

Paisajes en la Práctica

Institucionalización

Una guía para campeones del paisaje

George C. Schoneveld
Valentina Robiglio
Cora van Oosten
Emily Gallagher



Paisajes en la Práctica es una serie de guías para profesionales destinadas a facilitar la aplicación de las seis dimensiones centrales de los enfoques de paisajes. La serie cuenta con el apoyo del programa Paisajes para Nuestro Futuro de la Unión Europea, que apoya 22 proyectos en más de 30 países del Sur Global, proponiendo la Gestión Integrada de mediante estrategias adaptativas, inclusivas e integradoras.

Consulte otras guías de esta serie: landscapesfuture.org/es/landscapes-in-practice/



Landscapes For Our Future

MAYO 2024 • NÚMERO 1

DOI: 10.17528/CIFOR-ICRAF/009183



Mensajes clave

Para que el impacto de una intervención con el enfoque de paisajes perdure, es necesaria una institucionalización efectiva.

- Esto puede lograrse integrando procesos participativos, adaptativos e intersectoriales de planificación y toma de decisiones en las instituciones y sistemas existentes.
- La institucionalización puede fortalecer la viabilidad, continuidad y resiliencia de una iniciativa con el enfoque de paisajes ante las interrupciones y cambios políticos. Además, puede abrir nuevas vías para influir en la política y programación de desarrollo sostenible.
- La falta de capacidad, recursos insuficientes y un enfoque excesivo en la entrega de impactos cuantificables a corto plazo disuaden a los “campeones del paisaje” de invertir efectivamente en la institucionalización. Como resultado, existe un mayor riesgo de que sus iniciativas con enfoque de paisajes pierdan impulso, especialmente cuando se perciben únicamente como “proyectos”.
- Basándonos en la experiencia adquirida al monitorear e implementar iniciativas de paisajes, proponemos una estrategia de ocho pasos para apoyar a los campeones del paisaje a institucionalizar de manera efectiva un enfoque de paisaje.

En esta guía, exploramos la importancia de la institucionalización y abordamos la cuestión de cómo institucionalizar y mantener los enfoques de paisaje. Luego, proponemos una estrategia de ocho pasos para apoyar a los campeones del paisaje a institucionalizar la práctica de la Gestión Integrada de Paisajes (GIP) y los procesos que ayudaron a introducir. Nuestro objetivo es ayudar a las intervenciones de la GIP a legitimar e integrar el enfoque en las estructuras socioinstitucionales existentes del paisaje y fomentar la resiliencia frente a los desafíos de viabilidad a largo plazo suelen surgir.



Antecedentes

Con la promesa de cambiar fundamentalmente la forma en que se utiliza, gestiona y monitorea la tierra, la comunidad de desarrollo se está volcando cada vez más a enfoques de paisaje como la GIP para reconciliar los usos e intereses de la tierra que están en competencia. Estos enfoques enfatizan procesos de planificación y toma de decisiones más participativos, adaptativos e intersectoriales. En sistemas socioecológicos complejos y en constante evolución, tienen mayor potencial para generar resultados sociales y medioambientales positivos en comparación con enfoques aislados y fragmentados institucionalmente.

Aunque esto suena prometedor, los problemas de participación, la falta de recursos y las complejidades institucionales pueden dificultar la sostenibilidad de las iniciativas de GIP, especialmente cuando tales iniciativas tienen plazos finitos. Una dependencia excesiva de capacidades y recursos externos puede amenazar el éxito a largo plazo de las iniciativas de paisaje, particularmente cuando estas no logran atraer suficiente respaldo político y social, o no logran construir la capacidad de los actores del paisaje para organizarse de manera autónoma y participar en una gobernanza participativa. Cuando ese apoyo externo termina, existe un riesgo significativo de que los actores del paisaje vuelvan a las prácticas habituales.

Para mitigar estos riesgos, sugerimos prestar mayor atención a la institucionalización **de los enfoques de paisaje**. Esto implica integrar (nuevas) reglas, valores, procesos y prácticas tanto en los sistemas sociales formales como en los informales, hasta que se convierta en ‘una institución’, de modo que la GIP se convierta en una norma aceptada.

La institucionalización generalmente implica:

- (a) **Asimilar e integrar la GIP** en instituciones formales e informales (por ejemplo, normas, prácticas, políticas, leyes y regulaciones).
- (b) **Mantener los cambios** que la implementación ha generado.

Al fomentar vínculos fuertes con las instituciones formales e informales, los enfoques de GIP están mejor posicionados para prosperar y contribuir significativamente a la sostenibilidad socioecológica. Una sólida integración en dichas instituciones ayuda a la GIP a alcanzar una mayor viabilidad y resiliencia a largo plazo.

Elementos clave

La institucionalización de los enfoques de paisaje a menudo se centra en formalizar procesos participativos, adaptativos e intersectoriales de planificación y toma de decisiones. Esto implica varios elementos clave:

- Tender un puente entre las instituciones locales y las estructuras estatales, cívicas y económicas formales.
- Reconocer y legitimar los foros multi-actores (FMA) y los acuerdos de gobernanza del paisaje que facilitan la planificación y toma de decisiones colaborativas dentro de los paisajes.
- Fortalecer las capacidades administrativas, financieras y técnicas necesarias para gestionar y apoyar los procesos de planificación y toma de decisiones colaborativas.
- Crear un entorno propicio mediante el diseño o la adaptación de las estructuras de financiamiento, políticas y regulaciones existentes, y la participación cívica para facilitar la adopción e implementación del enfoque de paisaje.
- Integrar y alinear los planes a nivel de paisaje y las soluciones técnicas con las estructuras e instrumentos de planificación existentes (por ejemplo,

- directrices técnicas, planes sectoriales y espaciales, ciclos presupuestarios gubernamentales o marcos de planificación nacional).

Una dimensión importante de la institucionalización radica en los **sistemas sociales y políticos locales**. Esto incluye no solo los formales, sino también una rica variedad de normas de comportamiento, prácticas indígenas, tradiciones culturales, colaboración entre actores y otras instituciones informales que moldean las prácticas de uso de la tierra. Estas instituciones locales han evolucionado con el tiempo, adaptándose a las características biofísicas y socioeconómicas de un paisaje. A pesar de su informalidad, tienen una legitimidad social importante y son, por tanto, fundamentales para una institucionalización exitosa. En particular, tender puentes entre las instituciones locales y las estructuras estatales, cívicas y económicas formales (por ejemplo, mediante espacios compartidos de diálogo e innovación) puede ayudar a establecer suficientes modalidades de cooperación para sostener los enfoques de paisaje más allá del final de la intervención. Esto también ayuda a los actores del paisaje a elaborar planes a nivel de paisaje y arreglos de implementación con un amplio respaldo, que reflejan mejor las necesidades e intereses de una mayor diversidad de actores del paisaje. Para ello, suele necesitarse un desarrollo de capacidades específico, especialmente cuando los campeones ya no pueden ofrecer su apoyo completo a las iniciativas del paisaje.

Integrar los principios e innovaciones del paisaje dentro del propio paisaje es, sin embargo, insuficiente para institucionalizar eficazmente las iniciativas de paisaje. **Los actores, estructuras y procesos más allá del paisaje** pueden afectar negativamente el éxito de los enfoques de paisaje si las iniciativas no están lo suficientemente integradas en escalas superiores y no traspasan adecuadamente las fronteras jurisdiccionales. Asegurar que las estructuras de gobernanza de paisajes, los FMA y los planes a nivel de paisaje, por ejemplo, apoyen y se alineen con las políticas, procesos y prioridades (sub)nacionales ayuda a atraer respaldo político, mejorar el acceso al financiamiento para el desarrollo y fortalecer la influencia de los actores del paisaje sobre los procesos políticos relevantes.



A menudo, las políticas y regulaciones no son del todo propicias para implementar las nuevas innovaciones técnicas y de gobernanza desarrolladas a través de la GIP. Fortalecer los vínculos verticales puede, entonces, crear oportunidades para moldear el entorno propicio para la GIP y contribuir a que tales enfoques se conviertan en la nueva norma.

Las iniciativas con estrategias intencionales de institucionalización pueden, por lo tanto, aumentar la continuidad de las innovaciones e inversiones en el paisaje, mientras que incrementan la probabilidad de generar resultados positivos duraderos en términos de sostenibilidad. El siguiente cuadro explora toda la gama de beneficios que los campeones, así como los donantes, gobiernos y beneficiarios pueden esperar.



Beneficios de la institucionalización

Mayor alineación entre los intereses verticales y horizontales de los actores al conectar lo informal-formal, lo local-nacional y los sectores.	Fortalecimiento de la comunicación intersectorial, logrando coherencia entre sectores y en la formulación de políticas que mitiguen las incongruencias sectoriales y construyan planes espaciales más integrados.	Superación de los límites jurisdiccionales para reducir la fragmentación espacial y mejorar la conectividad dentro de los paisajes y entre ellos.	Mejora del reconocimiento y apoyo a los nuevos acuerdos de gobernanza (transfronterizos) más propicios que favorecen una gestión de tierras integrada, inclusiva y participativa.
Facilitón de la integración, expansión y escalamiento de enfoques de paisaje y de innovaciones técnicas e institucionales asociadas.	Sostenibilidad de los enfoques de paisaje e innovación a través de una mayor aceptación política, formalizada e integrada en ciclos y planes de financiamiento y público.	Reducción de la dependencia del financiamiento externo basado en proyectos y reducción de la exposición a cambios en las prioridades de los donantes en variaciones electorales.	Creación de un entorno más propicio para la GIP que aborda las barreras estructuradas para su implementación.



Muchos agricultores peruanos viven en bosques públicos sin poder utilizar la tierra de manera legal, aunque dependen de ella para su subsistencia. Una nueva ley busca cambiar esta situación, otorgando a los agricultores el derecho de usar y proteger las tierras forestales a través de “Concesiones Agroforestales”. Estas concesiones permiten cultivar de manera armoniosa con el bosque, mejorando el bienestar de los agricultores y logrando objetivos de restauración y conservación forestal.

Sin embargo, convertir esto de la ley a la realidad resultó complicado. Diferentes agencias gubernamentales en distintos niveles y sectores no pudieron cooperar de manera efectiva, y los agricultores carecían del apoyo necesario para comprender las legalidades y cumplir con los requisitos de gestión sostenible.

Entra el Enfoque de Paisajes

Para abordar esto, se inició un proyecto de desarrollo inspirado en enfoques sistémicos y de paisaje, con el objetivo de ayudar a los agricultores a cumplir mejor con sus nuevos derechos y beneficiarse de ellos. El enfoque se centró en fortalecer la capacidad gubernamental y cívica para apoyar a los agricultores de manera más efectiva y mejorar la coordinación entre sectores y niveles. Se estableció una red anidada de FMA en la que agricultores, cooperativas, ONGs, financiadores, instituciones de investigación y funcionarios gubernamentales podían compartir conocimientos, interactuar y cooperar.

Piénselo como una red de espacios interconectados que incluye plataformas comunitarias donde los agricultores discuten desafíos y soluciones específicas para sus áreas; plataformas regionales que reúnen a representantes de la comunidad, el gobierno y ONGs para abordar cuestiones más amplias de legalidad y sostenibilidad; y plataformas nacionales que sirven como un centro central que conecta todos los niveles e influye en las políticas.

El impacto

Reconocimiento legal: Los esfuerzos cooperativos de la red lograron el reconocimiento oficial por parte de los gobiernos regionales, consolidando su voz e influencia.

Poder en las políticas: La red logró moldear leyes, regulaciones y asignaciones de fondos públicos para apoyar la agroforestería legalizada.

Adopción de tecnología: Se desarrollaron sistemas de monitoreo digital y marcos de evaluación para garantizar la efectividad y rendición de cuentas a largo plazo.

Propiedad local: El proyecto empoderó a los grupos de agricultores y socios locales al reducir la dependencia de intervenciones y financiamiento externo, e incorporar conocimientos locales en la práctica.

¿El resultado?

Se estableció la base para un impacto duradero que va más allá de la duración del proyecto. Las autoridades y la sociedad civil cooperan de forma más efectiva, con muchos agricultores pudiendo cultivar legalmente en los bosques gracias a un enfoque cooperativo que supera divisiones y fomenta una visión integrada.

El camino a seguir

Los instrumentos, herramientas y estructuras generados por el proyecto están en su lugar y se han integrado en nuevas políticas y procedimientos, pero se necesita una mayor consolidación y continuidad del financiamiento para mantener el impacto y mantener la tracción política.



Barreras para la Institucionalización

A pesar de sus múltiples beneficios, institucionalizar la GIP puede ser un desafío. Los 'campeones del paisaje' enfrentan diversas barreras que dependen del contexto en el que se encuentran. Estos campeones son las personas que lideran una intervención en el paisaje.

Estas barreras pueden surgir de **sistemas de gobernanza y participación cívica existentes**, tanto dentro como fuera del paisaje, que son débiles (por ejemplo, barreras externas). También pueden aparecer **dentro de las propias iniciativas** (por ejemplo, las barreras internas). En ocasiones, los campeones del paisaje no logran considerar adecuadamente las particularidades locales o carecen de las capacidades y el compromiso necesarios para una institucionalización exitosa.

Barreras Externas para la Institucionalización

Normas y estructuras institucionales en conflicto

Las normas institucionales existentes pueden chocar con los principios de toma de decisiones participativa y la GIP. Esta divergencia puede atribuirse a valores, mandatos y objetivos contrapuestos y contradictorios, así como a las estructuras burocráticas asociadas que los producen y refuerzan.

Aversión al riesgo y resistencia al cambio

Los desequilibrios de poder, los intereses creados y la reluctancia a aceptar el cambio y lo desconocido obstaculizan los esfuerzos de institucionalización. El miedo a poner en riesgo intereses establecidos al reconocer y alinearse con las iniciativas del paisaje a menudo conduce a la resistencia. Una mayor participación, rendición de cuentas y transparencia, que muchas iniciativas paisajísticas promueven, aunque esenciales, pueden amenazar estas posiciones arraigadas.

Inestabilidad y rotación en las redes

Dentro de las redes de actores del paisaje, la rotación y la inestabilidad representan desafíos significativos. Los cambios electorales y las condiciones laborales desfavorables contribuyen a esta volatilidad.

Dilemas éticos al colaborar con el sector público

En ciertos contextos, una colaboración efectiva con el sector público puede requerir comprometer estándares éticos. Los campeones del paisaje pueden encontrarse atrapados entre la necesidad de cooperación y las restricciones impuestas por prácticas no éticas, como la corrupción o el pago por participación.

Barreras Internas para la Institucionalización

Aplicación selectiva de principios de integración y participación

Los campeones del paisaje a menudo abogan por la integración y la participación equitativa, pero pueden no aplicar estos principios^{168/2} de forma consistente. Por ejemplo, debido a sus propias prioridades estratégicas y experiencia, pueden centrarse en un conjunto limitado de sectores predefinidos, o dirigirse a grupos beneficiarios específicos. En consecuencia, el compromiso intersectorial esencial y las sinergias necesarias para una institucionalización efectiva continúan siendo esquivos.

Desconfianza hacia las agencias gubernamentales

La sociedad civil y los actores del mercado suelen ser escépticos respecto a las agencias gubernamentales, especialmente a nivel nacional. Sus preocupaciones pueden surgir de percepciones de excesiva burocracia, rigidez, susceptibilidad a intereses creados y brechas de capacidad. Como resultado, pueden optar por trabajar de manera independiente en lugar de colaborar con las agencias gubernamentales.

Brechas en redes y participación

Los campeones del paisaje pueden carecer de las redes necesarias o de experiencia en la participación en políticas. Esto podría ser, entre otros, producto de (a) una ausencia histórica o una limitada inserción en el paisaje; (b) un exceso de énfasis en enfoques orientados a la tecnología; o (c) una capacidad insuficiente para involucrar con confianza al sector privado o a los procesos políticos.

Enfoque a corto plazo vs. institucionalización a largo plazo:

Muchos campeones del paisaje priorizan los resultados a corto plazo, potencialmente



descuidando las inversiones en la institucionalización a largo plazo. Equilibrar los resultados inmediatos con la necesidad de un impacto sostenido puede ser un desafío, especialmente cuando las presiones de donantes y políticas exigen cambios visibles rápidos.

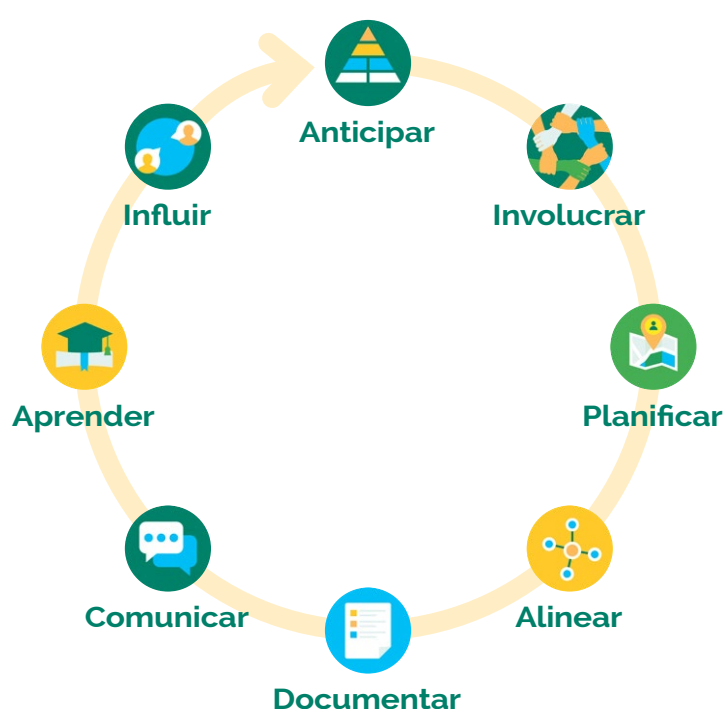
Territorialismo

La competencia por financiamiento, especialmente entre organizaciones poco capitalizadas de la sociedad civil, como organizaciones nacionales y de base, desalienta la acción cívica cooperativa y el intercambio efectivo de información. Esto dificulta la co-innovación y la acción política coordinada.

Encasillamiento en el marco lógico

Durante el diseño del proyecto, muchos campeones no logran incorporar actividades, productos y resultados dedicados a la institucionalización en sus marcos lógicos. Cuando los financiadores ofrecen insuficiente flexibilidad para revisar los marcos lógicos y los presupuestos asociados, los campeones no pueden adaptar sus estrategias e invertir adecuadamente en institucionalización.

Para abordar las barreras mencionadas, las iniciativas de paisajes necesitan anclarse en una visión programática de cambio desde el principio. Los pasos proactivos incluyen asegurar el respaldo institucional y construir basándose en experiencias anteriores. Sin esta base, el potencial de institucionalización dentro de la duración del proyecto sigue siendo limitado. Una estrategia de institucionalización efectiva, anidada en las teorías del cambio de los proyectos, es esencial para superar estos desafíos y asegurar un impacto duradero.



Estrategia para la institucionalización de GIP

Presentamos una estrategia iterativa de ocho pasos diseñada para aprovechar los beneficios de la institucionalización y superar sus obstáculos. Esta estrategia depende de la implementación efectiva de otras dimensiones de la GIP y se basa en experiencias directas de implementación y evaluación de proyectos de desarrollo que adoptan enfoques de paisaje y jurisdiccionales. Los campeones del paisaje pueden adaptar esta estrategia combinando, omitiendo, o ajustando la secuencia de los pasos, adaptándose a su contexto y necesidades específicas.



1. Anticipar

Es crucial anticiparse a los obstáculos a la aplicación tanto dentro como fuera del paisaje. Esto requiere una

evaluación participativa que ayude a identificar a los actores estratégicos y las estructuras, procesos y capacidades que la iniciativa desee influir o construir, en función de la visión común de la iniciativa.

Los actores también necesitan identificar procesos políticos nacionales o regionales, actores relevantes y las instituciones sociales (informales) alineadas con su visión común. Estas instituciones pueden aumentar la legitimidad de la iniciativa y proporcionar oportunidades estratégicas para aprovechar compromisos políticos existentes.

Es esencial identificar **los desafíos de continuidad y viabilidad**, así como posibles soluciones. Anticiparse a las brechas de recursos y capacidades existentes o futuras permite que las iniciativas de paisaje promuevan la aceptación y cooperación necesarias para gestionar y responder mejor a interrupciones y resolver las limitaciones de recursos y capacidades a las que enfrentan.



2. Involucrar

Los actores estratégicos identificados en el Paso 1 deben **ser involucrados activa y tempranamente en los eventos de co-creación y procesos multi-actor** relevantes para la iniciativa. Al inicio, estos actores pueden aportar ideas sobre los desafíos y oportunidades identificados, así como sobre las alternativas de institucionalización. Su participación fortalece aún más la aceptación externa. En fases posteriores (como durante la planificación del paisaje), estos

actores pueden aportar valiosos **conocimientos especializados y perspectivas** que, de otro modo, podrían no ser tomados en cuenta.

Para minimizar el riesgo de interferencia y captura externa, la participación debe guiarse por términos de referencia y planes de trabajo mutuamente acordados.

Este paso puede combinarse con el Paso 1 cuando sea necesario utilizar enfoques más participativos para identificar las barreras de implementación.



3. Planificar

Co-desarrollar una estrategia de institucionalización con los socios (fronterizos) del proyecto que aborde los desafíos, construya sinergias y aproveche las oportunidades identificadas en el Paso 1.

La estrategia debe buscar emplear la diversidad de habilidades, experiencias y relaciones de los actores del paisaje.

Es importante integrar la estrategia en la teoría del cambio de la iniciativa y en las estrategias de implementación para asegurar cohesión y alineación con la visión común de la iniciativa, en torno a los resultados deseados y la salida.

Mantener la flexibilidad (y la capacidad de adaptación) es clave, y es esencial revisar periódicamente la implementación, el aprendizaje y la estrategia.



4. Alinear

Alinear las iniciativas de paisajes con políticas, planes, estrategias y estructuras institucionales relevantes,

tanto internas como externas. Reafirmar que la iniciativa apoya directamente las prioridades e intereses internos y externos puede mejorar la aceptación externa y la tracción. Existen diversas opciones para esto, como:

- **Buscar el reconocimiento legal:** abogar por el reconocimiento legal del enfoque y los arreglos institucionales dentro del paisaje focal.
- **Fortalecer la alineación y complementariedad:** la alineación con los procesos y estructuras existentes de toma de decisiones políticas puede evitar la competencia, el conflicto y la redundancia.
- **Incorporar planes y acciones del paisaje** en los ciclos de planificación del gobierno local. Esta integración ayuda a asegurar recursos del sector público y a mejorar la coherencia entre los planes del gobierno y del paisajísticos.

- **Contribuir explícitamente** a los objetivos de sostenibilidad y cambio climático del gobierno, donantes y/o sector privado. Integrar métricas de desempeño relevantes en los marcos de monitoreo y evaluación.
- **Facilitar la adopción:** alentar a pequeños productores, pueblos indígenas y comunidades locales a adoptar estándares globales de sostenibilidad, tales como esquemas de certificación.



5. Documentar

Documentar sistemáticamente los éxitos, barreras y fracasos de la iniciativa de paisajes, en particular en

relación con la adopción, replicación y expansión de las iniciativas paisajísticas y las soluciones asociadas. La documentación efectiva requiere evaluaciones periódicas (rápidas) tanto de los procesos como de los resultados.

Se pueden emplear diversos métodos, como encuestas, registros de progreso, grupos focales y análisis espaciales.

Enfoques como la Cosecha de Resultados, el Rastreo de Procesos y el Análisis de Contribución permiten la atribución causal, lo cual es crucial para identificar barreras estructurales o contextuales que requieran mayor atención. Las directrices elaboradas por ODI ofrecen orientación sobre estos enfoques (ver “Lecturas Recomendadas”).

Las seis dimensiones de la GIP pueden guiar la aplicación y parametrización de estos enfoques.

Se debe hacer hincapié en la documentación de experiencias relacionadas con el establecimiento de una visión común, la creación de FMAs y el diseño de herramientas técnicas, entre otras.

Los métodos y herramientas utilizados para documentar deben estar alineados con las estrategias de monitoreo, evaluación y gestión adaptativa de la iniciativa.

La documentación efectiva facilita la adaptación continua y mejora las estrategias de institucionalización, además de generar evidencia sobre las barreras estructurales de implementación que los actores externos necesitan para ajustar sus políticas, planes, estrategias e intervenciones.



6. Comunicar

Fortalecer la participación, compromiso y la conciencia entre los actores internos y externos comunicando el progreso de las iniciativas, los

logros documentados, las lecciones aprendidas y los resultados.

Integrar explícitamente los objetivos de institucionalización en las estrategias de comunicación de la iniciativa.

Crear materiales audiovisuales accesibles (como videos, reportajes fotográficos e infografías) para mostrar creativamente las realidades en el terreno. Las historias de Cambios Más Significativos que resuenen con los actores estratégicos y sus objetivos de desempeño pueden ser particularmente impactantes.



7. Aprender

Facilitar el aprendizaje vertical y horizontal, creando espacios para que los actores intercambien experiencias

y conocimientos a través de escalas, sectores y dominios sociales.

Esto puede involucrar poner en contacto a los actores que implementan o son afectados por iniciativas de paisajes con actores estratégicos tanto dentro como fuera del paisaje.

Los “espacios de intercambio” que faciliten esto pueden incluir visitas de campo, talleres a nivel de paisaje o plataformas a nivel nacional que involucren otras iniciativas de paisajes.

Los espacios de intercambio pueden ayudar a los actores internos y externos a comprender mejor el impacto de sus políticas, regulaciones e intervenciones en la sostenibilidad y la gestión integrada, así como a identificar soluciones y oportunidades contextuales para mejorar la coordinación horizontal y vertical. A su vez, los actores del paisaje comprenderán mejor las “meta-estructuras” y los dilemas generales de la sostenibilidad que pueden informar sus estrategias de institucionalización y su posicionamiento estratégico.



8. Influir

Una vez completados los pasos 1 - 7, los actores del paisaje estarán mejor posicionados para influir en los entornos habilitantes. Esto se puede lograr a través de los siguientes enfoques:

- Aprovechar los espacios de co-aprendizaje e intercambio una vez que se haya establecido los puntos en común y los intereses compartidos.

- Colaborar con organizaciones puente influyentes que estén mejor posicionadas para influir en las normas, valores, procesos y prácticas más allá del paisaje. Esto a menudo incluye a donantes, misiones diplomáticas y agencias multilaterales con experiencia en navegar y aplicar influencia dentro de espacios políticos domésticos.
- Abordar la desconexión y los núcleos aislados sectoriales a los que se enfrentan, de forma similar, las iniciativas de paisajes a escalas superiores. Las lecciones aprendidas de la creación de sinergias y relaciones intersectoriales dentro de los paisajes pueden aplicarse aquí. Los diálogos intersectoriales facilitados a mayor escala pueden ser una vía impactante para fortalecer los entornos propicios para la GIP.

Riesgos de la institucionalización

Aunque la GIP puede beneficiarse significativamente de una institucionalización adecuada, existen riesgos inherentes. Al diseñar estrategias de institucionalización, es crucial prestar especial atención a los siguientes tres puntos:

Interferencias

Integrar las iniciativas de paisajes en los procesos y estructuras políticas que van más allá de los límites del paisaje introduce el riesgo de interferencias externas. Esto puede permitir que actores estatales y comerciales, invitados a participar en los espacios de co-creación, aprovechen las brechas de capacidad y los desequilibrios de poder para impulsar agendas políticas y económicas incompatibles con las prioridades del paisaje.

Captura

Algunos actores pueden intentar apropiarse intencionadamente de las innovaciones paisajísticas. Por ejemplo, al posicionarse como defensores e inversores en las iniciativas de paisajes, estos actores ganan legitimidad social, valor reputacional y buena voluntad económica. Sin embargo, otros actores pueden tener intereses creados en mantener el statu quo del paisaje y podrían intentar influir en las direcciones estratégicas.



Dilemas de escala

Muchas iniciativas de paisajes buscan “escalar” las lecciones y enfoques a nivel de la política nacional, asumiendo que esto creará un entorno político más favorable a nivel nacional. Sin embargo, replicar los éxitos de un paisaje en otros lugares es un reto debido a la dependencia del contexto. Un enfoque más sostenible sería “escalar profunda y ampliamente”, eliminando los obstáculos que dificultan las iniciativas de paisajes.

Esto podría incluir la mejora de los derechos de tenencia, la formalización de los acuerdos de gobernanza del paisaje y la introducción de incentivos (fiscales) para las iniciativas de paisajes.

Estos riesgos pueden gestionarse si se reconocen explícitamente en la estrategia de institucionalización. Podría ser necesario desarrollar mecanismos de salvaguarda para mitigar dichos riesgos.

Conectando los bosques de cacao de Ghana: De la conservación comunitaria a la legitimidad del paisaje

El cultivo del cacao, que es un medio de vida vital para casi un millón de ghaneses, también ha sido uno de los principales impulsores de la deforestación. Sin embargo, con el creciente apoyo a REDD+ y a la agricultura climáticamente inteligente, las iniciativas cooperativas e integradas ofrecen nuevas esperanzas de sostenibilidad.

Tender puentes entre actores, sectores y paisajes

El Programa REDD+ del Bosque de Cacao de Ghana (GCFRP) es un ejemplo paradigmático de estas iniciativas. Este programa pionero emplea un ‘enfoque jurisdiccional’ para abordar la deforestación a nivel de paisaje. Lo consigue armonizando intereses diversos y a menudo contrapuestos a través de un marco de múltiples actores, que se basa en las estructuras existentes de gestión forestal comunitaria e incorpora al gobierno local, a los líderes tradicionales, a la sociedad civil e incluso a las empresas cacaoteras en los procesos de toma de decisiones.

Las agencias de gestión de recursos y los actores nacionales de la sociedad civil tienden puentes entre estos grupos, facilitando la coherencia política entre las distintas jurisdicciones. Este innovador diseño anidado ha fomentado una cooperación sin precedentes entre los sectores de la silvicultura y el cacao, lo que ha resultado en un aumento de uso de árboles de sombra en las explotaciones agrícolas e incentivado la producción sostenible y la responsable de los árboles.



El impacto

Nuevas instituciones: la mejora entre la cooperación horizontal y vertical ha permitido la distribución directa de árboles de sombra a los cacao-cultores.

Política y práctica: las políticas forestales ahora reconocen los derechos de propiedad de los agricultores sobre los árboles plantados en sus tierras. Además, los programas técnicos tanto de cacao como forestales han alineado sus recomendaciones sobre especies y densidades de árboles en las explotaciones cacaoteras.

Gobernanza multilateral: las instituciones formales e informales están perfectamente integradas en las estructuras de gobernanza jurisdiccional y paisajística, garantizando la representación de los bosques comunitarios.

Campeones del paisaje



Desarrollar una estrategia de institucionalización informada que aborde las barreras y oportunidades específicas del lugar a través de métodos participativos.



Iniciar este proceso lo antes posible, preferiblemente durante la fase de diseño de la iniciativa y asegurarse de integrarlo en la teoría del cambio de la iniciativa.



Reflexionar periódica y continuamente sobre la efectividad y pertinencia de las estrategias de institucionalización utilizando enfoques de monitoreo y evaluación adecuados.



No sacrificar tiempo y recursos en la institucionalización debido a presiones (percibidas) para obtener resultados medibles y externamente visibles a corto plazo.



Establecer controles y equilibrios para garantizar que la institucionalización no socave los objetivos y la filosofía de la iniciativa.

Gobiernos nacionales



Identificar y asociarse con organizaciones puente que dispongan de redes y conocimientos técnicos necesarios para participar en iniciativas de paisajes destinadas a superar escalas y brechas sectoriales.



Establecer estructuras de comunicación y aprendizaje conjunto con organizaciones puente que permitan la comunicación y el aprendizaje tanto vertical como horizontal con y entre las iniciativas de paisajes del país.



Monitorear el rendimiento de las iniciativas de paisajes para identificar los obstáculos a la implementación y la continuidad mediante mecanismos de intercambio bilateral o requisitos de información.



Evaluar el entorno propicio para identificar adaptaciones políticas y reglamentarias factibles que faciliten la implementación, integración y ampliación de la GIP.



Otorgar reconocimiento legal, responsabilidades y derechos a los sistemas y plataformas de GIP.

Organismos de financiación



Exigir que los campeones desarrollen estrategias de institucionalización durante la fase de diseño del proyecto y que éstas se incorporen a las estrategias de salida y a las teorías del cambio de las iniciativas.



Asegurarse que las iniciativas (consorcios) dispongan de las capacidades y recursos adecuados para implementar las estrategias de institucionalización, y que se contraten las organizaciones puente apropiadas.



Llevar a cabo revisiones anuales del progreso y rendimiento de la institucionalización de las iniciativas, asegurándose que los indicadores de proceso apropiados se incorporen en los marcos de monitoreo y evaluación.



Mantener flexibilidad, animando a las iniciativas a revisar periódicamente sus marcos lógicos en función de los retos y oportunidades encontrados.

Recomendaciones

Esta guía de LFF, Paisajes en la Práctica de PNF esboza las ventajas y las barreras que impiden la institucionalización, y propone un enfoque iterativo que puede ayudar a los campeones del paisaje a integrar mejor sus iniciativas de paisaje en las estructuras y los sistemas institucionales existentes.

La evidencia ha demostrado que los esfuerzos concertados de institucionalización ayudan a los campeones del paisaje a mejorar los resultados, la sostenibilidad y la durabilidad de la GIP. Para lograrlo, las distintas partes interesadas pueden desempeñar diferentes papeles a la hora de ayudar a institucionalizar mejor las iniciativas y los enfoques de paisaje.

Lecturas recomendadas

Brouwer H, Woodhill J, Hemmati M, Verhoosel K y van Vugt S. 2017. *The MSP guide: How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships*. Wageningen University and Research.

Guía práctica para diseñar y facilitar asociaciones entre las múltiples partes interesadas. Una revisión integral de la teoría y la práctica de las asociaciones entre las múltiples partes interesadas, con herramientas, consejos y estudios de casos que funcionan.

Brown LD. 1991. Bridging organizations and sustainable development. *Human Relations*, 44(8), 807-831.

Artículo académico que explora el papel de la organización puente y el fortalecimiento de los vínculos intersectoriales y verticales entre instituciones.

Colyvas JA y Jonsson S. 2011. Ubiquity and legitimacy: Disentangling diffusion and institutionalization. *Sociological Theory*, 29(1), 27-53.

Artículo académico que ofrece una rica conceptualización de la institucionalización dentro de los sistemas sociológicos.

De Graaf M, Buck L, Shames S y Zagt R. 2017. *Guidelines: assessing landscape governance – a participatory approach*. Tropenbos International and EcoAgriculture Partners.

Guía práctica para evaluar el nivel de sostenibilidad e inclusividad de los acuerdos de gobernanza del paisaje, con métodos replicables y orientaciones prácticas para su uso.

Pasanen T y Barnett I. 2019. *Supporting adaptive management: monitoring and evaluation tools and approaches*. ODI.

Guía práctica que presenta diferentes herramientas de monitoreo y evaluación para la gestión adaptativa, que pueden utilizarse igualmente en la documentación de los procesos y resultados de la institucionalización.

Van Oosten C. 2013. Forest landscape restoration: who decides? A governance approach to forest landscape restoration. *Natureza and Conservação* 11(2): 119-126.

Artículo académico que explora cómo las instituciones locales informales y los procesos multi-actor dentro de los paisajes pueden conciliar mejor las preocupaciones globales con los intereses locales.

Woodhill J. 2008. Shaping behavior: How institutions evolve. *The Broker Online*.

Blog sobre comportamiento y cambio institucional. El texto destaca los diferentes tipos de instituciones formales e informales y define las vías para el cambio institucional.

Otras guías de esta serie

Si desea más información o descargar otras guías de esta serie (en proceso) visite: landscapesfuture.org/es/paisajes-en-práctica

FOTOS: Portada: El Safari Nocturno de Nam Nern, en el Parque Nacional de Nam Et-Phou Louey, en Laos, es una empresa de ecoturismo galardonada que ilustra cómo la institucionalización puede reforzar la viabilidad y continuidad de una iniciativa paisajística. Foto de Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF. P2: El paisaje que constituye el núcleo de nuestro proyecto en Zimbabwe está institucionalizado a través del Gonarezhou Conservation Trust, que incluye, entre otros, a representantes de la Autoridad de Gestión de Parques y Vida Salvaje de Zimbabwe y de la Sociedad Zoológica de Fráncfort. Foto de Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF. P4: Ilustración de Midjourney. P5: Enelda Sayago Velásquez, vista aquí con su marido Abilio y sus hijas Damaris y Talita, ha sido nombrada y formada como punto focal del grupo agroforestal comunitario y tiene derecho a una concesión agroforestal. Foto de Ahtziri González/CIFOR. P10: Maduración de las vainas de cacao en Ghana. Foto de Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF.

