacionistas en actividad fuera de Europa Occidental, Norteamérica, Australia, Nueva Zelanda y Japón (contactar a Blackwell).

VeneKlasen, L. y Miller, V. 2002.

A new weave of power, people and politics: the action guide for advocacy and citizen participation.

World Neighbours, Estados Unidos de América.

Una guía que consta de tres partes para entender los procesos políticos de poder, de planificación de defensa e influenciamiento. Contiene muchos consejos y ejercicios.

Referencias ciudadanas

Alinsky, S. 1971.

Rules for radicals.

Random House, Nueva York, EUA.

Apte, T. 2005.

An Activist Approach to Biodiversity Planning: a handbook of participatory tools used to prepare India's National Biodiversity Strategy and Action Plan.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Arendt, H. 1951.

The origins of totalitarianism.

Meridian, Nueva York, EUA.

Barkin, D. 2000.

Overcoming the neoliberal paradigm: sustainable popular development.

Journal of Developing Societies 16: 163-170.

Borri-Feyerabend, G., Pimbert, M., Farvar, T., Kothari, A., y Renard, Y. 2004.

Empowering civil society for policy change. Capítulo 11 en *Sharing power: learning by doing in co-management of natural resources throughout the world.*

IIED y IUCN/CEESP/CMWG. Cenesta, Teherán, Irán.

Boulding, K. 1989.

Three faces of power.

Sage Publications, Newbury Park, EUA.

Bratton, M. 1994.

Peasant and state relations in post-colonial Africa: patterns of engagement and disengagement.

Capítulo 9 en Migdal, J.S., Kohli, A. y Shue, V. (eds) *State power and social force: domination and transformation in the third world.*

Cambridge University Press, Cambridge, RU.

Campos, M., Francis, M. y Merry, F. 2005.

Stronger by association: improving the understanding of how forest-resource based SME associations in Brazil can benefit the poor.

Informe preparado en asociación con el International Institute for Environment and Development, Reino Unido. Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), Belém, Brasil.

Carr-Harris, J. 2005.

Struggle-dialogue: tools for land movements in India.

Informe preparado en asociación con el International Institute for Environment and Development, Reino Unido. Ekta Parishad, Nueva Delhi, India.

Carter, J., Steenhof, B., Haldimann, E. y Akenshaev, N. 2002.

Collaborative forest management in Kyrgyzstan: from top-down to bottom-up decision making.

Gatekeeper Series 108.

International Institute for Environment and Development, Londres, Reino Unido.

Castro, A.P. y Nielsen, E. (eds). 2003.

Natural resource conflict management case studies: an analysis of power, participation and protected areas.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma, Italia.

Colchester, M., Apte, T., Laforge, M., Mandondo, A. y Pathak, N. 2003.

Bridging the gap: communities, forests and international networks.

CIFOR occasional Paper 41.

Centre for International Forestry Research, Bogor, Indonesia.

Dower, N. 2004.

How currently marginalised voices might best use ethical dialogue to shape the local, national and international development agendas.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Edmunds, D. y Wollenberg, E. 2001.

A strategic approach to multistakeholder negotiations.

Development and Change 32: 231-253.

Edwards, K. 2000.

Understanding recognition: what role can tools and methods play in an arena of power struggles and imbalance?

Asia-Pacific Community Forestry Newsletter 13 (2): 16-20.

Filer, C. con Sekhran, N. 1998.

Loggers, donors and resource owners.

Policy that works for forests and people series no. 2: Papua New Guinea. International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Freire, P. 1972.

Pedagogy of the oppressed.

Penguin, Londres, RU.

Galbraith, J.K. 1952.

American capitalism: the concept of countervailing power.

Houghton Mifflin, Boston, EUA.

Galbraith, J.K. 1983.

The anatomy of power.

Houghton Mifflin, Boston, USA.

Goredema, L., Taylor, R., Bond, I. y Vermeulen, S. 2005.

Empowering rural communities to manage wildlife: lessons learned from WWF's Support to CAMPFIRE Project 1993-2002.

WWF-Zimbabwe, Harare, Zimbabwe e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Gramsci, A. 1971.

Selections from the prison notebooks.

Traducción de Quintin Hoare.

International Publishers, Nueva York, EUA.

Herman, E.S. y Chomsky, N. 1988.

Manufacturing consent: the political economy of the mass media.

Pantheon Books, Nueva York, EUA.

Hildyard, N., Hegde, P., Wolvekamp, P. y Reddy, S. 1998.
Same platform, different train: the politics of participation. *Unasylva* 49:3.
www.fao.org/docrep/w8827E/w8827e06.htm

Huczynski, A. y Buchanan, D. 2001.
Power and politics. Capítulo 24 en *Organisational behaviour: an introductory text.*
Prentice Hall, Harlow, RU.

IIED. 2003.
How can trade promote sustainable forest management?
Informe preparado para la FAO.
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma, Italia.

James, W. 1999.
Empowering ambiguities. Pp13-27 en Cheater, A. (ed) *The anthropology of power: empowerment and disempowerment in changing structures.*
Routledge, London, RU.

Kahn, S. 1982.
Organising.
McGraw-Hill, Nueva York, EUA.

Klein, N. 2003.
From pots to politics.
The Guardian, lunes 12 de mayo de 2003.

Knight, B. 2001.
In search of the ideal intermediary.
Alliance volumen 6 número 4.

Knoche, T. 1993.
Organising communities.
diario *Social Anarchism.*
Disponble en www.spunk.org/library

Kothari, U. 2001.
Power, knowledge and social control in participatory development. Capítulo 9 en Cooke, B. y Kothari, U. (eds) *Participation: the new tyranny?*
Zed Books, Londres, RU.

Leach, M., Amanor, K. y Fairhead, J. 2001.
Environment, forest science and forest policy: knowledge, institutions and policy processes. Informe final a ESCOR (DFID) Project R7211.
Department for International Development, Londres, RU.

Lecup, I. y Nicholson, K. 2000.
Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development.
Manual de campo en cinco partes.
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma, Italia.

Mackie, D. 2005.
Community games.
Ver www.makingthenetwork.org/pgame/nhf/ y www.intelligentcommunities.org.uk/online_game/briefing.htm y www.niace.org.uk/Publications/R/Regeneration.htm

Mapedza, E. 2005.
Natural resource management under a dynamic political system: experiences from CAMPFIRE and co-management in Zimbabwe.
International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. y Bass S. 1999.
Policy that works for forests and people: series overview. Policy that Works for Forests and People Series no. 7.
International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J., Ngalande, J., Bird, P., y Sibale, B. 2001.
Forestry tactics: lessons from Malawi's National Forestry Programme. Policy that Works for Forests and People Series no. 11.
International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Nadkarni, M. y Chauhan, M. 2004.
Assessment and empowerment.
Centre of Industrial Economics (CERNA), Francia.

Ogunseye, B. 2000.
Matters arising: local-level governance in Africa: co-management, civil society, natural resources, etc.
Artículo no publicado,
International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Peluso, N. L. 1992.
Rich forests, poor people: resource control and resistance in Java.
University of California Press, Berkeley, EUA.

Petress, K. sin fecha.
Power: definition, typology, description, examples and implications.
www.umpi.maine.edu/~petress/power.pdf

Pimbert, M., Wakeford, T. y Satheesh, P. V. 2001.
Citizens' juries on GMOs and farming futures in India.
LEISA Magazine on Low External Input and Sustainable Agriculture 17: 27-30.

Pimbert, M. y Wakeford, T. 2003.
Prajateerpu, power and knowledge: the politics of participatory action research in development. Part 1: Context, process and safeguards.
Action Research 1: 185-207.

Ribot, J. C. 2004.
Waiting for democracy: the politics of choice in natural resource decentralisation.
World Resources Institute, Washington DC, EUA.

Rowlands, J. 1997.
Power and empowerment. Capítulo 2 en *Questioning empowerment: working with women in Honduras.*
Oxfam, Oxford, RU.

Scott, J.C. 1985.

Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance.

Yale University Press, New Haven, EUA.

Shackleton, S., Campbell, B., Wollenberg, E. y Edmunds, D. 2002.

Devolution and community-based natural resource management: creating space for local people to participate and benefit?

ODI Natural Resource Perspectives 76. Overseas Development Institute, Londres, Reino Unido y Programme for Land and Agrarian Studies, Cape Town, Sudáfrica.

Sheil, D. 2001.

Conservation and biodiversity monitoring in the tropics: realities, priorities and distractions.

Conservation Biology 15: 1179-1182.

Sithole, B. 2002.

Where the power lies: multiple stakeholder politics over natural resources: a participatory methods guide.

Centre de recherche forestière internationale (CIFOR), Bogor, Indonesia.

SPARC 2004.

Tools and methods for empowerment developed by slum dwellers' federations in India.

Society for the Promotion of Area Resource Centres, Mumbai, India.

Spivak, G. 1985.

Can the subaltern speak?: speculations on widow sacrifice.

Wedge 7/8: 120-130.

Taylor, J. 2000.

So now they are going to measure empowerment!

Community Development Resource Association (CDRA), Cape Town, Sudáfrica.

Townsend, R. 2000.

Negotiation.

Organisational Learning website. www.orglearn.org/Management_tips/negotiation.html

VeneKlasen, L. y Miller, V. 2002.

A new weave of power, people and politics: the action guide for advocacy and citizen participation.

World Neighbours, Oklahoma City, EUA.

Vorley, B. 2003.

Food, Inc.: corporate power from farm to consumer.

UK Food Group, Londres, RU.

Warner, M. 2000.

Conflict management in community-based natural resource projects: experiences from Fiji and Papua New Guinea.

Working Paper 135.

Overseas Development Institute, Londres, RU.

Weber, M. 1947.

The theory of social and economic organisation.

Traducción de Talcott Parsons (Volumen 1 *Wirtschaft und Gesellschaft*). Oxford University Press, Oxford, RU.

Wolff, J. 1996.

An introduction to political philosophy.

Oxford University Press, Oxford, RU.

Lista completa de herramientas

Apte, T. 2005.

Radioteatro interactivo.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Boyd, G. 2005.

Mecanismos de organización.

Caledonia Centre for Social Development, Inverness, RU y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Cochrane, K. 2005.

Retratos de familia.

SOS-Sahel International, Oxford, RU y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

do Prado Braga, E., Giacini de Freitas, A. y Macqueen, D. 2005.

Conectando a las comunidades con los mercados: desarrollo de mercados en pequeña escala para operaciones forestales comunitarias certificadas por el FSC.

Imaflora, Piracicaba, Brasil y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Enviro-Legal Defence Firm. 2005.

Campañas de alfabetización jurídica: panchayat shivir.

Enviro-Legal Defence Firm, Noida, India y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Global Witness. 2005.

Monitoreo forestal independiente: una herramienta de justicia social

Global Witness, Londres, RU y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Geller, S. y Thornber, K. 2005.

Evidencia de medios de vida como objetivo.

LTS-International, Edinburgh, RU y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Irwin, B., Belay, S. y Macqueen, D. 2005.

Dando nuestra opinión: diálogo sobre el desarrollo de las comunidades pastoriles.

SOS-Sahel Ethiopia, Addis Ababa, Etiopía y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Joaquim, E., Norfolk, S. y Macqueen, D. 2005.

¡Avante consulta! Consulta efectiva.
Terra Firma, Maputo, Mozambique y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Johnstone, R., Cau, B., Norfolk, S. y Macqueen, D. 2005.

Bueno, regular y malo: la ley en acción.
Terra Firma, Maputo, Mozambique y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Kafakoma, R., Roka, M., Chimutu, P. y Macqueen, D. 2005.

Responsabilidad del gobierno local.
Training Support for Partners, Lilongwe, Malawi y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Kazooro, C. y Carvalho, J. 2005.

Mejoramiento de la justicia forestal.
Sustainable Development Centre, Kampala, Uganda y International Institute for Environment and Development, Londres, RU

Krassowska, K. y Davidson, M. 2005.

Organizando a los aserradores para que se comprometan.

Budongo Community Development Organisation, Masindi, Uganda y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Le Thi Phi. 2005.

Mejores negocios: talleres sobre la cadena de comercialización.

Non-timber Forest Products Research Centre, Hanoi, Vietnam y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Macqueen, D. 2005.

Apelación ética.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mangal, S. y Forte, J. 2005.

Evaluación de los equilibrios comunitarios: para una planificación y evaluación que respete la cultura.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. 2005.

Preparación inicial.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. y Vermeulen, S. 2005.

Mapeo de la influencia de las partes interesadas.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU

Mayers, J. 2005.

Análisis del poder de las partes interesadas.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. 2005.

Los cuatro D.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. Bass, S. y Macqueen, D. 2005.

La pirámide: herramienta de diagnóstico y planificación para una buena gobernanza forestal.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Merry, F. y Macqueen, D. 2005.

Asociaciones para sociedades comerciales.

Woods Hole Research Centre, Woods Hole, EAU, Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia, Belém, Brasil y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Opoku, K. y Yaw Danso, E. 2005.

Derecho popular: ideas para quienes hacen campañas por los derechos a los recursos.

Forest Watch Ghana, Accra, Ghana y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Price, L. y Sathiagnanan, J. 2005.

Estilo escrito: implicancias políticas.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Williams, J. y Vermeulen, S. 2005.

Tácticas relativas a medios de comunicación y presión: vinculación de las acciones de los productores rurales con los procesos de política nacionales.

Grenada Community Development Agency, Gouyave, Granada y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Winrock International India. 2005.

Accediendo a información 'pública'.

Winrock International, Nueva Delhi, India y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Lista completa de informes

Apte, T. 2005.

An activist approach to biodiversity planning: a handbook of participatory tools used to prepare India's National Biodiversity Strategy and Action Plan.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Campos, M., Francis, M. y Merry, F. 2005.

Stronger by association: improving the understanding of how forest-resource based SME associations in Brazil can benefit the poor.

Informe preparado en la asociación con International Institute for Environment and Development, Londres, RU y Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), Belém, Brasil.

Carr-Harris, J. 2005.

Struggle-Dialogue: tools for land movements in India.

Informe preparado en asociación con International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Ekta Parishad, Nueva Deli, India.

Dower, N. 2004.

How currently marginalised voices might best use ethical dialogue to shape the local, national and international development agendas.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Goredema, L., Taylor, R., Bond, I. y Vermeulen, S. 2005.

Empowering rural communities to manage wildlife: lessons learned from WWF's Support to CAMPFIRE Project 1993-2002.

WWF-Zimbabwe, Harare, Zimbabwe y International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mapedza, E. 2005.

Natural resource management under a dynamic political system: experiences from CAMPFIRE and co-management in Zimbabwe.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU

Glosario

Administrador marginado (de recursos naturales): el usuario y administrador de hecho de los recursos naturales locales, con el potencial pero no la autoridad (una combinación de derechos y responsabilidades reconocidas) de manejar esos recursos en forma equitativa y sustentable.

Política: como regla general, política constituye una línea de acción, o lo que las organizaciones hacen, sean gobiernos, empresas u organizaciones de la sociedad civil. La política incluye tanto las intenciones como los resultados y se encuentra formada por una combinación de contextos, actores y procesos (ver *Mayers y Bass 1999* para mayor intercambio).

Herramienta de política: un medio transferible y específico de influenciar las decisiones y el proceso de toma de decisiones sobre el manejo de los recursos naturales.

Poder es la capacidad de alcanzar un fin deseado en un contexto social, en cooperación con otras personas o sin el consentimiento de otras personas.

Herramienta de poder: un medio transferible y específico de influenciar las decisiones y el proceso de toma de decisiones, que puede ser utilizada por los administradores marginados para abordar las diferencias de poder en el manejo de los recursos naturales.

Las herramientas de poder pueden dividirse en:

- *Técnicas* mayores (por ejemplo, analizar el poder de las partes interesadas)
- *Tácticas* medianas (por ejemplo, que los productores rurales estén en contacto con los precios de mercado a través del teléfono celular)
- *Consejos* menores (por ejemplo, usar el término "prueba" en lugar de "indicador").

Los sinónimos aproximados de *herramienta* incluyen *método*, *medio*, *forma de hacer*, *modo*, *programa*, *mecanismo*, *procedimiento* y *estratagema*. Las palabras tales como *paradigma*, *modus operandi*, *estrategia* o *metodología* sugieren un marco global o enfoque coherente mayor, que involucrarán un conjunto de herramientas individuales.

HERRAMIENTAS DE PODER



Diseño:

Smith & Manz

Impresión:

Sharp Edge Print & Marketing

Índice:

Ashish Kothari

Kyrstyna Krassowska

Still Pictures

iiied

Ministerie van Buitenlandse Zaken
Ontwikkelingssamenwerking



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

