



PERÚ

Ministerio  
del Ambiente



Documento de Trabajo

45

# ¿CÓMO VAMOS?

Una herramienta para reflexionar sobre los  
procesos, los avances y las prioridades de  
nuestros Comités de Gestión de las Áreas  
Naturales Protegidas

EL PERÚ PRIMERO

Documento de Trabajo

45

# ¿CÓMO VAMOS?

Una herramienta para reflexionar sobre los procesos, los avances y las prioridades de nuestros Comités de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas



## ¿CÓMO VAMOS?

Una herramienta para reflexionar sobre los procesos, los avances y las prioridades de nuestros Comités de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas

---

### © Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp)

Calle Diecisiete 355, urbanización El Palomar, San Isidro, Lima, Perú

Teléfonos: 511 717 75 00 / 511 225 28 03

Correo: sernanp@sernanp.gob.pe

### © Centro para la Investigación Forestal Internacional (Cifor)

Avenida La Molina 1895, La Molina, Lima, Perú

Teléfono: 511 349 60 17

Correo: cifor-latinoamerica@cgiar.org

### SERNANP

Jefe del Sernanp: Pedro Gamboa Moquillaza

Director de la Dirección de Gestión de las ANP (DGANP): José Carlos Nieto Navarrete

Responsable de la UOF Gestión Participativa - DGANP: Marco Antonio Arenas Aspilcueta

Especialista UOF Gestión Participativa - DGANP: Elías Valenzuela Quevedo

Especialista UOF Gestión Participativa - DGANP: Wilder Canales Campos

Especialista UOFIICS - GG: Luis Benavides Parra

### Consejo Nacional de Coordinación de los Comités de Gestión

Presidente: Comité de Gestión de la Reserva Comunal Amaraeri

Vice Presidente: Comité de Gestión del Santuario Histórico Bosque de Pomac

Coordinador Oriente: Comité de Gestión de la Reserva Nacional Pucacuro

Coordinador Centro: Comité de Gestión de la Reserva Nacional San Fernando

Coordinador Centro Oriente: Comité de Gestión de la Reserva Comunal Yanasha

### Equipo CIFOR

Natalia Cisneros

Gabriela Gonzales Malca

Nicole Heise Vigil

Anne M Larson

Harlem Mariño Saavedra

Juan Pablo Sarmiento Barletti

---

Corrección de estilo: Iris Zavala

Cuidado de edición: Luis A. Benavides Parra

Ilustración: Dharmi Bradley/Cifor

Diseño y diagramación: Negrapata S.A.C.

Primera edición, diciembre 2020

## AGRADECIMIENTO

Este trabajo se realizó como parte del Programa de Investigación del CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM), liderado por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (Ifpri, por sus siglas en inglés) y el Programa de Investigación del CGIAR sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (FTA, por sus siglas en inglés), dirigido por el Centro para la Investigación Forestal Internacional (Cifor). El apoyo financiero para este estudio fue proporcionado por la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (Norad); la Comisión Europea; la Iniciativa Internacional de Protección del Clima del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear de Alemania; y el Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido. Las opiniones aquí expresadas pertenecen a los autores y las autoras y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Ifpri, Cifor, CGIAR o de los donantes.

Agradecemos a las jefaturas y especialistas de las ocho áreas naturales protegidas en las que se implementó la herramienta: Bosque de Protección Alto Mayo, Reserva Comunal Amarakaeri, Parque Nacional Huascarán, Parque Nacional Tingo María, Santuario Nacional Los Manglares de Tumbes, Santuario Histórico Bosque de Pómac, Reserva Nacional Allpahuayo Mishana y Santuario Histórico de Machupicchu.

Parque Nacional Huascarán.  
(Foto: Dickens Rondan/Sernanp)



# ÍNDICE

Glosario	6
Prólogo	7
<b>¿PARA QUÉ SIRVE ESTA HERRAMIENTA?</b>	<b>9</b>
<b>¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?</b>	<b>23</b>
A   Etapa de preparación	25
B   Etapa de selección	29
C   Etapa de votación	32
D   Etapa de reflexión	35
E   Etapa de resumen	41
<b>RESPONSABILIDADES Y PREGUNTAS FRECUENTES</b>	<b>45</b>
Responsabilidades del Facilitador o Facilitadora	46
Responsabilidades del Secretario o Secretaria	47
Experiencia de implementación virtual durante la pandemia por Covid-19	49
Preguntas frecuentes	53
<b>HOJAS DE TRABAJO Y FICHAS DE REFLEXIÓN</b>	<b>57</b>
Ficha de votación	58
Ficha de resumen y Hoja de ruta	59
Banco de afirmaciones fijas y electivas	61
Fichas de reflexión	64

# GLOSARIO

## Áreas Naturales Protegidas (ANP)

Son espacios de nuestro territorio que están reconocidos, establecidos y protegidos por el Estado debido a su importancia en términos de biodiversidad, cultura, ciencia y paisaje.

## Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp)

Es un organismo adscrito al Ministerio del Ambiente que garantiza la conservación, la diversidad biológica y el mantenimiento de los servicios ecosistémicos de las ANP en el Perú. Es el ente rector del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sinanpe).

## Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley 26834)

Norma los aspectos relacionados con la gestión de las ANP y su conservación. Asimismo, regula las seis competencias de los comités de gestión.

## Ejecutores del Contrato de Administración (ECA) en el caso de las reservas comunales

Son una asociación sin fines de lucro constituida por los propios pueblos indígenas para la cogestión con el Sernanp de la Reserva Comunal. En el caso de los contratos de administración suscritos con ONG y asociaciones, se realizan contratos con el Estado para lograr resultados específicos que contribuyan a los objetivos del Plan Maestro de una ANP.

## Plan Maestro

Es el documento de planificación de mayor importancia de cada ANP. Es elaborado mediante procesos participativos y actualizado cada cinco años. Contiene los objetivos, metas y estrategias para la gestión y conservación del ANP.

## Gestión Participativa

Es el enfoque que promueve el Sernanp para la gestión colaborativa de las ANP, que alienta el involucramiento de actores a través de compromisos y acuerdos, u otros; y puede generar beneficios compartidos, y, sobre todo, lograr resultados asociados a la conservación.

## Comités de Gestión

Son espacios de participación encargados de apoyar la gestión de las ANP con base en lo estipulado por la Ley, el Plan Director, el Reglamento y el Plan Maestro respectivos.

## Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión

Se encarga de las coordinaciones de este espacio y vela por el cumplimiento de los compromisos y acuerdos.

## Radar de Participación

Es una herramienta diseñada para monitorear la gestión participativa en cada una de las ANP, según las variables definidas previamente por el Sernanp.

# PRÓLOGO

Este manual presenta los pasos para implementar la herramienta **¿Cómo vamos?**, la cual permite un monitoreo participativo y reflexivo en los comités de gestión de las áreas naturales protegidas del Perú. Estos espacios incluyen una amplia diversidad de participantes, ya que cuentan con la representación de actores gubernamentales, del sector privado y de organizaciones locales y de base con el fin de garantizar la conservación de los territorios mediante actividades y objetivos en común. La herramienta promueve el diálogo, la toma colaborativa de decisiones y la implementación de acciones conjuntas; y, a la vez, integra los enfoques intergeneracional, de interculturalidad y género. El manual detalla cada uno de estos pasos para que se puedan identificar los procesos que están generando impactos positivos y aquellos que se pueden mejorar, y considera también las dinámicas de trabajo internas y externas del espacio del Comité de Gestión.

La colaboración entre los distintos participantes de los comités de gestión de las áreas naturales protegidas es clave para mejorar los procesos de gobernanza y enfrentar los desafíos que se puedan presentar en el territorio. Esta diversidad también permite la representación de grupos que han sido históricamente excluidos de la toma de decisiones sobre asuntos relacionados al uso y gestión de la tierra, los recursos naturales y al diseño de iniciativas que podrían afectar sus derechos, territorios y modos de vida.

**¿Cómo vamos?** busca crear reflexión colectiva y colaborativa para identificar fortalezas y oportunidades de mejora, así como desafíos, para lograr los objetivos del Comité de Gestión. Asimismo, aporta a la planificación de actividades entre los diversos actores (estatales, privados o locales) que se encuentran en el territorio y cumplen un rol en la gestión adecuada del área natural protegida. La herramienta permite que los y las integrantes de los comités de gestión identifiquen lecciones aprendidas de su trabajo en el pasado, las analicen en el presente y usen esa reflexión para planificar con miras al futuro y orientar procesos para el logro de las metas de gestión.

Este manual es producto del trabajo conjunto entre el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp) y el Centro para la Investigación Forestal Internacional (Cifor). Originalmente, Cifor desarrolló una herramienta para foros multiactor en general, tras un proceso de investigación en Indonesia, Brasil, Perú y Etiopía. Esta herramienta fue desarrollada y probada con participantes de foros multiactor en el Perú e Indonesia. Para adecuar la herramienta al contexto específico del Perú, Cifor y Sernanp colaboraron para desarrollar esta versión de la misma para los comités de gestión. La herramienta ha sido validada y probada por miembros de ocho comités de gestión.

Parque Nacional Tingo María.  
(Foto: Christian Quispe/Sernanp)



¿CÓMO VAMOS?

¿PARA QUÉ  
SIRVE ESTA  
HERRAMIENTA?



## ¿Para qué sirve esta herramienta?

Este manual presenta los pasos para implementar la herramienta **¿Cómo vamos?**, la cual permite un monitoreo participativo y reflexivo en los comités de gestión de las áreas naturales protegidas del Perú.



## Antecedentes y objetivos

Esta herramienta es producto del trabajo colaborativo entre miembros de los comités de gestión de las áreas naturales protegidas (ANP), de la administración nacional del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sinanpe), del equipo de la Unidad Operativa Funcional de Gestión Participativa del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp), e investigadores e investigadoras del Centro para la Investigación Forestal Internacional (Cifor). La colaboración se dio como resultado de un estudio global de Cifor que contó con la participación de cuatro foros multiactor en el Perú. Así, se acordó desarrollar e implementar una herramienta específica para los comités de gestión que permita monitorear y fortalecer los procesos y resultados de la gestión de las ANP. Cifor organizó una serie de talleres participativos para su elaboración.

**¿Cómo vamos?** es una herramienta de monitoreo participativo y aprendizaje reflexivo para que los miembros de los comités de gestión puedan conversar y aprender sobre lo que han estado haciendo bien (y no tan bien), examinar el progreso hacia su objetivo (u objetivos), e identificar los retos u oportunidades que puedan encontrar en el camino. Así también, esta herramienta permite facilitar la planificación del trabajo anual y mejorar las acciones estratégicas sobre el rol de este espacio.

**¿Cómo vamos?** tiene tres características principales que la diferencian de otras herramientas.

**La primera está referida al desarrollo de esta herramienta en los propios procesos de participación con los miembros de los comités de gestión.** En este sentido, es una herramienta que responde a las necesidades específicas de este espacio de participación.

**La segunda es que ha sido diseñada para ser implementada en y por el Comité de Gestión o su Comisión Ejecutiva.** Por esa razón, las reflexiones y propuestas son realizadas por los mismos actores del territorio, quienes conocen mejor las oportunidades y problemáticas en el ámbito del ANP.

**La tercera es que el objetivo de la herramienta va más allá de medir el nivel de avance en los objetivos del Comité de Gestión,** ya que invita a una conversación grupal guiada por preguntas de reflexión. El objetivo de esta reflexión es aprender del pasado, considerar el progreso logrado, identificar los obstáculos y planificar cómo conseguir las metas planteadas a futuro.

## ¿Qué es un Comité de Gestión?

Según la Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley n.° 26834), cada ANP debe contar con un Comité de Gestión, el cual estará abierto a la participación voluntaria de miembros de la sociedad civil y del gobierno. **Los comités de gestión son espacios para concertar, intercambiar ideas, coordinar, proponer iniciativas y asumir compromisos que contribuyan a la implementación del Plan Maestro y la gestión del ANP.** Mediante estos espacios se busca lograr la participación colectiva y activa de actores públicos y privados. En algunos casos, como el de las reservas comunales, la responsabilidad de la gestión del ANP es compartida entre los comités de gestión y el Ejecutor del Contrato de Administración (ECA). En esta línea, el Comité de Gestión busca apoyar la cogestión de la Reserva Comunal.

Aunque cada Comité de Gestión es distinto, así como el ANP que cogestiona, todos están compuestos por organizaciones, instituciones, autoridades regionales y comunidades indígenas y poblaciones locales no indígenas que viven o desarrollan sus actividades y tienen intereses y responsabilidades en el ámbito, zona de influencia, y/o paisaje asociado a cada ANP. Algunos ejemplos son comunidades nativas y campesinas, caseríos, oficinas de gobiernos regionales, municipalidades, entidades públicas, asociaciones de productores, organizaciones de base, ONG, cooperativas, empresas, entre otros. Cabe precisar que los diferentes actores orientan sus acciones en este espacio conforme a la normativa vigente (Resolución Presidencial n.° 303-2015-Sernanp)

y a los lineamientos propuestos en instrumentos como el Plan Maestro, el Plan Operativo Anual y el Plan de Trabajo del Comité, los cuales establecen los objetivos, estrategias y metodología de trabajo para cada una de las ANP.

Esta diversidad de participantes hace que los comités de gestión sean un tipo de foro multiactor. Los foros multiactor son espacios participativos que reúnen a diferentes actores para dialogar, tomar decisiones y/o implementar actividades, resolver un problema en común o lograr un objetivo para el beneficio de todos. En el contexto de conservación, estas acciones conjuntas y voluntarias están orientadas a asegurar la protección del ANP y abordar las presiones sobre el área a través de acciones como la vigilancia, la provisión de financiamiento, la resolución de problemas científico-técnicos, el fortalecimiento de capacidades, entre otras.

Los foros multiactor son considerados por los expertos en recursos naturales como espacios para coordinar y tomar decisiones más justas y equitativas, pues involucran a varias partes. Sin embargo, estos también han recibido críticas, ya que si no se presta atención a su organización y conducción, podrían limitar la posibilidad de tener una conversación horizontal o llevar a acuerdos que favorezcan a los grupos más poderosos. Por esto, es importante evaluar el desempeño de los foros multiactor, como los comités de gestión, además de reflexionar sobre cómo han funcionado, para estar en la capacidad de fortalecerlos.

## ¿Qué es la Gestión Participativa?

**El Sernanp implementa un modelo de Gestión Participativa.** Este enfoque de trabajo para la gestión de las ANP promueve el involucramiento de actores a través de compromisos y acuerdos, u otros; genera beneficios compartidos y, sobre todo, logra resultados asociados y con impacto en la conservación. Esto es clave para conseguir una conservación efectiva, inclusiva y equitativa.

Con el fin de promover la Gestión Participativa, el Sernanp ha implementado tres estrategias:

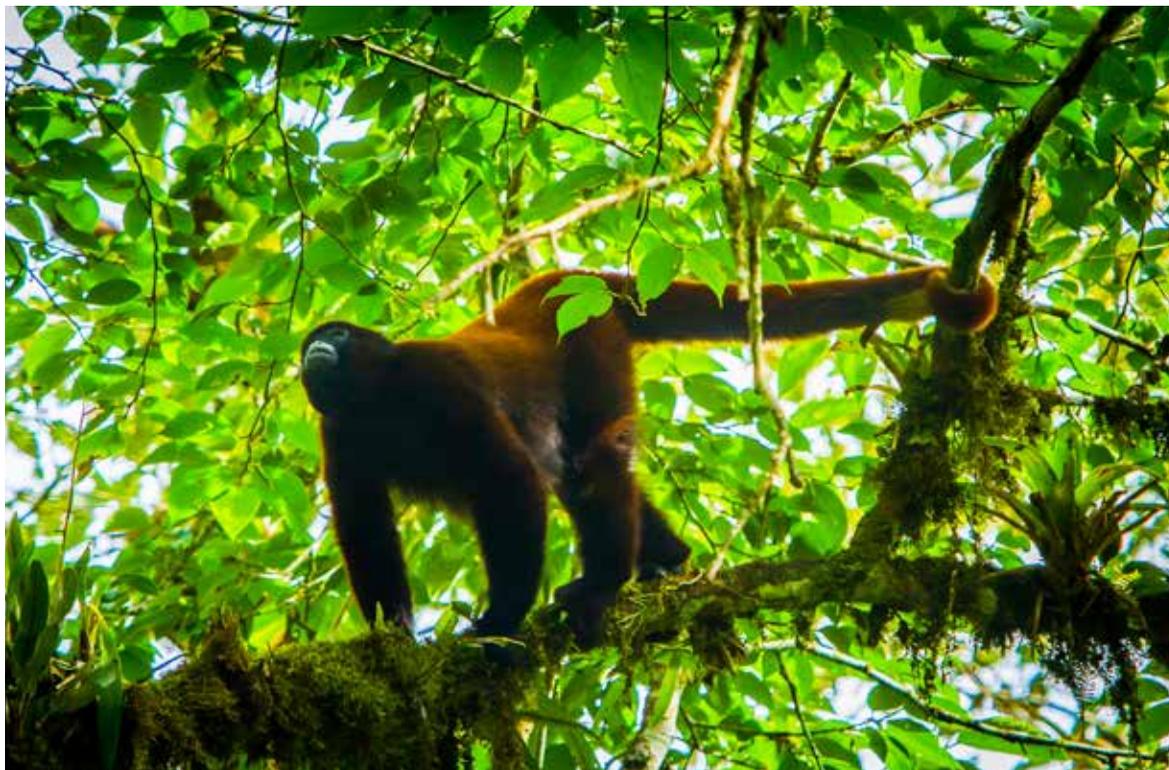
- **Fomentar la inclusión y participación local** a través de los comités de gestión, grupos de interés, y otros espacios de involucramiento con los demás actores claves.
- **Incentivar procesos de participación** en la construcción y actualización de instrumentos de gestión (por ejemplo, planes maestros, planes operativos anuales).
- **Promover el involucramiento de la sociedad** a través de diferentes mecanismos (contratos de administración, convenios, programas de voluntariado, entre otros).

Existen cinco principios para la Gestión Participativa de un ANP:

- 1 INCLUSIÓN**  
Promover la inclusión y horizontalidad entre los diversos actores para la gestión, incluyendo a mujeres, jóvenes y grupos locales.
- 2 INTEGRACIÓN**  
Efectuar acciones en el ANP que respondan a los objetivos del Plan Maestro y se integren a los procesos de desarrollo locales y regionales.
- 3 COMUNICACIÓN**  
Informar oportuna y eficazmente a las comunidades, organizaciones e instituciones locales sobre la gestión del ANP.
- 4 TRANSPARENCIA**  
Gestionar de manera transparente, con mecanismos de rendición de cuentas a la población, para explicar los objetivos, planes y presupuestos ejecutados.
- 5 EFICIENCIA**  
Desarrollar estrategias para lograr los objetivos, usar sus recursos de la mejor manera y convocar otros recursos locales, nacionales o internacionales.

El Sernanp cuenta con herramientas para evaluar y monitorear los avances de las actividades relacionadas con la Gestión Participativa de las ANP. Por ejemplo, el *Documento de Trabajo n.° 31: Instrumentos de Gestión Participativa: el Mapa de Actores y el Radar de Participación y los Lineamientos para la Gestión Participativa en el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Resolución Presidencial n.° 222-2018-Sernanp)* promueve que la jefatura de cada ANP formule estrategias para una gestión participativa, incluyendo al Comité de Gestión.

La propuesta de **¿Cómo Vamos?** es complementar estas herramientas, ya que fue diseñada para ser aplicada por los comités de gestión y desarrollada específicamente para evaluar, entender y apoyar sus procesos y prioridades de una manera inclusiva, equitativa, participativa y representativa que permita el aprendizaje reflexivo para respaldar, por ejemplo, el diseño del Plan Operativo Anual y su implementación en apoyo al Plan Maestro.



Bosque de Protección Alto Mayo. (Foto: Archivo Sernanp)

## ¿Cuáles son los beneficios de una herramienta de monitoreo participativo y aprendizaje reflexivo?

Esta herramienta es diferente a otras porque se diseñó con una lógica de monitoreo participativo y aprendizaje reflexivo. Es decir, los miembros del Comité de Gestión del ANP son sus implementadores.

Las investigaciones sobre monitoreo participativo y aprendizaje reflexivo muestran diferentes beneficios. **¿Cómo Vamos?** tiene las siguientes ventajas para los comités de gestión:



**Crea confianza entre los miembros del Comité de Gestión**, ya que, al ser participativo, el monitoreo es más transparente.



**Recoge las percepciones de los diversos actores** sobre temas que influyen en la conservación, el desarrollo y la gestión del ANP; y al mismo tiempo, fomenta las sinergias entre quienes participan.



**Responde a las prioridades de los miembros del Comité**, ya que los involucra directamente.



**Ayuda a planificar actividades más efectivas**, pues permite que los y las participantes del Comité identifiquen fortalezas, debilidades, aciertos y errores del pasado y presente, lo que brinda una oportunidad de mejora para el futuro.



**Desarrolla capacidades para implementar**, monitorear y evaluar proyectos.



**Invita a que los y las participantes intercambien sus experiencias** de acierto o aprendizaje a través de la reflexión, lo que se da como parte del proceso.



**Mejora el acceso a la información**, aumenta la transparencia y refuerza la rendición de cuentas dentro de los comités.



**Permite la identificación de aliados** que contribuyan a alcanzar objetivos comunes.



**Visibiliza las propuestas de los grupos más vulnerables** en los territorios asociados a las ANP.

¿Cómo vamos? recoge estos beneficios para implementarlos por medio de cuatro principios obtenidos de la investigación y el trabajo conjunto entre Cifor y el Sernanp: participación, aprendizaje, negociación y adaptabilidad.

## Participación

El monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo **tienen como objetivo la participación grupal y la inclusión de quienes tienen menos poder y visibilidad.** Además, la herramienta está diseñada para involucrar a la totalidad de miembros del Comité, incluso a grupos que no suelen ser considerados, como las mujeres y los pueblos indígenas (grupos vulnerables e invisibles en muchos de los casos). Si un espacio de participación, como un Comité de Gestión, no es inclusivo o desconoce reglas que impliquen tratar a todos y todas por

igual, las desigualdades entre sus participantes pueden aumentar. Por ejemplo, si las mujeres o los y las representantes de los pueblos indígenas son excluidos del proceso, esto los pondría en desventaja y ampliaría la brecha de participación, acceso a la información y toma de decisiones. Es fundamental que las ideas, opiniones o posiciones de los y las participantes se consideren de manera equitativa y tengan el mismo valor, para evitar jerarquías.



## Aprendizaje

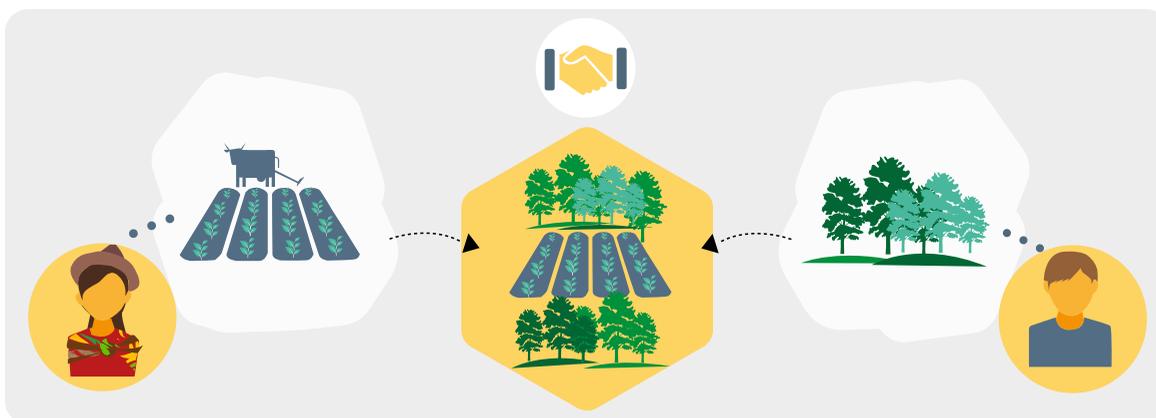
El monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo **permiten aprender sobre lo bueno y lo que puede mejorar en lo que está haciendo el Comité de Gestión.** Al reflexionar como grupo se aprende sobre las acciones que deben continuarse, qué se puede hacer mejor, qué metas plantear o cuáles de las que ya se tienen deben cambiarse. Este proceso

de aprendizaje desde la reflexión permite que los comités de gestión y sus participantes, como individuos y como grupo, reconozcan cuáles son las capacidades y conocimientos que tienen, así como aquello que aún necesitan fortalecer o desarrollar para mejorar su trabajo como Comité.



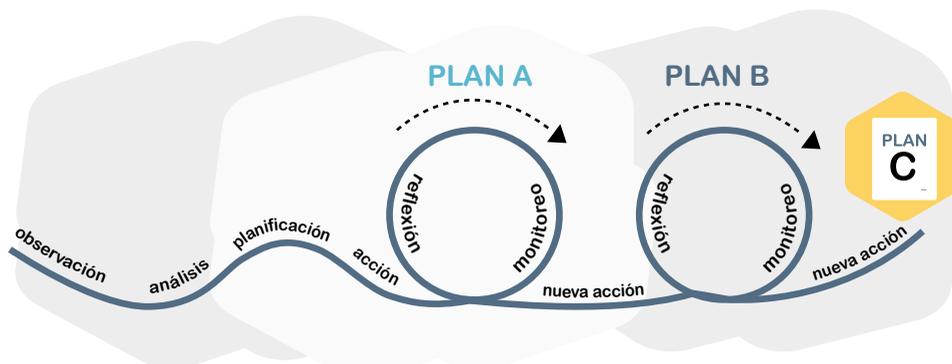
## Negociación

El monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo **involucran a diversas personas que representan a organizaciones, instituciones y comunidades que a menudo tienen intereses diferentes**. Por lo tanto, se debe negociar con transparencia y, a veces, ceder para consensuar soluciones y acciones que beneficien a todas y todos. En el proceso se crea confianza, se comparten opiniones y se negocia entre iguales para seguir trabajando con el fin de conseguir los objetivos y metas comunes de los comités.



## Adaptabilidad

El monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo **se basan en la necesidad de que los y las participantes sean flexibles y se adapten a la nueva información que se produce en el proceso**. La herramienta permite que el trabajo de los comités se modifique y adapte según las necesidades de sus participantes, así como de la gestión del ANP. La aplicación de la herramienta también respalda la construcción de espacios con horizontalidad entre todos y todas sus integrantes.



Colfer CJP. 2005. El bosque complejo: Comunidades, incertidumbre, y gestión colaborativa adaptada. Washington, DC: Recursos para el futuro/Cifor.

## ¿Quieres saber más?

Better Evaluation<sup>1</sup> [<https://www.betterevaluation.org/es/approach/evaluacion-participativa>], CoRe<sup>2</sup> [<https://www.coresilience.org/resources>] y la Guía MSP<sup>3</sup> para foros multiactor tienen muchos recursos para abordar estos temas más a fondo y ver ejemplos de cómo funcionan otros foros multiactor, el monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo.

El portal institucional del Sernanp [<https://www.gob.pe/sernanp>] tiene diferentes documentos sobre participación, gobernanza, modelos de gestión y articulación territorial [<http://sis.sernanp.gob.pe/biblioteca/?coleccion=133>].

**Si deseas leer más sobre este tema, revisa los siguientes textos:**

- **Brouwer JH, Woodhill AJ, Hemmati M, Verhoosel KS y van Vugt SM. 2018.** La Guía de las MSP: cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation.
- **Geilfus, F. 2002.** 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. Costa Rica: IICA.
- **Estrella, M. y Gaventa J. 2001.** ¿Quién da cuenta de la realidad? Monitoreo y Evaluación Participativos: Revisión Bibliográfica. Material de Trabajo del IDS n.º 70
- **Evans K, Marchena R, Flores S, Pikitle A y Larson AM. 2016.** Guía práctica para el monitoreo participativo de gobernanza. Indonesia: Cifor. <https://www.cifor.org/library/6288/>
- **Guijt, I. 2014.** Enfoques participativos, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto número 5. Florencia, Italia: Centro de Investigaciones de Unicef. <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB5ES.pdf>
- **Ratner, B y Smith W. 2016.** Colaboración para la creación de resiliencia: una guía para profesionales. Washington DC, Estados Unidos: CoRe.
- **Sarmiento Barletti, JP y Larson AM. 2020.** Modelos de participación en los foros multiactor: Resultados de una revisión de síntesis realista. Cifor Infobrief 305. [https://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/infobrief/7837-infobrief.pdf](https://www.cifor.org/publications/pdf_files/infobrief/7837-infobrief.pdf)

1 <https://www.betterevaluation.org/>

2 <https://www.coresilience.org/>

3 <http://www.mspguide.org/>



Integrantes del Comité de Gestión de la Reserva Comunal Amaraeri (Madre de Dios) revisan las afirmaciones de la herramienta (Pavel Martiarena/Cifor)

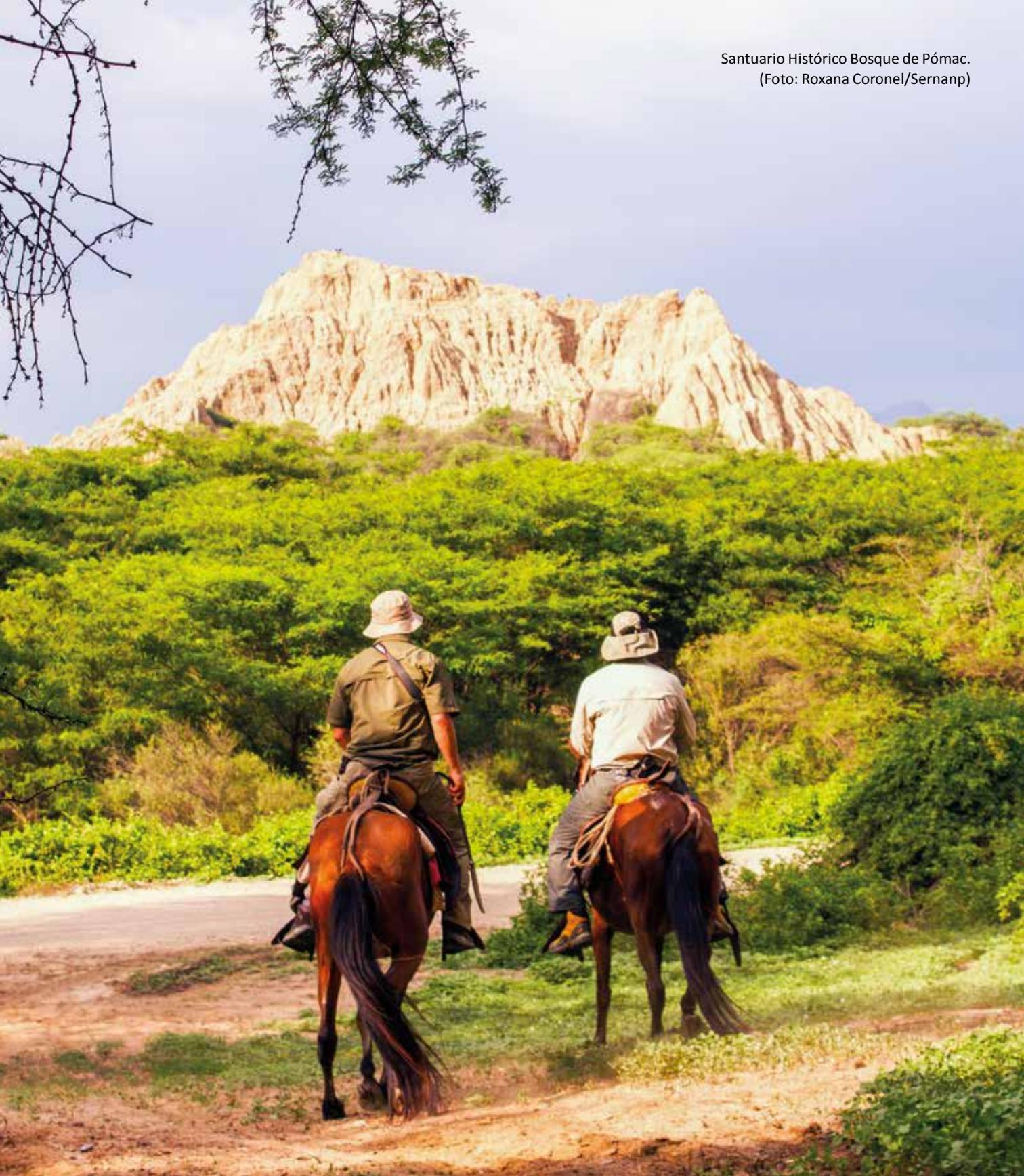


Integrantes del Comité de Gestión del Bosque de Protección Alto Mayo en la primera implementación de la herramienta (Marlon Del Águila/Cifor)

Bosque de Protección Alto Mayo.  
(Foto: Archivo Sernanp)



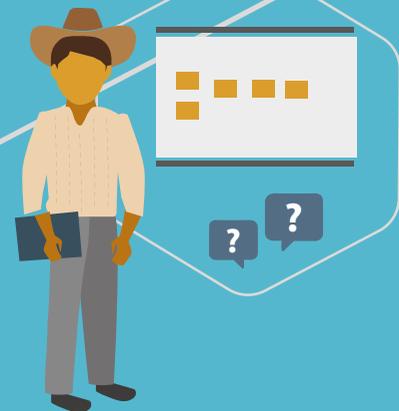
Santuario Histórico Bosque de Pómac.  
(Foto: Roxana Coronel/Sernanp)



¿CÓMO VAMOS?



# ¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?



## ¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

Estas instrucciones están pensadas para todas las y todos los miembros de nuestros comités de gestión, pero deben ser leídas detalladamente por las personas que van a facilitar la implementación de la herramienta. La herramienta cuenta con 15 pasos divididos en 5 etapas. En las páginas siguientes encontraremos mayores detalles de cada uno de estos pasos. Para la implementación completa de la herramienta es necesario que reservemos por lo menos 3 horas.

### A | Etapa de preparación



### B | Etapa de selección



### C | Etapa de votación



### D | Etapa de reflexión



### E | Etapa de resumen

- Paso 1.** Familiaricémonos con la herramienta.
- Paso 2.** Leamos juntos y juntas detenidamente la sección de Preguntas Frecuentes.
- Paso 3.** Decidamos la frecuencia con la que usaremos la herramienta.
- Paso 4.** Elijamos el método (o métodos) de votación.
- 
- Paso 5.** Designemos a un facilitador o facilitadora y a un secretario o secretaria.
- Paso 6.** Registremos a los y las participantes en una ficha de asistencia.
- Paso 7.** Seleccionemos 6 afirmaciones del Banco de Afirmaciones para agregarlas a las 4 afirmaciones fijas y obtener un total de 10 afirmaciones.
- Paso 8.** Escribamos las afirmaciones (indicadores) en la Ficha de votación, junto con las 4 afirmaciones fijas.
- 
- Paso 9.** Llevemos a cabo la votación para cada una de las 10 afirmaciones y señalemos qué tan de acuerdo o en desacuerdo estamos con cada una de ellas. Los resultados deben ser registrados en la Ficha de votación por la persona que facilita.
- Paso 10.** Calculemos los promedios para cada una de las afirmaciones.
- 
- Paso 11.** Seleccionemos de 2 a 4 afirmaciones para formular las preguntas de reflexión.
- Paso 12.** Desarrollemos las preguntas de reflexión para cada una de las 2 a 4 afirmaciones elegidas.
- Paso 13.** Escribamos los resultados de la reflexión grupal en un espacio visible para todos y todas.
- 
- Paso 14.** Completemos el resumen de la discusión en la Ficha de resumen
- Paso 15.** Completemos la síntesis visual de los resultados en la Ficha de resumen

## A | Etapa de preparación



## A | Etapa de preparación

Debemos realizar las actividades de la Etapa de preparación solo la primera vez que apliquemos la herramienta, aunque podríamos repetirlas más adelante si en el Comité de Gestión lo consideramos necesario. En esta etapa debemos realizar los siguientes pasos:

PASO  
1

**Familiaricémonos con la herramienta.** Leamos las instrucciones, afirmaciones y preguntas de reflexión. Revisemos las 4 afirmaciones fijas. Son fijas porque la investigación científica señala que son relevantes para el funcionamiento adecuado de los comités de gestión. Es necesario que ciertos indicadores se repitan a lo largo del tiempo para poder monitorear cómo nuestro Comité de Gestión mejora (o no) respecto al periodo anterior.

PASO  
2

**Leamos juntos y juntas detenidamente la sección de Preguntas Frecuentes** (página 53). Conservemos una copia de esta sección a lo largo de la implementación.

PASO  
3

**Decidamos la frecuencia con la que usaremos la herramienta (por ejemplo, cada 6 meses o anualmente).** Se recomienda que realicemos la implementación por lo menos una vez al año, para reflexionar sobre lo que hicimos el periodo anterior. Esto además permitirá que podamos colocar los resultados de la aplicación en nuestro Plan Operativo Anual y diseñarlo de manera más precisa.

PASO  
4

**Elijamos el método (o métodos) de votación.** Debemos votar en los pasos 7 y 9. En el paso 7, debemos seleccionar 6 afirmaciones del Banco de Afirmaciones (página 61), las cuales acompañarán a las 4 afirmaciones fijas. En total, se utilizarán 10 afirmaciones. Las afirmaciones son enunciados que describen aspectos del funcionamiento del Comité de Gestión, con los cuales podemos estar de acuerdo, en desacuerdo o ser neutrales. Para el paso 9, vamos a dar un puntaje del 1 al 5 (siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) a cada una de las 10 afirmaciones, según nuestra opinión. Podemos elegir un método diferente para los pasos 7 y 9.

Necesitamos seleccionar un método de votación que nos permita registrar la opinión de cada participante. Es importante que escojamos un método que todos y todas podamos entender, para asegurar la participación efectiva y la recolección de las opiniones. Asimismo, debemos recalcar que la votación es un proceso inclusivo y que vamos a tener en cuenta todas las opiniones. Si hay participantes que no pueden leer las afirmaciones, debemos asegurarnos de que el método de votación que escojamos permita a todos y todas entender por qué estamos votando (por ejemplo, levantar la mano o decir en voz alta nuestro voto). En algunos casos, podría ser necesario que usemos métodos que garanticen el anonimato para que expresemos nuestra opinión de manera libre (por ejemplo, por medio de un voto secreto).



Integrantes del Comité de Gestión de la Reserva Comunal Amarakaeri conocen cómo usar la herramienta con el apoyo del equipo de investigación. (Foto: Juan Pablo Sarmiento Barletti/Cifor)

## Seleccionemos un método de votación y determinemos el quórum

Para el monitoreo participativo, se invita a todos los y las participantes a expresar nuestra opinión y a registrarla en la votación. Es importante que entendamos el proceso de votación antes de utilizarlo. Probablemente, ya tengamos un método de votación en el Comité de Gestión. En caso de que no lo tengamos o queramos probar uno diferente, podríamos considerar los siguientes:



**Voto secreto:** Escribimos la opción que seleccionemos en un pedazo de papel y lo entregamos al facilitador o la facilitadora.



**Tabla:** Escribimos todas nuestras opciones en una tabla y marcamos las que sean de nuestra preferencia, según cuán de acuerdo o en desacuerdo estemos.



**Mano alzada:** Levantamos la mano para votar por nuestra opción favorita para que pueda ser contabilizada.



**Voto de voz:** Decimos “Sí” (acuerdo) o “No” (desacuerdo) cuando las opciones se mencionan y luego se cuentan los votos.

Realizamos las votaciones en dos momentos. Para el proceso de votación en el paso 7, contamos los votos y seleccionamos las afirmaciones que tengan mayor votación. Debemos conversar para escoger las afirmaciones que nos permitan reflexionar de una manera más adecuada sobre los avances del año anterior. Así, podremos coordinar la planificación para el siguiente año.

Para el segundo proceso de votación, el paso 9, vamos a revisar y dar un puntaje a las 10 afirmaciones según nuestras percepciones. Recomendamos utilizar los métodos de voto secreto o la tabla para realizar esta votación.

**Quórum:** Es el número mínimo de participantes que debe estar presente para que nuestra reunión y para que las decisiones que se tomen sean válidas. Según las reglas de nuestro Comité de Gestión, para tener una reunión debemos contar con el quórum necesario.

## B | Etapa de selección

Paso  
**5**

Designemos a un facilitador o facilitadora y un secretario o secretaria



Paso  
**6**

Registremos a los y las participantes en la lista de asistencia



Paso  
**7**

Seleccionemos seis opciones del Banco de afirmaciones y las agregamos a las cuatro afirmaciones fijas para la implementación



Paso  
**8**

Escribamos las diez afirmaciones seleccionadas en la Ficha de Afirmaciones



## B | Etapa de selección

Esta segunda etapa (y las siguientes) debemos aplicarlas cada vez que usemos la herramienta. Para ello, debemos seguir los pasos que se describen a continuación:

PASO  
5

**Designemos a un facilitador o facilitadora y a un secretario o secretaria.** Las personas designadas cumplirán la función solo durante la implementación de la herramienta. El facilitador o facilitadora será el o la responsable de leer las afirmaciones de la herramienta (página 61), organizar una votación por cada una y leer las preguntas de reflexión. El secretario o secretaria estará a cargo de completar las fichas de la herramienta. Es importante que tengamos en cuenta que no es necesario elegir a las mismas personas siempre. De esta manera, se garantiza la rotación de funciones y responsabilidades. Estas dos personas tienen que ser representativas de todo el grupo y garantizar un equilibrio entre hombres y mujeres (paridad). Asimismo, debemos buscar un balance entre los diferentes actores y actrices que son miembros del Comité (por ejemplo, representantes de instituciones públicas, universidades, organizaciones indígenas, comunidades, entre otros).

PASO  
6

**Registremos a los y las participantes en una ficha de asistencia.** Escribamos nuestros nombres y datos de contacto en una lista de asistencia. El facilitador o facilitadora y el secretario o secretaria verificarán que las personas presentes llenen correctamente esta lista. Tener este registro es importante para el monitoreo del proceso y al mismo tiempo nos permite (como Comité de Gestión) observar cambios en la composición del grupo entre periodos de trabajo.

PASO  
7

**Seleccionemos 6 afirmaciones del Banco de Afirmaciones para agregar a las 4 afirmaciones fijas y tener un total de 10 afirmaciones.** Con las 4 afirmaciones fijas, que van a usarse en todas las implementaciones de la herramienta, debemos revisar el Banco de Afirmaciones (página 61). Luego, con ayuda del facilitador o facilitadora, elegimos –con el método que hayamos seleccionado para tomar decisiones– 6 afirmaciones, según las prioridades de nuestro Comité de Gestión. Estas 6 afirmaciones pueden variar cada vez que usemos la herramienta. Sin embargo, se recomienda repetir algunas afirmaciones elegidas en el periodo anterior, con el fin de que podamos comparar los resultados a través del tiempo. Hay dos razones para tener 4 afirmaciones fijas. Primero, como hemos señalado anteriormente, están sustentadas por investigación específica sobre el tema. Segundo, nos dan la posibilidad de tener al menos 4 afirmaciones para comparar entre periodos y analizar cuán bien (o no tan bien) está avanzando el Comité de Gestión.

PASO  
8

**Escribamos las afirmaciones en la Ficha de votación, junto con las 4 afirmaciones fijas.** El secretario o secretaria deberá escribir las afirmaciones fijas y las afirmaciones elegidas en la Ficha de votación (página 58). Hasta este momento, hemos definido las 10 afirmaciones para continuar con el proceso de reflexión y seleccionado nuestro método de votación durante la etapa de preparación (regresemos al paso 4, si no es así).



Facilitador designado del Comité de Gestión de la Reserva Comunal AmaraKaeri (Madre de Dios) cuenta los votos.  
(Foto: Pavel Martiarena/Cifor)

## C | Etapa de votación

Paso  
**9**

Votemos según  
cuán de acuerdo  
o en desacuerdo  
estemos con  
cada afirmación  
y registremos el  
resultado en la  
Ficha de  
Afirmaciones



Paso  
**10**

Calculemos el  
puntaje promedio  
de cada  
afirmación



## C | Etapa de votación

Una vez culminados los preparativos, podemos pasar a la etapa de votación. Los votos son información que usaremos para clasificar cada afirmación, como parte del proceso de reflexión. Para ello, debemos cumplir con los siguientes pasos:

### PASO 9

**Llevemos a cabo la votación para cada una de las 10 afirmaciones y señalemos qué tan de acuerdo o en desacuerdo estamos con cada una de ellas.** El facilitador o facilitadora leerá las afirmaciones en voz alta y emitiremos nuestros votos según el método elegido en el paso 4. Debemos dar un puntaje a cada afirmación de manera individual, según qué tan de acuerdo o en desacuerdo estemos. Se debe elegir un número del 1 al 5, siendo:

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Muy en desacuerdo              |    |
| 2. En desacuerdo                  |    |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo |    |
| 4. De acuerdo                     |   |
| 5. Muy de acuerdo.                |  |

De manera paralela, el secretario o secretaria, usará la Ficha de votación y registrará los votos para cada afirmación. Es importante que el facilitador o facilitadora se asegure de que todos los y las participantes hayan entendido las afirmaciones claramente. Es preferible que cada participante lea todas las afirmaciones antes de establecer qué tan de acuerdo se encuentra con cada una. Además, el facilitador o facilitadora debe cerciorarse de que todos los y las participantes voten, incluyéndose a sí mismo(a) y al secretario(a).

### PASO 10

**Calculemos los promedios para cada una de las afirmaciones.** El secretario o la secretaria, con ayuda de una calculadora, estimará el promedio para cada afirmación y anotará los resultados en el recuadro respectivo de la Ficha de votación. Asimismo, debe asegurarse que todos y todas hayan votado. De otra manera, los cálculos para algunas de las afirmaciones serán incorrectos.

## Calculando el promedio para cada afirmación

**Ejemplo:** Un Comité de Gestión tiene un grupo conformado por 28 participantes para la implementación de la herramienta. El grupo ha decidido votar con el método del voto secreto. Asimismo, cada participante ha completado la asignación del nivel de aceptación de cada una de las 10 afirmaciones, del 1 al 5, y entregado estas respuestas al secretario o secretaria. Por su parte, él o ella hace las cuentas y registra los resultados de la votación en la Ficha de votación.

Los resultados para la afirmación **“Hemos incluido a todos los actores y las actoras que deberían estar presentes”** fueron:

Afirmación	¿Cuántas personas están...?	Promedio
Hemos incluido a todos los actores y las actoras que deberían estar presentes	1. Muy en desacuerdo	2
	2. En desacuerdo	2
	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
	4. De acuerdo	4
	5. Muy de acuerdo	20

Para calcular el promedio de votos para cada una de las afirmaciones, el secretario o secretaria aplica el siguiente procedimiento:

### FÓRMULA PROMEDIO:

$$\left[ \begin{array}{l} (1 \times \text{cantidad de personas que votaron "muy en desacuerdo"}) \\ + (2 \times \text{cantidad de personas que votaron "en desacuerdo"}) \\ + (3 \times \text{cantidad de personas que votaron "ni de acuerdo ni en desacuerdo"}) \\ + (4 \times \text{cantidad de personas que votaron "de acuerdo"}) \\ + (5 \times \text{cantidad de personas que votaron "muy de acuerdo"}) \end{array} \right] \Bigg/ \text{Total}$$

$$\text{PROMEDIO} = \frac{[(1 \times 2) + (2 \times 2) + (3 \times 0) + (4 \times 4) + (5 \times 20)]}{28} = 4.35$$

El secretario o secretaria redondea los resultados y los escribe en la Ficha de votación.

Afirmación	¿Cuántas personas están...?	Promedio
Hemos incluido a todos los actores y las actoras que deberían estar presentes	1. Muy en desacuerdo	2
	2. En desacuerdo	2
	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
	4. De acuerdo	4
	5. Muy de acuerdo	20
		<b>4.4</b> (Redondeado de 4.35)

**D** | Etapa de reflexión

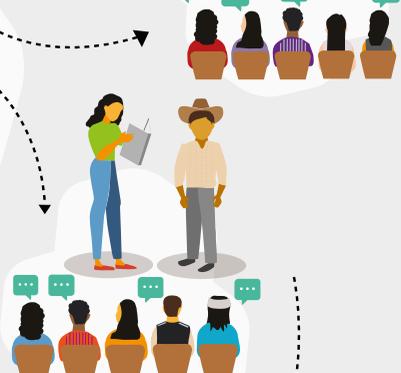
**Paso 11**

Seleccionemos cuatro de las diez afirmaciones para el proceso de reflexión



**Paso 12**

Dialoguemos usando las preguntas de reflexión de cada una de las afirmaciones



**Paso 13**

Escribamos los resultados del proceso de reflexión de nuestro grupo



## D | Etapa de reflexión

Una vez que hayamos votado y calculado los promedios, pasamos a la etapa de reflexión que consiste en la discusión de las afirmaciones mediante preguntas guías. Para ello, debemos seguir los siguientes pasos:

### PASO 11

#### **Seleccionemos de 2 a 4 afirmaciones para formular las preguntas de reflexión.**

Primero, debemos escoger de 2 a 4 de las 10 afirmaciones sobre las cuales se hizo la votación, ya que usaremos las preguntas de reflexión de las afirmaciones seleccionadas. Recomendamos elegir la afirmación con el promedio de votación más bajo, la afirmación con el promedio más alto y dos afirmaciones que, como grupo, consideremos importantes (según las prioridades de nuestro Comité de Gestión). En caso de que no haya preferencias, elijamos las afirmaciones donde tuvimos respuestas muy diferentes (es decir, donde varias personas estuvieron de acuerdo y varias en desacuerdo). De ser el caso, seleccionemos la afirmación cuyo promedio actual difiera ampliamente respecto al de la implementación anterior de la herramienta.

### PASO 12

#### **Desarrollemos las preguntas de reflexión para cada una de las afirmaciones elegidas.**

Para ello, el secretario o secretaria seleccionará las Fichas de reflexión de las 2 a 4 afirmaciones elegidas en el paso 11. Luego, el facilitador o facilitadora leerá las preguntas de reflexión de cada ficha, moderará la discusión grupal, y revisará una afirmación a la vez. Si consideramos que el grupo es demasiado grande para poder realizar una reflexión apropiada en el tiempo dado, podemos dividirnos en varios subgrupos. En cada uno de ellos podemos reflexionar sobre una o más afirmaciones. Una vez que los subgrupos han sido creados, elegiremos un facilitador o facilitadora para cada uno, quien leerá las preguntas y moderará la discusión, y un secretario o secretaria, quien redactará las fichas mencionadas en el paso 13.

PASO  
13

**Escribamos los resultados de la reflexión grupal en un espacio visible para todos y todas.** Una vez que terminemos las preguntas, tendremos que anotar los resultados de la reflexión grupal. El facilitador o facilitadora (o facilitadores y facilitadoras, en caso de que nos hayamos dividido en varios subgrupos) leerá las preguntas de las Fichas de resumen y dialogaremos sobre una afirmación a la vez. El secretario o secretaria (o secretarios y secretarias) tomará(n) notas de la discusión. Cuando acabemos con las preguntas de reflexión para cada afirmación, el facilitador o facilitadora leerá y dirigirá la conversación sobre las dos preguntas de síntesis para cada una de las afirmaciones. Mientras tanto, el secretario o secretaria registrará de manera resumida las respuestas en las Fichas de reflexión.

Las preguntas de síntesis son las siguientes:

1. **¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?**
2. **¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?**

Una vez que las respondamos, continuaremos con la siguiente afirmación y completaremos los pasos para las 2 o 4 afirmaciones (o las que fueron asignadas a nuestros respectivos grupos).



### IMPORTANTE

En caso de que hayamos decidido hacer la reflexión por subgrupos, recomendamos que al finalizar el ejercicio cada subgrupo presente un resumen de sus resultados a todo el conjunto de participantes, a fin de concluir esta etapa del ejercicio.

## Ejemplo de Ficha de reflexión completa

### Afirmación:

Nuestro Comité de Gestión impacta de forma positiva en nuestro entorno, tanto respecto a sus integrantes como a los actores y actoras externos.

### Preguntas de reflexión:

¿Nuestro Comité de Gestión ha permitido conectar a los diferentes sectores/grupos/comunidades que representamos?

¿Qué hemos llevado/aplicado a nuestro trabajo/las comunidades de lo aprendido en nuestro Comité de Gestión?

¿Hemos logrado incluir las opiniones y percepciones de todas las organizaciones del Comité de Gestión? ¿Cómo hemos replicado esto en otros espacios?

¿Se han creado nuevos conflictos fuera de nuestro Comité de Gestión, o han empeorado los conflictos existentes? De ser así, ¿cuáles?

¿Estamos comunicando nuestro trabajo adecuadamente a los actores y actoras que no participan en nuestro Comité de Gestión?

### ¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

1

**El Gobierno nacional y las comunidades locales apoyan el área natural protegida (ANP), pero los agricultores y agricultoras no.** Los primeros opinan que la construcción de una carretera en la zona de amortiguamiento no es necesaria, pues podría permitir la extracción ilegal de madera y la invasión de tierras. El alcalde ha informado sobre el proyecto en entrevistas de radio y asegura que la carretera es clave para el desarrollo de la localidad.

2

**Todos los y las representantes de nuestro Comité de Gestión apoyan el ANP, pero no hay nadie que pertenezca ni represente al gobierno local o a los grupos de agricultores y agricultoras.** Por lo tanto, no se tiene información sobre sus opiniones en cuanto a la construcción de la carretera en la zona de amortiguamiento. Solo podemos deducir lo que podría pasar en base a las entrevistas por radio y sus protestas.

3

**Algunas de las comunidades representadas en nuestro Comité de Gestión no saben sobre el espacio que tenemos ni que sus prioridades están incluidas.** Además, hay rumores de que estamos trabajando con el gobierno local para impulsar el proyecto de la carretera, el cual puede provocar deforestación y pérdida de tierras comunales. Un grupo de dirigentes y dirigentas se ha pronunciado en contra del Comité de Gestión pues señala que hay corrupción y que no estamos apoyando a las comunidades. Desconocen que los programas de ecoturismo y guardaparques han sido impulsados desde nuestro Comité de Gestión.

## ¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

Tenemos un puntaje de 2.5 para esta afirmación.

### Nuestros tres retos principales son:

### Para abordar estos desafíos vamos a:

1

**Hay un conflicto entre nuestro rol de soporte** para la gestión y conservación del ANP y el proyecto del gobierno local para construir una carretera para que los agricultores y agricultoras puedan sacar sus productos y venderlos en la capital regional.



**Empezar una campaña radial** para informar sobre la amenaza que representa el proyecto de la carretera para el ANP y para los servicios ecosistémicos que brinda a la población.

2

**Hay conflictos de tierras entre comunidades** locales y agricultores y agricultoras en la zona de amortiguamiento de nuestra ANP.



**Invitar a representantes de los agricultores y agricultoras** a las reuniones del Comité de Gestión para que se informen sobre las actividades que estamos realizando y puedan dar a conocer sus necesidades.

3

**Algunas de las comunidades no tienen conocimiento** de lo que se trabaja en el Comité de Gestión. Algunas veces, no saben que existe ni que este también puede representarlas.



**Animar a los participantes y las participantes para que informen a sus comunidades** sobre lo trabajado en las reuniones del Comité de Gestión. Difundir activamente las actividades en redes sociales (como Facebook) e imprimir afiches que expliquen nuestro trabajo.



Integrantes del Comité de Gestión del Bosque de Protección Alto Mayo usan las Fichas de reflexión.  
(Foto: Marlon Del Águila/Cifor)



Integrantes del Comité de Gestión del Bosque de Protección Alto Mayo (San Martín) dirigen la votación de las afirmaciones.  
(Foto: Marlon Del Águila/Cifor)

E | Etapa de resumen

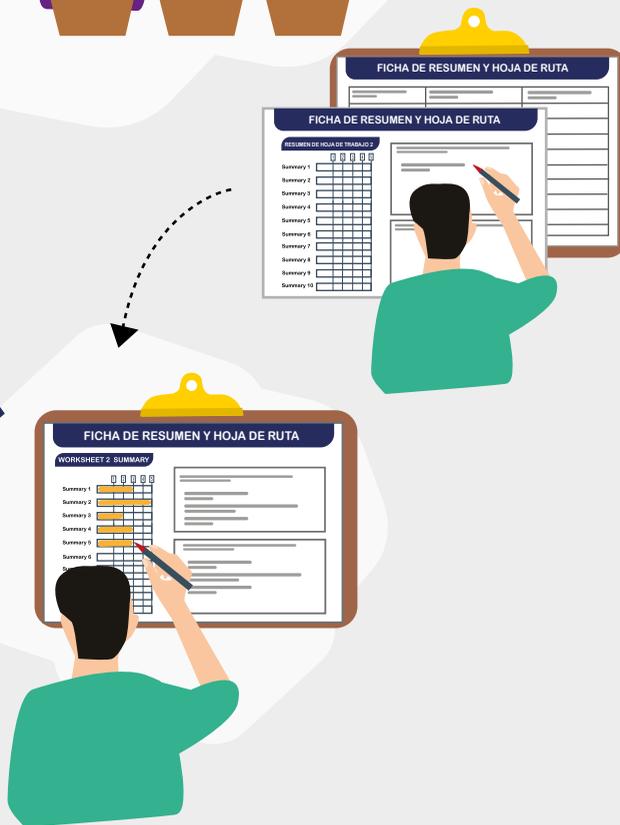
Paso  
**14**

Completemos  
la Ficha de  
resumen



Paso  
**15**

Completemos el  
resumen visual  
de las votaciones  
en la Ficha de  
resumen



## E | Etapa de resumen

Una vez que terminemos la votación y la reflexión, resumimos la discusión y presentamos los resultados para compartirlos de manera clara e informar sobre nuestro trabajo futuro. Para ello, debemos hacer lo siguiente:

### PASO 14

**Completemos el resumen de la discusión en la Ficha de resumen** (página 59). Basándonos en el debate durante la Etapa de reflexión, el secretario o la secretaria completa los dos cuadros de resumen y la Hoja de ruta (página 60). La información tanto para los cuadros de resumen como para la Hoja de ruta proviene de las fichas de reflexión llenas. Llenamos uno de los cuadros con las actividades claves que queremos seguir manteniendo; mientras que en el otro incluimos las actividades que queremos mejorar. Después de que completemos esta parte de la Ficha de resumen, el secretario o la secretaria llenará la Hoja de ruta con las actividades (y sus objetivos) que hemos identificado como claves para abordar los desafíos y mejorar o mantener nuestros promedios en la siguiente implementación de la herramienta.

Mientras tanto, el facilitador o la facilitadora orienta la discusión para decidir colectivamente quién será el o la responsable (a nivel individual, grupal o institucional) de cada actividad. En esta conversación, tengamos en cuenta las fortalezas y capacidades necesarias para liderar cada actividad. El secretario o la secretaria agregará los nombres de las personas que acepten ser responsables de cada una de las actividades escritas en la Ficha de resumen y la leerá en voz alta una vez completada, de manera que podamos aprobarla o sugerir cambios.

### Apoyemos nuestra Hoja de ruta

Con el objetivo de apoyar a las personas del Comité de Gestión que asumieron responsabilidades en las actividades de la Hoja de ruta, debemos considerar la inclusión de estas actividades en el Plan Anual y reunirnos periódicamente para revisarlas. Estas reuniones podrían servir para que los y las integrantes del Comité de Gestión presenten sus planes de trabajo concretos para cumplir las tareas propuestas en la Hoja de ruta. Asimismo, pueden comentar sobre el progreso de las actividades y solicitarnos ayuda o consejos, para avanzar de acuerdo con los objetivos antes de nuestra siguiente implementación de la herramienta.

**PASO  
15**
**Completemos la síntesis visual de los resultados en la Ficha de resumen** (página 59).

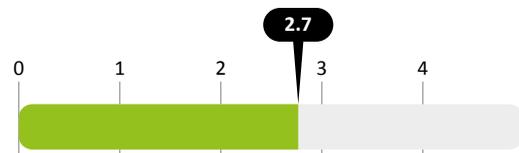
El secretario o secretaria debe completar este paso y colorear la barra hasta la altura del promedio obtenido para cada una de las 10 afirmaciones sobre las que reflexionamos. Esto nos ayudará a tener una representación visual de los resultados para que todos y todas podamos comprenderlos de forma más sencilla.

**EJEMPLO:**

Afirmación 1.

Promedio obtenido 2.7

1. Todos y todas sabemos cuáles son los objetivos de nuestro Comité de Gestión.


**IMPORTANTE**

**Sugerimos conservar de manera segura todas las fichas completadas durante el ejercicio, ya que pueden tener diferentes usos en el futuro.** Por ejemplo, pueden servir para que planifiquemos las actividades del Plan Operativo Anual del Comité de Gestión, para comparar las respuestas con los resultados de aplicaciones previas del ejercicio, para presentar los resultados obtenidos a los miembros del grupo que no estuvieron presentes en la reunión en la que se llevó a cabo la reflexión, y/o para informar a otros actores. La Ficha de resumen deberá ir adjunta al acta de la reunión.

**Si en algún momento hubiera dudas, revisemos la sección de Preguntas Frecuentes las veces que sean necesarias.**



Santuario Histórico de Machupicchu.  
(Foto: Christian Quispe/Sernanp)

¿CÓMO VAMOS?

# RESPONSABILIDADES Y PREGUNTAS FRECUENTES



## Lista: Responsabilidades del facilitador o facilitadora

En esta lista resumimos las funciones para guiar al facilitador o facilitadora durante el proceso.

- **Leer las afirmaciones de manera clara** y asegurarse de que todo el grupo entienda, de modo que pueda seleccionar las 6 afirmaciones electivas del Banco de afirmaciones para agregarlas a las 4 fijas. Así obtenemos las 10 afirmaciones.
- **Guiar el proceso de votación** para cada afirmación. Garantizar que todos los y las participantes voten, incluido(a) el facilitador o facilitadora y el secretario o secretaria.
- **Asegurar que se seleccionen** de 2 a 4 de las 10 afirmaciones para el proceso de reflexión.
- **Moderar la discusión grupal** para el proceso de reflexión y trabajar con una afirmación a la vez. Para ello, leer en voz alta las preguntas de reflexión de cada afirmación, una por una. También, dar la palabra a los y las participantes para que expresen su opinión.
- **En caso de que se considere necesario (por ejemplo, si hay muchas personas), liderar la distribución de los y las participantes** en subgrupos más pequeños para el proceso reflexivo. Cada subgrupo debe contar con un facilitador o facilitadora para moderar la discusión y un secretario o secretaria para que tome notas.
- Una vez que las preguntas de reflexión para cada afirmación hayan sido discutidas, el facilitador o facilitadora (o los facilitadores y facilitadoras, en caso de que el grupo se haya dividido en subgrupos más pequeños) **leerá el resumen de las reflexiones para cada afirmación en voz alta**. Las afirmaciones deben ser discutidas y su ficha completada.

## Lista: Responsabilidades del secretario o secretaria

En esta lista resumimos las funciones para guiar al secretario o secretaria durante el proceso.

- **Verificar y registrar** la asistencia de los y las participantes.
- **Escribir las 6 afirmaciones** seleccionadas en la Ficha de votación.
- **Registrar los votos para cada afirmación** durante el proceso de votación en la Ficha de votación.
- **Calcular el puntaje promedio** para cada afirmación.
- **Registrar el promedio** de cada afirmación en la Ficha de votación.
- **Seleccionar las Fichas de reflexión** de las 2 a 4 afirmaciones escogidas por el grupo para el proceso de reflexión.
- **Tomar notas durante la reflexión** de las afirmaciones y llenar las Fichas de reflexión
- **Recapitular en la Ficha de resumen** y leerla en voz alta al grupo, para que pueda aprobarla o hacer modificaciones.
- **Anotar las actividades**, tiempo y miembros responsables para cada actividad en la Hoja de ruta de la Ficha de resumen.
- **Completar la síntesis visual** en la Ficha de resumen, coloreando la barra de puntaje.



Reserva Comunal AmaraKaeri.  
(Foto: Íñigo Maneiro/Sernanp)

# EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN VIRTUAL DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19

Para la aplicación virtual de la herramienta con los y las integrantes de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Allpahuayo Mishana (RNAM), fue necesario coordinar el traslado de los miembros que no contaban con conexión a internet en sus comunidades (ubicadas en el río Nanay). Una vez que llegaron a Iquitos, fueron divididos en dos grupos y trasladados a las oficinas del Sernanp y de la ONG Centro de Investigación y Promoción Popular (Cendipp) para la implementación, con los elementos (mascarilla y guantes) y protocolos de seguridad y sanidad necesarios. Además, dos integrantes del Comité de Gestión se conectaron de manera remota desde sus domicilios.

Antes de la implementación, agendada para el miércoles 26 de agosto de 2020, no hubo oportunidad de presentar la herramienta, por lo que se destinaron unos minutos para que los participantes se familiarizaran con ella. Después de absolver las dudas, se procedió con la votación de las 6 afirmaciones electivas de una lista de 16 afirmaciones. Para esto, se compartió un formulario virtual (*Google Forms*).

Como resultado de esta votación virtual, se definieron las 6 afirmaciones electivas, que

acompañaron a las cuatro fijadas: las letras A, B, D, G, K y M. Una vez que se contó con las 10 afirmaciones, se procedió a realizar una nueva votación para conocer el grado de aceptación, teniendo en cuenta las opciones: 1) Muy en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4) De acuerdo y 5) Muy de acuerdo. Esta votación también se realizó mediante un formulario virtual (*Google Forms*), que resulta ventajoso para obtener gráficos creados automáticamente con las respuestas enviadas.

Una vez que se obtuvieron los resultados, la facilitadora y la secretaria colocaron los datos en la Ficha de votación y calcularon los promedios para cada una de las 10 afirmaciones. Se decidió, de manera grupal, que se llevarían a la etapa de reflexión las afirmaciones con el puntaje más alto y con el puntaje más bajo. Esto permitió identificar las fortalezas del trabajo que ha sido realizado por el Comité de Gestión y, al mismo tiempo, reflexionar sobre aquello que puede mejorar para que las siguientes actividades tengan mayor incidencia en la conservación del ANP. Para que la reflexión fuera más fluida, se utilizó la herramienta de Zoom para crear subgrupos, de manera que la facilitadora y la secretaria puedan orientar la reflexión en los dos grupos que se formaron.

Para la etapa de resumen, cada grupo compartió los puntos principales que se habían tratado durante la reflexión, para que todos y todas tuviéramos conocimiento de aquello que se debía mejorar, mantener o reforzar. Una de las lecciones que se identificaron fue la importancia de incluir a las mujeres de manera más efectiva en la toma de decisiones. Cabe resaltar que, de los 13 participantes, solo 1 era mujer. En este conteo solo se incluye a los y las integrantes del Comité de Gestión. La capacitación en liderazgos fue mencionada como una de las actividades necesarias para la sostenibilidad del trabajo del Comité de Gestión. De igual modo, se comentó que mapear las oportunidades de los proyectos productivos es importante para las comunidades y su desarrollo. Este último punto cobra relevancia pues la mayor parte de los participantes proviene de comunidades. Algunos obstáculos que se visibilizaron fueron la falta de acceso a una red de internet y, por consiguiente, la dificultad para la obtención y difusión de información. Para esto, se reflexionó sobre la importancia de dos acciones: Primero, considerar mecanismos de comunicación más adecuados a la realidad<sup>4</sup> y segundo, realizar más talleres en las mismas comunidades y no solo en Iquitos.

Las actividades de capacitación y sensibilización fueron percibidas como urgentes, especialmente por el contexto de la pandemia, que ha afectado en gran medida los modos de vida y las economías de las poblaciones locales. En general, hubo apertura e interés en la investigación y en el incentivo de actividades que puedan diversificar la economía en las comunidades (como trabajos agrícolas y entrega de semillas). Se tenía en claro que todas estas propuestas debían influir en la conservación de la RNAM. Los detalles de la conversación se registraron en las fichas de reflexión, para recordar

y usar la información de manera más oportuna según las necesidades y objetivos del Comité de Gestión.

Finalmente, esta experiencia nos recordó la importancia de seguir contribuyendo, no solo a la mejora en el acceso a la tecnología, sino también al fortalecimiento de capacidades para su uso, con el fin de cerrar las brechas de información. Hacerlo mejorará los procesos participativos y los volverá más inclusivos, representativos y equitativos.

---

4 Por ejemplo, Francisco Rozas (presidente del Comité de Gestión) mencionó que imprimirá el documento con los resultados para compartirlo con los y las integrantes de las comunidades.



Foto grupal al comienzo de la aplicación con la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Allpahuayo Mishana. (Foto: Gabriela Gonzales/Cifor)



Foto grupal con los y las integrantes del Comité de Gestión del Bosque de Protección Alto Mayo (San Martín) después de una reunión preparatoria. (Foto: Juan Pablo Sarmiento Barletti/Cifor)

Parque Nacional Huascarán.  
(Foto: Wilfredo Espinoza/Sernanp)



# PREGUNTAS FRECUENTES

---

**¿Cuál es el propósito de la herramienta?**

**¿Cómo vamos?** es una invitación para que nuestro Comité de Gestión pueda reflexionar y aprender sobre lo que hemos hecho bien (y no tan bien). Su objetivo es que usemos la información para adaptar y orientar nuestro trabajo a la resolución de problemas, así como para diseñar un camino para alcanzar nuestros objetivos y seguir nuestras prioridades.

---

**¿Con qué frecuencia debemos implementar la herramienta?**

**Sugerimos que el primer año que implementemos la herramienta, lo hagamos cada 4 o 6 meses**, de manera que podamos practicar y comparar nuestros resultados. Una vez que nos familiaricemos con su funcionamiento, podemos cambiar a implementaciones anuales, según lo que decidamos como grupo. Es necesario que definamos intervalos regulares, independientes de los altibajos de nuestro Comité de Gestión. Cumplamos con el intervalo que escojamos. Una trampa común en el monitoreo es que prestamos poca atención al problema cuando nos “va bien”, y los ejercicios suelen ser utilizados solo cuando hay dificultades o conflictos.

---

**¿Cuánto tiempo necesitamos para implementar la herramienta?**

**La práctica facilitará y reducirá el tiempo para su aplicación.** Se deben calcular 3 horas para su aplicación total, ya sea presencial o virtual. En este sentido, es importante asegurar que los pasos de la implementación y las conversaciones sean dinámicas, para captar la atención de los y las participantes.

---

**¿Por qué hay solo 4 afirmaciones fijas?**

**Por dos razones.** Primero, son afirmaciones definidas por investigación en la temática, la cual muestra que son dimensiones importantes de un Comité de Gestión efectivo y equitativo. Segundo, porque estas 4 afirmaciones permitirán comparar y evaluar qué tan bien (o no tan bien) está nuestro Comité de Gestión después de cada periodo de reflexión.

---

---

**¿Podemos discutir más de 4 afirmaciones?**

**Sí, podemos discutir la cantidad que queramos.** La herramienta propone que sean de 2 a 4 para tener tiempo suficiente para una reflexión profunda, así como para llenar las fichas relevantes. Si vamos a discutir más, debemos asegurarnos de planificar bien para contar con tiempo, y considerar por lo menos 30 minutos por afirmación. Podríamos dividirnos en grupos más pequeños para abordar una mayor cantidad de afirmaciones en el tiempo asignado.

---

**¿Es posible agregar o cambiar alguna de las afirmaciones?**

**Sí, la herramienta implica un ejercicio colaborativo y 'vivo'.** Por lo tanto, se pueden cambiar tanto las afirmaciones como las preguntas de reflexión si se considera que no son pertinentes para las necesidades o prioridades del Comité de Gestión. Si se hacen cambios, por favor, comuníquenlos al grupo que ha desarrollado la herramienta, ya que esto permitirá elaborar versiones futuras más precisas.

---

**¿Quiénes deberían ser nuestro facilitador o facilitadora y secretario o secretaria?**

**Depende totalmente de nosotros y nosotras.** Sin embargo, no es necesario escoger a las mismas personas cada vez que implementemos la herramienta. Al momento de seleccionarlas, recordemos que la sugerencia del equipo que desarrolló la herramienta es que procuremos un balance de género y representación de diferentes tipos de actores de nuestro Comité de Gestión (por ejemplo, representantes gubernamentales, academia, población local, representantes indígenas, instituciones privadas y otros).

---

**¿Quiénes deberían participar en la implementación?**

**Esta herramienta tiene como objetivo que nosotros mismos y nosotras mismas, como participantes del Comité de Gestión, respondamos esta interrogante,** según las siguientes preguntas: ¿Quién debe estar presente para que podamos llevar a cabo nuestros objetivos? ¿Quién debería estar presente para que tengamos suficiente representación de aquellos que podrían ser afectados y afectadas por nuestras decisiones? Idealmente, quienes participamos en el Comité de Gestión y estamos en esta implementación deberíamos provenir de una diversidad de contextos, para que cada quien enriquezca la discusión con nuestras necesidades propias y puntos de vista. La idea es que nuestro grupo sea lo más representativo posible de la realidad local y no solo para los debates, ya que estos deberían ser parte de la propia dinámica de nuestro Comité de Gestión.

---

**¿Quién(es) dirigen la implementación de la herramienta?**

**Es necesario que se elija a un facilitador o facilitadora** y un secretario o secretaria entre los y las miembros del Comité que participan en la reunión o asamblea en la que se aplica la herramienta. La selección de estas personas depende de los y las participantes, pero se recomienda que haya un balance en el género e instituciones a las que representan. Las funciones pueden rotar.

---

**¿Qué sucede cuando una afirmación tiene un promedio bajo?**

**Debemos analizar cómo mejorar de manera colectiva.** Para ello, es necesario que reconozcamos las habilidades y especializaciones de cada organización que conforma el Comité de Gestión. Es importante que no nos detengamos solo en lo que no se hizo tan bien, sino planificar hacia el futuro para aportar al progreso del trabajo interno de nuestro Comité.

---

**¿Qué deberíamos hacer con nuestros resultados?**

**La herramienta reúne nuestras perspectivas** y (con suerte) nos ha llevado a una nutrida discusión sobre nuestro trabajo. Por lo tanto, utilicemos los resultados como mejor nos parezca. Debemos guardar todas las hojas de trabajo completas para respaldar la planificación anual y comparar las percepciones sobre nuestro trabajo a través del tiempo. También debemos compartir los resultados con los y las integrantes del Comité de Gestión que no estuvieron en la implementación de la herramienta u otras personas que se unan posteriormente al espacio. Asimismo, podemos compartirlos con otras organizaciones aliadas u organizaciones que requieran evidencia de nuestro trabajo, como agencias gubernamentales y organizaciones donantes.

---

**¿Cómo podemos comparar nuestros resultados si esta es la primera aplicación de la herramienta?**

**La Ficha de resumen fue diseñada para sintetizar los puntos claves** positivos y no tan positivos de las reflexiones sobre nuestro trabajo pasado y prioridades, para informar sobre la planificación y priorización de nuestro trabajo futuro. La primera vez que usemos la herramienta, podremos comparar resultados a través de respuestas y entre afirmaciones y preguntas de reflexión. Si bien esto no nos permite identificar cambios aún, se trata de la reflexión sobre el estado actual de nuestro Comité de Gestión y proporciona una línea de base para comparaciones posteriores.

---

Santuario Histórico Bosque de Pómac.  
(Foto: Íñigo Maneiro/Sernanp)



¿CÓMO VAMOS?

# HOJAS DE TRABAJO Y FICHAS DE REFLEXIÓN



## Ficha de votación

Facilitador o facilitadora:  Secretario o secretaria:  Fecha:	¿Cuántas personas están...?					
	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo	Promedio
Afirmaciones						
1. Todos y todas sabemos cuáles son los objetivos de nuestro Comité de Gestión.						
2. Hemos incluido a todos los actores y las actoras que deberían estar presentes.						
3. Estamos aprendiendo qué herramientas necesitamos para participar efectivamente.						
4. Hemos gestionado recursos para que nuestro Comité de Gestión logre su(s) objetivo(s).						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

## Ficha de resumen y Hoja de ruta

	1	2	3	4	5
1. Todos y todas sabemos cuáles son los objetivos de nuestro Comité de Gestión.					
2. Hemos incluido a todos los actores y las actoras que deberían estar presentes.					
3. Estamos aprendiendo qué herramientas necesitamos para participar efectivamente.					
4. Hemos gestionado recursos para que nuestro Comité de Gestión logre su(s) objetivo(s).					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

¿Qué hemos hecho bien (y queremos seguir haciendo bien)?

¿Qué no hemos hecho bien (y queremos mejorar)?

## Hoja de ruta

¿Qué actividades realizaremos para mejorar nuestro trabajo hasta la próxima implementación de la herramienta?	¿Cuál es el objetivo de cada una?	¿Quién es el o la responsable de llevar a cabo esta actividad?

# BANCO DE AFIRMACIONES FIJAS Y ELECTIVAS

## Afirmaciones fijas:

- 1 **Todos y todas sabemos cuáles son los objetivos** de nuestro Comité de Gestión.
- 2 **Hemos incluido a todos los actores y las actoras** que deberían estar presentes.
- 3 **Estamos aprendiendo qué herramientas necesitamos** para participar efectivamente.
- 4 **Hemos gestionado recursos** para que nuestro Comité de Gestión logre su(s) objetivo(s).

## Afirmaciones electivas:

- A **El facilitador o facilitadora y los y las participantes nos tratan a todos y todas por igual.**
- B **Nuestro Comité de Gestión impacta de forma positiva en nuestro entorno**, tanto respecto a sus integrantes como a los actores y actoras externos.
- C **Estamos realizando esfuerzos para incluir a las mujeres de las poblaciones locales** (comunidades campesinas e indígenas, caseríos) y de las organizaciones de base en nuestro Comité de Gestión.
- D **Hemos implementado estrategias** para que las mujeres que viven cerca/ dentro del ANP (comunidades campesinas e indígenas, caseríos) y de sus organizaciones de base participen en el Comité de Gestión.

E

**Hemos identificado el rol de las poblaciones locales** que viven cerca/dentro del ANP (comunidades campesinas e indígenas, caseríos) y de sus organizaciones de base en el logro de los objetivos de nuestro Comité de Gestión.

F

**Hemos logrado avances para el desarrollo de las poblaciones** del territorio (ANP), entendido desde sus percepciones, saberes y contextos.

G

**Hemos comunicado bien los objetivos y funciones** de nuestro Comité de Gestión a las poblaciones que viven cerca/dentro del ANP.

H

**Hemos comunicado bien nuestro trabajo** a las organizaciones e instituciones que no participan en nuestro Comité de Gestión.

I

**Todos y todas tenemos claro nuestro rol** y el de los otros y otras participantes de nuestro Comité de Gestión.

J

**Hemos articulado con actores y actoras externos** que están relacionados con los objetivos de nuestro Comité de Gestión.

K

**Todos nuestros grupos de interés han avanzado hacia los objetivos** de nuestro Comité de Gestión, según sus prioridades y necesidades.

L

**Hemos articulado con actores y actoras que tienen objetivos** e intereses diferentes a los de nuestro Comité de Gestión.

M

**Hemos identificado cuáles son las capacidades que necesitan ser fortalecidas** para participar efectivamente en nuestro Comité de Gestión.

N

**Hemos apoyado y aportado a inversiones** para el logro de los objetivos de nuestro Comité de Gestión.

O

**Todos y todas tenemos claro el rol y las funciones (responsabilidades)** del Ejecutor del Contrato de Administración del ANP (en el caso de las reservas comunales).

P

**Hemos participado de manera continua y sostenida** en el proceso de rendición de cuentas y apoyado así la transparencia de la información.

Reserva Nacional Allpahuayo Mishana.  
(Foto: Roger Alvarado/Sernanp)



## 1 TODOS Y TODAS SABEMOS CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE NUESTRO COMITÉ DE GESTIÓN

### Objetivos:

Las preguntas de esta sección se orientan a asegurar que todos y todas conozcamos y compartamos la misma información sobre la conformación del Comité de Gestión. De no ser así, invitamos a reflexionar sobre las razones del desconocimiento.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Cuál es el objetivo de este espacio? ¿Conocemos lo que dice la Ley de ANP sobre las competencias de nuestro Comité de Gestión?
- ¿Hemos progresado hacia nuestros objetivos? ¿Cuáles son los avances?
- ¿Estamos avanzando hacia los objetivos propuestos en nuestro Plan de Trabajo?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

2

## HEMOS INCLUIDO A TODOS LOS ACTORES Y LAS ACTORAS QUE DEBERÍAN ESTAR PRESENTES

### Objetivos:

Es necesario profundizar en los mecanismos para lograr una adecuada representación y participación de los actores y las actoras que van a ser impactados o impactadas directa o indirectamente por el trabajo del Comité de Gestión. En este sentido, es importante evaluar si la totalidad de actores y actoras se encuentra involucrada. De no ser así, invitamos a la reflexión sobre cómo integrarlos e integrarlas en actividades futuras.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Quiénes están invitados a participar en las reuniones? ¿Cómo se les invita a participar?
- ¿Quién o quiénes no han sido invitados o invitadas o dejaron de venir? ¿Cómo podemos incluirlos e incluiras?
- ¿La participación de las mujeres es igual a la de los hombres? ¿Por qué sí/por qué no? ¿Qué estrategias podemos desarrollar para incluir a las mujeres?
- En cuanto al enfoque intergeneracional ¿los y las jóvenes se están integrando a estos espacios? ¿Por qué sí/¿Por qué no?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

3

## ESTAMOS APRENDIENDO QUÉ HERRAMIENTAS NECESITAMOS PARA PARTICIPAR EFECTIVAMENTE

### Objetivos:

Puede ocurrir que, a pesar de formar parte del Comité de Gestión, algún o alguna representante no participe efectivamente o no se haya apropiado de los objetivos del espacio. Por ello, estas preguntas sirven como guía para mejorar los procesos de representación y participación.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Qué hemos aprendido y qué nos falta aprender para cumplir los objetivos de nuestro Comité de Gestión?
- ¿Cómo podemos conocer mejor la posición que tiene el grupo (comunidad/sector/organización) al cual representamos?
- ¿Nuestro Comité de Gestión ha ayudado a entender y respetar las ideas/posiciones de los demás?
- ¿Cómo podemos incorporar la diversidad de perspectivas/prioridades en el trabajo de nuestro Comité de Gestión?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

## 4

## HEMOS GESTIONADO RECURSOS PARA QUE NUESTRO COMITÉ DE GESTIÓN LOGRE SU(S) OBJETIVO(S)

### Objetivos:

La formulación de las siguientes preguntas fue pensada para reflexionar sobre los distintos tipos de recursos que se necesitan para encaminar las acciones del Comité de Gestión. Pueden ser recursos humanos, financieros, logísticos, entre otros. Es importante tener en claro su función para un trabajo eficiente y coordinado. Asimismo, queremos reflexionar sobre la mejor manera de aprovechar los fondos que se tienen producto de alianzas y acuerdos con instituciones y organizaciones.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Tenemos fondos suficientes para asegurar la operatividad de los miembros de nuestro Comité y cumplir con el Plan de Trabajo?
- ¿Tenemos recursos suficientes para implementar los compromisos suscritos en el Plan Maestro del ANP? (incluir herramientas adicionales donde aplique; por ejemplo: planes de desarrollo regional concertados, planes de vida, etc.)
- ¿Dónde se han buscado fondos? ¿A qué otras alternativas de financiamiento podríamos acceder?
- ¿Qué actividades o proyectos no cuentan con fondos suficientes? Si tuviéramos más fondos, ¿cómo priorizaríamos su uso?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## El facilitador o facilitadora y los y las participantes nos tratan a todos y todas por igual

### Objetivos:

Es fundamental que reconozcamos las habilidades de las personas encargadas de facilitar los procesos internos. Al mismo tiempo, debemos tener claras las responsabilidades compartidas dentro del Comité de Gestión, así como asegurar la equidad e inclusión en nuestras actividades.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Qué cualidades y conocimientos son importantes en un facilitador o facilitadora?
- ¿Todos y todas participamos en la elaboración de la agenda para nuestras reuniones?
- ¿Escuchamos las contribuciones/sugerencias de todos y todas por igual? ¿Qué métodos utilizamos para la toma de decisiones? ¿Aplicamos un enfoque intercultural?
- ¿Llevamos actas de todas las reuniones? ¿Son compartidas efectivamente con todos los y todas las participantes?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

## B

## Nuestro Comité de Gestión impacta de forma positiva en nuestro entorno, tanto respecto a sus integrantes como a los actores y actoras externos.

### Objetivos:

Debemos conocer y reflexionar sobre las estrategias de integración, difusión y réplica de las actividades del Comité de Gestión, por lo que las siguientes preguntas pueden ayudar a constatar que dichas actividades se estén efectuando según lo acordado o esperado.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Nuestro Comité de Gestión ha permitido conectar a los diferentes sectores/grupos/comunidades que representamos?
- ¿Qué hemos llevado/aplicado a nuestro trabajo/las comunidades de lo aprendido en nuestro Comité de Gestión?
- ¿Hemos logrado incluir las opiniones y percepciones de todas las organizaciones del Comité de Gestión? ¿Cómo hemos replicado esto en otros espacios?
- ¿Se han creado nuevos conflictos fuera de nuestro Comité de Gestión, o han empeorado los conflictos existentes? De ser así, ¿cuáles?
- ¿Estamos comunicando nuestro trabajo adecuadamente a los actores y actoras que no participan en nuestro Comité de Gestión?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Estamos realizando esfuerzos para incluir a las mujeres de las poblaciones locales (comunidades campesinas e indígenas, caseríos) y de las organizaciones de base en nuestro Comité de Gestión

### Objetivos:

Las preguntas de esta afirmación tienen como objetivo ahondar en las actividades concretas que hemos realizado o que están en proceso para incluir a las mujeres en el espacio del Comité de Gestión, así como para garantizar su participación efectiva.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Cuál es el rol de las mujeres dentro de nuestro Comité de Gestión?
- ¿Qué hemos hecho para solicitar su participación a las autoridades de cada comunidad o federación? De no haberlo hecho, ¿cómo podríamos hacerlo? (por ejemplo, pedir que cada comunidad y organización envíe una representante mujer).
- ¿Hemos pensado en cómo concientizar a las comunidades locales y sus organizaciones sobre la importancia de la participación de las mujeres en nuestro Comité de Gestión? ¿Qué hemos hecho? ¿Qué nos falta hacer?
- ¿Tenemos una representación adecuada de las actoras locales?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Hemos implementado estrategias para que las mujeres que viven cerca/dentro del ANP (comunidades campesinas e indígenas, caseríos) y de sus organizaciones de base participen en el Comité de Gestión

### Objetivos:

Las preguntas de reflexión se han formulado para reconocer y evaluar el funcionamiento de las estrategias implementadas hasta el momento para la inclusión de las mujeres, las cuales representan distintos tipos de organizaciones, gestión del territorio y acciones de conservación.

### Preguntas de reflexión:

- Además de asegurar la presencia de mujeres en las reuniones, ¿hemos reflexionado sobre los obstáculos que enfrentan para participar de manera plena?
- ¿Hemos reflexionado sobre cómo podemos asegurar que las mujeres participen de manera efectiva y equitativa en nuestro Comité de Gestión? ¿Qué hemos cambiado para permitir esto? ¿Qué podríamos mejorar? (por ejemplo, organizar espacios de cuidado para que las madres participantes puedan dejar a sus hijos mientras asisten a los talleres).
- ¿Los miembros del Comité de Gestión son conscientes de la importancia de la participación de las mujeres? ¿Qué podríamos mejorar?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Hemos identificado el rol de las poblaciones locales que viven cerca/dentro del ANP (comunidades campesinas e indígenas, caseríos) y de sus organizaciones de base en el logro de los objetivos de nuestro Comité de Gestión

### Objetivos:

Con la finalidad de poder transmitir efectivamente la información generada desde el Comité de Gestión, es esencial tener en claro los roles y conocimientos de aquellos actores y aquellas actrices que acompañan o integran los grupos de interés.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Cómo podemos motivar la participación de las poblaciones locales para que puedan cumplir su rol, en concordancia con los objetivos de nuestro Comité de Gestión?
- ¿Qué hemos hecho para incluir a las poblaciones locales y a sus organizaciones en nuestro Comité de Gestión? ¿Qué podemos mejorar?
- ¿Estamos asegurando que los espacios de reunión sean accesibles para todos y todas? ¿Están participando representantes de la población local de manera equitativa?
- ¿Qué hemos hecho para incluir a las mujeres y jóvenes de las poblaciones locales y organizaciones? ¿Qué podemos mejorar?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

## F

## Hemos logrado avances para el desarrollo de las poblaciones del territorio (ANP), entendido desde sus percepciones, saberes y contextos

### Objetivos:

Debemos consensuar conceptos al interior del Comité de Gestión. Por ello, es necesario conocer a cabalidad qué se entiende por desarrollo. Las siguientes preguntas nos invitan a profundizar en los avances y desafíos respecto a las acciones de conservación y sus impactos en la población.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Qué se entiende por desarrollo desde el punto de vista de los diversos y las diversas representantes de las poblaciones locales?
- ¿Qué alternativas de desarrollo territorial sostenible hemos ofrecido para que los objetivos de conservación se logren? ¿Cómo hemos realizado el acompañamiento para que puedan implementarse de manera efectiva?
- ¿Cuáles son los retos más grandes para el desarrollo territorial sostenible de las poblaciones locales?
- ¿Cuáles son las condiciones habilitantes que existen?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Hemos comunicado bien los objetivos y funciones de nuestro Comité de Gestión a las poblaciones que viven cerca/dentro del ANP

### Objetivos:

Las siguientes preguntas tienen como objetivo reflexionar sobre las herramientas, estrategias y medios que se han usado o que pueden utilizarse para transmitir y comunicar eficientemente el trabajo y propósito del Comité de Gestión, ya sea a sus integrantes como a actores externos y actoras externas.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Qué estrategia(s) y herramientas hemos usado para que las poblaciones locales y sus organizaciones conozcan más acerca de nuestro Comité de Gestión, sus objetivos, competencias y funciones? (por ejemplo, participación en algún evento, autoorganizado o de otras instituciones, para difundir nuestro trabajo).
- ¿Cómo podemos mejorar el acceso a la información y a la comunicación de lo que hacemos en el Comité de Gestión?
- ¿La población y sus organizaciones conocen los alcances y límites de nuestro Comité de Gestión según la normativa?
- ¿Hemos comunicado nuestros avances o dificultades con respecto al Plan Maestro del ANP? ¿A quiénes? ¿A quiénes nos falta comunicarlo?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

## H

## Hemos comunicado bien nuestro trabajo a las organizaciones e instituciones que no participan en nuestro Comité de Gestión

### Objetivos:

Generar una reflexión sobre las actividades y esfuerzos realizados o que pueden hacerse para comunicar las actividades del Comité de Gestión a los actores externos y las actoras externas.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Qué estrategias y herramientas hemos utilizado para que quienes no participan en nuestro Comité de Gestión conozcan más acerca de este y de sus objetivos? (por ejemplo, participación en algún evento, autoorganizado o de otras instituciones, para difundir nuestro trabajo).
- ¿Qué podemos mejorar para incrementar nuestra incidencia con actores y actoras externos?
- ¿Conocemos los medios de comunicación más importantes de la zona? ¿Nos hemos acercado a ellos para comunicar nuestros mensajes? ¿Hemos incluido estrategias de comunicación con pertinencia cultural?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Todos y todas tenemos claro nuestro rol y el de los otros y otras participantes de nuestro Comité de Gestión

### Objetivos:

El trabajo entre entidades públicas, instituciones privadas y organizaciones de base debe ser articulado, por lo que las siguientes preguntas buscan que reflexionemos sobre cómo esta articulación intersectorial puede seguir funcionando tanto dentro del Comité de Gestión como fuera de este.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Cuáles son las responsabilidades y obligaciones de la Comisión Ejecutiva? ¿Cómo se elige a sus miembros? ¿Cuáles son las responsabilidades del resto de integrantes?
- ¿Cuáles son las responsabilidades principales dentro de nuestro Comité de Gestión? (por ejemplo: facilitador o facilitadora, mediador o mediadora de conflictos) ¿Quién las asume? ¿Estamos de acuerdo con que existan estos cargos?
- ¿Es necesario cambiar la estructura de nuestro Comité de Gestión para ser más efectivos y efectivas? ¿Estamos asegurando la alternancia y recambio en las responsabilidades y liderazgos?
- ¿Se han generado alianzas o trabajos en conjunto con organizaciones fuera de nuestro Comité de Gestión para fortalecer la gestión participativa?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Hemos articulado con actores y actoras externos que están relacionados con los objetivos de nuestro Comité de Gestión

### Objetivos:

Se propone reflexionar sobre los procesos y estrategias para articular y coordinar con espacios que sean acordes a los objetivos y funciones del Comité de Gestión.

### Preguntas de reflexión:

- ¿En qué otros espacios podríamos participar en representación de nuestro Comité de Gestión?
- ¿Se han llevado nuestros aportes a otras mesas o espacios de trabajo? ¿A cuáles? ¿Quién lo hizo? ¿Su trabajo y resultados fueron reportados al Comité de Gestión?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación, decisión y consulta interna de nuestro Comité de Gestión?
- ¿Existe una duplicidad de espacios o responsabilidades con otros espacios? ¿Qué podemos hacer frente a ello?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Todos nuestros grupos de interés han avanzado hacia los objetivos de nuestro Comité de Gestión, según sus prioridades y necesidades

### Objetivos:

A través de las preguntas, pretendemos consensuar conceptos así como analizar avances y desafíos con relación a los objetivos del Comité de Gestión.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Todos y todas sabemos qué es un grupo de interés? ¿Cuántos grupos de interés tenemos y quiénes los integran?
- ¿Qué responsabilidades específicas tiene cada grupo de interés en relación con el (los) objetivo(s) de nuestro Comité de Gestión?
- ¿Conocemos cuáles son los compromisos que ha suscrito nuestra institución/organización para lograr los objetivos del Plan Maestro?
- ¿Cómo podemos mejorar el desempeño de cada grupo de interés?
- ¿Deberíamos descartar o incluir a algún grupo de interés?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Hemos articulado con actores y actoras que tienen objetivos e intereses diferentes a los de nuestro Comité de Gestión

### Objetivos:

De acuerdo con la clasificación del mapeo de actores y actoras, que diferencia entre opositores, neutros y colaboradores, las preguntas nos permiten indagar en las acciones llevadas a cabo para articular puntos en común con aquellos y aquellas que no estén alineados o alineadas con los objetivos e intereses de nuestro Comité de Gestión.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Qué actores/organizaciones tienen objetivos diferentes a los de nuestro Comité de Gestión?
- ¿Existen diferentes intereses entre los y las miembros del Comité de Gestión?
- ¿Qué acciones hemos realizado para acercarnos a estos actores o actoras? Si no lo hemos hecho, ¿por qué?
- ¿Hemos reflexionado internamente sobre sus intereses para llevarles una propuesta consensuada que permita la continuación de actividades de conservación en el ANP?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Hemos identificado cuáles son las capacidades que necesitan ser fortalecidas para participar efectivamente en nuestro Comité de Gestión

### Objetivos:

Las preguntas están orientadas a contrastar los avances y desafíos en torno a la participación efectiva de todos y todas en el Comité de Gestión.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para participar efectivamente?
- ¿Tenemos un plan o una estrategia para desarrollar estas capacidades? ¿Se podría proponer uno? (por ejemplo, un plan de capacitación).
- Si lo tenemos, ¿hemos monitoreado el progreso en este aspecto? ¿Qué podemos mejorar?
- Si no lo tenemos, ¿qué deberíamos priorizar y quién nos puede ayudar a implementar el plan?
- ¿Estamos vinculando las capacidades con las estrategias necesarias para cumplir con el contenido del Plan Maestro?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Hemos apoyado y aportado a investigaciones para el logro de los objetivos de nuestro Comité de Gestión

### Objetivos:

Reflexionar mediante las preguntas sobre el flujo de comunicación entre la Dirección de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas, la jefatura del ANP y el Comité de Gestión. En el caso de las reservas comunales, se debe incluir al ECA.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Cuáles son las investigaciones prioritarias para el ANP?
- ¿Qué acciones hemos tomado para promover y apoyar estas investigaciones?
- ¿El Plan Maestro toma en cuenta estas prioridades de investigación?
- ¿Cómo estamos incorporando los conocimientos tradicionales y ancestrales locales en la metodología de la investigación? (si aplica).

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?



## Todos y todas tenemos claro el rol y las funciones (responsabilidades) del Ejecutor del Contrato de Administración del ANP (en el caso de las reservas comunales)

### Objetivos:

Aclarar dudas que puedan existir en torno al método de trabajo con los Ejecutores del Contrato de Administración (ECA), así como sobre su articulación con el Comité de Gestión y su representación.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Todos y todas sabemos cuáles son las principales funciones, responsabilidades y el rol de un ECA? ¿Se tiene claro a quiénes representa?
- ¿Qué implica su modelo de cogestión para la representación y participación de las poblaciones locales?
- ¿Cómo se articulan sus funciones y accionar con los objetivos del Comité de Gestión? ¿Cómo hemos apoyado el desempeño del ECA?
- En caso de que su rol no esté claro ¿qué podemos hacer para mejorar este aspecto?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

## P

## Hemos participado de manera continua y sostenida en el proceso de rendición de cuentas y apoyado así la transparencia de la información

### Objetivos:

Las preguntas se orientan a conocer sobre la transparencia con la que se maneja la información que pueda ser relevante y útil para la organización del Comité de Gestión entre los periodos.

### Preguntas de reflexión:

- ¿Sabemos cómo se realiza el proceso de rendición de cuentas? ¿Hemos participado alguna vez en este proceso? ¿Quién lo lidera?
- ¿Quiénes participan o deberían participar en la rendición de cuentas? ¿Qué información debemos facilitar para esta?
- ¿Cómo podemos captar y aprovechar los fondos remitidos a nuestro Comité de Gestión?
- ¿Cómo se vincula la rendición de cuentas con el cumplimiento de los objetivos y los resultados del Comité de Gestión?
- ¿La rendición de cuentas nos ayuda en el cumplimiento óptimo del Plan Maestro?
- ¿Estamos logrando una adecuada transferencia de información entre la Dirección de Gestión de las ANP, la jefatura del ANP y el Comité de Gestión?

¿Cuáles son las tres lecciones más importantes de esta discusión?

¿Cuáles son los tres retos principales del Comité de Gestión para mejorar o mantener el puntaje sobre esta afirmación en el periodo siguiente? ¿Qué haremos para conseguirlo?

## **Documento de Trabajo n. ° 45**

**¿CÓMO VAMOS?** Una herramienta para reflexionar sobre los procesos, los avances y las prioridades de nuestros Comités de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas.

Se terminó de diagramar en Negrapata, Jr. Suecia 1470,  
Urb. San Rafael, Lima, Perú; a fines de diciembre de 2020.  
Versión digital.



Con el apoyo de:

