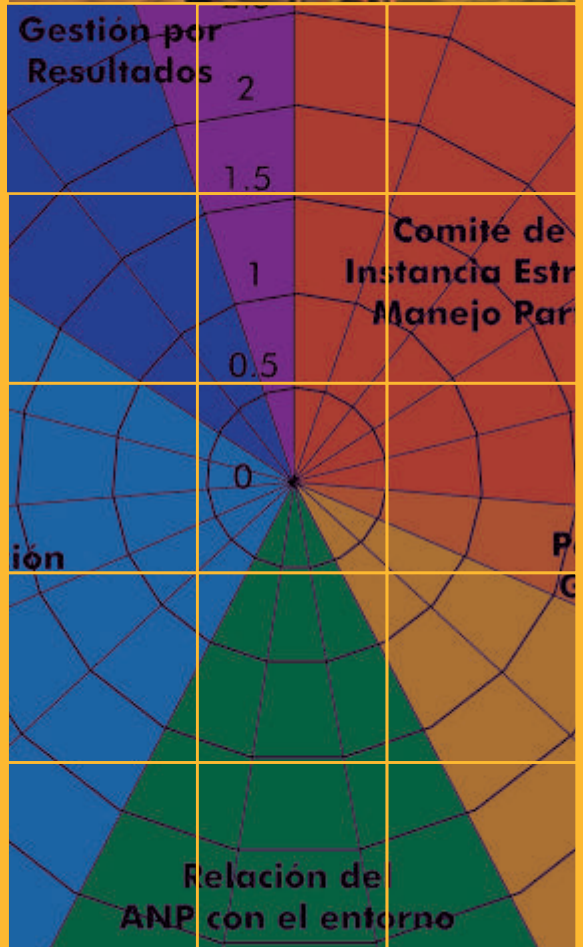
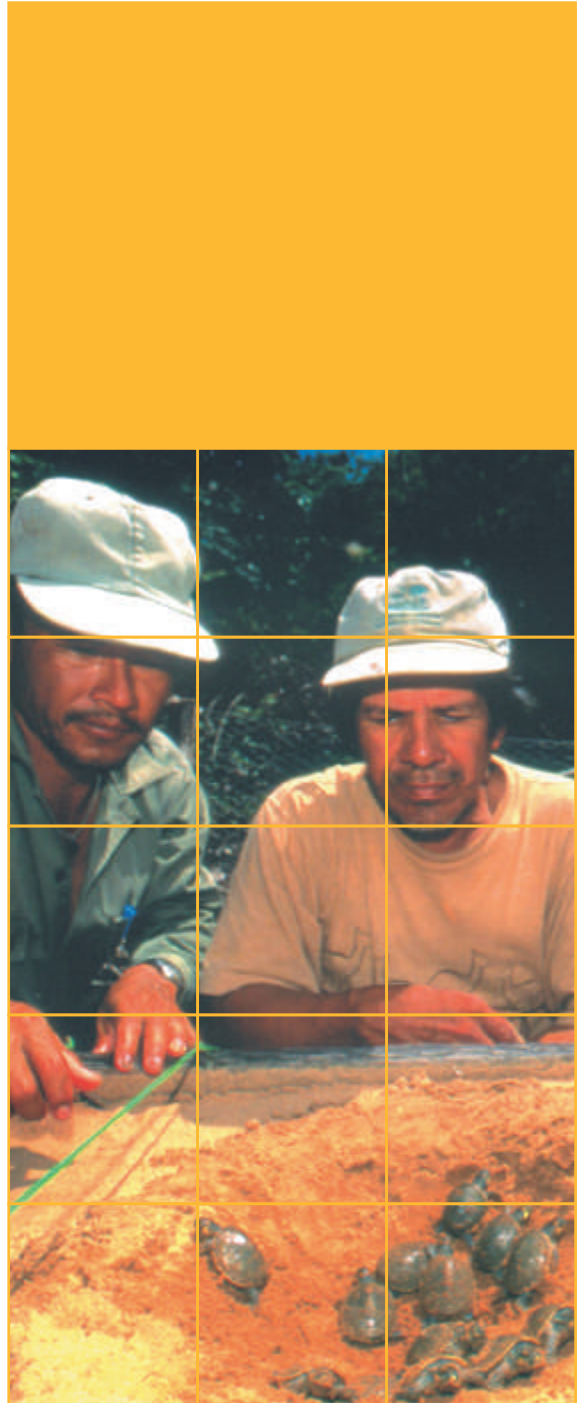


# Instrumentos para el Monitoreo y Evaluación de la Gestión Participativa



# Instrumentos para el Monitoreo y Evaluación de la Gestión Participativa



## Instrumentos para el Monitoreo y Evaluación de la Gestión Participativa

© PROFONANPE, 2007.

### Cita sugerida:

PROFONANPE. 2007. Instrumentos para el Monitoreo y Evaluación de la Gestión Participativa. Proyecto GPAN. Lima. 28 páginas.

### Supervisión y Coordinación:

#### Equipo Técnico Proyecto GPAN:

Álvaro Gaillour  
Gerente de Proyecto  
Carlos Hernández  
Especialista en Planeamiento, Monitoreo y Evaluación  
Giovanna Nuñez  
Especialista en Comunicación  
Juan José Rodríguez  
Especialista en Áreas Naturales Protegidas  
Oswaldo Saavedra  
Especialista en Desarrollo Sostenible  
Mónica Perea  
Asistente de Proyecto

### Fotos:

© Heinz Plenge  
© Walter H. Wust  
© Juan José Rodríguez

### Proyecto GPAN:

Av. Javier Prado Oeste 2378  
Lima 27- Perú  
Tel: (511) 218-1097  
Fax: (511) 218-1049  
proyectogpan@profonanpe.org.pe  
www.profonanpe.org.pe/gpan

### Diagramación:

Alejandra Chávez Subiría  
979-20759 / Nextel: 412\*6641

### Impresión:

Imprenta CANO s.r.l.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2007-06243

Esta publicación se ha elaborado en el marco del Proyecto Gestión Participativa de Áreas Naturales Protegidas (GPAN), ejecutado por PROFONANPE e INRENA con apoyo del Global Environment Facility y el Banco Mundial.

 INDICE

4	Introducción
5	Los Principios de la Gestión Participativa
6	Resultados Esperados Más Allá de la Conservación de la Biodiversidad
7	El Modelo de Gestión Participativa: Ejes de Acción
8	EJE 1. Una gestión capaz de promover acciones colaborativas de los diversos actores locales
8	EJE 2. El comité de gestión es la instancia estratégica de manejo participativo, de concertación y vigilancia ciudadana del ANP
10	EJE 3. La generación de compromisos de los grupos locales en las acciones de conservación de las ANP
10	EJE 4. A los actores locales se les debe brindar la oportunidad de participar en la elaboración de los instrumentos de planificación
11	EJE 5. El ANP integrada a su entorno
12	EJE 6. Una gestión con estrategias de comunicación
13	EJE 7. Una gestión transparente basada en la rendición de cuentas
13	EJE 8. Una gestión por resultados
14	Construcción del Radar de la Gestión Participativa de Áreas Naturales Protegidas
23	Mapa de Actores



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha producido un cambio en el enfoque del manejo de las Áreas Naturales Protegidas (ANP), donde la gestión de éstas se realiza de manera participativa con un conjunto muy amplio de actores, en beneficio de la sociedad y de diversas maneras, más allá de su fundamental mandato de conservar la diversidad biológica. Además, las ANP ya no son concebidas como sitios aislados entre sí, sino son entendidas como parte de un sistema y articuladas a su entorno.

El fortalecimiento de la participación de diferentes sectores de la sociedad en la gestión de las ANP, es la característica central que define el nuevo enfoque en las ANP. En dicho proceso, la identificación de los actores estratégicos y su comportamiento vinculado a los compromisos con la gestión, son los elementos que destacan en el monitoreo de la gestión participativa.

En el ámbito de las ANP existe una amplia gama de actores o grupos de actores que tienen diversos intereses sobre el área. Para una adecuada gestión del ANP es relevante poder identificarlos y caracterizarlos ya que el accionar de éstos incide directamente en el desarrollo del ANP.

### Hacia la construcción de un modelo de gestión de áreas naturales protegidas

Teniendo como base este paradigma, proponemos un modelo de gestión para el manejo de las ANP que promueva el compromiso de los diversos actores sociales, los principios de gobernabilidad y la inclusión social, contribuyendo en la construcción de una sociedad más democrática y fortaleciendo la relación Estado - Sociedad. El modelo también considera como elemento fundamental que las ANP dialoguen no sólo con otros actores, sino también se relacionen con su entorno y las autoridades correspondientes. Todo ello sin perder de vista el mandato de conservación de los recursos naturales que tienen las ANP.

Los actores estratégicos (stakeholders), son las organizaciones o personas que son afectadas por las actividades del ANP, que tienen algún grado de influencia sobre ella y/o que manifiestan algún interés en el éxito o fracaso de su gestión.

Los compromisos son los acuerdos, explícitos o implícitos, a través de los cuales se construyen situaciones de cooperación, basados en objetivos comunes y en la realización colectiva de diversas acciones de conservación, de difusión de valores ambientales, de uso sostenible de los recursos, entre otros.

Para monitorear los aspectos fundamentales del modelo de gestión participativa de áreas naturales protegidas, hemos desarrollado los instrumentos denominados "radar de la gestión participativa" y "mapa de actores estratégicos".

El radar da cuenta de los avances en la gestión y visualiza aquellos aspectos que necesitan ser fortalecidos. El mapa de actores permite visualizar y medir los cambios en la relación al compromiso que tienen los actores estratégicos con la gestión del ANP. Debe servir para monitorear la posición que asume cada uno de ellos y para formular estrategias individuales para acercarlos al lado colaborativo.

Esta publicación presenta la manera de construir el radar y el mapa de actores y las definiciones de los aspectos más importantes para la gestión participativa consideradas en el modelo.

## LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

A la luz del paradigma, de los principios de buen gobierno de las áreas protegidas y haciendo una lectura de la realidad, se han identificado los siguientes principios orientadores de la gestión participativa de las ANP en el Perú:

- **INCLUSIÓN.** El ANP desarrolla estrategias y acciones de promoción de la inclusión de los diversos actores en la gestión. Se pondrá particular atención a la inclusión de las mujeres, jóvenes y de los grupos locales.
- **INTEGRACIÓN.** Las acciones que se realizan dentro del ANP deben estar enmarcadas dentro de los objetivos de conservación precisados en su Plan Maestro. Asimismo, el ANP debe estar en relación con su entorno, para lo cual debe integrarse a los diversos procesos de desarrollo impulsados por otros agentes locales y regionales.
- **COMUNICACIÓN.** La gestión participativa se basa en procesos de comunicación e información hacia la colectividad local, en especial hacia los actores que inciden en la gestión del ANP.
- **TRANSPARENCIA.** La gestión del ANP es una gestión transparente que incorpora mecanismos de rendición de cuentas a la población, proceso a través del cual se dan a conocer los objetivos, metas, planes propuestos, planes implementados, presupuestos ejecutados y resultados de la gestión.
- **EFICIENCIA.** La gestión del ANP desarrolla las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos trazados con la utilización óptima de sus recursos y la convocatoria de otros recursos locales, nacionales o internacionales.



## RESULTADOS ESPERADOS MÁS ALLÁ DE LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

Como se ha señalado, el modelo de gestión participativa aporta en la construcción de una sociedad más democrática al replantearse las relaciones Estado - Sociedad. Este aporte podrá evidenciarse en:

- El fortalecimiento de la participación comunitaria y del tejido social, ya que la experiencia permitirá reforzar formas y prácticas democráticas como: la representación, la legitimidad, la toma de acuerdos de manera deliberativa, el cumplimiento de los mismos y la responsabilidad.
- La incorporación de las comunidades más excluidas en el manejo del bien común: el ANP.
- La canalización de los recursos públicos y privados a favor de las comunidades más necesitadas a través de iniciativas económicas.
- La construcción de programas en torno a asuntos clave identificados en el proceso.
- La disminución de los niveles de conflicto socio ambiental en la región. Indudablemente el contar con un gran porcentaje de actores comprometidos permitirá tener mejor control sobre los conflictos sociales y ambientales que surjan.
- Cambios en las conductas de los grupos meta, no sólo en relación con la conservación de los recursos naturales, sino en el ejercicio de prácticas democráticas.
- La recomposición de las relaciones de poder local. La experiencia generará confianza en los diversos actores locales, los cuales demandarán una relación Estado - Sociedad más democrática en otras instancias de gestión.
- El aporte al establecimiento y consolidación de otros procesos de gestión abiertos, democráticos y participativos que se dan en la localidad. La participación en la gestión del ANP permitirá desarrollar las habilidades necesarias para poder aportar en otras instancias de toma de decisiones como en los Planes concertados y los presupuestos participativos a nivel local y regional.
- Establecer el diálogo con otros niveles de gobierno permitirá el desarrollo de sinergias institucionales y la integralidad de políticas.
- La consolidación de alianzas estratégicas con actores clave de la gestión ambiental.



## EL MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA: EJES DE ACCIÓN

1. Una gestión capaz de promover acciones colaborativas en los diversos actores locales.
2. El Comité de Gestión es la instancia estratégica de manejo participativo, de concertación y vigilancia ciudadana del ANP.
3. La generación de compromisos de los grupos locales en las acciones de conservación de las ANP.
4. Oportunidad de participar en la elaboración de los instrumentos de planificación.
5. El ANP integrada a su entorno.
6. Una gestión con estrategias de comunicación.
7. Una gestión transparente basada en la rendición de cuentas.
8. Una gestión por resultados.

También se han identificado los siguientes ejes complementarios para lograr una adecuada gestión participativa:

- a. El posicionamiento regional del Comité de Gestión.
- b. La promoción de beneficios de la conservación para los grupos locales.
- c. El desarrollo de capacidades de los diferentes actores involucrados.
- d. El desarrollo de una gestión eficiente.
- e. La existencia de diversas prácticas y mecanismos de monitoreo y evaluación de avance y resultados de la ejecución de los planes.



## EJE 1. Una gestión capaz de promover acciones colaborativas de los diversos actores locales

El modelo de gestión participativa es una propuesta que promueve tanto una actitud como una acción colaborativa de los diversos actores de la sociedad que tienen interés en la conservación del ANP y en su eficiente gestión.

En la gestión del ANP se puede decir que existen diferentes grupos de interés o stakeholders. Se utiliza el término grupo de interés o stakeholder como "cualquier persona, grupo u organización que puede reclamar de una organización recursos, atención o rendimiento o es afectado por ese rendimiento". Entonces para una adecuada gestión del ANP es pertinente identificar cuáles son los intereses que están a la base del accionar de los diversos stakeholders. Para ello se debe elaborar una matriz de Intereses.

Los intereses generan diversos tipos de relación entre los stakeholders y el ANP. Esta relación puede ser colaborativa, neutra o antagonica, las mismas que pueden expresarse en un Mapa de Grupos de Interés o Mapa de Actores. El mapa de grupos de interés es un gráfico que nos permite visualizar no sólo el tipo de relación, sino también el grado de fortaleza del actor. En una gestión participativa interesa contar con grupos de interés que establezcan una relación colaborativa con el ANP y que sean también fuertes y con un grado de influencia importante.

## EJE 2. El Comité de Gestión es la instancia estratégica de manejo participativo, de concertación y vigilancia ciudadana del ANP

El Comité de Gestión es la instancia principal y estratégica que facilita la participación en el Área Natural protegida, razón por la cual es importante vigilar que se cumpla lo siguiente:

### ■ La representación de los diversos actores locales en el Comité de Gestión

El Comité de Gestión es la instancia estratégica que agrupa a los actores locales y promueve su participación, por ello hay que tener especial cuidado en su representación. En ese sentido, se debe promover que los representantes de las diversas organizaciones e instituciones locales deben ser legítimos y debidamente acreditados.

Entre los actores que deben estar representados en el Comité de Gestión tenemos:

- Las comunidades locales, en especial las comunidades nativas y campesinas, ya que ellas se encuentran estrechamente ligadas al ANP, no solo porque están asentadas en el área o en su zona de influencia, sino porque generalmente se encuentran utilizando

los recursos naturales que existen en ella. El poder contar con su participación en el Comité de Gestión, puede ayudar a disminuir las presiones que estas poblaciones pueden ejercer sobre el recurso natural.

- También es importante que la gestión participativa promueva y destaque el aporte de las mujeres en la gestión del ANP y en el manejo de los recursos naturales. Según las culturas, la mujer cumple un rol diferenciado al de los varones en el manejo de los recursos naturales y en la toma de decisiones sobre los mismos<sup>1</sup>.
- Las autoridades regionales y locales; ya que por ser autoridades democráticamente elegidas representan los intereses locales. Estas autoridades tienen responsabilidad sobre la zona de amortiguamiento, espacios clave para la gestión de ANP. Además, deben existir alianzas estratégicas con ellas. También deben participar en el Comité de Gestión los sectores de gobierno que tienen ingerencia en las ANP.
- La presencia del sector académico y científico debe de estar garantizada a través de la participación de las universidades y ONG. Tener el compromiso de estas instituciones ayudará a ir construyendo nueva información, instrumentos y estrategias que aporten al mejor conocimiento y manejo de las ANP. A nivel de cada área se debe identificar cuáles son las organizaciones académicas y científicas que podrían colaborar en la gestión del ANP. También interesa destacar la experiencia en manejo participativo que tienen las ONG, tanto conservacionistas como de desarrollo (aliados estratégicos).
- Es importante la participación y el compromiso de actores privados, como las empresas. La presencia de estos actores puede resultar estratégico en la difusión de los atractivos y benéficos del ANP.

También es importante reconocer que no todos los actores tienen igual influencia. Existen los actores clave, los cuales son los grupos o individuos más relevantes en las acciones de conservación. Sus actitudes, decisiones y acciones son factores críticos en el logro de los objetivos de conservación. Estos grupos son prioritarios en las acciones de educación y conservación.

- El Comité de Gestión se institucionaliza con la regularidad de sus reuniones, el cumplimiento de su plan de trabajo y el incremento y cumplimiento de los compromisos de sus miembros

Por ser el Comité de Gestión una instancia fundamental, éste debe tener un funcionamiento regular. El pleno se debe reunir por lo menos dos veces al año. En dichas

---

(1) Así tenemos por ejemplo, que en algunas comunidades nativas de Tambopata la mujer participa en la discusión sobre el manejo de los recursos naturales en el ámbito familiar. Es lo acordado en ese ámbito privado lo que el esposo manifiesta luego en el ámbito público, por ejemplo en los talleres en donde se discute el Plan Maestro. En otras realidades, como en los Manglares de Tumbes, algunas mujeres tienen una presencia más pública, están organizadas en torno al manejo de recursos hidrobiológicos.

reuniones no sólo se debe informar sobre los avances y problemas que afronta la gestión, sino también se deben explorar oportunidades y tomar acuerdos para establecer compromisos que tienen que ser cumplidos.

El Comité de Gestión debe tener un plan de trabajo, elaborado teniendo como marco el Plan Maestro y el Plan Operativo del ANP. Tener un instrumento de planificación que pueda ser revisado periódicamente evita las acciones espontáneas y la falta de coordinación, permitiendo más bien la sinergia al tener todos los participantes un norte común.

■ El Comité de Gestión tiene sus representantes ante el Consejo de Coordinación del SINANPE

El Consejo es la única instancia que garantiza que los problemas y propuestas de los diversos Comités de Gestión sean puestos a consideración ante el SINANPE (Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado). Por tal razón es clave no sólo que los Comités de Gestión tengan su representante ante el Consejo de Coordinación, sino que realmente existan canales de comunicación y coordinación entre el Comité y su representante.

### EJE 3. La generación de compromisos de los grupos locales en las acciones de conservación de las ANP

Es importante generar y fortalecer el compromiso de las comunidades locales en las acciones de conservación.

Ello puede estar expresado por medio de acciones formales, o a través de los programas de aprovechamiento de los recursos naturales, o los guardaparques comunitarios, pero también en las prácticas cotidianas de manejo de los recursos naturales. Los grupos locales deben percibir beneficios al estar involucrados en las tareas de conservación.

### EJE 4. A los actores locales se les debe brindar la oportunidad de participar en la elaboración de los instrumentos de planificación

Reconociendo que la participación es un derecho, se les debe brindar a todos los actores la oportunidad de participar en la elaboración de los instrumentos estratégicos que orientan la gestión del ANP.

## ■ El Plan Maestro del ANP

La elaboración del Plan Maestro es un proceso de definición de las orientaciones estratégicas de la gestión del ANP. Para que sea un plan realista y aceptado por todos, debe ser elaborado participativamente, con una visión clara, objetivos concretos articulados con los resultados esperados, con una estrategia de comunicación antes, durante y después del proceso y con presupuesto comprometido.

La elaboración del Plan Maestro brinda una serie de oportunidades a la gestión, como son el encuentro entre la autoridad y los diversos actores y demostrar a la colectividad por qué es importante un Área Natural Protegida. Pero sobre todo es una excelente oportunidad para que los diversos actores puedan establecer compromisos con el ANP.

## ■ El Plan Operativo Anual del ANP

Así como el Plan Maestro es elaborado participativamente, el Plan Operativo Anual (POA) también debe ser elaborado participativamente, pero con otra finalidad. El objetivo de contar con un POA es el de programar anualmente las acciones previstas en el Plan Maestro. Desde esa perspectiva es pertinente que sea elaborado con la presencia de otros actores. Así se sabe qué se va a realizar y cuándo. Desde el punto de vista de la gestión del ANP este también es un momento para reforzar o generar compromisos de las diversas instituciones y organizaciones.

## EJE 5. El ANP integrada a su entorno

La gestión de las ANP no se da de forma aislada, ya que ésta recibe influencias positivas o negativas del accionar de los diversos actores. Por esta razón es menester que la autoridad del ANP establezca relación con las otras instancias que influyen en la gestión y en especial las que actúan sobre la zona de amortiguamiento. Establecer una adecuada relación con el entorno ayudará a disminuir las amenazas que enfrentan las ANP y brindará mayores posibilidades para aprovechar las oportunidades a favor de la gestión.

- La Jefatura del ANP coordina con otras instancias de gestión ambiental, como la Comisión Ambiental Regional (CAR) de CONAM o las gerencias ambientales de nivel regional y municipal

Como ya se ha señalado anteriormente, existen diversos actores que también tienen responsabilidad sobre el ambiente: los gobiernos regionales, los gobiernos locales, el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), los sectores de los ministerios, entre otros. El ANP debe promover la coordinación con las distintas instancias ambientales. Esta afirmación es válida también para establecer la adecuada coordinación con las otras Intendencias del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA).

- El ANP aparece como espacio reconocido en los planes concertados de nivel regional y municipal

Interesa no sólo que en los diversos planes de desarrollo se destaquen los recursos naturales que existen en la localidad, sino que se señale que existe un Área Natural Protegida que tiene objetivos precisos que hay que respetar. Asimismo, la aparición del ANP en estos planes debe ser vista como un potencial que puede permitir el desarrollo de otras actividades que aportan al desarrollo local, como son las actividades turísticas responsables.

Así como interesa que el ANP aparezca en los planes de desarrollo, también es de vital importancia tener iniciativas sobre la zona de amortiguamiento.

Son por estas razones que en el proceso de elaboración de los Planes Concertados, tanto a nivel local como regional, deben estar presentes la Jefatura y los miembros del Comité de Gestión del ANP, cabe anotar que por estrategia, esta presencia debe ser coordinada previamente para que todos los asistentes planteen todos los mismos objetivos.

- Los gobiernos locales y regionales establecen compromisos presupuestales para el ANP o su Zona de Amortiguamiento

Es de suma importancia vincular los compromisos de los gobiernos subnacionales con las ANP. Es por ello que el ANP debe sentar presencia y promover inversiones que favorezcan directamente a su núcleo, a su zona de amortiguamiento o a su gestión. Nuevamente, se debe señalar que es importante la presencia coordinada de la Jefatura con el Comité de Gestión y otros actores aliados en los talleres donde se definen las inversiones anuales.

Hay que tener presente que los talleres de elaboración de los Planes Concertados y los de Presupuesto Participativo son espacios excepcionales no sólo para posicionar mejor el ANP, sino para sensibilizar a la población sobre la importancia y los beneficios que ésta aporta a la localidad.

## EJE 6. Una gestión con estrategias de comunicación

Una condición básica para que se dé la participación, es que los diversos actores estén debidamente informados y comunicados entre sí.

Sin adecuados procesos de comunicación e información no se puede opinar, proponer, tomar decisiones, involucrarse con una gestión. La comunicación se ubica en el primer nivel de la participación. Con una pertinente y oportuna comunicación se puede sentar las bases para una buena gestión participativa.

Para una buena gestión del ANP se ha identificado que debe ponerse atención a que:

- a. El Comité de Gestión reciba información oportuna de los avances en gestión por parte de la Jefatura del ANP.
- b. El Comité de Gestión reciba información oportuna del avance de los proyectos que intervienen en el área.
- c. La Jefatura reciba información oportuna de los avances de la gestión del Comité de Gestión.
- d. La Jefatura reciba información oportuna de la Intendencia de Áreas Naturales Protegidas.
- e. La Jefatura reciba información oportuna de los proyectos que intervienen en el área.
- f. El Comité de Gestión y la Jefatura del ANP comuniquen periódicamente a la población los avances en la gestión del Área.

Para tener un buen nivel de comunicación con la población y los actores sociales clave es necesario que el ANP cuente con una estrategia de comunicación que sea transversal a la gestión de la misma y este orientada a consolidar el posicionamiento de ésta en su entorno, así como la promoción de actitudes y comportamientos que favorezcan la conservación.

### EJE 7. Una gestión transparente basada en la rendición de cuentas

Las ANP pertenecen a la nación y su manejo debe ser de interés para todos los peruanos, razón por la cual la gestión debe ser transparente.

En los años recientes la rendición de cuentas ha sido identificada como un componente importante de un Estado moderno y democrático. Es una práctica que se viene impulsando en el Perú y que la gestión de las ANP debe de incorporar. En este sentido, deben rendir cuentas la autoridad del ANP y el Comité de Gestión, por ser una instancia que ha asumido compromisos con la colectividad.

### EJE 8. Una gestión por resultados

La gestión participativa debe cumplir con sus objetivos. Para esto se evaluará lo cumplido en relación a lo programado en el POA. Si existen problemas, ello nos estará indicando que posiblemente se ha actuado espontáneamente o que el instrumento POA está mal elaborado.

## CONSTRUCCIÓN DEL RADAR DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

APLICACIÓN: Se recomienda aplicarlo anualmente en forma conjunta, entre el equipo de la Jefatura del ANP y la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión.

ÁREA NATURAL PROTEGIDA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN:

JEFATURA (Nombres y Cargos): \_\_\_\_\_

COMITÉ DE GESTIÓN (Nombres y Cargos): \_\_\_\_\_

EJES	ESCALA DE LA MEDICIÓN	OBSERVACIONES
<b>1. COMITÉ DE GESTIÓN ES LA INSTANCIA ESTRATÉGICA EN EL MANEJO PARTICIPATIVO DEL ANP</b>		
1. El ANP cuenta con un Comité de Gestión en el que se encuentran representados los diversos sectores de la localidad	• No se tiene Comité de Gestión.	0
	• El Comité de Gestión está en proceso de constitución.	1
	• El Comité de Gestión está constituido, pero hay ausencia de actores clave <sup>2</sup> , ya sea a nivel sectorial o físico-territorial.	2
	• En el Comité de Gestión están representados los diversos actores clave, tanto a nivel sectorial como territorial.	3
2. El Comité de Gestión tiene un ritmo regular de reuniones	• El Comité de Gestión no se ha reunido en pleno en los últimos doce meses.	0
	• Aunque ha sido convocado, el Comité de Gestión no se ha reunido en pleno en los últimos doce meses.	1
	• El Comité de Gestión se ha reunido en pleno una vez en los últimos doce meses.	2
	• El Comité de Gestión se ha reunido en pleno dos veces en los últimos doce meses.	3

(2) Entiéndase por actor clave a aquella institución, organización o persona cuya presencia es de suma importancia para la gestión exitosa del ANP.

EJES	ESCALA DE LA MEDICIÓN	OBSERVACIONES
<b>1. COMITÉ DE GESTIÓN ES LA INSTANCIA ESTRATÉGICA EN EL MANEJO PARTICIPATIVO DEL ANP</b>		
3. El Comité de Gestión cumple su plan de trabajo, elaborado teniendo en cuenta las prioridades del ANP. Dichas prioridades se encuentran enmarcadas en el Plan Maestro o POA <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Gestión no tiene plan de trabajo. 0</li> <li>• El Comité de Gestión tiene plan de trabajo pero éste no recoge las prioridades enmarcadas en el Plan Maestro. 1</li> <li>• El Comité de Gestión tiene plan de trabajo que recoge la prioridades del ANP, pero sólo ha cumplido 50% o menos de sus acciones propuestas. 2</li> <li>• El Comité de Gestión tiene plan de trabajo que recoge la prioridades del ANP, y que cumple más del 50% de sus acciones propuestas. 3</li> </ul>	
4. En la gestión del ANP se incrementan y cumplen los compromisos de los actores participantes en el Comité de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el último año ha sido reducido el número de compromisos de los miembros del Comité de Gestión. 0</li> <li>• Durante el último año, en relación con el anterior, se ha incrementado el número de compromisos del Comité de Gestión. 1</li> <li>• Durante el último año se ha incrementado el número de compromisos y el porcentaje de compromisos cumplidos. 2</li> <li>• Durante el último año se ha incrementado el número de compromisos y se han cumplido el 100% de los mismos. 3</li> </ul>	
5. El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Gestión no está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE. 0</li> <li>• El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE pero no coordina con su representante. 1</li> <li>• El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE pero coordina con su representante muy poco, sólo una vez al año. 2</li> <li>• El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE y coordina con frecuencia con su representante, varias veces al año. 3</li> </ul>	

(3) Si el ANP no cuenta con un Plan Maestro, el documento referente será el POA.



EJES	ESCALA DE LA MEDICIÓN	OBSERVACIONES	
<b>2. PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS LOCALES<sup>4</sup> EN LAS ACCIONES DE CONSERVACIÓN</b>			
6. Los grupos locales participan en las acciones de conservación del ANP establecidas en el Plan Maestro o POA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un porcentaje elevado de grupos locales no se muestra favorable (no tiene acciones ni compromisos) en las acciones de conservación del ANP.</li> </ul>	0	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un porcentaje reducido de grupos locales ha establecido compromisos de conservación y se cumplen; pero aún existe un alto porcentaje de grupos locales que no desarrollan acciones efectivas de conservación.</li> </ul>	1	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un porcentaje elevado de grupos locales ha establecido compromisos pero desarrollan pocas acciones efectivas de conservación.</li> </ul>	2	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un porcentaje elevado de grupos locales ha establecido compromisos y desarrollan acciones efectivas de conservación.</li> </ul>	3	
<b>3. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN</b>			
7. El proceso de elaboración del Plan Maestro brinda oportunidades de participar a la colectividad local <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Jefatura no convoca ni informa sobre el proceso participativo para hacer el Plan Maestro.</li> </ul>	0	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Jefatura solo informa a la colectividad sobre el proceso para hacer el Plan Maestro.</li> </ul>	1	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación en el proceso de elaborar el Plan Maestro es parcial. Se realizan reuniones participativas solo para elaborar el diagnóstico.</li> </ul>	2	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan reuniones de trabajo con participación de la colectividad para elaborar el Plan Maestro en sus diferentes momentos.</li> </ul>	3	

(4) El término grupos locales se aplica en especial a las comunidades campesinas o comunidades nativas.

(5) En el caso que corresponda, porque el Plan Maestro se debe actualizar cada 5 años.

EJES	ESCALA DE LA MEDICIÓN	OBSERVACIONES
<b>3. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN</b>		
8. El POA se elabora con participación del Comité de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Gestión no participa en el proceso de elaboración del POA. 0</li> <li>• Solo algunos miembros de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión participan en el proceso de elaboración del POA. 1</li> <li>• Solo la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión participa en todo el proceso de elaboración del POA. 2</li> <li>• El Comité de Gestión participa en todo el proceso de elaboración del POA. 3</li> </ul>	
<b>4. RELACIÓN DEL ANP CON EL ENTORNO</b>		
9. La Jefatura del ANP coordina con otras instancias de gestión ambiental: CONAM / CAR; gerencias ambientales regionales y municipales, sectores <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Jefatura no establece ninguna relación con las otras instancias de gestión ambiental. 0</li> <li>• La Jefatura asiste a reuniones de coordinación con otras instancias de gestión ambiental, pero sin resultados (no hay compromisos o acuerdos). 1</li> <li>• La Jefatura participa en instancias de coordinación, se toman acuerdos y éstos se concretan en un 50% o menos. 2</li> <li>• La Jefatura participa en instancias de coordinación con otras instancias de gestión, se toman acuerdos y se implementan la mayor parte de estos acuerdos. 3</li> </ul>	
10. El ANP aparece como espacio reconocido en los planes concertados de las municipalidades provinciales y de los gobiernos regionales <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ANP no aparece planes concertados. 0</li> <li>• El ANP aparece en el 50% o menos de los planes concertados del ámbito. 1</li> <li>• El ANP aparece entre 50% o más de los planes concertados del ámbito. 2</li> <li>• El ANP aparece en el 100% de los planes concertados del ámbito. 3</li> </ul>	

(6) Precise con que instancias se tiene coordinación y con cuales no. Poner esta información en la columna de observaciones.

(7) Para ver la presencia del ANP en los Planes Concertados, se revisaran los planes provinciales y regionales; el porcentaje para la evaluación se tomará en relación a la suma de los planes a nivel provincial y regional. Ejm. si se tiene 6 planes provinciales y 2 planes regionales, el universo a considerar será 8.

EJES	ESCALA DE LA MEDICIÓN	OBSERVACIONES
<b>4. RELACIÓN DEL ANP CON EL ENTORNO</b>		
11. Los gobiernos provinciales y regionales (subnacionales) establecen compromisos presupuestales sobre el núcleo o su zona de amortiguamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gobiernos subnacionales no establecen compromisos presupuestales en el ANP. 0</li> <li>• Los gobiernos subnacionales establecen compromisos presupuestales pero no se cumplen. 1</li> <li>• Los gobiernos subnacionales establecen compromisos presupuestales pero se cumplen parcialmente. 2</li> <li>• Los gobiernos subnacionales establecen compromisos presupuestales y los cumple. 3</li> </ul>	
<b>5. COMUNICACIÓN</b>		
12. El Comité de Gestión recibe información oportuna de los avances en gestión por parte de la Jefatura del ANP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Gestión nunca recibe información de la Jefatura del ANP. 0</li> <li>• El Comité de Gestión está muy poco informado de los avances de la gestión por parte de la Jefatura del ANP. 1</li> <li>• El Comité de Gestión es informado oportunamente casi siempre por parte de la Jefatura del ANP. 2</li> <li>• El Comité de Gestión siempre está informado oportunamente por parte de la Jefatura. 3</li> </ul>	
13. La Jefatura del ANP recibe información oportuna de las acciones del Comité de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Jefatura del ANP nunca recibe información sobre acciones del Comité de Gestión que afectan al ANP. 0</li> <li>• La Jefatura del ANP casi nunca está informada sobre acciones del Comité de Gestión que afectan al ANP. 1</li> <li>• La Jefatura del ANP casi siempre está informada sobre las acciones del Comité de Gestión. 2</li> <li>• La Jefatura del ANP siempre está informada oportunamente sobre las acciones del Comité de Gestión. 3</li> </ul>	

EJES	ESCALA DE LA MEDICIÓN	OBSERVACIONES
<b>5. COMUNICACIÓN</b>		
14. La Jefatura del ANP recibe información oportuna de la Intendencia de Áreas Naturales Protegidas (IANP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Jefatura del ANP recibe muy poca información de la IANP. 0</li> <li>• La Jefatura del ANP recibe un flujo irregular de información de la IANP sobre aspectos determinantes. 1</li> <li>• La Jefatura del ANP recibe un flujo regular de información de la IANP sobre aspectos determinantes, pero no siempre en forma oportuna. 2</li> <li>• La Jefatura del ANP recibe un flujo regular de información de la IANP sobre aspectos determinantes y generalmente esta información es recibida en forma oportuna. 3</li> </ul>	
15. La Jefatura del ANP recibe información oportuna de los diversos proyectos que actúan sobre el ANP <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Jefatura del ANP nunca recibe información sobre la gestión de los proyectos. 0</li> <li>• La Jefatura del ANP casi nunca recibe información sobre la gestión de los proyectos. 1</li> <li>• La Jefatura del ANP recibe un flujo de información regular sobre la gestión de los proyectos, aunque no siempre de forma oportuna. 2</li> <li>• La Jefatura del ANP está informada oportunamente siempre sobre la gestión de los proyectos. 3</li> </ul>	
16. El Comité de Gestión y la Jefatura del ANP informan periódicamente a la población del ANP y de la zona de amortiguamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La población nunca recibe información sobre la gestión del ANP por parte de la Jefatura o el Comité de Gestión. 0</li> <li>• La población no está informada casi nunca sobre la gestión del ANP por parte de la Jefatura o el Comité de Gestión. 1</li> <li>• La población está informada casi siempre sobre la gestión del ANP por parte de la Jefatura o el Comité de Gestión. 2</li> <li>• La población esta informada siempre por parte de la Jefatura o el Comité de Gestión. 3</li> </ul>	

(8) Identificar de cuales proyectos sí recibe información y de cuales no.

EJES	ESCALA DE LA MEDICIÓN	OBSERVACIONES
<b>6. RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		
17. El Comité de Gestión rinde cuentas anualmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presidente o la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión no rinden cuentas nunca. 0</li> <li>• El presidente o la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión solo rinden cuentas cuando se acaba su periodo de gestión (cada dos años). 1</li> <li>• El presidente o la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión rinden cuentas solo cuando lo solicita cualquier actor. 2</li> <li>• El presidente o la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión rinde cuentas públicas<sup>9</sup> anualmente de su gestión. 3</li> </ul>	
18. La Jefatura del ANP rinde cuentas anualmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Jefatura del ANP no rinde cuentas nunca. 0</li> <li>• La Jefatura del ANP solo rinde cuentas ante el presidente del Comité de Gestión. 1</li> <li>• La Jefatura del ANP solo rinde cuentas ante la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión. 2</li> <li>• La Jefatura del ANP rinde cuentas públicas de su gestión anual. 3</li> </ul>	
<b>7. GESTIÓN POR RESULTADOS</b>		
19. Se cumplen los objetivos del POA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han cumplido menos del 30% de los objetivos planteados. 0</li> <li>• Se han cumplido entre el 30 y 60% de los objetivos planteados. 1</li> <li>• Se han cumplido entre el 60 y 80% de los objetivos planteados. 2</li> <li>• Se han cumplido entre el 80 y 100% de los objetivos planteados. 3</li> </ul>	

(9) La rendición pública es un acto de transparencia, por ello debe de procurarse que no solo sea ante el pleno del Comité de Gestión, sino ante otros actores que no necesariamente lo integran. En especial se debe de procurar que sea ante los medios de comunicación.

**PARTICIPANTES DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA FICHA DEL  
MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA**

NOMBRE INSTITUCIÓN / LOCALIDAD CARGO

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

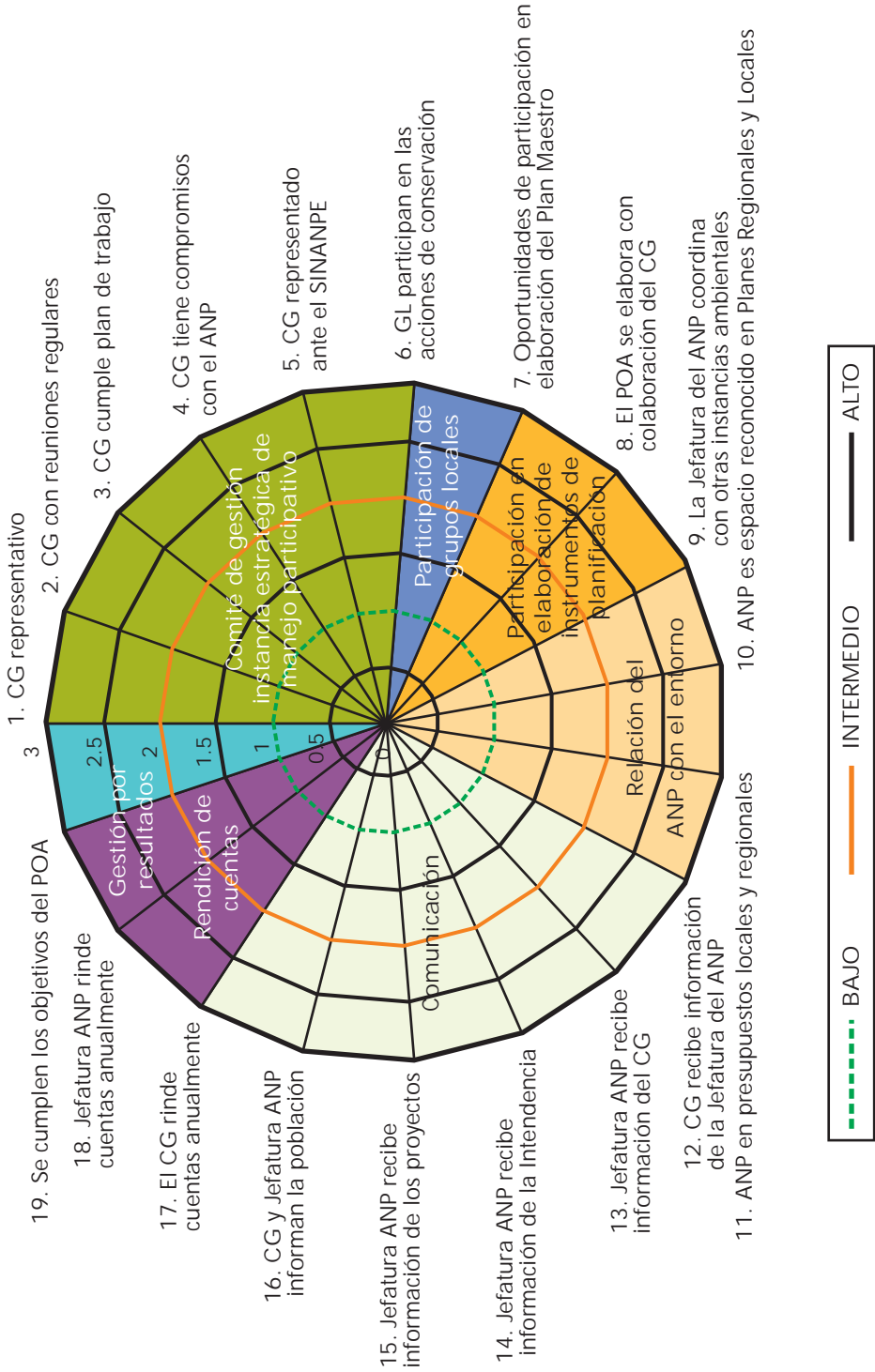
OBSERVACIONES / RECOMENDACIONES

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FIRMA DE LOS RESPONSABLES

\_\_\_\_\_

# EL RADAR DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS





## MAPA DE ACTORES

El tener gráficamente identificadas las posiciones de los diversos actores permite evaluar de manera muy rápida la estrategia de gestión del ANP: si tiene muchos opositores, o existe poco compromiso con el ANP o es posible impulsar diversas acciones porque se tiene un significativo grupo colaborador.

Es recomendable elaborar anualmente un mapa de actores o cuando sea necesario, como por ejemplo cuando se produce el cambio de autoridades a nivel nacional, regional o local, ya que ello puede producir un reacomodo de los actores a nivel local.

Tener registrada periódicamente la evolución de la posición de los actores, permite ver también la evolución de la gestión y preguntarse cuáles son las acciones que explican la variación de la posición de los diversos actores. Nos permite aprender de la experiencia.



### Quién debe elaborar el mapa de actores

Este es un instrumento que puede ser elaborado tanto por la Jefatura del ANP, como por el Comité de Gestión, o en forma conjunta y con una visión de gestión compartida. Sin embargo, es indispensable que la Jefatura del ANP cuente con este instrumento.



## LA CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE ACTORES

A continuación se describen 4 pasos previstos para la construcción del mapa de actores: i) la identificación de los actores estratégicos, ii) el análisis y calificación de los actores estratégicos, iii) la ubicación de los actores en el mapa según su calificación; y iv) el grado de involucramiento en la gestión de las ANP y la conservación de los recursos naturales.

### ■ Paso 1: La identificación de los actores

En una sesión de trabajo, los responsables de la construcción elaboran mediante la técnica "Lluvia de ideas", un listado amplio de actores estratégicos considerando algún tipo de relación con la gestión del área. Todo se va registrando en la matriz de registro y calificación de actores estratégicos.

Para incorporar a cada actor, se debe generar acuerdos mayoritarios entre los participantes de la sesión de trabajo, estos acuerdos deben sustentarse adecuadamente para su inclusión.



## ■ Paso 2: Análisis y calificación de cada actor estratégico

Este paso incluye dos procedimientos: la determinación de la posición de los actores respecto al ANP (opositor, neutro o colaborador), así como la intensidad de la misma y la determinación del tipo de cada actor.

### a. Determinación de la posición de los actores

La posición que asumen los actores estratégicos respecto al ANP puede ser:

<b>COLABORADOR</b>	Cuando evidencia una actitud de apoyo con la gestión del ANP, tiene compromisos establecidos y participa de las actividades que se realizan en favor de la conservación de los recursos naturales.
<b>NEUTRO</b>	Cuando muestra desinterés, evitando manifestar opinión respecto a la labor del ANP.
<b>OPOSITOR</b>	Cuando evidencia actitud contraria al ANP, estableciéndose relaciones conflictivas respecto a los recursos naturales que allí se conservan.

Para definir la posición del actor estratégico, cualquier participante propone argumentos para respaldar una determinada calificación.

Esta calificación se somete a una discusión que concluye necesariamente con un acuerdo que debe ser respaldado por un número mayoritario de los participantes.

Procediendo de la misma manera, se hace un nuevo repaso por cada actor con la finalidad de determinar la intensidad de la posición, la que puede variar de acuerdo a los siguientes niveles: alto, medio o bajo.

Los criterios para determinar la intensidad de la posición de cada actor son los siguientes:

<b>COLABORADOR ALTO</b>	Tiene compromisos o responsabilidades establecidas respecto a la gestión del ANP y cumple con las mismas. Tiene iniciativa respecto a la conservación. La conservación de los recursos naturales está incluida en su plan institucional.
<b>COLABORADOR MEDIO</b>	Participa de algunas actividades y asume algunas tareas puntuales a favor de la conservación, aunque no tiene mayor iniciativa y la conservación de los recursos naturales no está en su plan institucional.
<b>COLABORADOR BAJO</b>	Por lo general asiste a convocatorias pero no asume o tiene responsabilidades específicas.
<b>OPOSITOR ALTO</b>	Tiene una actitud contraria y pública hacia el ANP. Está en situación de conflicto activo con la Jefatura del ANP y otros colaboradores y su actividad constituye una amenaza a los recursos naturales.
<b>OPOSITOR MEDIO</b>	Tiene una actitud contraria hacia el ANP y su actividad constituye una amenaza a los recursos naturales, aunque no hace una oposición pública activa.
<b>OPOSITOR BAJO</b>	Mantiene opiniones contrarias al ANP, aunque no tiene un rol activo en este sentido.

## b. Determinación del tipo de actor

Los actores estratégicos se clasifican de acuerdo a los siguientes tipos:

- Usuarios de recursos naturales.
- Entidades del sector público.
- Entidades políticas locales y regionales.
- ONG y otras instituciones privadas.

### ■ Paso 3: Ubicación de los actores en el mapa

Una vez identificados los actores, calificados según su posición y la intensidad de ésta y clasificados por tipo se procede a ubicarlos en el mapa de actores.

Ubicados todos los actores, se procede a sumar el número de actores en cada cuadrante de la matriz y se registra el número en un pequeño recuadro superior.

### ■ Paso 4: Cálculo del Indicador

Para calcular el indicador de involucramiento de actores locales con la gestión del ANP se procede de la siguiente manera:

### a. Llenado de la tabla de síntesis

La tabla síntesis reproduce el esquema de la matriz del mapa de actores. Como criterios, debe tenerse en cuenta que:

- A las intensidades altas les corresponde un puntaje de 1, a las intensidades medias 0.5 y a las intensidades bajas 0.25. La caracterización neutra no tiene puntaje.
- La puntuación de los colaboradores es positiva y la de los opositores es negativa.

El resultado de la puntuación se determina conforme al siguiente cuadro:

OPOSITOR (-Y)	+	COLABORADOR (+Z)	=	X
Los valores de los opositores son considerados negativos		Los valores de los colaboradores son considerados positivos		

Donde X es el puntaje del mapa de actores

Para llenar la tabla de síntesis se procederá de la siguiente manera:

- Multiplicar el número de actores de cada cuadrante de la matriz por el valor señalado para cada posición e intensidad ( $\pm 1$ ,  $\pm 0.5$  ó  $\pm 0.25$ ).
- Registrar el resultado de cada operación en el recuadro correspondiente de la tabla síntesis. Se sugiere proceder en orden por cada fila del tipo de actor.
- Sumar los puntajes parciales para determinar la resultante total ( $\sum$  total).

### b. Determinación del valor del indicador

Para determinar el valor del indicador se debe dividir la resultante ( $\sum$  total) entre el número total de actores incluidos en el mapa de actores.

$\sum$ TOTAL	ACTORES	VALOR INDICADOR

Téngase en cuenta que el máximo valor posible es 1, que implicaría que el total de actores considerados en el mapa son colaboradores altos.

### c. Calificación del valor del indicador

Para determinar la calificación del valor del indicador sólo hace falta comparar el resultado obtenido con la siguiente escala:

Hasta 0.15	(0) Muy baja colaboración de los actores estratégicos.
De 0.16 a 0.30	(1) Baja colaboración de los actores estratégicos.
De 0.31 a 0.45	(2) Regular colaboración de los actores estratégicos.
De 0.46 a 0.60	(3) Buena colaboración de los actores estratégicos.
Mayor a 0.60	(4) Alto nivel de compromiso de los actores estratégicos.





**GPAN**  
Gestión Participativa de  
Áreas Naturales Protegidas

**PROFONANPE**

Av. Javier Prado Oeste 2378, Lima 27 - Perú  
Teléfono: (511) 218-1097 • Fax: (511) 218-1049  
proyectogpan@profonanpe.org.pe • [www.profonanpe.org.pe/gpan](http://www.profonanpe.org.pe/gpan)



**BANCO MUNDIAL**  
PERÚ

