

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



TÍTULO

**BUEN GOBIERNO Y GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA COMISIÓN
EJECUTIVA DEL COMITÉ DE GESTIÓN DEL ÁREA NATURAL PROTEGIDA
RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA (2015 – 2017)**
(Ubicada en Arequipa en las provincias de Arequipa y Caylloma y en Moquegua
en la provincia General Sánchez Cerro)

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL

AUTORA

MARITZA JESÚS MAYO D'ARRIGO

ASESOR

Mg. JAVIER ALEJANDRO PINEDA MEDINA

Junio 2019

RESUMEN

La tesis “Buen Gobierno y Gestión Participativa en la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión del Área Natural Protegida (ANP) Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca” analiza el periodo 2015 – 2017 de esta ANP que se encuentra ubicada en los departamentos de Arequipa y Moquegua. Esta es una tesis exploratoria que evidencia la importancia de conocer sobre las capacidades democráticas necesarias para la toma de decisiones en la comisión ejecutiva en la que participan representantes de comunidades campesinas, dueños de predios privados, una empresa minera, y otros actores con intereses diversos.

La tesis plantea la siguiente pregunta central: ¿Las capacidades democráticas presentes en los representantes de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca permiten el desarrollo de la gobernanza en esta área natural protegida? Pregunta que luego permite formular tres preguntas específicas.

Esta es una investigación cualitativa, para lo cual se realizaron: entrevistas semi-estructuradas, un grupo focal, revisión documental, análisis de la evolución del compromiso de los actores vinculados a esta ANP (mapa de actores) y de los indicadores de la participación (radar de la participación) del comité de gestión.

Entre los hallazgos de la investigación se destaca que los integrantes de la comisión ejecutiva tienen las siguientes capacidades con distinto nivel de desarrollo: diálogo, manejo intercultural, del lenguaje de las comunidades, disposición de brindar información y de llegar a acuerdos pero que tiene grandes limitaciones para implementar los. La investigación nos muestra que no están bien desarrolladas las siguientes capacidades: habilidades lectoras, manejo del lenguaje de las comunidades, análisis del entorno, manejo de conflictos e incidencia.

La tesis nos muestra la importancia de mirar con detenimiento la vida al interior de estos espacios de concertación, saber cuán inclusivos son y si todas las personas cuentan con las mismas condiciones para la toma de decisiones; temas estos de interés para la gerencia social.

ABSTRAC

The thesis "Good Governance and Participatory Management in the Executive Committee of the Management Committee of the Protected Natural Area (ANP) National Reserve Salinas and Aguada Blanca" analyzes the period 2015 - 2017 of this ANP that is located in the departments of Arequipa and Moquegua. This is an exploratory thesis that demonstrates the importance of knowing about the democratic capacities necessary for decision making in the executive committee in which representatives of peasant communities, owners of private properties, a mining company, and other actors with diverse interests participate.

The thesis addresses the following central question: Do the democratic capacities present in the representatives of the Executive Committee of the Management Committee of the Salinas and Aguada Blanca National Reserve allow for the development of governance in this protected natural area? Question that then allows to formulate three specific questions.

This is a qualitative research, for which were made: semi-structured interviews, a focus group, documentary review, analysis of the evolution of the commitment of the actors linked to this ANP (map of actors) and the indicators of participation (participation radar) of the Management Committee.

Among the findings of the research is that the members of the executive committee have the following capacities with different levels of development: dialogue, intercultural management, the language of the communities, willingness to provide information and reach agreements but with great limitations to implement these. Research shows that the following capacities are not well developed: reading skills, community language management, environmental analysis, conflict management and advocacy.

The thesis shows us the importance of looking closely at life within these areas of agreement, knowing how inclusive they are and whether all people have the same conditions for decision-making; topics of interest for social management.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de la tesis: “Buen Gobierno y Gestión Participativa en la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión del Área Natural Protegida Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca” ha sido un camino largo, se puede decir que se gesta desde los inicios de mi vida profesional. Por lo que agradezco de sobre manera a José Távora Castillo, quien siendo alcalde de Carabayllo en la década de los ochenta, me enseñó en la práctica qué es una gestión participativa. Mi agradecimiento a quien más tarde me invitó a involucrarme en los procesos participativos de las áreas naturales protegidas y siempre me apoyó, el biólogo Daniel Valle Basto. También, en estos años he podido trabajar, aprender y constatar el compromiso de directivos, profesionales y guardaparques de diversas áreas naturales protegidas, experiencia sumamente valiosa y cuyo objetivo final no es solo la conservación de los recursos naturales, sino también que los habitantes que viven dentro de estas se beneficien. Siendo toda esta experiencia muy enriquecedora. Agradezco al equipo del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sernanp) de Lima y Arequipa, en especial a Arturo Cornejo, Marco Arenas, John Machaca y Walter Vega quienes me apoyaron con la visita a campo, me brindaron valiosa información y comentarios.

A nivel académico, agradezco a Marfil Francke Ballvé por su entusiasmo y acompañamiento inicial a la tesis y a Javier Pineda Medina mi asesor. Mi profundo reconocimiento por su apoyo y compromiso para que yo pueda terminarla. Ambos académicos de excelente nivel.

Agradezco el aliento de la familia, en especial el de mi hermano Eduardo Mayo D'Arrigo a quien le estoy eternamente agradecida; y a José Roberto Villegas por acompañarme a cerrar este ciclo de mi vida académica.

DEDICATORIA

A Jesús y Alberto, mis padres;
a Jesús, Amador, Emma y Francisco, mis abuelos;
y sus sueños cumplidos

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
LISTA DE CUADROS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE MAPAS	9
SIGLAS Y ABREVIATURAS	10
CAPÍTULO I	11
INTRODUCCIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4 OBJETIVOS	21
CAPITULO II	22
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	22
2.1 ENFOQUES	22
2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONOMICAS DE LA RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA	30
2.3 EL comité DE GESTIÓN Y LA COMISIÓN EJECUTIVA DE LA RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA	37
2.4 EL MARCO LEGAL Y NORMATIVO DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	46
2.5 EL SERNANP Y LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.....	50
2.6 INVESTIGACIÓN RELACIONADA: OTRA MIRADA SOBRE.....	52
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	52
2.7 CONCEPTOS CLAVE DE LA INVESTIGACIÓN.....	56

CAPITULO III	76
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	76
CAPITULO IV	78
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	78
4.1 MARCO GENERAL	78
4.2 LINEAMIENTO 1	79
4.3 LINEAMIENTO 2	101
4.4 LINEAMIENTO 3	118
CAPÍTULO V	138
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
5.1 CONCLUSIONES	138
5.2 RECOMENDACIONES	144
RECOMENDACIONES PARA LA RESERVA NACIONAL SALINAS Y BLANCA	144
RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES POSTERIORES	149
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXO 1	158
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	158
ANEXO 2	160
GUÍA DE ENTREVISTA	160
ANEXO 3	167
RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS	167
ANEXO 4	169
PROTOCOLO DEL RADAR DE LA PARTICIPACIÓN	169

LISTA DE CUADROS

	Cuadro	Pág
Cuadro 2.1.	Los 12 principios del enfoque ecosistémico del Convenio sobre Diversidad Biológica	23
Cuadro 2.2.	Relación de Objetivos de Desarrollo Sostenible y Áreas Naturales Protegidas	26
Cuadro 2.3.	Analfabetismo	32
Cuadro 2.4.	Características de población y pobreza de las comunidades campesinas	33
Cuadro 2.5.	Nivel educativo de las comunidades campesinas	34
Cuadro 2.6.	Integrantes de la comisión ejecutiva 2015 – 2017	39
Cuadro 2.7.	Debilidades y fortalezas de la gestión participativa – 1	53
Cuadro 2.8.	Debilidades y fortalezas de la gestión participativa – 2	55
Cuadro 2.9.	Principios y ejes de acción de la participación	62
Cuadro 2.10	Mapa de actores	64
Cuadro 2.11.	Capacidades democráticas individuales	68
Cuadro 4.1.	Capacidades democráticas que deberían tener los integrantes del comité de gestión	80
Cuadro 4.2.	Capacidades democráticas que tienen los integrantes del comité de gestión	84
Cuadro 4.3.	Capacidades democráticas que el entrevistado asume que tiene	86
Cuadro 4.4.	Capacidades democráticas propias que el entrevistado las asume como débiles	87
Cuadro 4. 5.	Presentación de ideas ante la comisión ejecutiva	90
Cuadro 4. 6.	Intercambio de ideas en el comité de gestión y en la comisión ejecutiva	92
Cuadro 4.7.	Temas sobre los cuáles se toma decisiones en la comisión ejecutiva	93
Cuadro 4.8.	Planteamiento de las decisiones a tomar	95
Cuadro 4.9.	Toma de decisiones	96
Cuadro 4.10.	Implementación de acciones	99
Cuadro 4.11.	Capacidades presentes en las ANP y en la Reserva Salinas y Aguada Blanca	100
Cuadro 4.12.	Fortalezas y debilidades del comité de gestión 2004	102
Cuadro 4.13.	Resumen de mapa de actores 2004 – 2016	103
Cuadro 4.14.	Mapa de actores 2004	106
Cuadro 4.15.	Mapa de actores 2007	108
Cuadro 4.16.	Mapa de actores 2015 – 2016	111
Cuadro 4.17.	Participación de las mujeres en el comité de gestión	112
Cuadro 4.18.	Participación de las comunidades campesinas	114
Cuadro 4.19.	Comodidad de integrar el comité de gestión	117
Cuadro 4.20.	¿En qué consiste el comité de gestión?	119
Cuadro 4.21.	¿Desde cuándo Ud. participa en el comité de gestión?	120
Cuadro 4.22.	Resumen de los indicadores del comité de gestión 2004 – 2007 – 2014 – 2016	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos		Pág
Gráfico 2. 1.	Los niveles de la participación en las ANP	61
Gráfico 2.2.	El Radar de la participación – Ejes de acción	62
Gráfico 2.3.	El Radar de la participación – Indicadores	63
Gráfico 4.1.	Radar de la participación de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2004	128
Gráfico 4.2.	Radar de la participación de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2007	128
Gráfico 4. 1.	Radar de la participación de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2014	129
Gráfico 4. 2.	Radar de la Participación de la Reserva Nacional 2016	129
Gráfico 4.5.	Evolución de la población de vicuñas	137

MAPA

Mapa		Pág
Mapa 2.1.	Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Zona Núcleo y Zona de Amortiguamiento	36

FOTO

Foto		Pág
Foto 2.1.	Camélidos sudamericanos y bofedales en la Reserva Nacional Salinas y Agua Blanca	35

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANA	Autoridad Nacional del Agua
ANP	Área Natural Protegida
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
INRENA	Instituto nacional de Recursos Naturales
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINSA	Ministerio de Salud
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas
SINANPE	Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas
RNSAB	Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca
UICN	Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza
SERFOR	Servicio Forestal

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El que los países tengan áreas naturales protegidas (ANP) es una estrategia mundial para la conservación de la flora y fauna representativa, y de lugares cuyo valor paisajístico son muy valiosos. Dada la variedad de pisos ecológicos y la megadiversidad del país, tenemos mucho por proteger. Actualmente, el Perú tiene 76 ANP de administración nacional¹. Las que ocupan 22'506,785.02 ha, y representan el 17.51 % del territorio terrestre nacional, un gran espacio.

Dentro de las ANP también viven personas, muchas de ellas con derecho ancestral como son las comunidades nativas o las comunidades campesinas, e inclusive las poblaciones indígenas no contactadas. Las áreas naturales protegidas reconocen los derechos de las personas que habitan en ellas. Además, apoyan estrategias de conservación que permiten el aprovechamiento sostenible de los recursos por parte de los propios habitantes.

En las áreas naturales protegidas confluyen múltiples intereses y no siempre estos se alinean con la conservación de la naturaleza. Puede haber interés en desarrollar un turismo que respete la naturaleza; pero también puede estar presente un turismo que quiera explotar al máximo la naturaleza, con lo cual se podría alterar el ecosistema. La multiplicidad de intereses puede generar tensión, e incluso conflicto si estos no están bien gestionados. Para enfrentar esta situación es necesario escuchar y reunir a los diversos actores, tanto los que viven dentro de las ANP como los que no habitan dentro de esta, y en conjunto buscar soluciones a los problemas que se presentan.

Para lograr este empeño, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sernanp) ha establecido que cada ANP tenga un comité de gestión, un espacio en donde participen todos los actores que tienen interés y responsabilidad sobre estas áreas. Este comité de gestión está integrado por representantes de diversas instituciones y organizaciones; y cada dos años elige a su comisión ejecutiva.

¹ Existen áreas naturales protegidas de administración regional (21) y administración privada (134). Consulta www.sernanp: 26 de junio de 2019.

Si bien el contar con un espacio deliberativo es sumamente valioso, la experiencia nos indica que no es suficiente. Muchas veces estos espacios no son convocantes, o no logran cumplir sus objetivos. Puede haber múltiples razones que expliquen estas situaciones, pero pocas veces se reflexiona sobre la dinámica que se da al interior de estos espacios. Por ello es necesario preguntarse si estos espacios son realmente democráticos, inclusivos, si todos los participantes pueden intervenir y ser escuchados, o si todos están entendiendo lo mismo. En un espacio de concertación es necesario preguntarse, por ejemplo, si todos los participantes pueden leer y comprender un documento para poder emitir opinión sobre un proyecto. El que una persona no pueda hacerlo va a exigir una determinada estrategia de comunicación para que todos estén en igualdad de condiciones para emitir opinión. Es decir, existen determinadas habilidades que facilitan que la toma de decisiones se de en igualdad de condiciones.

En la presente investigación a estas habilidades particulares se les denomina capacidades democráticas; las cuales son aquellas habilidades, destrezas, entendimientos, actitudes, valores, relacionamientos, comportamientos, motivaciones, recursos y condiciones que permiten se construyan dinámicas y se impulsen procesos que garanticen la participación de los diversos actores que son afectados directamente por la toma de decisiones sobre una gestión determinada y que se basa en el respeto al 'otro'.

A esta investigación le interesa aportar en la gobernanza, por lo que focaliza su atención en la Comisión Ejecutiva 2015 – 2017 del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, ubicada en Arequipa y Moquegua.

La investigación propone determinadas capacidades democráticas y analiza si los integrantes de la comisión ejecutiva las poseen. Las capacidades propuestas son: saber dialogar; habilidades lectoras; manejo de la interculturalidad; manejo del lenguaje de las comunidades; actitud y disposición para brindar información permanentemente; análisis del entorno; toma de decisiones; y actitud y disposición para el cumplimiento de acuerdos.

Una vez identificada de qué manera están presentes estas capacidades se plantean recomendaciones. Los hallazgos y recomendaciones de la investigación

permitirán llamar a una mayor reflexión a la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, pero también pueden servir para fortalecer otros espacios de concertación.

En relación con el tipo de investigación, esta es una investigación exploratoria ya que no se tiene conocimiento de algún estudio semejante en el Perú o en el extranjero. Para la conceptualización de capacidades se revisó bibliografía diversa, lo mismo para conocer y comprender mejor el concepto de gobernanza o buen gobierno para áreas naturales protegidas. Luego de planteadas las preguntas de investigación se realizaron visitas de campo, se aplicaron 31 entrevistas en los años 2015, 2017 y 2018, y se desarrolló un grupo focal en el 2017. El haber recogido opinión en varios momentos ha permitido afinar las conclusiones.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años a nivel mundial se han perdido numerosas especies de flora y fauna. Asimismo, el aire, el agua y la tierra se están contaminando por la acción del hombre, lo que viene ocasionando una serie de alteraciones en el planeta y su atmósfera, situación que pone en serio peligro la sobrevivencia de la especie humana. Con la finalidad de preservar el equilibrio del planeta tierra, y garantizar la vida del hombre, las naciones del mundo se comprometieron a desarrollar una serie de estrategias, entre las cuales destaca la promoción de las áreas naturales protegidas, las cuales son espacios representativos de los diversos ecosistemas que existen.

Si bien las ANP son espacios que buscan preservar la naturaleza, ello no significa que en estos espacios se excluya a la presencia humana. En las ANP también viven e interactúan personas y consecuentemente estas presionan sobre el uso y explotación de los recursos naturales que se dan en estas áreas. El reto de la gestión de las ANP es lograr un equilibrio entre la presencia humana y la naturaleza que se quiere conservar y proteger.

En el Perú desde hace varias décadas se viene estableciendo áreas naturales protegidas, siendo miles las personas que actúan y presionan sobre estos espacios. Sobre las ANP existen intereses encontrados, unos quieren preservar el recurso natural y otros quieren explotarlo, sin prever que este recurso se puede agotar. Razón por la cual las áreas naturales protegidas son espacios potenciales de conflicto social. Hay que tener presente que sobre estas no tienen autoridad directa ni los gobiernos locales ni los gobiernos regionales, sino el propio gobierno central a través del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas organismo adscrito al Ministerio del Ambiente.

En los últimos años la gestión de las áreas naturales protegidas a nivel mundial y en el Perú ha evolucionado. Se ha pasado de tener una visión conservacionista de la naturaleza a una que busca que el manejo adecuado de los recursos naturales lleve consigo beneficio directo para sus poblaciones locales. Por lo cual es necesario la participación de estas personas y de todas aquellas que tienen interés y realizan acciones en el área. Consecuentemente con ello, nuestro país ya cuenta con una normatividad amplia sobre el tema. La misma que establece que la gestión de las ANP debe ser realizada en forma participativa y que la instancia principal en donde se debe dar esta participación es en el comité de gestión del área natural protegida.

En un comité de gestión participa un número amplio de actores por lo que es necesario contar con un grupo directivo representativo del mismo que tome decisiones en favor del ANP. Este grupo elegido por el comité de gestión constituyen la comisión ejecutiva.

Así desde el gobierno central se promueve un espacio participativo dentro de la propia ANP. Pero el éxito de esta instancia solo será posible si en ella participan personas que si bien representan intereses diversos están dispuestos a realizar una acción colaborativa sobre un bien común. Es por ello por lo que las personas partícipes del comité de gestión deben tener y desarrollar determinadas capacidades o habilidades, como por ejemplo tener las capacidades de diálogo y concertación, tanto a nivel individual como colectivo. Estas personas deben tener

capacidades democráticas², las mismas que serán la base de una gestión participativa y de buen gobierno o gobernanza de la ANP³.

La presente tesis es una investigación exploratoria sobre las capacidades democráticas existentes para una buena gobernanza de las ANP a partir del caso de estudio de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca en el periodo 2015 – 2017.

Desde el 2004 esta ANP cuenta con un registro de indicadores de cómo se da su gestión participativa. Información que fue el factor decisivo para su selección de la reserva como caso de estudio. También desde el 2002, en varias oportunidades la tesista se ha vinculado profesionalmente con dicha ANP, lo que le ha permitido conocer el actuar de los actores relacionados con la presente investigación.

La investigación se pregunta de qué manera las capacidades democráticas que tienen los integrantes de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de Salinas y Aguada Blanca están permitiendo el desarrollo de la gobernanza. Asimismo, indaga el cómo se da la participación en este proceso, todo ello con la finalidad de poder plantear recomendaciones para mejorar la gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, recomendaciones que podrían ser recogidas por otras ANP o espacios de concertación.

² Se define capacidades democráticas a aquellas habilidades destrezas, entendimientos, actitudes, valores, relacionamientos, comportamientos, motivaciones, recursos y condiciones permiten que se construyan dinámicas y se impulsen procesos que garanticen la participación de los diversos actores que son afectados directamente por la toma de decisiones sobre una gestión determinada y que se basa en el respeto al “otro”.

³ Entendiendo por gobernanza en las áreas protegidas a los marcos jurídico-institucionales, las estructuras, sistemas de conocimiento, valores culturales que determinan la manera en que las decisiones son tomadas, los mecanismos de participación de los diferentes actores, y las formas en que se ejerce la responsabilidad y el poder.

LAS CAPACIDADES DEMOCRÁTICAS Y LA GERENCIA SOCIAL

El identificar, fortalecer y desarrollar las capacidades necesarias para el buen gobierno o gobernanza de las áreas naturales protegidas aporta en la construcción de una sociedad más democrática e inclusiva. Y ello no sólo es válido para las ANP, sino también para otros espacios multi-actor como, por ejemplo: las mesas de concertación, las mesas de diálogo.

Dada la dimensión social de las capacidades propuestas que involucra a diversos actores, la presente tesis se enmarca en una gerencia social basada en derechos, que aporta a la construcción de la ciudadanía, de lo público y de la gestión pública.

La Gerencia Social basada en derechos aboga por la construcción del sujeto, que busca desarrollar una capacidad reflexiva orientada a desarrollar un tipo de ciudadanía distinta, más consciente y global, en el sentido de que involucra no solo el reconocimiento de la dimensión político - estatal sino también de la dimensión socio – cultural. “Se centra en las personas y sus relaciones y no en las estructuras sociales” (Peña s/f: 2).

La tesis parte de reconocer que en el manejo de las áreas naturales protegidas hay múltiples intereses, y actores diversos con sus propias culturas. Esta diversidad de intereses y cultura también está presente en el propio comité de gestión y en su comisión ejecutiva. Esta variedad de representación cultural requiere ser tratada con igualdad de derechos. Si bien esto es un concepto reconocido, muchas veces en las ANP existen grupos, como las comunidades nativas y campesinas, que no cuentan suficientemente con todas las capacidades necesarias para hacer valer sus derechos, algunos tan básicos como el de estar informados. Es por ello necesario el desarrollo de capacidades que permitan tanto el empoderamiento individual como el colectivo de todos los actores, en especial de los que se encuentran en situación de desventaja. Cuando hablamos de todos los actores, también se hace referencia a los representantes del Estado, en este caso el personal responsable de las ANP, la jefatura, quienes también deben reforzar sus capacidades para una mejor interacción con otros actores.

Se asume en relación con la acción colectiva, que para la gestión de las áreas naturales protegidas es necesario llegar a acuerdos a través de “compromisos reflexivos”, entre los diferentes grupos sociales para reconstruir un proceso de integración social, cada vez más erosionado y complejo.

La presente tesis apunta a tender un puente entre este enfoque ético de derechos con la construcción de instrumentos para su operativización del ejercicio de esos derechos.

Complementariamente a ello, la gerencia social permite incorporar en el análisis y en la acción otras dimensiones más allá de lo social como son:

- La dimensión política, las áreas naturales son un patrimonio de toda la nación y por lo tanto su gestión y futuro es de interés de todos los peruanos.
- La dimensión ambiental y de recursos naturales, ya que las ANP son espacios considerados muy valiosos por su singularidad y aporte a la sociedad local y colectividad mundial, y sobre los cuales el país tiene compromisos internacionales.
- La dimensión económica, ya que en las ANP desarrollan los medios de vida sus poblaciones locales y aportan a la economía de otros actores, a la localidad y al departamento o macro región en su conjunto.

La propuesta de capacidades para el buen gobierno de las ANP analizadas en la presente investigación reconoce que la gama de capacidades necesarias es amplia. Hay dimensiones como de la gerencia propiamente dicha o como la obtención de fondos, que no son consideradas en la presente tesis porque sobre esos aspectos ya hay importantes avances de reflexión o intervención. Más bien la tesis se aboca al análisis y la propuesta de capacidades democráticas basadas en la participación, en la corresponsabilidad y en la rendición de cuentas. Aspectos que, si bien se aceptan como importantes, poco se ha desarrollado en cómo ponerlos en práctica.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones es que la presente investigación identifica los problemas o limitaciones de la gestión participativa de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, y concluye con recomendaciones.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La manera de generar el conocimiento sobre las capacidades democráticas es a través de preguntas de investigación, por lo que se formula una pregunta general y tres preguntas específicas las que profundizan de qué manera estas capacidades democráticas están presentes en la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.

Las preguntas de investigación son las siguientes:

PREGUNTA GENERAL

¿Las capacidades democráticas presentes en los representantes de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva⁴ de Salinas y Aguada Blanca permiten el desarrollo de gobernanza en esta área natural protegida?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Qué capacidades democráticas tienen los representantes de la comisión ejecutiva dentro del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca para promover el ejercicio de gobernanza?
2. ¿En qué medida el nivel de participación de los actores involucrados en la comisión ejecutiva de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca permite el desarrollo de gobernanza en esta área natural protegida?
3. ¿Cuál es la percepción que tienen los representantes de la comisión ejecutiva acerca del comité de gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca para promover el desarrollo de gobernanza en esta área natural protegida?

⁴ Las reservas nacionales son áreas destinadas a la conservación de la diversidad biológica y la utilización sostenible de los recursos de flora y fauna silvestre, acuática o terrestre. En ellas se permite el aprovechamiento comercial de los recursos naturales bajo planes de manejo, aprobado, supervisados y controlados por la autoridad nacional competente (Congreso de la República. Ley N° 26834, art 22 inc. f.).

Las ANP ubicadas en el espacio continental y de administración nacional tienen la siguiente clasificación: parques nacionales, santuarios nacionales, santuarios históricos, reservas nacionales, refugio de vida silvestre, reserva paisajística, reservas comunales, bosques de protección y coto de caza.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca es un bien público, ubicada principalmente en las provincias de Arequipa y Caylloma en el departamento de Arequipa; y en menor medida en la provincia de General Sánchez Cerro en el departamento de Moquegua. Tiene una extensión de 366,936.00 hectáreas. La reserva tiene como principal objetivo conservar los recursos naturales y paisajísticos de la zona (Sernanp 2016: 2). En ella habita una rica biodiversidad de plantas y animales silvestres adaptados a las condiciones extremas de altura.

Como lo señala el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas, si bien la reserva fue concebida como un área natural protegida para la protección de vicuñas, hoy representa, además, la principal reserva de agua de la ciudad de Arequipa y alrededores. Este singular ecosistema proporciona un valioso e irremplazable servicio ambiental: los vientos que vienen desde el altiplano puneño-boliviano provocan lluvias, nieves y granizos, entre octubre y abril; el agua es retenida por los yaretales, queñuales, pajonales y tolares, almacenándolos en los bofedales, lagunas y subsuelo. Desde ahí el agua discurre lentamente a lo largo del año, con lo cual se regula el ciclo hidrológico. La reserva alberga dos subcuencas, Chili y Laguna de Salinas y sus principales lagunas son: Salinas, Jayuchaca, Pampa Blanca, Marecota, Janquecocha, Pescococha, Quesequese. En la reserva se han identificado 207 especies de vertebrados: 37 mamíferos, 158 aves, 5 anfibios, 4 reptiles y 3 peces. (Sernanp: <http://www.sernanp.gob.pe/de-salinas-y-aguada-blanca>)

La Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca y su zona de amortiguamiento⁵ abarca un territorio sobre el cual se asientan 14 comunidades campesinas y estancias privadas. Esta reserva fue creada el 9 de agosto de 1979. Al finalizar la década de los noventa, la entidad responsable de entonces, el Inrena, identificó como una debilidad que la población local conocía poco de la importancia y valores

⁵ El ANP tiene un núcleo y una zona de amortiguamiento. El núcleo es la propia área protegida, mientras que la zona de amortiguamiento. La Zona de Amortiguamiento es la zona adyacente al área, y sirve de protección al ANP; por su naturaleza y ubicación requiere un tratamiento especial, y por ellas también las norma el Sernanp. El plan maestro de cada área natural protegida define la extensión y las actividades que se pueden realizar en esta área.

de esta ANP, como el ser la fuente de agua para todas las actividades de la población local y para todas las actividades productivas de la ciudad de Arequipa.

Cuando se creó el comité de gestión en el 2002, en la reserva se daban practicas inadecuadas de manejo de los recursos naturales. Así, la cobertura vegetal se usaba como leña para la cocina familiar o para los hornos de las panaderías de Arequipa; a lo que se le sumaba el sobre pastoreo de camélidos sudamericanos domésticos (alpacas y llamas), los mismos que en su mayoría tenían fibras de baja calidad y por lo tanto tenían precios bajos en el mercado. Todo ello incidía negativamente en la pobreza de la zona. Además, la vicuña se encontraba en una situación muy vulnerable debido a la caza furtiva y al riesgo de atropellamiento en la carretera.

Este primer comité de gestión se inició con 45 miembros, mientras que, en la comisión ejecutiva que es la instancia que lidera el comité de gestión, participaban 20 delegados incluyendo representantes de las comunidades⁶. Si bien, en los primeros años se percibió cierto dinamismo en el comité de gestión esto no necesariamente expresaba una adecuada gobernanza. Se trataba más bien de iniciativas individuales, bien intencionadas, que evidenciaban que el contar con un comité de gestión en sí no garantizaba el logro de los objetivos planteados por el ANP.

Para que los diversos actores elaboren propuestas colectivas es necesario una visión, un lenguaje común, que se cuente con un espacio de confianza para plantear propuestas reflexivas con el “otro”. En suma, se requería que los partícipes de la comisión ejecutiva tengan ciertas actitudes para construir en colectivo, que tenga lo que en esta tesis se denomina, “capacidades democráticas”. El supuesto base de la presente tesis es que las capacidades democráticas de los miembros de una comisión ejecutiva de un comité de gestión inciden favorablemente en el buen gobierno o gobernanza de un ANP.

⁶ Maritza Mayo D’A. Informe de fortalecimiento de comités de gestión. Primer taller del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Profonanpe – Inrena 2002.

1.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer si las capacidades democráticas presentes en los representantes de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca durante el periodo 2015 – 2017 permiten el desarrollo de la gobernanza en esta área natural protegida, analizando su participación dentro del comité de gestión para a partir de allí proponer medidas de mejora que fortalezcan el desarrollo de la gobernanza.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer y analizar las capacidades democráticas que tienen los representantes de la comisión ejecutiva dentro del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca para promover el ejercicio de gobernanza.
2. Determinar el nivel de participación de los actores involucrados en el Comité de Gestión de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca que permiten el desarrollo de gobernanza en esta área natural protegida.
3. Analizar la percepción que tienen los representantes de la comisión ejecutiva acerca del Comité de Gestión de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca para promover el desarrollo de gobernanza en esta área natural protegida.
4. Proponer recomendaciones que fortalezcan la gestión participativa en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 ENFOQUES

La investigación se sustenta en dos enfoques: el ecosistémico y el intercultural.

EL ENFOQUE ECOSISTEMICO

El Convenio sobre Diversidad Biológica define a un ecosistema como un complejo dinámico de comunidades vegetales, animales y microorganismos y su medio no viviente y que interactúan como una unidad funcional (Naciones Unidas 1992: 4). El enfoque ecosistémico considera que la meta de conservación involucra de la misma manera a las comunidades y a los ecosistemas, identifica al ser humano, su sociedad y su cultura como componentes principales y centrales de los ecosistemas (Casavecchia et al 2014: 9).

En el Perú se considera fundamental que la gestión de las ANP integre a las personas en el manejo de los recursos naturales de su ecosistema. Se busca el desarrollo de una gestión inclusiva.

Este enfoque reconoce el gran conocimiento del mundo natural que tienen las poblaciones indígenas y otros grupos locales. Estas poblaciones han sido capaces de crear ingeniosos sistemas para integrar la flora y la fauna, protegiendo, conservando e incluso potenciando la diversidad biológica.

En el Congreso Mundial de la Unión Internacional de la Conservación de la Naturaleza (UICN) de Jordania de 2002, se reconocía que era imprescindible trabajar con y para las comunidades locales. En general, se reconocía la importancia de la participación social como uno de los ejes fundamentales para la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, modificándose la visión de las comunidades como “depredadoras”, o en el mejor de los casos como “usuarios” o “clientes” para considerarlas protagonistas fundamentales en la conservación (Aguilar et al 2002: 37).

Cuadro 2.2. Los 12 principios del enfoque ecosistémico del Convenio sobre Diversidad Biológica

1. La elección de los objetivos de la gestión de los recursos de tierras, hídricos y vivos debe quedar en manos de la sociedad.
2. La gestión debe estar descentralizada al nivel apropiado más bajo.
3. Los administradores de ecosistemas deben tener en cuenta los efectos (reales o posibles) de sus actividades en los ecosistemas adyacentes y en otros ecosistemas.
4. Dados los posibles beneficios derivados de su gestión, es necesario comprender y gestionar el ecosistema en un contexto económico.
5. La conservación de la estructura y el funcionamiento de los ecosistemas debería ser un objetivo prioritario del enfoque ecosistémico.
6. Los ecosistemas se deben gestionar dentro de los límites de su funcionamiento
7. El enfoque ecosistémico debe aplicarse a las escalas espaciales y temporales apropiadas.
8. Habida cuenta de las diversas escalas temporales y los efectos retardados que caracterizan los procesos de los ecosistemas, se deberían establecer objetivos a largo plazo en la gestión de los ecosistemas.
9. En la gestión debe reconocerse que el cambio es inevitable.
10. En el enfoque ecosistémico se debe procurar el equilibrio apropiado entre la conservación y la utilización de la diversidad biológica y su integración.
11. En el enfoque ecosistémico deberían tenerse en cuenta todas las formas de información pertinente, incluidos los conocimientos, las innovaciones y las prácticas de las comunidades, indígenas, locales y científicas.
12. En el enfoque ecosistémico deben intervenir todos los sectores de la sociedad y las disciplinas científicas pertinentes.

Fuente: PNUMA. Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica. Enfoques por Ecosistemas.2004.

ENFOQUE INTERCULTURAL

El enfoque de interculturalidad es una herramienta que permite analizar las relaciones entre los grupos culturales que cohabitan un mismo espacio, desde dos dimensiones (GIZ 2013: 17):

- *“Distribución del poder en la toma de decisiones sobre sus propias prioridades de desarrollo y control de sus vidas.*
- *El nivel de reconocimiento de sus diferencias culturales, sin que ello sea motivo de exclusión o discriminación.*

Haciendo un análisis desde estas dos dimensiones, el enfoque de interculturalidad permite identificar dos tipos de relaciones entre las culturas:

- *Identifica las relaciones simétricas de poder entre culturas para la toma de decisiones y de reconocimiento recíproco, para fortalecer entre ellas procesos de intercambio y de desarrollo con identidad.*
- *Identifica las relaciones asimétricas de poder entre culturas, donde no se reconoce el valor de la cultura diferente o se da un falso reconocimiento, para transformarlas”.*

Con este enfoque uno se pregunta si las relaciones que se dan al interior de la comisión ejecutiva son relaciones simétricas o asimétricas.

APORTE DE LAS ANP A LA SOSTENIBILIDAD

El aporte de las ANP a la sostenibilidad es innegable, como lo evidencia los siguientes enunciados en el Plan Director, que es el instrumento de mayor jerarquía para el manejo de áreas naturales protegidas:

(...) El concepto de desarrollo sostenible implica la búsqueda de un balance entre el bienestar de la gente y del ambiente en el que habita. Si bien es imposible evitar ciertos intercambios (trade-offs) entre las necesidades de la gente y las necesidades del ambiente, este debe ser limitado, reconociendo que la gente no podrá prosperar o inclusive sobrevivir por largo tiempo a menos que los ecosistemas sean saludables, productivos y diversos; al mismo tiempo, no tiene importancia cuán bien se encuentre un ecosistema si la gente no puede satisfacer sus necesidades.

La conservación de la diversidad biológica, los procesos ecológicos y el uso sostenible de los recursos naturales son responsabilidad de todos los actores, quienes enfrentan el desafío de considerar de manera apropiada la dimensión ambiental en la tradicional ecuación del desarrollo, y de valorar su real contribución en el progreso hacia la sostenibilidad (Sernanp 2009: 27).

El papel de las ANP en el progreso:

(...) las ANP no están desligadas del desarrollo, por el contrario, son fundamentales para construir un balance entre el bienestar de la gente y su medio ambiente. Tanto por sus valores naturales como por las prácticas asociadas a su gestión y el buen gobierno, las ANP ofrecen muchas oportunidades para demostrar la importancia de la conservación de la diversidad biológica y los servicios ambientales para el desarrollo sostenible. En este sentido, es determinante que los valores asociados a la diversidad biológica se traduzcan en incentivos para que las sociedades —inclusive aquellas más deprimidas y dependientes de su aprovechamiento— inviertan en conservar estas reservas de diversidad. Las ANP deben ser vistas como parte de la solución para el alivio de la pobreza y el progreso hacia la sostenibilidad, no como las únicas responsables de dicha solución. El progreso a la sostenibilidad sólo será posible a través de la

acción coordinada de los diversos sectores, en el marco de procesos completos de integración económica y social a nivel nacional, regional y local” (Sernanp 2009:28).

LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

Lo anteriormente señalado queda reflejado en el aporte de las ANP al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En septiembre del 2015, las Naciones Unidas adoptaron diecisiete objetivos a alcanzarse en el año 2030, y que comprometen el accionar de todos los países del mundo. Estos objetivos tienen relación con esferas del desarrollo. Como se muestra a continuación las áreas naturales protegidas aportan en el cumplimiento de trece de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible.

Cuadro 2.2. Relación de Objetivos de Desarrollo Sostenible y Áreas Naturales Protegidas

Objetivo de Desarrollo Sostenible / Indicador	Aporte de las Áreas Naturales Protegidas	Aporte de Salinas y Aguada Blanca al Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
<p>Fin de la pobreza. Poner fin a la pobreza en todas sus formas. De aquí al 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales.</p>	<p>Mejoramiento de la situación económica de las comunidades campesinas.</p>	<p>Mejoramiento de los ingresos de las comunidades campesinas a través de la fibra de a vicuña principalmente.</p>
<p>Hambre cero. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. 2.3. De aquí al 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los ganaderos y los pescadores, entre otras cosas mediante el acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos e insumos de producción y a los conocimientos, los servicios financieros, los mercados y las oportunidades para añadir valor y obtener empleos no agrícolas. 2.5. De aquí al 2020, mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus correspondientes especies silvestres, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional y promover el acceso a beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales conexos y su distribución justa y equitativa, según lo convenido internacionalmente.</p>	<p>Alimentos: las áreas protegidas proporcionan una variedad de alimentos incluyendo plantas alimenticias silvestres, caza y pesca en categorías permitidas. Los sistemas agrícolas tradicionales y la agrobiodiversidad asociada están siendo cada vez más protegidos, incluyendo cultivos adaptados localmente (café, cacao, etc.).</p>	<p>Su economía está basada en el pastoreo de camélidos sudamericanos domésticos, que les proporciona carne y fibras para vestirse y comercializar.</p>

Objetivo de Desarrollo Sostenible / Indicador	Aporte de las Áreas Naturales Protegidas	Aporte de Salinas y Aguada Blanca al Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
Salud y Bienestar. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	Salud y recreación: las áreas protegidas están siendo reconocidas cada vez más como lugares importantes para promover la salud física y mental y también como recursos recreativos importantes. Los valores para la salud también pueden derivarse directamente de recursos medicinales que se obtienen de las áreas protegidas; por ejemplo, hierbas medicinales para uso local o para la industria farmacéutica.	La reserva brinda un espacio que invita al esparcimiento ya que se encuentra camino al valle del Colca.
Educación de calidad. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.	Conocimiento: las áreas protegidas se pueden utilizar para desarrollar el conocimiento y la educación a través de la divulgación formal e informal de información y al proporcionar sitios para investigación y monitoreo ecológico	A lo largo de los años la reserva ha apoyado iniciativas de educación ambiental en las poblaciones locales.
Igualdad de género. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	Se promueve el trato igualitario a las diferentes poblaciones locales.	Se promueve la participación de las mujeres en el comité de gestión, actualmente hay una responsable que representa al grupo de interés de artesanía al interior de la comisión ejecutiva.
Agua y Saneamiento. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. De aquí al 2020, proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos. 6.b. Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.	Agua: la vegetación natural en las áreas protegidas ayuda a mantener la calidad del agua y en algunas circunstancias, también a incrementar su disponibilidad (por medio de filtración, renovación de agua subterránea y mantenimiento de caudales naturales). El agua de las áreas protegidas es importante para el uso no comercial, como lo es la agricultura de subsistencia, agua potable, lavar o cocinar. También para usos comerciales incluyendo irrigación a gran escala, canales, plantas embotelladoras, energía hidroeléctrica o para fuentes de agua potable municipales.	La reserva brinda provisión de agua a más de un millón de habitantes de la ciudad de Arequipa, que a través de sus servicios ambientales y conservación de la biodiversidad. El recurso hídrico abastece a los sectores agrícola, energético, industrial, doméstico y de servicios

Objetivo de Desarrollo Sostenible / Indicador	Aporte de las Áreas Naturales Protegidas	Aporte de Salinas y Aguada Blanca al Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
<p>Trabajo decente y crecimiento económico. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p>Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación ambiental.</p>	<p>Empleo: las áreas protegidas pueden proporcionar fuentes de empleo para la población local como lo son los administradores, guardaparques, guías y otros empleos directos e indirectos relacionados con servicios de ecoturismo.</p> <p>En el 2017 se desarrolló un turismo sostenible, se generó S/ 2 340 millones en visitas turísticas a las ANP.</p>	<p>A través de la venta de artesanía, la promoción del turismo, la comercialización de los camélidos sudamericanos.</p>
<p>Reducción de las desigualdades. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.</p> <p>De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.</p>	<p>Se busca la integración de las poblaciones locales, como las comunidades nativas, las comunidades nativas.</p>	<p>Se reconoce como un actor clave a las comunidades campesinas y los privados que viven dentro de la reserva.</p>
<p>Ciudades y comunidades sostenibles. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p>Meta 11.4 Redoblar los refuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo</p>	<p>Las Áreas Naturales Protegidas son la estrategia adecuada para proteger el patrimonio natural imprescindible para el desarrollo de las ciudades.</p>	<p>Diversos actores, en especial las comunidades, están comprometidos en proteger los recursos naturales de la reserva: la vicuña y la cubierta vegetal de la puna.</p>
<p>Producción y consumo responsables. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p>Meta 12.2. De aquí al 2030 lograr la gestión sostenible y el uso sostenible de los recursos naturales.</p>	<p>Las Áreas Naturales Protegidas promueven el uso sostenible de los recursos naturales.</p>	<p>Se protege toda la biodiversidad que habita en la reserva.</p>
<p>Acción climática. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p> <p>Mejorar la educación, la sensibilización y capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.</p>	<p>Mitigación del cambio climático: Las Áreas Naturales Protegidas aportan en el almacenamiento del CO2 al impedir que el carbón fijado en la vegetación y el suelo se escape. Adaptación al cambio climático: al reducir la vulnerabilidad de la naturaleza y de la sociedad humana ante el cambio climático.</p>	<p>El cuidado de los puquios y la cubierta vegetal son tareas permanentes de la reserva.</p>

Objetivo de Desarrollo Sostenible / Indicador	Aporte de las Áreas Naturales Protegidas	Aporte de Salinas y Aguada Blanca al Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
14. Vida Submarina. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.	Biodiversidad: el beneficio principal de las áreas protegidas es la conservación de la biodiversidad, y de los ecosistemas importantes para la supervivencia del ser humano hombre. Particularmente cuando dichas áreas involucran especies raras, en peligro de extinción o endémicas, o hábitats con poca representación, como áreas con pastizales, de agua dulce o marinas.	Se cuida la vida de los acuíferos.
<p>Vida de ecosistemas terrestres. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la biodiversidad.</p> <p>Adoptar medidas urgentes para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de la biodiversidad y, de aquí al 2020, proteger las especies amenazadas y evitar su extinción.</p> <p>15.7. Adoptar medidas urgentes para poner fin a la caza furtiva y tráfico de especies protegidas de flora y fauna y abordar la demanda y la oferta ilegales de producción silvestre.</p>		<p>En el 2011 se afirmó que se encontró un total de 163 especies de aves.</p> <p>Se ha protegido de la caza furtiva a la vicuña, animal emblemático del Perú y que hasta hace poco estaba en peligro de extinción.</p>

Fuente: Elaboración propia. Naciones Unidas (2018): La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; Pabon-Zamora et al (2008) Beneficio de las Áreas Naturales Protegidas.

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LA RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA

La Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca fue creada en 1979. Constituye una muestra representativa de la puna seca de América del Sur, con especies vegetales y animales propias de estos ambientes. En un inicio, se creó con la finalidad de proteger a las vicuñas. Luego se amplió su finalidad a la protección de los humedales de la subcuenca del río Chili. Humedales y cuenca que no solo son importantes para las aves acuáticas, sino también porque ahí están las fuentes de agua para la ciudad de Arequipa y sus alrededores.

El plan maestro, máximo instrumento de gestión de una ANP, plantea los siguientes objetivos para la Reserva Salinas y Aguada Blanca 2015 – 2019 (Sernanp 2016: 9):

1. Conservar sosteniblemente la cobertura vegetal de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.
2. Conservar los humedales de importancia para las aves acuáticas en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.
3. Conservar los mamíferos silvestres prioritarios de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.
4. Aprovechar sosteniblemente los recursos naturales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.
5. Fortalecer la capacidad de la población y agentes organizados para la toma de decisiones en la gestión del ANP.

Es el quinto objetivo el que tiene vinculación con la presente tesis, ya que destaca el fortalecimiento de la capacidad de toma de decisiones de los diversos actores.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA

Según el Plan Maestro (Sernanp 2016) la reserva nacional presenta las siguientes características.

a) Características Geográficas

La Reserva Nacional de Salinas y Aguda Blanca tiene una extensión de: 366,936 hectáreas y se encuentra a una altitud que va desde los 3,500 a 6,075 msnm con una altitud promedio de 4,300 msnm. La reserva se encuentra ubicada en las provincias de Arequipa y Caylloma en el departamento de Arequipa; y en la provincia de General Sánchez Cerro del departamento Moquegua. El 97 % de su territorio está en el departamento de Arequipa y sólo el 3 % en el de Moquegua.

En su ámbito se encuentran los volcanes Misti, Ubinas, Chachani, Huarancate, y el Pichu Pichu, este último en el área de influencia del área. La Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca tiene 2 subcuencas, Chili y Laguna de Salinas; y sus principales lagunas son: Salinas, Jayuchaca, Pampa Blanca, Marecota, Janqueccocha, Pescococha, Quesequese. En la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, hay dos lagunas grandes permanentes (laguna de Salinas y laguna El Indio) y una temporal (laguna Pampa Blanca), 5 embalses artificiales (Represa Aguada Blanca, Represa el Frayle, Represa de Pillones, Represa de Chalhuanca y Dique de los Españoles) y dos en proyección; y muchos bofedales; todos ellos integrados en 8 subcuencas de ríos principales (Yura, Sumbay, Chili, Andamayo, Blanco, Colca, Tambo y Mollebaya), y dos subcuencas endorreicas (laguna de Salinas y laguna Pampa Blanca).

b) Características Socioeconómicas de la población que habita en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca

Una primer a aproximación es el grado de analfabetismo presente en el departamento de Arequipa, en especial en la zona rural. Así se tiene que

en Arequipa la tasa de analfabetismo es mayor en las mujeres, con 6.3, que la de los hombres 1.4 (Cuadro 2.3).

Cuadro 2.3. Analfabetismo

Ámbito geográfico / Sexo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional								
Mujeres	11.3	10.5	9.3	9.3	9.6	9.0	9.0	8.7
Hombres	3.6	3.8	3.1	3.1	3.1	3.0	2.9	3.0
Arequipa								
Mujeres	7.5	8.6	6.8	7.1	7.5	7.1	6.7	6.3
Hombres	2.0	2.5	1.6	1.6	1.7	2.2	2.0	1.4

Fuente: INEI. Tasa de analfabetismo de mujeres y hombres de 15 y más años de edad, según ámbito geográfico

La reserva nacional tiene una población de 3,205 habitantes, de los cuales el 75 % vive en los distritos de San Juan de Tarucani (49 %) en Arequipa; y San Antonio de Chuca (26 %) en Caylloma. El 25 % restante se distribuye en otros distritos. Si consideramos que en la zona de amortiguamiento hay 3,574 pobladores, la población total estimada de la reserva es de 6,779 habitantes.

Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH), compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno. Para el caso de estudio tomamos las referencias de los dos distritos que tienen la mayor población y que pertenecen a la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. El IDH de San Juan de Tarucani y Antonio de Chuca es de 0.57 y 0.54 respectivamente, índices inferiores a los de las provincias de Arequipa y Caylloma, que es 0.65 (Plan Maestro Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2015 – 2019), es decir sus condiciones de vida son menores a las de las provincias.

Se ha identificado un total de 208 centros poblados dentro del ámbito de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca; específicamente 117 de ellos se ubican dentro de los límites de la reserva y los 91 restantes dentro de su zona de amortiguamiento. Los pobladores están organizados en 14 comunidades campesinas y estancias privadas.

Según el registro oficial de comunidades del Ministerio de Cultura, en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca todas las comunidades campesinas son de origen quechua. Las comunidades de Salinas Huito, San Juan de Tarucani, Toruni Tiullani en el distrito de San Juan de Tarucani; y Apacheta Rajada en Caylloma, Arequipa, son las poblaciones que tienen mayor porcentaje de población en situación de pobreza y pobreza extrema (Cuadro 2.4).

Cuadro 2.4. Características de población y pobreza de las comunidades campesinas

N°	Nombre de la localidad	Tipo de localidad	Pueblo Indígena	Departamento	Provincia	Distrito	INFORMACIÓN AL 2009 Tasa de pobreza en el distrito	INFORMACIÓN AL 2009 Tasa de pobreza extrema en el distrito	INFORMACIÓN AL 2013 Ránking distrital de pobreza (se considera al "1" como el distrito más pobre, y al "1854" como el distrito menos pobre)	Población Total aproximada (CPV 2007)
1	Salinas Huito	Comunidad campesina	Quechuas	Arequipa	Arequipa	San Juan de Tarucani	69.4	31.3	117	408
2	San Juan de Tarucani	Comunidad campesina	Quechuas	Arequipa	Arequipa	San Juan de Tarucani	69.4	31.3	117	443
3	Toruni Tiullani Pati	Comunidad campesina	Quechuas	Arequipa	Arequipa	San Juan de Tarucani	69.4	31.3	117	114
4	Pampa de Arrieros	Comunidad campesina	Quechuas	Arequipa	Arequipa	Yura	29.4	2.1	1574	87
5	Apacheta Rajada	Comunidad campesina	Quechuas	Arequipa	Caylloma	Caylloma	68.8	24.5	758	71
6	Carmen de Chaclaya	Comunidad campesina	Quechuas	Moquegua	General Sánchez Cerro	Ubinas	28.7	7.3	1201	160
7	Pillone	Comunidad campesina	Quechuas	Moquegua	General Sánchez Cerro	Ubinas	28.7	7.3	1201	109
8	Santa Lucía de Salinas de Ubinas	Comunidad campesina	Quechuas	Moquegua	General Sánchez Cerro	Ubinas	28.7	7.3	1201	187

Fuente: Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas u Originarios. Mincu, noviembre 2018

Esta situación de precariedad también tiene su expresión en su nivel educativo, las comunidades más pobres solo tienen educación hasta el nivel primario.

Cuadro 2.5. Nivel educativo de las comunidades campesinas

N°	Nombre de la localidad	Tipo de localidad	Pueblo Indígena	Nivel de la institución educativa en la localidad
1	Salinas Huito	Comunidad campesina	Quechuas	Inicial - Jardín, Primaria
2	San Juan de Tarucani	Comunidad campesina	Quechuas	Inicial - Jardín, Primaria
3	Toruni Tiullani Pati	Comunidad campesina	Quechuas	-
4	Pampa de Arrieros	Comunidad campesina	Quechuas	-
5	Apacheta Rajada	Comunidad campesina	Quechuas	Primaria
6	Carmen de Chaclaya	Comunidad campesina	Quechuas	-
7	Pillone	Comunidad campesina	Quechuas	-
8	Santa Lucia de Salinas de Ubinas	Comunidad campesina	Quechuas	-

Fuente: Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas u Originarios. Mincu, noviembre 2018

Según Zevallos et al, resulta relevante considerar como son vistos los recursos naturales por la población. El 88 % de los pobladores de la reserva manifiesta que todo lo existente tiene vida; el 79 % cree que los bofedales, ríos, volcanes, forman parte de un solo cuerpo vivo; el 75 % de los comuneros de la reserva cree que los Apus y resto de la naturaleza dan algún beneficio a los humanos (2010: 24).

Para la mayoría de los pobladores de la reserva, la situación económica y social es crítica, lo que ha implicado que pese a su “cultura conservacionista” ellos hagan un uso no sostenible de los escasos recursos naturales. La cobertura vegetal retirada es destinada como leña para la cocina y para calentar los hornos de las panaderías de Arequipa. También es perjudicial el sobre pastoreo de los camélidos sudamericanos domésticos, lo que incide en la baja calidad de su carne y de su fibra, por lo que son bajos sus precios en el mercado. Toda esta situación convoca a planificar acciones que permitan reducir la presión actual sobre los recursos.

Foto 2.1. Camélidos sudamericanos y bofedales en la Reserva Nacional Salinas y Agua Blanca



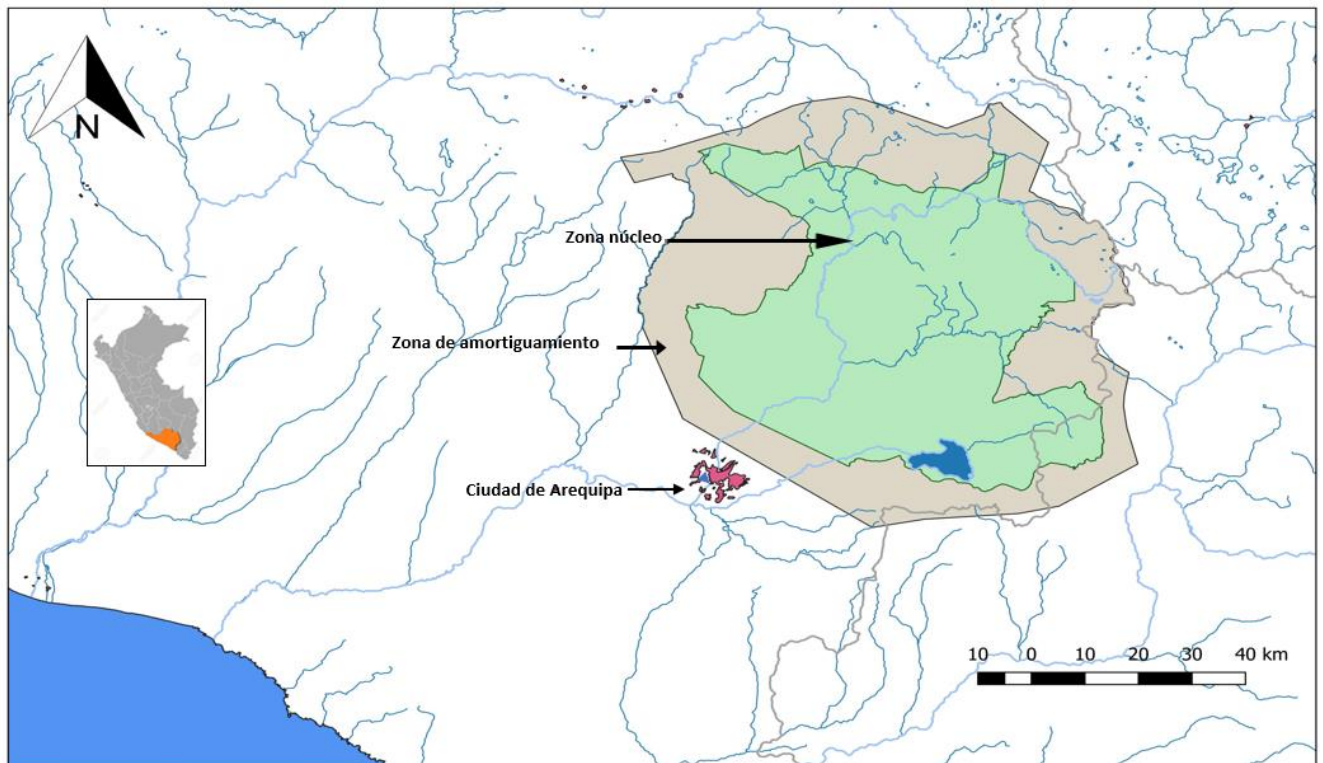
Foto: M. Mayo. Abril 2018

La principal actividad económica de las poblaciones del interior de la reserva se basa en la comercialización de los camélidos sudamericanos domésticos; el aprovechamiento tanto de su carne y como de su fibra permiten el sustento de las familias.

Otra actividad importante es el aprovechamiento de la vicuña, camélido sudamericano silvestre que tiene una fibra muy cotizada en el mercado formal e informal, por lo que hay que protegerla de la caza furtiva. Hasta hace poco la vicuña era calificada como especie en peligro de extinción, situación que últimamente ha sido revertida gracias al trabajo organizado de sus comunidades promovido por el comité de gestión. El crecimiento

poblacional de la vicuña ha permitido la diversificación de las actividades económicas de la población que habita dentro de la reserva.

Mapa N° 2.1
Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca
Zona Núcleo y Zona de Amortiguamiento



Fuente: Plan Maestro 2015 – 2019, Sernanp (ampliación)

En la reserva, los recursos turísticos potencialmente utilizables como los paisajes naturales interesantes se encuentran ubicados o asociados (como el acceso al valle del Colca) tanto a las principales vías de comunicación (carreteras, trochas, vía férrea), como a los principales centros poblados. También, puede considerarse los corredores de acceso a las altas cumbres de nevados y volcanes, así como a los cursos y cuerpos de agua y algunas formaciones vegetales (tolares y bofedales). Además, se tiene lugares donde los antiguos pobladores han dejado evidencias de su presencia, donde se ven gráficos de las vicuñas, por lo que estos lugares adquieren importancia por su valor histórico.

Continuando con Zevallos et al, en la reserva, en laguna de Salinas, los boratos son extraídos a gran escala por la compañía minera Inkabor y la sal común por pobladores de forma artesanal. También hay yacimientos de azufre nativo, diatomitas, obsidiana, piedra pómez, cenizas volcánicas, pegmatitas y otros no metálicos. Recientemente, en algunos sectores se han encontrado metales preciosos, lo que ha ocasionado que los pobladores organizados extraigan mineral en bruto y lo transporten a otras áreas para la purificación respectiva (2010: 25), aun así, se producen residuos de relaves con contaminantes, que de alguna manera influyen en la contaminación de las aguas y por ello afecta a la ecología.

2.3 EL COMITÉ DE GESTIÓN Y LA COMISIÓN EJECUTIVA DE LA RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA

ACTORES CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA

Como toda área natural protegida, la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca tiene además de la jefatura, un comité de gestión, espacio que está dirigido por una comisión ejecutiva organizada en grupos de interés; complementariamente se tiene un ejecutor del contrato de administración parcial, que brinda asistencia técnica a la reserva. A continuación, se describen con mayor detalle a estos actores.

i. La jefatura

El jefe y responsable del ANP es un funcionario del Sernanp. En la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, el jefe actual se encuentra en el cargo desde el 2012. El equipo de la jefatura está integrado por un especialista y cinco guardaparques quienes realizan su trabajo de campo en 22 días y descansan 8. Cuatro guardaparques hablan quechua lo cual facilita el trabajo con las comunidades.

ii. Los guardaparques comunales

El proteger las casi 400 mil ha de la reserva resulta un gran esfuerzo para los cinco guardaparques institucionales, por ello además se tienen 37 guardaparques comunales, quienes son personas de las comunidades campesinas que habitan dentro del ANP y a las que la jefatura de la reserva los ha capacitado para la protección del área.

Que existan guardaparques comunales es un mecanismo de gestión participativa que parte del reconocimiento de los derechos, pero también de deberes de las comunidades campesinas, en donde a través de sus representantes, asumen el rol de vigilancia y de control, protegiendo de esta manera no sólo sus intereses (las vicuñas, árboles, etc.), sino también colaborando con el Estado en estas tareas.

A los guardaparques comunales no se les puede exigir mucho porque es un trabajo que no tiene una retribución económica. Para que cumplan su función la reserva les proporcionan capacitación, chalecos y anteriormente les daba alimentos. Sin embargo, actualmente no hay presupuesto en el ANP para este rubro. Por parte de las comunidades, estas les dan dinero para sus traslados.

iii. El comité de gestión

Entre los años 2004 – 2009 cinco⁷ áreas naturales protegidas a nivel nacional tuvieron el apoyo del Proyecto de Gestión Participativa (GPAN) del Sernanp – Profonampe, justamente para promover la participación de los diversos actores a través de los comités de gestión, siendo una de las ANP apoyadas por este proyecto la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.

Los comités de gestión surgieron como una estrategia del Estado para que las ANP superen su visión conservacionista “pura” y vea a las poblaciones locales y otros actores como socios valiosos para la conservación, además de

⁷ Las ANP que formaron parte de este proyecto fueron: Santuario Nacional Manglares de Tumbes, Parque Nacional Bahuaja Sonene (Madre de Dios), Reserva Nacional Tambopata (Madre de Dios), Parque Nacional Huascarán (Áncash) y Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (Arequipa y Moquegua).

reconocerles a las personas que habitan dentro del ANP sus derechos a beneficiarse. El comité de gestión es una estrategia que convoca a diversos grupos de interés en especial a las comunidades campesinas y comunidades nativas que viven dentro del ANP o en su zona de amortiguamiento.

Por reglamento del Sernanp, el comité de gestión se reúne como mínimo dos veces al año. Actualmente, en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca participan en el comité de gestión 75 representantes. Las elecciones se realizan cada dos años. Es de destacar que en la anterior elección (2013 – 2015) fue elegido un exguardaparque de la reserva, el mismo que también fue elegido alcalde del distrito de Yanque en Caylloma.

iv. La comisión ejecutiva

La dirección del comité de gestión recae en la comisión ejecutiva, la cual es elegida en una asamblea del comité de gestión cada dos años. En el caso de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca los integrantes de la comisión ejecutiva son responsables de los grupos de interés identificados en el área. A continuación, se presentan los integrantes de la comisión ejecutiva, sujeta de análisis en la presente tesis:

Cuadro 2.6. Integrantes de la comisión ejecutiva 2015 – 2017

Presidente	Representante de la empresa comunal de Chaclaya – Ecominsa
Vicepresidente	Representante de la Asociación Procovich
Secretario Técnico	Jefe de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca
Coordinador del Grupo de Interés de Minería	Representante Ecovitaca LTDA
Coordinador del Grupo de Interés de Artesanía y Turismo	Representante de comunidad campesina de San Juan de Tarucani
Coordinador del Grupo de Interés de camélidos sudamericanos silvestres	Representante de Asociación de criadores de vicuñas y guanacos de la región Arequipa – Acvira.
Coordinador del Grupo de interés de camélidos sudamericanos domésticos	Representante de Asociación de Alpaqueros de Arequipa – Fralpaca AQP
Coordinador del Grupo de Interés de Conservación de Suelos y Reforestación	Representante Serfor Arequipa
Coordinador del Grupo de Interés de Recursos Hídricos	Representante del Comité de gestión del Comité de usuarios de Recursos hídricos de San Juan de Chuca.

Fuente: Resolución Directoral 078 – 2015. SERNANP DGANP. 25 noviembre 2014

Como puede verse la comisión ejecutiva está integrada por los representantes organizados en grupos de interés y por el representante del ANP, el jefe de la reserva.

v. Los grupos de interés

En un inicio la comisión ejecutiva estaba integrada por el presidente, el vicepresidente y las vocalías, pero luego se pudo observar que ello no garantizaba que estos representantes atendiesen los temas vinculados directamente a los objetivos de la ANP. Por esta razón surgieron los grupos de interés en reemplazo de las vocalías. Los grupos de interés fueron identificados de acuerdo con las actividades e intereses que se desarrollaban dentro del área.

Actualmente se tiene los siguientes grupos de interés:

1. Camélidos silvestres (guanaco y vicuña). Fue el primer grupo que se creó ya que había y hay mucha expectativa de las comunidades campesinas para mejorar sus ingresos por el manejo de la fibra de vicuña. Actualmente se tiene 14 comités de manejo de vicuñas de las comunidades campesinas, a las que se le suma las asociaciones vicuñeras de los privados, en total se tiene 21 organizaciones. Además de estas participan en el grupo de interés una ONG (Descos), la cual es la ejecutora del contrato de administración; y un representante del sector agricultura.
2. Camélidos domésticos (llama y alpaca). Al igual que en el grupo de interés de los camélidos silvestres participan asociaciones y comités.
3. Minería. Cuando en 1979 se estableció la reserva ya se habían concesionado los terrenos para la minera Inkabor la que desarrolla la mediana minería. En el 2006, la comunidad campesina de Tambo Cañahuas obtuvo una concesión para explotar una mina de oro. Esta comunidad campesina desarrolla la minería artesanal. Es de precisar que si bien esta comunidad obtiene la concesión cuando ya existía la reserva, esta concesión no se pudo evitar ya que las comunidades hicieron valer sus derechos de posesión según la Ley de Comunidades Campesinas. Además, de estas dos concesiones esta comunidad tiene dos explotaciones mineras no metálicas, de piedra laja. El grupo de interés surge porque es una actividad que quiere expandirse, por lo que

desde el grupo se identifican posibles iniciativas para poder así construir escenarios futuros, pues se quiere evitar tener minería ilegal y que contamine la reserva. El grupo de interés es presidido por el representante de la comunidad campesina Tambo Cañahuas, y participa el representante de la minera Inkabor.

4. Conservación de suelos y reforestación. A cargo de Serfor. En este grupo se propone actividades de reforestación de tolares, pastizales y bofedales. Actualmente, se han focalizado en la protección del 41ueñual. Un tema de preocupación es que, debido al cambio climático, las lluvias son más fuertes, lo que produce la erosión de las tierras afectando a los bofedales y manantiales que se colmatan y por lo que hay que realizar faenas de limpieza.
5. Manejo hídrico. En la reserva se ubica la cabecera de subcuenca del río Chili. La reserva es un lugar con un gran potencial de captación y acumulación del agua en forma natural. Desde el grupo de interés se promueve la formalización de la junta de usuarios. Se busca que en el futuro la conservación del agua en las partes altas brinde una compensación para las comunidades campesinas. Si bien este tema podría ser tratado por la Autoridad Nacional del Agua (ANA), al estar dentro de un ANP, le corresponde al Sernanp atender esta situación. Se reconoce que el ANA ha estado presente en el proceso de formalización de la junta de usuarios de la parte alta, pero luego de esa etapa no ha brindado más acompañamiento. Así, Sernanp hace seguimiento a la comisión de regantes de Chalhuanca, siendo esta la primera que se formó en la parte alta. En este grupo se busca que las poblaciones locales se apropien de sus derechos del agua la que, si bien no les pertenecen, si la usan. Otro tema de preocupación del grupo es la promoción de la revaloración del agua por la población de la ciudad de Arequipa.
6. Artesanía y turismo. Solo se tiene organizaciones de artesanos en algunas áreas de la reserva, como en las comunidades campesinas de San Juan de Tarucani, Tambo Cañahuas y Chalhuanca. Estas organizaciones producen y venden artesanía. En el grupo de interés participan nueve organizaciones. Se quiere fortalecer la artesanía de tejidos de fibras de alpaca por lo que desde el Sernanp se les apoya

para que participen en ferias y puedan vender y así fortalecer sus organizaciones.

Anteriormente ha habido grupos de interés de educación ambiental y municipalidades, pero debido a que en el momento de la formación de la comisión ejecutiva no se identificó a alguna institución que asumiese este liderazgo no se constituyeron estos grupos de interés.

vi. El Ejecutor del contrato de administración

Los contratos de administración son instrumentos mediante los cuales el Estado, a través del Sernanp, encarga a una persona jurídica sin fines de lucro, de manera individual o asociada, la ejecución total o parcial de las operaciones de manejo y administración de los contenidos en el plan maestro, el plan operativo anual y demás instrumentos de manejo de un ANP (SPDA 2019). Por medio del contrato de administración, se faculta al ejecutor de este las funciones de manejo y administración de un ANP, correspondiéndole al jefe del área las funciones de control y supervisión. Asimismo, el ejecutor del contrato administra los recursos económicos asignados o que obtenga en beneficio del área y promueve la participación de las comunidades locales en la gestión de esta.

En el 2006, en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca se empezó a implementar el contrato de administración parcial para el manejo de los recursos naturales. Desco fue la institución que obtuvo el contrato de administración. Los primeros 5 años el administrador del contrato contó con los fondos del proyecto de Gestión Participativa de Áreas Naturales Protegidas. Luego entre el 2012 – 2013, se dio un periodo de pare debido al cambio de directivas y a la espera de nuevas disposiciones del Sernanp. Superada esa etapa se inició una nueva (2014 – 2018).

El equipo del contrato de administración forma parte del equipo técnico de la reserva y debe cumplir los siguientes objetivos:

- Manejar adecuadamente los recursos hídricos que permiten la conservación de ecosistemas restaurados en la reserva, en especial de la cobertura vegetal.

- Manejar eficientemente el sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos, para mejorar el rendimiento de su productividad en el ámbito de la reserva y su zona de amortiguamiento. Para ello se coordina con las asociaciones de productores y se les brinda capacitación, asistencia técnica. Al tener mejor ganado, se tiene menos población de camélidos sudamericanos y con ello disminuye la presión sobre el pasto.
- Mantener y restaurar coberturas vegetales forestales en la reserva. Para lograrlo se coordina con la población, con los gobiernos locales, con las instituciones públicas y privadas.
- Manejar sosteniblemente las poblaciones de camélidos sudamericanos silvestres en la reserva. En el caso de los guanacos se monitorea sus desplazamientos. Con la vicuña se trabaja con las organizaciones el tema de aprovechamiento de la fibra, por lo que se coordina su control y vigilancia.
- Mantener las condiciones ecológicas de los sitios Ramsar de la reserva: 1) Laguna de Salinas, y 2) Laguna del Indio Dique de los Españoles. Ahí se monitorean las aves acuáticas y las actividades que se desarrollan.

El primer periodo del contrato de administración fue el quinquenio: 2007 – 2011, el cual fue evaluado con resultados positivos, logrando su ampliación hasta 20 años más. El administrador del contrato cuenta con un equipo de diez personas.

Al ser responsable de la parte técnica, Desco participa en las reuniones tanto del comité de gestión, como de la comisión ejecutiva, siendo este último el mejor espacio de coordinación de sus actividades.

Actualmente, el contrato de administración está cumpliendo sus compromisos y si bien se hace el esfuerzo de divulgar sus acciones a través de la revista de la reserva, “La Huallata”, esta difusión aún es insuficiente. Lamentablemente no se tiene presupuesto para publicaciones más seguidas y de mayor tiraje.

Fortalecimiento de la Gestión Participativa en el Plan Maestro 2015

– 2019

El plan maestro es el instrumento orientador de la gestión de un ANP por un tiempo determinado. En el Plan Maestro de la Reserva de Salinas y Aguada Blanca (2016: 50) se enuncia que:

“El fortalecimiento de la gestión participativa a nivel del ANP, constituye una prioridad, entre ellas consideramos al Comité de Gestión del ANP como el espacio para realizar una gestión unitaria y promover todas las estrategias y lineamientos que permitan el logro de los objetivos del ANP (...).”

A nivel de línea de acción se especifica lo siguiente en relación con el comité de gestión:

- Apoyar el desarrollo de asambleas del comité de gestión, la jefatura de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca; y Desco, ejecutor del contrato de administrador de la reserva, apoya con recursos y logística.
- Apoyar el desarrollo de reuniones de la comisión ejecutiva, la jefatura de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca y Desco, ejecutor del contrato de administrador.
- Consolidar la acreditación total de representantes, actores clave de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, la jefatura de la reserva como secretaria técnica, promueve la acreditación de los agentes organizados.

Principales Problemas que son Tratados en las Reuniones de la

Comisión Ejecutiva.

Los temas de discusión en las sesiones de la comisión ejecutiva y en las plenarias del comité de gestión son indudablemente los avances de los compromisos de su plan operativo anual, ahí se ve lo avanzado, lo pendiente y las dificultades que enfrentan los grupos de interés.

Sin embargo, hay otros temas que son planteados y no necesariamente aparecen en sus planes de trabajo, estos temas van variando en el tiempo. Por ejemplo, en un inicio se cuestionaba el rol del ejecutor del contrato de administración, pero ello

fue superado al ver sus resultados positivos, y al comprender las comunidades campesinas que ellas también tienen responsabilidad en el cuidado de los recursos naturales.

Asimismo, hay temas que son planteados, pero no tienen una posible o pronta solución, ya que escapa al nivel de actuación de la ANP, estos son:

- Los títulos de propiedad de las comunidades campesinas. Algunas comunidades no tienen título de propiedad y no pueden tenerlo porque el territorio de la ANP fue inscrito como un bien de la nación, y en ese momento no se previó la situación de titulación de las comunidades campesinas.
- A las comunidades campesinas les interesa obtener mayores beneficios de la fibra de vicuña, pero ello no es posible debido a que los requisitos para el tratamiento de esta y su posterior transformación solo pueden ser cumplidos por empresas dedicadas a los tejidos formales con tecnología de avanzada y no por las propias comunidades.
- La muerte de vicuñas por atropellamiento porque en la carretera interoceánica pasan vehículos a alta velocidad.
- Los residuos sólidos que se dejan a lo largo de la vía Interoceánica. Los que ensucian la vía son algunas personas que viajan en ómnibus, vehículos particulares y los que transportan material a la minera Las Bambas. Algunos actores de la comunidad señalan que es responsabilidad de la jefatura atender esta situación. Ante este problema, desde la reserva se promueven campañas de limpieza con la participación de la población local, las cuales pueden decaer en un futuro próximo debido al reclamo de los pobladores, pues indican que ellos no son los que ensucian la vía. También se señala que este esfuerzo de limpieza debería ser de la municipalidad. Es de desatacar que recientemente se ha acercado a conversar con el jefe de la reserva el representante de Transaltisa, la empresa de transporte de Las Bambas, como resultado de esa reunión el jefe ha invitado a la empresa a que participe en el comité de gestión. De concretarse este acercamiento el responsable de la ANP ha manifestado que se

planteará una sensibilización a los operarios de la empresa sobre qué cosa es una reserva.

- El desarrollo de la actividad minera artesanal por parte de las comunidades campesinas, actividad que en estricto debería evitarse en la reserva, por los riesgos que implica. Sin embargo, la tensión se da porque la Ley de Comunidades Campesinas es un instrumento legal muy potente, que ha permitido que se genere el antecedente que una comunidad desarrolle minería artesanal dentro del ANP.

También se destaca como tema presente el rol de la reserva en las decisiones que tienen que ver con el manejo de los recursos hídricos, entre los que destaca:

- El pago del agua como un servicio ambiental por parte de los habitantes de la ciudad de Arequipa.
- Que la reserva pueda participar en el consejo de cuenca, la dificultad estriba en que en ese consejo solo se permite la participación de un representante del Estado, en este caso la Autoridad Nacional del Agua.

2.4 EL MARCO LEGAL Y NORMATIVO DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

Las áreas naturales protegidas tienen una vasta normatividad que sustentan su creación y operatividad, así se tiene que la Constitución Política del Perú del año 1993 reconoce como una responsabilidad del Estado peruano el cuidado de estas, cuando en su artículo 68 establece:

“El Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas.”

La creación y el manejo de áreas naturales protegidas están regidas principalmente por las siguientes normas:

Ley N° 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas. 1997.

Artículo 1:

(...) “Las áreas naturales protegidas son espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidas, establecidas y protegidas legalmente por el Estado debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás

valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país”.

Las áreas naturales protegidas constituyen patrimonio de la nación. Su condición natural debe ser mantenida a perpetuidad pudiendo permitirse el uso regulado del área y el aprovechamiento de recursos, o determinarse la restricción de los usos directos”.

D.S. N° 038 – 2001 – AG. Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas. En el 2001 ya se norma el comité de gestión.

Artículo 15.- Naturaleza y objetivos del Comité de Gestión.

15.1 El comité de gestión del área natural protegida del Sinanpe está encargado de apoyar al área natural protegida, en base a lo estipulado en la Ley, el Plan Director, el Reglamento y el Plan Maestro respectivo, en el ámbito del área natural protegida correspondiente, y sobre la temática vinculada a la gestión de la misma. No tiene personería jurídica y se puede establecer por tiempo indefinido, dependiendo de la renovación de su reconocimiento.

El comité de gestión tiene por menos cinco integrantes, entre los cuales se encuentran los representantes de los gobiernos regionales, de los gobiernos locales, de la población local, de las comunidades campesinas, nativas de la zona, del sector privado, organismos no gubernamentales o empresas, entre otros interesados.

Los objetivos de los comités de gestión son los siguientes:

- a) Colaborar y apoyar en la gestión y administración del área natural protegida.
- b) Coordinar y promover un proceso concertado entre las distintas instancias sociales, políticas y económicas de la zona para la gestión y administración del área natural protegida.
- c) Absolver consultas y emitir opiniones sobre asuntos que el jefe del área natural protegida o la dirección general pongan a su consideración.
- d) Proponer y facilitar procesos para la elaboración de normas para la gestión del área natural protegida, que sean posteriormente a consideración de la dirección general.
- e) Apoyar la difusión de la conservación del área natural protegida.

- f) Apoyar a la administración del área natural protegida en la conservación de esta, el desarrollo de procesos administrativos, manejo de conflictos y búsqueda de sinergias.

La participación en las áreas naturales protegidas está referida a la intervención autónoma de la población (ciudadanos) y sus representantes, quienes tienen interés en la conservación de estas. Esta intervención busca incidir en la toma de decisiones respecto a los asuntos referidos al manejo del área, dentro del marco de los objetivos primigenios del ANP (conservación de los recursos naturales y sus hábitats).

En relación con los instrumentos de gestión participativa, se tiene lo señalado en el Plan Director. “El Plan Director, constituye el nivel superior de orientación y planificación para el Sistema de Áreas Naturales Protegidas del Perú, estableciendo sus componentes estructurales y las relaciones entre los diferentes niveles y categorías de ANP, así como de estas con el territorio en el que están inmersas” (Sernanp 2009: 21).

La participación como factor estratégico para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

(...) Para el cumplimiento de sus objetivos, la normatividad en ANP reconoce a las poblaciones locales un rol principal en la gestión de estas áreas, que se concreta a través de la participación. La conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico de estas áreas sólo se logrará si las poblaciones locales participan activamente en la conservación. Para ello, es condición indispensable que estas poblaciones, que se cuentan entre las más pobres del país, obtengan beneficios tangibles por dicha participación acordes con su realidad económica y social. La participación de las poblaciones locales representa la mejor oportunidad del sistema para aumentar la eficiencia de su gestión, ya que al percibir beneficios concretos pueden convertirse en las primeras defensoras del sistema y aliadas en el cumplimiento de sus objetivos, disminuyendo o suprimiendo a la vez los conflictos que se generan en muchos casos por las restricciones en el uso de recursos que se establecen con la creación de las áreas protegidas (Sernanp 2009: 28).

En relación con el comité de gestión y la gestión participativa se tiene la siguiente norma:

RP N°150 – 2015 – Sernanp. 31 de julio 2015. El concepto de gestión participativa en las áreas naturales protegidas:

“La gestión participativa es un enfoque de trabajo para la gestión de las áreas naturales protegidas que promueve el involucramiento de actores a través de compromisos y acuerdos, u otros, pudiendo generar beneficios compartidos, y sobre todo resultados asociados a la conservación”.

Las ideas centrales del enfoque de gestión participativa:

- a) La conservación tiene como uno de sus pilares el involucramiento de actores a la gestión de las ANP.
- b) Los actores tienen mayor participación en la toma de decisiones en tanto asuman mayor compromiso y responsabilidad para el logro de los objetivos de las ANP.
- c) El logro de resultados requiere el respaldo de diversos actores.
- d) Todo compromiso requiere sostenibilidad a fin de mantener el sistema.
- e) El involucramiento de las poblaciones es sostenible cuando se genera beneficio económico y calidad de vida.
- f) La articulación de los actores locales debe orientarse a una visión compartida que involucra procesos de negociación tomando en cuenta los intereses y expectativas de los actores, las mismas que estarán alineadas entre potencial de bienes y servicios que tiene o puede ofrecer el ANP y los procesos dinámicos del entorno.
- g) El ANP es gestionada por múltiples actores, donde la jefatura del ANP es la principal instancia para la planificación de estrategias y acciones de involucramiento de los actores en la gestión de ANP.
- h) La jefatura del ANP es la máxima autoridad dentro del ANP en el ámbito de competencias del Sernanp, para ello se plantea objetivos específicos que contribuyan al logro de los objetivos consensuados del ANP”.

Los principios basados en el buen gobierno de las ANP son los siguientes⁸:

- **Inclusión.** El ANP desarrolla estrategias y acciones de promoción de la inclusión de los diversos actores de la gestión. Se pondrán particular atención a la inclusión 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 y/o objetivos de creación del ANP. 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 para la colectividad local, en especial hacia actores que inciden en la gestión del ANP.
- **Transparencia.** La gestión del ANP incorpora mecanismos de información para dar a conocer los objetivos, metas, planes propuestos, planes implementados, presupuestos ejecutados y resultados.
- **Eficiencia.** La gestión del ANP desarrolla las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos trazados con la optimización de sus recursos y la convocatoria de otros recursos locales, nacionales o internacionales.

2.5 EL SERNANP Y LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

La instancia responsable de dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las áreas naturales protegidas, y de cautelar el mantenimiento de la diversidad biológica es el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas – Sernanp, el cual es un organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio del Ambiente, a través del Decreto Legislativo

⁸ Los principios del 'Buen gobierno de esta norma fueron elaborados en el marco de la consultoría realizada por la tésista Maritza Mayo: Modelo de Gestión Participativa para el proyecto Gestión Participativa para Áreas Naturales Protegidas – GPAN. 2004. Modelo que también fue publicado en "Los Comités de Gestión: Construyendo Gobernanza para las Áreas Naturales Protegidas del Perú". Bruno Monteferri Editor, The Nature Conservancy, Sociedad de Derecho Ambiental. 2006.

Además de los principios reseñados, en dicha consultoría se identificaron los niveles de la participación, se construyó la escalera de la participación, se diseñó el radar de la participación, instrumento que permite medir la participación; y se promovió el uso del mapa de actores en las áreas naturales protegidas. Todos estos conceptos e instrumentos fueron luego reconocidos con norma por el Sernanp como instrumentos de uso obligatorio en las ANP.

1013 del 14 de mayo de 2008. El Sernanp es el ente rector del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – Sinanpe, el que integra a las áreas protegidas de alcance nacional, regional y privada, el cual debe ser conducido con una perspectiva ecosistémica, integral y participativa, con la finalidad de gestionar sosteniblemente su diversidad biológica y mantener los servicios ecosistémicos que brindan beneficios a la sociedad. Se resalta la dimensión participativa ya que es el marco desde donde se desarrolla la presente tesis.

Según el decreto legislativo de su creación, el Sernanp tiene como función:

- Dirigir el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sinanpe) en su calidad de ente rector y asegurar su funcionamiento como sistema unitario.
- Aprobar las normas y establecer los criterios técnicos y administrativos, así como los procedimientos para el establecimiento y gestión de las ANP.
- Orientar y apoyar la gestión de las ANP cuya administración está a cargo de los gobiernos regionales, locales y los propietarios de predios reconocidos como áreas de conservación privada.
- Establecer los mecanismos de fiscalización y control, así como las infracciones y sanciones administrativas correspondientes; ejercer la potestad sancionadora en los casos de incumplimiento, aplicando las sanciones de amonestación, multa, decomiso, inmovilización, clausura o suspensión, de acuerdo con el procedimiento que se apruebe para tal efecto.
- Asegurar la coordinación interinstitucional entre las entidades del gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales que actúan, intervienen o participan, directa o indirectamente, en la gestión de las ANP.
- Emitir opinión sobre todos los proyectos normativos que involucren a las ANP.
- Desarrollar la gestión de las ANP considerando criterios de sostenibilidad financiera.
- Promover la participación ciudadana en la gestión de las ANP.

Las ANP en el Perú pueden tener diferentes niveles y categorías. Actualmente existen los siguientes niveles: áreas de administración nacional, áreas de administración regional y áreas de administración privada. El Perú tiene 79 áreas naturales protegidas de administración nacional las cuales pueden tener la

siguiente categoría: parque nacional, santuario nacional, santuarios históricos, reserva paisajista, refugio de vida silvestre, reserva nacional, reservas comunales, bosque de protección y coto de caza.

El ámbito de investigación de la presente tesis es la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Las reservas nacionales son “áreas destinadas a la conservación de la diversidad biológica y a la utilización sostenible de los recursos de flora y fauna silvestre, acuática o terrestre. En ellas se permite el aprovechamiento comercial de los recursos naturales bajo planes de manejo, aprobados, supervisados y controlados por la autoridad nacional competente” (Congreso de la República).

2.6 INVESTIGACIÓN RELACIONADA: OTRA MIRADA SOBRE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

En el Perú hay pocos documentos de análisis y reflexión sobre la participación en los comités de gestión. En el trabajo exploratorio de la tesis se ha encontrado los resultados de un taller sobre gestión participativa de las ANP, llevado a cabo el 19 y 20 de agosto de 2014 en Tarapoto, en el marco del estudio sobre el Diagnóstico del Modelo de Gestión Participativa del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado del Perú (Sinanpe)⁹. En dicho taller participaron jefes de diversas ANP. Seguidamente se presenta los resultados de dicho taller:

⁹ Informe de avance: Taller Diagnóstico del Modelo de Gestión Participativa del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas. 20 de enero de 2015.

Cuadro 2.7. Debilidades y fortalezas de la gestión participativa – 1

Participante	Modelo de Gestión Participativa	
	Debilidades	Fortalezas
Nº 1	<ul style="list-style-type: none"> . Falta de comunicación. Actores clave . Mayor participación de los comités de gestión . Algunas ANP no cuentan con comité de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> . Existencia de lineamientos . Mapa de actores . Radar participativo¹⁰
Nº 2	<ul style="list-style-type: none"> . La estructura que involucre a todos los actores relacionados al ANP lo vuelve inmanejable. Altamente costoso . La participación de las comunidades nativas depende del presupuesto . Los comités de gestión desconocen, no tienen claridad de sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> . Lineamientos
Nº 3	<ul style="list-style-type: none"> . Los comités de gestión . Poco apoyo a las jefaturas en la solución de conflictos de límites 	<ul style="list-style-type: none"> . Mapa de actores . Radar de la participación . Mapa de efectos por actividad
Nº 4	<ul style="list-style-type: none"> . Poca comunicación con los actores . Uso inadecuado del modelo de gestión por falta de capacitación . Falta mayor involucramiento de la población 	<ul style="list-style-type: none"> . Se cuenta con instrumentos básicos . Lineamientos para elaborar Plan Operativo Anual, Plan Maestro . Mapa de Actores y Radar de Gestión Participativa
Nº 5	<ul style="list-style-type: none"> . Involucramiento . Mayor difusión . Decisión política de las autoridades locales 	<ul style="list-style-type: none"> . Comité de Gestión . Mapa de actores . Prioridad a la población
Nº 6	<ul style="list-style-type: none"> . Articulación entre los comités de gestión y el Sernanp . Articulación entre los ejecutores de contrato de administración y Sernanp, para fortalecer la gestión del ANP . Débil comunicación entre el Sernanp y las jefaturas para mejorar el sistema de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> . Implementación y descentralización del ANP . Implementación de Unidades Operativas para mejorar el sistema administrativo . Implementación de proyectos de Desarrollo, mediante convenios para mejorar la gestión del ANP

Continúa...

¹⁰ Radar de la participación es un instrumento que contiene indicadores y que permite evaluar el grado de participación dentro de un ANP.

Participante	Modelo de Gestión Participativa	
	Debilidades	Fortalezas
Nº 7	<ul style="list-style-type: none"> . Limitaciones a los desafíos por parte de los actores locales 	<ul style="list-style-type: none"> . Participación en conjunto de los actores . Beneficios generados involucrando actores . Beneficios colectivos
Nº 8	<ul style="list-style-type: none"> . Ejecutores de contratos de administración poseen conocimientos tradicionales y técnicos para proponer acciones en comunidades nativas beneficiarias . El comité de gestión no tiene representatividad ya que es voluntario y prevalecen intereses económicos poco sostenibles. . El trabajo de proponer planes de manejo y de negocios entre ANP y ejecutores de los contratos de administración no son seguidos o apoyados por gobiernos locales . El Sernanp sede central no comprende aún la necesidad de plantear planes de manejo que convierta el repoblamiento de especies amenazadas en una oportunidad de negocio más sostenible 	
Nº 9	<ul style="list-style-type: none"> . Mayor acercamiento con las comunidades/pobladores locales cercanas o dentro del ANP . Incentivar investigación en ANP, no solo a nivel de inventarios o listado rápido de especies sino con un cruce de análisis de la información a nivel de impacto, grados de perturbación, etc. En una línea de tiempo histórica. . Difundir el trabajo que se realiza a un nivel que llegue a varias audiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> . Se nos viene reconociendo como autoridad de ANP . Participación en espacios de coordinación diálogo con la sociedad civil a través de CG, mesas técnicas, comités, entre otros . Contamos con herramientas e instrumentos de gestión . El personal que labora en la institución se identifica con su trabajo, es consciente de lo importante de nuestra labor
Nº 10	<ul style="list-style-type: none"> . Se necesita de mucho dinero para reunir al comité de gestión . Bajo nivel de interés y participación de los miembros del comité de gestión. . Bajo interés de los miembros del comité de gestión por lograr objetivos comunes a favor del ANP 	<ul style="list-style-type: none"> . El comité de gestión cuenta con miembros de cada zona del ANP . Conocen la situación actual del ANP . Son reconocidos por su sector
Nº 11	<ul style="list-style-type: none"> . Una mayor inserción en los problemas comunales . Para coordinación en la solución de conflictos ambientales . Comité de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> . Herramientas de participación claras como el radar de la participación, mapa de actores, etc. . Comité de Gestión . Promover la participación
Nº 12	<ul style="list-style-type: none"> . Presupuesto escaso para planificación, realización de actividades . Conflictos de intereses por formaciones o fines 	<ul style="list-style-type: none"> . Apoyo en diferentes actividades participativas de relevancia en el ANP (plan maestro, plan operativo anual) . Apoyo en la gestión del presupuesto para actividades del control y vigilancia, investigaciones

Participante	Modelo de Gestión Participativa	
	Debilidades	Fortalezas
	<ul style="list-style-type: none"> . Complejidad de ubicación de los diferentes sectores donde están ubicados los representantes del comité de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> . Conformado por los actores directamente involucrados con injerencia en la población beneficiaria del ANP
Nº 13	<ul style="list-style-type: none"> . No existe un interés común por la conservación de las ANP, por parte de todo el universo de los actores sociales . Deficiencias con el aspecto financiero que no permiten la implementación de los planes de trabajo de los comités de gestión . Existencia de coyuntura política y propuestas de actores políticos muy lejanos a la conservación de las ANP. Las propuestas son más “populistas” pero no necesariamente priorizan aspectos del desarrollo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> . Existencia de espacios de diálogo, concertación y decisión que permite una gestión eficiente de las ANP . Hay instrumentos de gestión para involucrar, incluir y hacer partícipe a la sociedad civil organizada, lo cual permite un compromiso por parte de aquellos actores interesados en los beneficios de bienes y servicios ambientales . Predisposición, apertura, iniciativa, liderazgo de las jefaturas de las ANP

Fuente: Taller 2014. Sernanp.

Cuadro 2.8. Debilidades y fortalezas de la gestión participativa – 2

Grupo	Modelo de Gestión Participativa	
	Debilidades	Fortalezas
Nº 1	<ul style="list-style-type: none"> . Poco involucramiento de las autoridades locales . Falta interés de los gobiernos locales en apoyo continuidad en proyectos de manejo de los recursos naturales. . Difusión de las herramientas de gestión del Sernanp (comités de gestión, ejecutores de contrato de administración, voluntariados, acuerdos macro-regionales) . Presupuesto bajo para el comité de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mapa de actores . Mapa de efectos por actividad . Radar de la participación
Nº 2	<ul style="list-style-type: none"> . Baja incidencia política en diferentes niveles . Débil interés de la participación de las ANP en la toma de decisiones . Débil difusión por parte de las ANP 	<ul style="list-style-type: none"> . Representatividad de los actores . Toma de decisiones en conjunto . Involucramiento de las poblaciones en la toma de decisiones de las ANP.
Nº 3	<ul style="list-style-type: none"> . Marco normativo del comité de gestión no adecuado a la situación adecuada . Ausencia de financiamiento para la implementación del plan de trabajo del comité de gestión . Falta de soporte técnico legal en los conflictos ambientales de las ANP 	<ul style="list-style-type: none"> . Lineamientos e instrumentos de gestión elaborados participativamente . Conocimiento, experiencias y liderazgo de las jefaturas de las ANP . Participación en todos los espacios

Fuente: Taller 2014. Sernanp.

3º).- Actividad colectiva para realizar 3 propuestas de mejora sobre los instrumentos de gestión participativa.

De lo trabajado y presentado en el taller se puede identificar que los comités de gestión presentan las siguientes debilidades y fortalezas:

Se considera como debilidades principales: la falta de presupuesto; el compromiso de las autoridades; la falta de difusión del aporte de las ANP, su trabajo y herramientas; seguido de la falta de comunicación. Al relacionar estas respuestas con las capacidades necesarias, vemos que es débil la capacidad de brindar información, de comunicar y hay poca capacidad de incidir para lograr el compromiso con las autoridades. Se hace notar que la falta de presupuesto es una debilidad muy fuerte presente en la gestión de las ANP.

A nivel de fortalezas se valora altamente el que se cuente con lineamientos e instrumentos para trabajar la gestión participativa, destacando: el mapa de actores, el radar de la participación y el mapa de efectos por actividad, seguido por la presencia del propio comité de gestión.

2.7 CONCEPTOS CLAVE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente tesis plantea conocer las capacidades necesarias para la mejora de la gestión participativa y del buen gobierno de las ANP tomando como elemento de análisis la comisión ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Para el desarrollo de la presente tesis se han recogidos conceptos de la psicología y de la ciencia política.

PERCEPCIÓN

La investigación recoge la percepción de diversos actores sobre cómo se da la participación al interior del comité de gestión y de la comisión ejecutiva de allí la importancia de clarificar su significado y características.

Según Guardiola (2003), la percepción es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades, resultado de un proceso de selección, organización e interpretación de sensaciones. La percepción de los individuos es subjetiva, selectiva y temporal.

La percepción es subjetiva ya que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro. Como se verá en la presente tesis los entrevistados no siempre coincide en una apreciación sobre algo, como pueden ser las fortalezas o debilidades del comité de gestión. Según su experiencia y su rol cada actor tiene su particular percepción de estas características.

La condición selectiva es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir. Por ejemplo, en una sesión de la comisión ejecutiva, un participante pondrá una atención especial y valorará a cómo se toman las decisiones sobre un tema particular, si este es de su directo interés.

La percepción es temporal, ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan el proceso de selección evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de estas. En la presente tesis se ha podido realizar 31 entrevistas en el 2015, 2017 y 2018 y sobre algunos temas se evidencia que la percepción cambió, como se verá más adelante.

BUEN GOBIERNO O GOBERNANZA

Concepto trabajado por la ciencia política. Pero antes de definir el concepto de Buen Gobierno es importante clarificar su significado en relación con otro concepto que tiene la misma raíz etimológica y es el de gobernabilidad.

La ciencia política utiliza estos dos conceptos de manera diferenciada y complementaria, tal como lo señala Cruz (2001: 3 - 4):

El concepto de gobernabilidad democrática (democratic governability) es asociado por varios académicos a los conceptos de orden, estabilidad, eficacia y

legitimidad política basada en la democracia, el de governance¹¹ ha sido asociado a los conceptos de co-dirección, interacción y co-gestión y, en algunos casos, al de conducción entre actores políticos y sociales.

La gobernabilidad democrática como concepto es entendida como la capacidad de presentar e implementar decisiones políticas mediante cauces institucionales y las reglas del juego establecidos en los regímenes democráticos. La gobernabilidad es por lo tanto un atributo sistémico, una capacidad, y se confiere su existencia (en un nivel elemental) a la rama ejecutiva del gobierno y, más ampliamente, al gobierno en su totalidad y al sistema político en su conjunto.

(...) la governance democrática se refiere esencialmente a los patrones y estructuras mediante las cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo procesos de intercambio, coordinación, control, interacción y toma de decisiones dentro y entre órdenes sociales y regímenes democráticos.

BUEN GOBIERNO O GOBERNANZA EN LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

Según la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza (UICN), la gobernanza en las áreas protegidas se refiere a los marcos jurídico-institucionales, las estructuras, sistemas de conocimiento, valores culturales que determinan la manera en que las decisiones son tomadas, los mecanismos de participación de los diferentes actores, y las formas en que se ejerce la responsabilidad y el poder (UICN 2006).

Las áreas naturales protegidas tienen dimensiones complejas no sólo en lo ecológico, sino en lo político y cultural. Como se ha señalado anteriormente, se ha reconocido que resulta insuficiente la mirada exclusivamente ecológica por lo que es necesario tener un trabajo multidisciplinario, que a la vez permita el desarrollo de capacidades de los actores involucrados.

En un escenario en donde crece la demanda ciudadana por la toma de decisiones, en donde hay intereses políticos de por medio, se hace imperativo trabajar el desarrollo de capacidades en la dimensión política. En especial, en la gestión de

¹¹ En la presente tesis *governance* se traduce como buen gobierno o gobernanza.

áreas naturales protegidas hay que preguntarse no solo “¿Quién tiene la autoridad de gestión y responsabilidad de las ANP, sino además quién tiene derecho legítimo sobre los recursos? La UICN precisa lo siguiente sobre el por qué se debe trabajar la gobernanza en las áreas naturales protegidas (UICN 2014):

- La gobernanza es el principal factor para determinar la eficacia y eficiencia de la gestión. Debido a esto, resulta de gran interés para los gobiernos, las agencias financiadoras, los organismos reguladores y la sociedad en general.
- La gobernanza es un determinante de la pertinencia y la equidad de las decisiones. Mejorar la gobernanza puede ayudar a maximizar los beneficios ecológicos, sociales, económicos y culturales de las áreas protegidas sin incurrir en costos innecesarios y sin causar perjuicio.
- La gobernanza puede garantizar que las áreas protegidas sean mejor integradas por la sociedad. Los arreglos de gobernanza adecuados al contexto alimentan vínculos con paisajes terrestres/marinos más amplios y pueden ayudar a garantizar que las áreas protegidas sean tenidas en cuenta en la toma de decisiones de mayor envergadura.

Sobre la diferencia entre gestión y gobernanza, la UICN (Gobernanza de las Áreas Naturales Protegidas: 2014) señala:

Gestión consiste en:

- Lo que se hace en procura de unos objetivos dados.
- Los medios y las acciones para lograr tales objetivos.

Gobernanza consiste en:

- Quién decide cuáles son los objetivos, qué hacer para alcanzarlos, y con qué medios.
- Cómo se toman las decisiones.
- Quién detenta el poder, la autoridad y la responsabilidad.
- Quién debe (o debería) rendir cuentas.

a) Los niveles de participación en la gestión de las áreas naturales protegidas

Según lo reconoce el Sernanp en su RP N° 150 – 2015 – Sernanp, se tienen los siguientes niveles de participación:

Información. En este nivel, los grupos de interés de los comités de gestión y los individuos o actores involucrados en la gestión de las ANP reciben información sobre las acciones propuestas, pero estos no tienen posibilidad de cambiarlas. El propósito de proporcionar información suele ser persuadir a otros actores o individuos sobre un determinado punto de vista.

Consulta. Los actores, sean poblaciones locales y otros sectores interesados, recibe información sobre un proyecto o plan y sus puntos de vista son puestos a consideración y analizados. Estos pueden ser incluidos en la decisión final cuando se ejecuta el proyecto o plan.

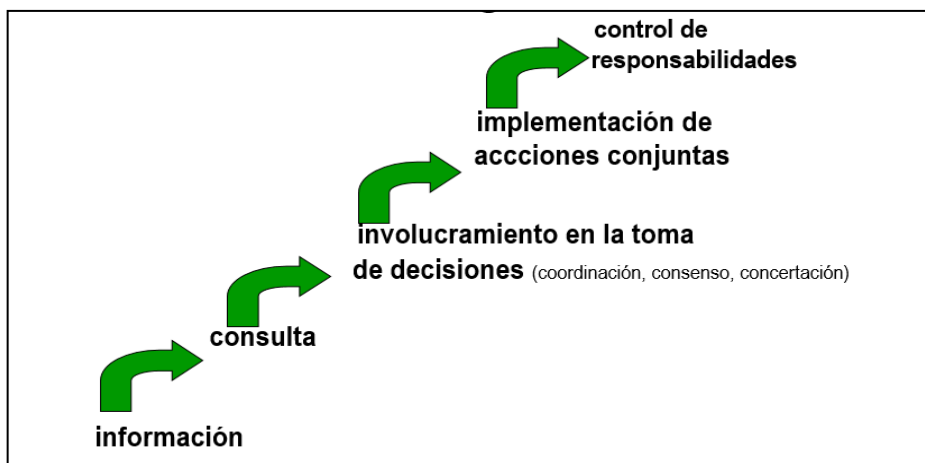
Decisiones conjuntas. Los actores interesados o afectados por un tema son invitados a estudiarlo, discutirlo y, finalmente, a participar en el proceso de toma de decisiones. Normalmente los que inician el proceso definen los límites del grado de influencia que los interesados tendrán en la decisión final, el cual está asociado al grado de compromiso y/o responsabilidad.

Actuar juntos. Además de compartir el proceso de la toma de decisiones, el desarrollo de lo decidido también es una responsabilidad compartida.

Apoyar los intereses comunitarios. Los actores responden del proceso de toma de decisiones y su implementación. El papel de la jefatura será apoyar con información y consejos para asegurar que se tomen las decisiones con fundamento y que estas no afecten los objetivos de conservación establecidos.

A continuación, se presenta la escalera de la participación en las ANP, que esquematiza lo planteado.

Gráfico 2.1. Los niveles de la participación en las ANP



Fuente: Elaboración propia. M.Mayo 2004

Para evaluar el avance de la gestión participativa se cuenta con dos instrumentos: el radar de la participación y el mapa de actores.

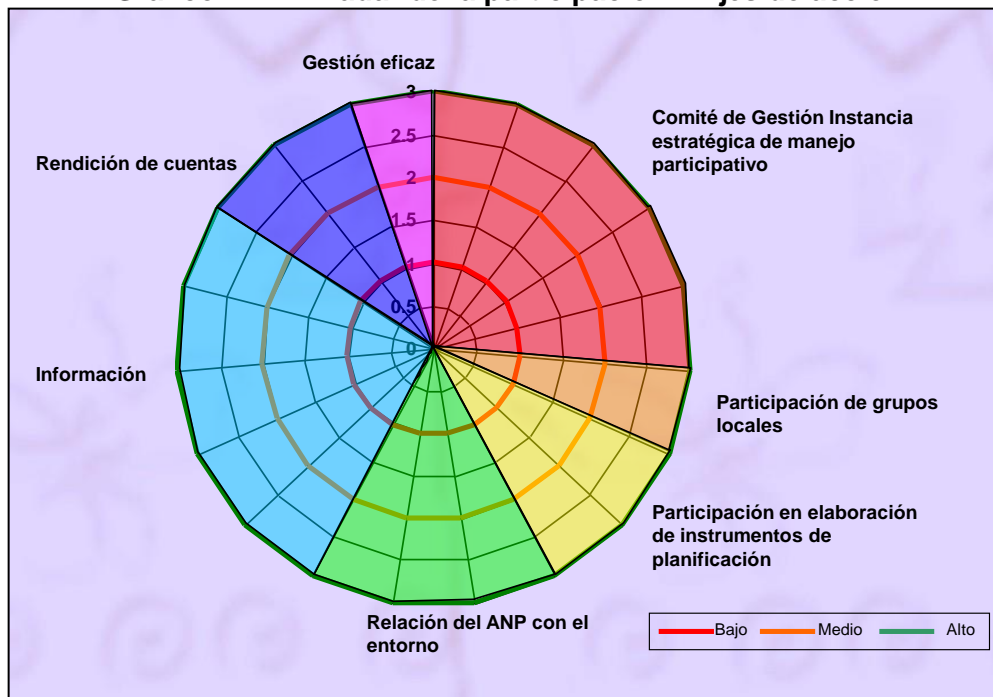
El radar de la participación fue diseñado por la tesista en el marco de una consultoría (2003 Profonanpe-GPAN). El radar fue diseñado teniendo en cuenta los principios del buen gobierno de las ANP: inclusión, integración, comunicación, transparencia y eficiencia. El radar de la participación posee ejes de acción o variables y posee 19 indicadores (Anexo 4). La aplicación del radar en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca en los años 2004, 2007, 2015 – 2016 se verá en el Capítulo IV.

Cuadro 2.9. Principios y ejes de acción de la participación

Principios	Ejes de Acción / Variables
Inclusión	Comité de gestión es la instancia estratégica en el manejo del ANP
	Participación de los grupos locales en las acciones de conservación
	Participación en la elaboración de los instrumentos de planificación
Integración	Relación del ANP con el entorno
Comunicación	Comunicación e nformación
Transparencia	Rendición de cuentas
Eficiencia	Gestión por resultados

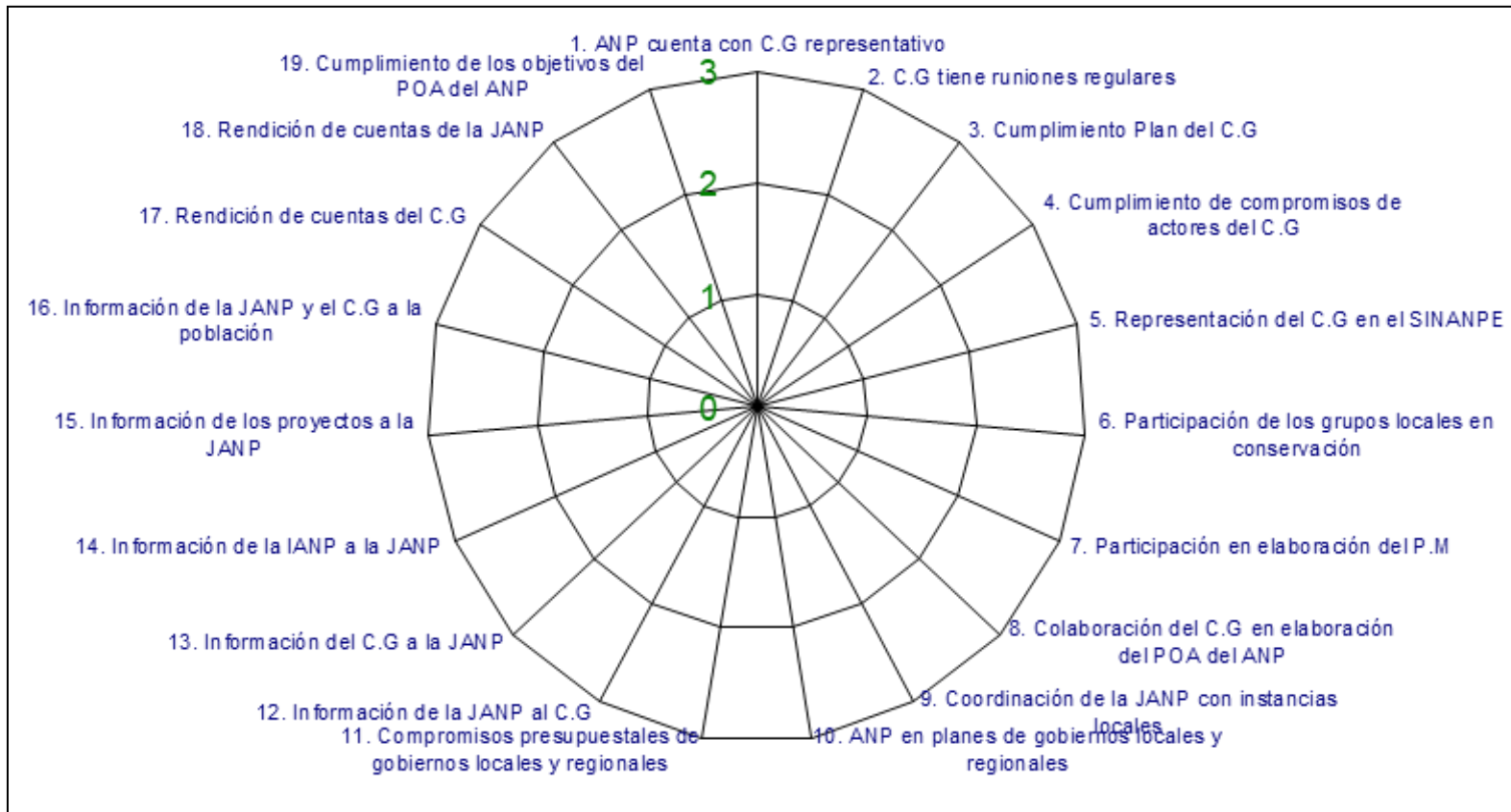
Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Gráfico 2.2. El Radar de la participación – Ejes de acción



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Gráfico 2.3. El Radar de la participación – Indicadores



Fuente: GPAN 2004. M. Mayo: Modelo de Gestión Participativa.

El mapa de actores es un instrumento que permite visualizar la relación de compromiso e involucramiento que tienen los actores estratégicos con relación a la ANP. Su aplicación anual permite monitorear la posición los actores clave y a partir de allí formular estrategias individuales para promover una mayor colaboración con el área natural protegida.

El mapa de actores esta dividido en tres columnas verticales: 1) distantes / discrepantes, 2) neutros y 3) colaboradores. También mas adelante se verán los resultados de su aplicación en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca en los años 2004 (año del primer registro), 2007 (año medio), y 2015 – 2016 (último reporte de gestión). Para ayudar la visulización se ha considerado los colores del semaforo: rojo = peligro, ambar = neutro; y verde = a favor.

Cuadro 2.10. Mapa de actores

	Distantes / Discrepantes	Neutros	Colaboradores
Actores			

Fuente: GPAN 2004. M. Mayo. Modelo de Gestión Participativa.

CAPACIDAD

Existen dos conceptos íntimamente ligados capacidad y competencia. Competencias son cualidades que tienen o no las personas en un puesto de trabajo, esta es una definición desde el punto de vista organizacional – institucional.

En la presente tesis no se aborda la dimensión organizacional de las ANP, sino que se trata de identificar aquellas cualidades, características y comportamientos de las personas de la sociedad que tienen relación, interés y compromiso en la gestión de una determinada ANP, siendo el foco de análisis la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.

Según la Real Academia de la Lengua Española capacidad es una aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

Desde la década de los noventa el tema de capacidades ha venido introduciéndose como un concepto para promover el cambio social. Esta toma de conciencia ha dado origen a varios acercamientos conceptuales.

Para CIDA (Bolger):

“La capacidad está definida como: habilidades, destrezas, entendimientos, actitudes, valores, relacionamientos, comportamientos, motivaciones, recursos y condiciones que permitirían a los individuos, organizaciones, redes/sectores y a un amplio sistema social llevar adelante las funciones y alcanzar el desarrollo de sus objetivos a tiempo”. (Traducción propia).

Para el PNUD:

“La capacidad está definida como la habilidad de individuos y organizaciones o unidad de organizaciones para realizar funciones: efectiva, eficiente y sustentablemente. Esto implica que esta capacidad es no un estado pasivo sino parte de un proceso continuo...” (1998, Traducción propia).

Según otra definición (ECDPM 1998) la capacidad es entendida como *“la habilidad de los individuos, organizaciones y sociedades para realizar sus funciones, resolver problemas; y establecer y lograr sus propios objetivos”* (traducción propia).

En la presente tesis, estas capacidades, tiene la particularidad que buscan promover una sociedad más democrática y participativa por lo que el concepto de *“capability”* se acerca más al tema de desarrollo en la presente investigación.

El premio Nobel de Economía 1998, Amartya Sen, con su enfoque de Desarrollo como Libertad, presenta una nueva manera de entender el desarrollo, según sus propias palabras *“...el desarrollo puede concebirse (...) como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos.”*. En su enfoque considera a la libertad tanto un medio como un fin. Para Sen el desarrollo no se define como una renta sino en relación con la *“capability”* que tienen las personas de transformar esa renta en aquello que ellas consideran necesario para

llevar la vida que quieren llevar, por lo que la capacidad no sólo es un instrumento de la producción económica, sino también de desarrollo social.

“*Capability*” tiene relación directa con el bienestar y la libertad de las personas, e indirectamente con su influencia en la producción económica y el cambio social. “*Capability*” refleja la libertad de la persona de elegir entre diferentes formas de vida. Como lo señala Javier Iguñiz (2009), es un proceso de expansión de capacidades humanas individuales y colectivas enfatiza el ser y hacer (y, por tanto, la libertad), más que el tener de la persona humana. De manera que el bienestar de una persona dependería de una evaluación de sus realizaciones.

El enfoque de *capability* asume que las personas más afectadas por alguna situación son las que deben tomar las decisiones. Sin embargo, Sen no indica cuáles son estas capacidades, y lo deja más bien al escrutinio público.

Para la presente tesis esta definición de *capabilites*, resulta más cercana, ya que pretende identificar cuáles son las capacidades democráticas para la gestión de las ANP. Como no existe una traducción exacta de la palabra *capabilities*, para facilitar la lectura, en el presente escrito se usa la palabra de “capacidad” pero con la connotación dada por Sen, en donde se toma en cuenta la opinión de las personas más afectadas; asimismo, algunas veces se cualifica la palabra capacidad con los adjetivos democráticos o participativos para precisar de qué dimensión de la capacidad se está hablando.

CAPACIDADES DEMOCRÁTICAS PARA EL BUEN GOBIERNO DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

Recogiendo estas aproximaciones, la presente tesis define como capacidades democráticas a aquellas habilidades destrezas, entendimientos, actitudes, valores, relacionamientos, comportamientos, motivaciones, recursos y condiciones que permiten se construyan dinámicas y se impulsen procesos que garanticen la participación de los diversos actores que son afectados directamente por la toma de decisiones sobre una gestión determinada y que se basa en el respeto al “otro”.

Teniendo en cuenta la gestión de las ANP, la capacidad democrática tiene relación con los siguientes principios:

- Que la ciudadanía tiene el derecho de incidir en la gestión de las ANP.
- Que se le reconoce a todos los actores la igualdad de oportunidad para realizar la incidencia en la gestión de las ANP.

Las capacidades democráticas permiten que se construyan dinámicas y se impulsen procesos que garanticen la participación de los diversos actores que son afectados directamente por la toma de decisiones sobre la gestión de las ANP.

Teniendo como base la experiencia profesional de la tesista en diversos espacios de concertación y en varios comités de gestión se propone el análisis de ciertas capacidades democráticas que debería tener los integrantes de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, reconociendo que esta selección es arbitraria, pues estas capacidades no son las únicas. Otras capacidades han quedado fuera de esta investigación, como la capacidad adaptativa a diversas situaciones o la de conseguir el financiamiento tan necesario para que se puedan realizar todas las acciones necesarias que garanticen el buen funcionamiento del ANP. A continuación, se presentan las capacidades identificadas y sobre las que se hace el análisis en la presente investigación.

Cuadro 2.11. Capacidades democráticas individuales

Nivel	Capacidades
A. Individuales Básicas	1. Saber dialogar
	2. Habilidades lectoras
B. Individuales y de Segundo Nivel	3. Manejo de la interculturalidad
	4. Manejo del lenguaje de las comunidades
	5. Actitud y disposición de brindar información permanentemente
	6. Análisis del entorno
	7. Toma de decisiones: consenso, concertación, coordinación
	8. Actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos
	9. Incidencia
	10. Solución de conflictos

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Todas estas capacidades son complementarias unas con otras, como se verá más adelante; así tenemos que la actitud y disposición de brindar información permanentemente es una capacidad necesaria, por ejemplo, para la toma de decisiones, la solución de conflictos, el empoderamiento. Solo para efecto de análisis es que se desagregan estas capacidades.

Capacidades Individuales Básicas para el Buen Gobierno

1. Saber dialogar

Según Jos and Jannes Montmants (2009), el dialogo es una forma de discurso no exclusiva ni excluyente entre dos o más iguales que se respetan y reconocen el singular conocimiento del otro con la finalidad de compartir y lograr un mutuo entendimiento (Traducción propia).

El dialogo es la base de la democracia, y se basa en el respeto “al otro”, pero adquiere particularidades si se da entre personas de diferentes culturas como lo que pasa en un comité de gestión o una comisión ejecutiva de una ANP. En esos escenarios se desarrolla un diálogo intercultural. La Defensoría del Pueblo (2017: 32) define el diálogo intercultural como: *una forma de comunicación mediante la cual actores provenientes de culturas diversas interactúan para compartir información en procura de lograr un entendimiento. Durante el proceso, los participantes experimentan cambios en sus puntos de vista, percepciones y conocimientos. El propósito del diálogo intercultural no es eliminar las diferencias ni reducir una cultura a otra, sino garantizar la coexistencia sobre bases comunes.*

2. Habilidades lectoras

Según Cisneros (2010): *“Leer (...) no significa pronunciar en voz alta lo que está escrito. Significa penetrar, comprender y saborear el contenido. Significa, así, comprender lo que está encerrado en los textos. No nos conformamos con que los ojos reconozcan los signos; necesitamos que la mente penetre en lo escrito y reconozca el significado: es decir, lo que han querido decirnos a través de la escritura. Ese saber garantiza un aprovechamiento inteligente. Quien no ha leído no puede defenderse en la vida, porque no tiene nada sabido. Para saber algo hay que leer mucho”.*

Tal como lo señala Daniela Trucco (s/f) existe una importante vinculación entre las habilidades lectoras y la democracia. La deficiente capacidad de comprensión de lectura incide sobre la reproducción de la desigualdad y por ende *“afecta indirectamente a la sustentabilidad de la democracia”*.

En el mundo moderno, de democracia de masas, la deliberación pública adquiere un carácter cada vez menos presencial, están los documentos, las comunicaciones internet, etc, por lo que la palabra escrita adquiere mucha relevancia. La capacidad que tienen los ciudadanos de interpretar, sintetizar y evaluar la lectura, es esencial para el ejercicio deliberativo. Trucco nos indica que de no tener estas capacidades *“la deliberación ciudadana corre el riesgo de hacerse elitista. Lo que es opuesto al objetivo de la democracia.”*

Por lo expuesto percibimos que esta habilidad es muy importante en la gestión de las ANP, cuando, por ejemplo, las personas vinculadas en la gestión de las áreas no comprenden en profundidad los informes de gestión, o se les da un documento sobre algún proyecto dentro del área y luego se les pide opinión. Ante esta situación se hace necesario que los equipos técnicos de las áreas desarrollen habilidades comunicativas interpersonales y de grupo, que ayuden a comprender los documentos que circulan y se ponen a consideración en el comité de gestión y en la comisión ejecutiva.

Capacidades Individuales de Segundo Nivel para el Buen Gobierno

3. Manejo de la interculturalidad

El Perú tiene una amplia diversidad cultural, pero existe debilidad en el manejo de la interculturalidad. Según Tubino, F (2006), en el Perú ni la tolerancia ni el respeto a las diferencias son virtudes públicas.

El reto consiste en desarrollar capacidades de manejo intercultural, basado en el “respeto al otro”, estas capacidades permitirán arribar a consensos que son la base del buen gobierno. Hay que tener en cuenta que en relación con los recursos naturales y su territorio las comunidades nativas y campesinas tienen una concepción diferente que las personas que viven en la costa o en las ciudades.

Según la UICN (2001), lo que los pueblos indígenas quieren de las áreas naturales protegidas es que:

- a) Se les protejan de manera efectiva de las amenazas externas. Que se protejan a los pueblos y culturas que están en esos territorios.
- b) Reconozcan los derechos de los pueblos indígenas y tradicionales a sus tierras, territorios, aguas, mares costeros y otros recursos.
- c) Reconozcan sus derechos a controlar y comanejar estos recursos dentro de las áreas protegidas.
- d) Permitan la participación de las instituciones tradicionales en los arreglos de comanejo dentro de sus dominios terrestres, marino-costeros y de agua dulce.
- e) Reconozcan los derechos de los pueblos indígenas y tradicionales a determinar sus propias prioridades de desarrollo, siempre que éstas sean compatibles con los objetivos de las áreas protegidas.
- f) Sean declaradas como áreas protegidas solo como resultado de su iniciativa y/o con su consentimiento informado previo.
- g) Incorporen el uso sustentable de los recursos naturales empleando métodos que mantengan la integridad del ecosistema y que hayan sido tradicionalmente utilizados por los pueblos indígenas.

También la presente investigación recoge lo señalado por Gudykunst (1998) que identifica como capacidades interculturales:

- a. Estar atento
- b. Ser flexible
- c. Desarrollar la tolerancia
- d. Aceptabilidad conductual, adecuarse a otros comportamientos
- e. Empatía

4. Manejo del lenguaje de las comunidades

El lenguaje expresa una particular manera de ver el mundo, de establecer valores. En el Perú el reto se complejiza, ya que nuestra realidad lingüística es también bastante amplia. En el país se habla 48 lenguas originarias. Mas de cinco millones (5'295,769) de personas hablan otra lengua materna que no es el castellano, lo cual representaba en el 2015 el 17 % de la población (INEI 2015). Sin duda,

muchas de estas personas son bilingües, pero aun así pueden presentarse dificultades para darse a entender, en especial en las zonas rurales donde el castellano no es la lengua materna. El que el castellano no sea la lengua materna de estas poblaciones ocasiona que muchas veces éstas no puedan entender bien el significado de algunas palabras, lo que limita el diálogo y puede dificultar el poder llegar a acuerdos. A ello se le suma que un porcentaje mayor de varones en zona rurales son bilingües en comparación con las mujeres, por lo que a las mujeres les puede ser más difícil comprender y expresarse en castellano si ésta no es su lengua materna.

El conocimiento del idioma que hablan las comunidades es un elemento importante. El quechua es la lengua que predomina en las personas que habitan dentro de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca; sin embargo, es el castellano el idioma que se habla en las reuniones del comité de gestión o de la comisión ejecutiva. Para que una gestión sea democrática es básico que los mensajes que se den puedan ser comprendidos por todas las personas que participan en una asamblea del comité de gestión o en una reunión de la comisión ejecutiva. Resulta fundamental hablar en su lengua o tomarse el tiempo necesario para verificar que todos los participantes han entendido el mensaje, aún si se está hablando castellano.

5. Actitud y disposición de brindar información permanentemente

El contar con datos que sean relevantes para la toma de decisiones es básico para la gestión participativa. Si la información no está disponible para todos, se puede generar una situación de conflicto o se pueden tomar decisiones equivocadas.

La información en el caso de la gestión de un área natural protegida debe ser confiable, oportuna y transmitida con claridad para la comprensión de los diversos actores. Le corresponde al equipo técnico del área natural protegida el estar siempre dispuestos a brindar la información que le es requerida por los diferentes actores. Por la responsabilidad que conlleva participar en una comisión ejecutiva, sus integrantes también deberían tener esa disposición de brindar información hacia sus bases.

6. Análisis del contexto

Indudablemente para actuar estratégicamente es necesario saber hacer un análisis del contexto. Este análisis puede enfocarse en la situación actual y servir para la toma de decisiones en la coyuntura presente, pero también puede servir como base para una valoración a largo plazo.

El objetivo del análisis del contexto es que la información que se recopila sea analizada y sirva de base para la planificación, para el desarrollo de acciones estratégicas relacionadas con el futuro de la dirección que va a tomar la organización, o estimación de posibles riesgos.

El análisis del contexto, al ser cambiante demanda que sea permanentemente evaluado. Por ejemplo, el que próxima a un área natural protegida se construya una carretera importante o se permita la exploración del gas, son hechos que pueden alterar el ecosistema del ANP.

7. Toma de decisiones: consenso, concertación, coordinación

La gestión participativa implica tomar decisiones. *Las decisiones son un instrumento fundamental para hacer frente a las oportunidades, los retos y las incertidumbres de la vida* (Hammond, et al. 1999). Tanto el comité de gestión como la comisión ejecutiva son instancias de toma de decisiones por lo que el reto es analizar cómo se da esta toma de decisiones e identificar los puntos fuertes y debilidades del proceso.

En un colectivo las decisiones pueden ser tomadas por votación, consenso, concertación o por un nivel de coordinación.

Según la Real Academia de la Lengua, consenso es un acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos. Para el caso del comité de gestión, se debe de procurar que los acuerdos sean tomados por consenso, aunque el reglamento de funcionamiento del comité de gestión indica que se debe hacer por votación. El que la toma de decisiones sea por

consenso abre la posibilidad de contar con una etapa de mayor fundamentación y reflexión.

Tal como nos lo recuerda Fidel Tubino (2006), el Perú tiene una fuerte cultura autoritaria, en donde la gente asocia orden a disciplina, y libertad a caos e indisciplina. Ni la deliberación pública ni la participación política son hábitos sociales por ello es importante saber construir consensos.

La coordinación es un proceso que busca la coherencia y articulación de acciones que favorezcan los objetivos planteados. Mientras que la concertación *“es el conjunto de procesos sociales, económicos y políticos, que, a través de la interrelación de actores, busca como objetivos la construcción de consensos básicos, entre intereses diversos e, inclusive contrapuestos. Para alcanzar estos objetivos la concertación requiere de procedimientos y estrategias, de espacios concebidos y diseñados para procesar adecuadamente los conflictos y discrepancias, y sobre todo para generar sinergias y obtener resultados que den legitimidad al proceso no sólo entre actores participantes sino en la ciudadanía (Red Perú 2002).*

Los temas sobre los que se puede concertar para el manejo de un área natural protegida son: la visión compartida, los objetivos estratégicos y de corto plazo, los programas o proyectos, las estrategias y el uso de los recursos. Todo ello expresado en los instrumentos de gestión básicos como: Plan Maestro, Plan de Uso Turístico, Plan de Uso de Recursos Naturales y Planes Operativos Anuales. Sin embargo, también existen retos que surgen en el día a día en la gestión de un ANP que necesariamente deben ser trabajados en concertación, como por ejemplo la solicitud de intervención de algún privado o alguna entidad estatal en la zona.

8. Actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos

El cumplimiento de acuerdos implica una actitud de compromiso de los involucrados. Para lograrlo es importante el monitoreo continuo de los mismos, siendo necesaria una disposición de rendir cuentas, por lo que es importante una actitud abierta de los involucrados.

La disposición a cumplir los acuerdos es clave en la gestión del área natural protegida ya que si estos no se llegan a implementar se pierde confianza en el comité de gestión, y se desacredita este espacio. El cumplimiento de los acuerdos puede ser de nivel individual, institucional u organizacional.

9. Incidencia política

Es la actividad del ciudadano o colectivo que consistente en intervenir en los asuntos públicos con el objeto de causar un efecto en dichos asuntos. Como las ANP están dentro del campo de lo ambiental se debe tener en cuenta dos aspectos fundamentales. El primero se refiere a que lo ambiental es trans-sectorial y tiene manifestaciones tanto directas como indirectas en las diversas esferas de desarrollo. El segundo aspecto por considerar la ligazón que hay entre lo ambiental y la sustentabilidad lo que va muy ligado al tema de derechos.

El manejo del ANP necesariamente debe buscar incidir para que las autoridades locales y regionales tengan un mayor compromiso con las mismas, pero para ello se requiere un plan de incidencia en donde se identifique claramente el tema, la estrategia a seguir, la relación con los medios y que tipo de movilización de va a realizar.

10. Solución de Conflictos

Un conflicto es una situación en la que existen actores que persiguen objetivos incompatibles o partes de un conjunto social con intereses incompatibles (Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza. 2005). Para que un conflicto socioambiental se exprese y desarrolle, antes debe existir un problema generado por actores que tienen intereses particulares y valores contrapuestos al objetivo del ANP. Un conflicto transita por diversas fases: embrionaria, latencia, manifiesta y de conflicto propiamente dicha.

Para la generación del conflicto ambiental debe existir al menos dos actores y una relación entre ellos: los generadores del daño por un lado, y los receptores del mismo. A la base de un conflicto hay principios, intereses o posiciones con algún grado de incompatibilidad.

Para la solución de conflictos en un ANP es necesario identificar a los actores involucrados, conocer sus intereses y posiciones; tener reglas de actuación bien definidas e identificar a los actores que pueden intervenir.

CAPITULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se ha indicado las capacidades democráticas es un tema nuevo sobre el que se hace una primera aproximación, por lo que la presente tesis se ubica como una investigación exploratoria. A la vez, es un estudio de caso que busca profundizar sobre las capacidades democráticas que tienen los actores involucrados en una comisión ejecutiva específica de un área natural protegida.

ENFOQUE METODOLÓGICO

La investigación es cualitativa porque pretende analizar de manera detallada las capacidades democráticas que tienen los representantes de la comisión ejecutiva dentro del comité de gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Así como determinar el nivel de participación de los actores involucrados dentro de este comité de gestión. Finalmente, analiza la percepción que tienen los representantes de esta comisión ejecutiva acerca del comité de gestión de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca para promover el desarrollo de gobernanza en esta área natural protegida.

UNIVERSO Y MUESTRA

- Universo. El universo de estudio es el Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.
- Muestra. Han participado en las entrevistas y en el grupo focal un total de treinta y una personas:
- Personal ligado al Sernanp: siete personas, una de ellas perteneciente a la oficina central de Lima.
 - Representantes de la comisión ejecutiva: doce personas, de los cuales ocho son representantes de comunidades.
 - Representantes ante el comité de gestión: ocho personas de comunidades campesinas.

- Profesionales especializados en áreas naturales protegidas, gobernanza y participación.

TÉCNICAS PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recojo de información utilizadas fueron:

- Entrevistas semi-estructuradas (Anexo 2)
- Grupo focal
- Revisión documental
- Revisión de evolución del Mapas de Actores y del Radar de Participación de Salinas y Aguada Blanca en los años: 2004, 2007, 2014, 2015-2016.

En el 2015, en Arequipa se aplicó el formato de entrevista semiestructurada a quince personas. Las personas entrevistadas fueron: cuatro profesionales ligados al Sernanp; once representantes de la comisión ejecutiva, de los cuales seis eran representantes de las comunidades campesinas.

En el 2017 se realizó un grupo focal con tres personas ligados al Sernanp. Este grupo focal se realizó con la finalidad de profundizar las entrevistas realizadas en el 2015. También en Arequipa, se realizaron entrevistas a tres responsables de los grupos de interés y ocho miembros del comité de gestión, siendo nueve de ellos de comunidades campesinas. En el 2018, se visitó nuevamente la zona con la finalidad de precisar algunos puntos de la investigación. Asimismo, en el 2018 se entrevistó a personas especializadas en los temas de áreas protegidas, gobernanza y participación que no tienen relación ni con el Sernanp ni con la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Ello se realizó con la finalidad de poder recoger otras apreciaciones sobre el tema.

Unidad de análisis: Integrantes de la Comisión Ejecutiva, periodo 2015 – 2017.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 MARCO GENERAL

En el presente capítulo se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos en la etapa de recojo de información.

En relación con las entrevistas y el grupo focal, se precisa que antes de su realización se tuvo un momento introductorio para explicarles a los entrevistados cuál era el fin de la investigación. Asimismo, se les explicó que se estaba entendiendo por capacidad democrática y cada una de estas capacidades identificadas. Así antes de empezar la entrevista y el grupo focal los entrevistados pudieron pronunciarse sobre el tema. A continuación, algunos de sus comentarios:

- *“Esas capacidades o características son importantes porque permiten que pongamos énfasis en cultivarlas o mejorarlas y así mejoramos la gestión de la ANP” (representante de la comisión ejecutiva 4).*
- *“Las capacidades democráticas sí permiten la gobernanza del área, porque nos permite reunirnos para gestionar las actividades, por ejemplo, para coordinar con las municipalidades, con las diferentes instituciones... hay que tener nomás buena idea de las cosas que se quieren realizar” (representante de la comisión ejecutiva 10).*
- *“Por supuesto, un buen desarrollo de capacidades, desde las más básicas, ayuda a que se maneje de manera correcta el ANP. El fortalecimiento de capacidades mejorará el control que se le da a la reserva y mejorará también la participación de todos los miembros que se vinculan” (representante de Sernanp 7).*

Cómo se puede observar tanto las personas integrantes de la Comisión Ejecutiva como del Sernanp valoran que se de una aproximación a las capacidades democráticas, capacidades que no se son ajenas a ellos.

En base a las tres preguntas específicas de la investigación se definieron tres lineamientos. A continuación, se presentan los hallazgos y el respectivo análisis por cada lineamiento.

4.2 LINEAMIENTO 1

Capacidades democráticas que tienen los representantes de la comisión ejecutiva dentro del Comité de Gestión de Salinas y Aguada Blanca.

Si bien es cierto que estamos en un mundo cada vez más globalizado, ello no significa que en un espacio de diálogo todos estemos entendiendo lo mismo. Situación que se complejiza si, además, las personas que intervienen en estos espacios son de distintas culturas, e inclusive si no todos tienen la misma lengua materna. Esta situación compleja está presente en las comisiones ejecutivas de los comités de gestión de las áreas naturales protegidas. Surge así el reto de promover capacidades que permitan escuchar, comprender, dialogar, discrepar y tomar decisiones de una manera horizontal, democrática e inclusiva.

Antes de señalar las capacidades democráticas presentes en la comisión ejecutiva, se presentan las capacidades que los entrevistados identifican que deben tener y que tienen los integrantes del comité de gestión.

- a) Capacidades democráticas que deberían tener los representantes del comité de gestión.

Entre las capacidades democráticas que los entrevistados identifican como necesarias o deseables en un comité de gestión destacan claramente la capacidad de diálogo. Según la entrevista semi estructurada aplicada a quince personas ligadas a la comisión ejecutiva en el 2015 (Cuadro 4.1), casi la totalidad, catorce, de los entrevistados destacan al diálogo (excepto el representante del comité de gestión 4) como la capacidad democrática que deberían tener los miembros del comité de gestión.

Recogiendo lo señalado por Licha (2003) y acercándolo a nuestro espacio de análisis podemos afirmar que el diálogo:

- Sirve como método de reconocimiento de los demás, con sus intereses particulares y sus visiones distintas.
- Es la puesta en marcha del método deliberativo, en donde diversos actores discuten y reflexionan para que la argumentación reemplace la imposición.

Cuadro 4.11. Capacidades democráticas que deberían tener los integrantes del comité de gestión

¿Cuáles cree que son las capacidades necesarias que deberían tener los miembros de un comité de gestión?	N°
Saber dialogar	14
Manejo de la interculturalidad	5
Manejo del lenguaje de las comunidades	4
Toma de decisiones: consenso, concertación, coordinación	4
Solución de conflictos	3
Habilidades lectoras	1
Incidencia	1
Análisis del entorno	0
Actitud y disposición de brindar información	0
Actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos	0

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Siendo esta última dimensión la que le da al diálogo su dimensión democrática. Tanto en el comité de gestión como la comisión ejecutiva, la toma de decisiones se debe basar en la argumentación, se puede tener opiniones diferentes, pero es el diálogo lo que va a permitir analizar situaciones, identificar y construir propuestas o soluciones frente a una determinada situación.

El dialogo debe darse sobre posibilidades de igualdad, por ello no solo es básico reconocer los derechos del “otro”, sino también asegurar que existan condiciones de igualdad mientras se desarrolle este diálogo. De las capacidades democráticas identificadas, son dos las que sientan las bases para este dialogo: el manejo de un lenguaje común y de la interculturalidad.

Como se ha definido, el diálogo incorpora la dimensión de la comunicación social y para ello es de suma importancia el saber transmitir ideas tanto al interior del comité de gestión como en general a la población. Se recuerda que la comunicación social implica un proceso reflexivo.

Tanto la comisión ejecutiva como el comité de gestión son instancias privilegiadas para el diálogo. Para que exista un verdadero dialogo debe de existir confianza de interactuar con el “otro”, y ello no es automático, es un proceso. El diálogo se logra en base al desarrollo de ir teniendo experiencias positivas en el colectivo. La capacidad dialogante sienta las bases de la democracia.

Según un personal del equipo del ANP (representante de Sernanp 3), son las personas mayores las que son más desconfiadas para dialogar, sienten cierto temor de ser engañadas. Mientras que los más jóvenes, por su contacto con Arequipa, son más abiertos, “porque conocen más” y son también los que exigen más con argumentos.

Como segunda capacidad democrática importante, cinco entrevistados identifican el manejo intercultural (representante del Sernanp 3, representante de comisión ejecutiva 2). Lo cual es muy valioso, ya que la comisión ejecutiva reconoce que el comité de gestión y ella misma están integradas por un grupo diverso, que hay otras maneras de ver las cosas y que nadie es superior a otra persona o grupo. Se subraya, nuevamente, que la superación de las barreras culturales se logra si en el grupo se desarrolla un clima de confianza.

Todo esto es complementado por cuatro personas (representante del Sernanp 2, representante comisión ejecutiva 2) que consideran que una capacidad democrática es el poder comunicarse en una misma lengua. Lo que resulta sumamente valioso ya que en la reserva la mayor parte de la población habla quechua o tiene esa es su lengua materna.

Uno de los entrevistados señaló que 20% de los participantes de las asambleas del comité de gestión son quechua hablantes que no entienden castellano (representante del Sernanp 3). En ese sentido es clave que los guardaparques del ANP hablen quechua y se tenga guardaparques de la propia comunidad. La aceptación que dentro de nuestro país se pueda hablar en quechua u otra lengua en una instancia promovida por el Estado en donde hay personas que hablan castellano y también quechua resulta muy relevante.

El manejo del lenguaje no es traducir una palabra, sino comprender la estructura del pensamiento en esa lengua y el significado tienen las palabras en ese idioma. Es comprender la cosmovisión que hay detrás de la estructura del lenguaje. Inclusive comprender los tonos de voz propios de cada cultura.

El saber solucionar conflictos es valorado por tres personas (representantes de la comisión ejecutiva) como una capacidad importante, ya que se distingue que es posible tener diferencias pero que estas se pueden manejar sin necesidad de crear situaciones de conflicto entre los involucrados.

Desde esa perspectiva, el tener el comité de gestión, así como la comisión ejecutiva, permite contar con espacios para poder plantear los problemas, analizarlos y resolverlos. En definitiva, el comité de gestión y la comisión ejecutiva son espacios que facilitan el gestionar los conflictos que se presentan.

En la reserva nacional en sí no se han dado grandes conflictos. Los temas que se presentan son en relación con lo que sucede dentro de una comunidad. Como es el tema de ver a gente extraña en las comunidades, o en otras comunidades en el momento del chacu. Ante esa situación la jefatura aconseja, ya que es una situación que la propia comunidad debe resolver.

Otros temas tratados que han sido de preocupación al interior del comité de gestión y de la comisión ejecutiva son: 1) el conocer sobre la línea de transmisión de alta tensión (138 kw) en la zona; 2) la construcción de la Interoceánica. En ambos casos los relacionistas comunitarios de estos proyectos eran los que hacían reuniones con la población y de apoyo asistía el personal del ANP con la finalidad de clarificar la comunicación sobre estos temas.

Sin embargo, la preocupación sobre la Interoceánica se mantiene debido a que a lo largo de su recorrido en el ANP (80 km) se da el atropello de fauna y se arrojan residuos sólidos en la zona donde el camionero se para a hacer revisión de llantas. Las comunidades campesinas de Tambo Cañahua, Huaylacucho, Pillones, Anexo Pillones, Vilcocaya, Imata, sienten que allí hay un conflicto. Frente a este escenario la jefatura promueve el dialogo con la empresa concesionaria para superar este problema.

Otras tres personas (representantes de la comisión ejecutiva) opinan que es muy importante que se tenga la capacidad de tomar decisiones, aspecto clave y que requiere saber evaluar opciones que tienen que ver con la gestión de la reserva

nacional. Como se ha señalado en el marco teórico la toma de decisiones comprende: consenso, concertación y coordinación.

La participación en un espacio de diálogo como son el comité de gestión y la comisión ejecutiva se da con el objetivo de atender, en concordancia con los objetivos de la ANP, los diversos intereses de los que allí participan. Estos espacios deben dar respuestas a múltiples intereses, para lo cual se plantean acciones, por ello es clave que se cumplan lo planteado.

Dos de los entrevistados (representantes de la comisión ejecutiva) destacan la importancia de desarrollar el saber crear consensos, concertar y coordinar. El desarrollar estas habilidades es un proceso, que permite superar la votación porque abre un mayor espacio para el intercambio de ideas. Sin embargo, hay que tener presente que este es solo el primer paso para concretar compromisos. De no ser así, puede generarse decepción sobre estos espacios. También dice mucho de la eficiencia y capacidad de decisión de la comisión ejecutiva.

Otros actores señalan que una persona con capacidades democráticas debe tener: habilidades lectoras y saber hacer incidencia.

Sobre las habilidades lectoras, estas permiten situar a los diversos participantes de la comisión ejecutiva en igualdad de condiciones, ya que equipara el poder en cuanto el análisis de un documento se trata. En espacios en donde el nivel educativo de los integrantes de la comisión ejecutiva es diverso, es clave tener presente esta consideración. Esta debilidad se observó en los primeros años de vida del comité de gestión (2003 – 2010), cuando la mayor parte de sus integrantes eran gente mayor. Ahora esa dificultad ha disminuido considerablemente con la participación de personas más jóvenes.

La incidencia es la capacidad de poder mirar más allá de nuestro entorno y poder influir en favor de los objetivos planteado. Desde la comisión ejecutiva es una capacidad que se debe desarrollar para lograr los cambios deseados. En relación con ese tema se señala como experiencia que la comisión ejecutiva y la jefatura hayan incidido en la formalización de las asociaciones de alpaqueros y de las

juntas de usuarios de los recursos hídricos. Organizaciones clave y que traen beneficio a las propias comunidades.

También los encuestados destacaron el importante rol de la experiencia previa en otros espacios de toma de decisiones. Así es valioso que antes de participar en la comisión ejecutiva se tenga experiencia en el comité de gestión o liderando su propia comunidad. O por ejemplo, el caso ya dado, en donde el presidente del comité de gestión había sido guardaparque del ANP. Esta persona, además fue elegida alcalde distrital, lo cual generó expectativas al interior del comité de gestión; ya que se veía que ello podría generar el compromiso de apoyar a la gestión de la ANP.

b) Capacidades democráticas que tienen los representantes del comité de gestión

En relación con las capacidades democráticas que están presentes en el comité de gestión (Cuadro 4.2), en el 2015, nueve personas señalaron que el diálogo es una de las capacidades que tienen los miembros del comité de gestión (representante de la comisión ejecutiva 5, representante de comité de gestión 4).

Cuadro 4.12. Capacidades democráticas que tienen los integrantes del comité de gestión

¿Cuáles cree que son las principales capacidades personales que tienen los miembros del Comité de gestión de Salinas y Aguada Blanca?	N°
Saber dialogar	9
Manejo de la interculturalidad	4
Toma de decisiones: consenso, concertación, coordinación	2
Análisis del entorno	2
Habilidades lectoras	1
Manejo del lenguaje de las comunidades	1
Solución de conflictos	1
Incidencia	1
Actitud y disposición de brindar información permanentemente	1
Actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos	0

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Resulta destacable que la capacidad más demandada sea la que ya está presente en los representantes del comité de gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca: la capacidad democrática de saber dialogar. Recordemos que el saber dialogar significa saber escuchar al “otro”, saber comunicarse con el que piensa distinto. Proceso que implica un proceso reflexivo, de análisis y que es la base sobre la que se construye la confianza.

Otra capacidad destacada es la de manejo de la interculturalidad (representante de la comisión ejecutiva 3, representante de comité de gestión 2), que básicamente es el reconocimiento de diferentes perspectivas fruto de una cultura específica, es el reconocimiento del “otro” y que puede implicar intercambio. Como bien lo señaló un entrevistado: *“aprendí quechua durante el periodo (que estuve), a pesar de no haber participado mucho”* (representante de la comisión ejecutiva 7).

En las entrevistas del 2017, las capacidades de diálogo e interculturalidad son ratificadas como presentes en el comité de gestión a las que se les suma las habilidades de toma de decisiones: consenso, consulta y coordinación; el saber analizar el entorno, habilidades lectoras, solución de conflictos, incidencia y manejo de información.

En general, se destaca como positivo que en el comité de gestión se recojan las inquietudes de la sociedad y el compromiso de los actores, indicando que se debe desarrollar un ambiente de confianza y respeto mutuo. También, se resalta el que las personas que participan sea gente local o que conoce la reserva nacional.

Se ratifica que los representantes de la comisión ejecutiva tengan experiencia previa en el comité de gestión, ya que ello les permite ganar la confianza y conocer al comité de gestión por dentro. Hacia el futuro se señala que la experiencia adquirida les va a permitir ser más proclives a apoyar al comité de gestión. Como lo indica un entrevistado: *“El tema de la rotación es que todos los miembros de la comunidad conozcan cómo se hace la gestión del ANP desde adentro, y que les sea más familiar y puedan explicar a los demás miembros de la comunidad lo que ellos han entendido y aprendido”* (representante del Sernanp 2).

c) Capacidades democráticas individuales reconocidas como propias por los integrantes de la comisión ejecutiva

i. Capacidades democráticas reconocidas como propias.

Sobre las capacidades democráticas que dicen tener los entrevistados en el 2015 (Cuadro 4.3), tres personas reconocen que poseen la capacidad de diálogo (representante del Sernanp 1, representante comisión ejecutiva 2), y otras tres que tienen habilidades para la solución de conflictos (representante del Sernanp 1, representante la comisión ejecutiva 2). Ya en forma más dispersa se identifican las capacidades de manejo intercultural, habilidades de comprensión lectora, y la capacidad de consulta, coordinación y consenso.

Cuadro 4.13. Capacidades democráticas que el entrevistado asume que tiene

¿De las capacidades personales mencionadas cuáles cree que tiene Ud.?	N°
Diálogo	5
Solución de conflictos	3
Manejo de la interculturalidad	2
Habilidades lectoras	2
Toma de decisiones: consenso, concertación y coordinación	2
Manejo del lenguaje de las comunidades	1
Incidencia	1
Análisis del entorno	1
Actitud y disposición de brindar información	1
Actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos	0

Fuente: Elaboración propia.

Sobre el tema de interculturalidad se indica que se es consciente de las diferencias culturales, pero a pesar de ello “*existe esa especie de comunidad o comunicación que permite que podamos acercarnos, conversar y mejorar juntos*” (representante de la comisión ejecutiva 1). Se indica también que es importante sentirse miembro de la comunidad, establecer vínculos para la integración.

Se informa que los representantes de las comunidades tienen “*bastantes capacidades*”; se valora el que anteriormente hayan ocupado cargos de nivel distrital, provincial o regional, como es el caso de los actuales representantes de las asociaciones de vicuñeros, “*ya que es muy importante que se conozca la problemática de la reserva*” (representante de la comisión ejecutiva 4).

ii. Capacidades democráticas percibidas como débiles a nivel personal

Como lo muestra el Cuadro 4.4, tres personas entrevistadas señalan que tienen débil la capacidad de actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos (representante del Sernanp 2, representante de comisión ejecutiva 1). Esta debilidad plantea que es necesario revisar el proceso de toma de decisiones. Quizás los acuerdos tomados no tuvieron el respaldo institucional deseado tanto a nivel de compromiso político – institucional como a nivel de presupuesto. Tema que debió verificarse en el momento de hacer la planificación. Igual número de personas sí explicitaron que tienen limitaciones la toma de decisiones: consenso, concertación y coordinación. Ante ello se indica que falta tiempo de discusión o les falta contar con información adecuada.

Cuadro 4.14. Capacidades democráticas propias que el entrevistado las asume como débiles

¿Qué capacidades personales siente que a Ud. Le falta o no tiene muy fuertemente desarrolladas para poder ser un buen representante de la comisión ejecutiva ante comité de gestión de Salinas y Agua Blanca?	N°
Actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos	3
Coordinación, consenso y concertación	3
Solución de conflictos	1
Saber dialogar	1
Actitud y disposición de brindar información permanentemente	1
Incidencia	1
Habilidades lectoras	0
Manejo de la interculturalidad	0
Manejo del lenguaje de las comunidades	0
Análisis del entorno	0

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

d) Capacidades que perciben que le falta a la comisión ejecutiva como colectivo

En general, los entrevistados señalan la necesidad de mejorar el saber dialogar, la comunicación ya que, en algunas oportunidades no entienden los mensajes y no siempre se animan a preguntar. Algunos entrevistados precisan que no pocas veces se desconciertan ante el uso de siglas, como “ANP”, pues no

necesariamente ellos conocen el significado de todas las siglas que surgen en una reunión.

Otra debilidad del colectivo es la habilidad lectora, que cómo se ha señalado, no la tienen muy desarrolladas las personas mayores representantes de las comunidades. Se percibe que hay dificultad de comprender documentos que se presentan en las reuniones. La habilidad lectora implica interpretar, sintetizar, analizar un escrito; no hay que olvidar que la mayor parte de los integrantes de la comisión ejecutiva proviene de comunidades campesinas que mayoritariamente solo tienen primaria.

e) Relación de las capacidades y la gobernanza

Una vez identificadas las capacidades democráticas, se revisa la incidencia de estas en la promoción de la gobernanza, para ello se profundiza en tres cualidades democráticas: saber dialogar, interculturalidad, y toma de decisiones ya que se considera que estas capacidades engloban otras y porque ellas han sido las más destacadas por los entrevistados.

i. Saber dialogar

Se recuerda que el saber dialogar es la capacidad que todos reconocen como necesaria y que también todos reconocen que está presente tanto en el comité de gestión como en la comisión ejecutiva.

Para dialogar es importante contar con información. Sobre el tema se reconoce que el Sernanp proporciona información, pero no siempre esta resulta suficiente, se señala que es necesario conocer más los temas de los propios grupos de interés; habiendo inquietud en conocer el proceso y las cuentas mismas de la gestión de la reserva. Algunos entrevistados señalaron en el 2015 que no era la misma información la que se les trasmite a ellos que la que se le brinda al operador del contrato de administración. Afirmación que fue contrastada en el 2017. En ese año no se recogió esa inquietud, es un tema sobre el cual la percepción varió entre un año y otro.

Complementario a ello, se demanda más información sobre: manejo del recurso hídrico, gestión participativa, evaluación de impacto ambiental, manejo de conflictos y minería. En concreto sobre la actividad minera, se demanda más información sobre las actividades de Inkabor, empresa que explota recursos mineros dentro de la reserva. Se destaca que años atrás, no era buena la comunicación con la empresa, situación que actualmente ha mejorado. El comité de gestión trabaja con ésta los monitoreos ambientales y el tema de educación ambiental.

En el 2015 en relación con el diálogo (Cuadro 4.5), once de los entrevistados representantes de la comisión ejecutiva indican que siempre presentan sus ideas, mientras que otras dos personas señalan que lo hacen muchas veces. Sobre si las ideas presentadas son tomadas en cuenta, cuatro personas de la comisión ejecutiva señalan que muchas veces sus ideas son tomadas en cuenta, mientras que cinco señalan que solo algunas veces y dos consideran que pocas veces son tomas en cuenta. En el 2015, solo una persona de la comisión ejecutiva pensaba que *“todo está arreglado y casi todo lo que propuse no se realizó”*. Al indagar sobre estos resultados, se encuentran diversas razones. Así tenemos, razones como que las ideas no son bien planteadas o sustentadas; o porque la propuesta no era acorde con los objetivos de la reserva nacional o porque era muy difícil de cumplir, por ejemplo, que las reuniones del comité de gestión se hagan en forma descentralizada. Difícil de cumplir por los costos que ello implica ya que la reserva nacional no cuenta con fondos suficientes. Sobre este tema se concluye que se tiene un buen nivel de presentación de ideas y que existe un relativo buen nivel de aceptación de estas.

Cuadro 4. 15. Presentación de ideas ante la comisión ejecutiva

Aceptación de las propias propuestas	¿Ud. Presenta sus ideas ante la Comisión Ejecutiva del comité de gestión?	¿Recuerda usted cuántas de estas son aceptadas?
Sí, siempre	11	
Muchas veces	2	
A veces	1	
No sabe / no opina	1	
Muchas veces		4
Algunas veces		5
Pocas veces		2
Nunca		1
No recuerdo		1
No sabe / no opina		2
Total:	15	15

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

ii. Manejo de la interculturalidad.

En el comité de gestión participan representantes de instituciones y organizaciones de la ciudad de Arequipa, y también de las poblaciones que viven en la propia reserva, sean comunidades campesinas o dueños de estancias privadas, personas estas últimas que también pueden tener su origen quechua. Así en el comité de gestión están presentes representantes de dos culturas: la occidental y la quechua.

Situación que obliga a un necesario manejo intercultural tanto por parte de los integrantes del comité de gestión, como de la propia jefatura. Es de destacar que esta necesidad ha hecho que con el paso de los años se priorice que los guardaparques institucionales del Sernanp, hablen quechua. Como ya se indicó, actualmente cuatro de cinco guardaparques hablan quechua.

Los entrevistados también destacan que el jefe del ANP desarrolla una relación de comprensión y de cercanía hacia las comunidades campesinas. Actitud que es seguida por el equipo. Esta disposición y habilidad han permitido crear ambientes de confianza tanto en el comité de gestión como en la comisión ejecutiva.

También el manejo de la interculturalidad es tener en cuenta la forma en que se comunica, evitar términos muy técnicos es clave.

iii. Toma de decisiones: consenso, concertación y coordinación

En el 2015, el balance general es que, al interior del comité de gestión y de la comisión ejecutiva, a los entrevistados les parece que no hay suficiente intercambio de opinión (Cuadro 4.6). Así se tiene que a nivel del comité de gestión siete personas evalúan que es insuficiente, mientras que otros cuatro entrevistados consideran que sí hay suficiente nivel de debate. En el caso de la comisión ejecutiva, cuatro de los entrevistados consideran que no hay ningún tipo de intercambio de ideas, que se aprueba lo ya planificado y que planteamientos distintos no se toman en cuenta. El mismo número de entrevistados opinan que el intercambio de ideas es insuficiente.

Planteamiento de los temas

El debate obviamente está ligado a los intereses de los participantes. Se ha observado un mayor involucramiento de los representantes que viven en el ANP, los que son directamente afectados por la toma de decisiones que se hacen sobre la reserva. Los representantes de los camélidos y de recursos hídricos son los que presentan más disposición para el debate, no así la representante del grupo de interés de artesanía y turismo, quien participa solo en los temas de artesanía; por su parte el representante del tema de reforestación, ligado al Serfor, su aporte es más normativo.

Cuadro 4. 16. Intercambio de ideas en el comité de gestión y en la comisión ejecutiva

Sobre el intercambio de ideas	Para la toma de acuerdos dentro del comité de gestión ¿Ud siente que hay suficiente intercambio y debate de ideas?	Para la toma de acuerdos dentro de la comisión ejecutiva ¿Ud. Siente que hay suficiente intercambio y debate de ideas?
Sí	4	
Insuficiente	7	
Ningún intercambio de ideas	0	
No sabe / no responde	4	
Sí		5
Insuficiente		5
Ningún intercambio de ideas		4
No sabe / no responde		1
	15	15

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

En relación con los temas sobre los que se toma acuerdo, once personas indican que se toman decisiones sobre temas relacionados a los grupos de interés, otras cuatro señalan que se trabaja sobre temas de gestión y presupuesto (Cuadro 4.7).

Temas sobre los que se vota y se toman decisiones.

La investigación ha permitido también identificar algunos temas de difícil comprensión para los integrantes de la comisión ejecutiva, y por lo que demandan mayor información y profundidad: a) técnicos ambientales; b) turismo y artesanía; c) el minero, en específico el manejo de la minera Inkabor; d) el de propiedad territorial; e) lo relacionado a la alpaca (número de asociaciones, estatus, número de familias vinculadas). Es decir, se pide un mayor conocimiento sobre los temas que los grupos de interés trabajan. De parte de la

jefatura un tema recurrente es el poder explicar a la propia comisión ejecutiva que el comité de gestión no es una instancia fiscalizadora, sino colaborativa y para ello es importante que se conozca la normativa de las ANP.

Es importante recordar que los planteamientos que se hacen en la comisión ejecutiva deben enmarcarse en el plan operativo anual y deben responder al plan maestro. Como lo señala un entrevistado sobre la viabilidad de las propuestas: “Si había algún proyecto vinculado a lo planteado en el plan se podía llevar adelante” (Personal Sernanp 2).

Cuadro 4.17. Temas sobre los cuáles se toma decisiones en la comisión ejecutiva

Los temas sobre los que se toma decisiones al interior de la comisión ejecutiva	¿Sobre qué temas de coordinan?	¿Sobre qué temas se vota y toman decisiones?	¿Sobre qué temas habiendo intereses distintos se llega a alcanzar consensos?
Temas generales vinculados a los grupos de interés	11		
Gestión y presupuesto	4		
No sabe / no opina	0		
Temas generales vinculados a los grupos de interés		10	
Gestión y presupuesto		4	
No sabe / no opina		1	
Gestión y presupuesto			8
Sobre los grupos de interés			4
Hay diversos intereses sobre los que no se ponen de acuerdo			2
No sabe / no opina			1
	15	15	15

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

El plan operativo refleja las propuestas que hacen los miembros de la comisión, siendo los planteamientos más trabajados lo relacionado a las vicuñas; los menos atendidos han sido los del eje de turismo porque no se cuenta con una persona que maneje el tema; hay que tener presente que quien lidera el grupo de interés de artesanía y turismo es una comunera que trabaja con las artesanas.

El documento que orienta las acciones a realizar dentro de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca es el plan maestro, documento principal de gestión y cuya última versión 2016 – 2019 fue concebido como un documento flexible. En el plan maestro se establecen las estrategias, lineamientos y actividades orientadas a cumplir el objetivo de conservación del área. Es de responsabilidad de la jefatura el cumplimiento de las acciones que aparecen en el plan maestro, velando que las decisiones que afectan a los diferentes actores sean tomadas con éstos en forma concertada ya sea en el comité de gestión o en la comisión ejecutiva.

El Plan Maestro de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2016 – 2019 fue elaborado participativamente y presentado tanto en el comité de gestión como en la comisión ejecutiva. El documento fue publicado, pero a decir de los entrevistados presenta dos problemas: a) no se cuenta con una versión popular, b) hay cuadros con letras muy pequeñas que no son de fácil lectura, aspectos clave ya que los socios principales de la reserva son personas que tienen el quechua como lengua materna y que no tienen mucha habilidad con la lectura en castellano. Recordemos que los representantes de las comunidades campesinas vienen de poblados en donde la mayor parte tiene solo primaria.

Si bien el plan maestro es el documento que orienta las acciones del comité de gestión, no todos tienen presente que este es el documento guía, por lo que los entrevistados señalan que las decisiones se van tomando según se van planteando los temas

(Cuadro 4.8). Ello se puede explicar por la rotación de los miembros en la comisión ejecutiva, ya que la discusión de este instrumento de gestión se dio con la comisión ejecutiva anterior, o también porque en las reuniones se tratan temas que el entrevistado no siente que haya relación con el plan maestro, pero no necesariamente es así.

Cuadro 4.18. Planteamiento de las decisiones a tomar

¿Cómo decidían o deciden qué acción implementar?	N°
Se plantea un tema y se toma decisiones sobre éste.	12
El plan maestro que es el documento dirige desde estrategias, lineamientos y las actividades deben de ser dirigidas a cumplir el objetivo marco del área, de su objeto de conservación.	1
El comité de gestión es no es participativo es manipulado por la jefatura.	1
Jefatura es la que indica lo que se va a hacer, considerando que es la que canaliza los recursos.	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

En el 2017 los diversos actores señalan que la agenda de las asambleas del comité de gestión y de las reuniones de la comisión ejecutiva es acordada en forma consensuada entre el jefe del ANP y el presidente del comité de gestión.

Toma de decisiones: consenso, concertación y coordinación

La toma de decisiones se hace por votación tal como lo exige el reglamento del comité de gestión, pero se reconoce que previamente se busca el consenso tanto al interior del comité de gestión como en la comisión ejecutiva (Cuadro 4.9). Para la toma de decisiones generalmente se expone una situación, se debate y se vota.

La toma de decisiones al interior de cada grupo de interés es propia según la dinámica que establezca cada coordinador de grupo.

Lo que se plantea en la comisión ejecutiva generalmente son los acuerdos que sus representantes han recogido de sus bases. Cada tres meses los grupos de interés informan a la comisión ejecutiva

sobre los avances de los compromisos. Existe una responsabilidad compartida ya que los diversos miembros del comité de gestión tienen compromisos que concretar en el plan operativo.

El plan de trabajo de la comisión ejecutiva es por dos años, ahí se hace una fusión entre los compromisos de la jefatura y de los miembros del comité de gestión.

Cuadro 4.19. Toma de decisiones

La toma de decisiones	¿Cómo se toman las decisiones en el comité de gestión?	¿Cómo se toman las decisiones en la comisión ejecutiva?	¿Cómo se toman las decisiones en los grupos de interés?
Por votación, la mayoría	10		
Tomando en consideración diversas opiniones, por consenso	4		
No sabe / no opina	1		
Por votación, la mayoría		9	
Tomando en consideración diversas opiniones, por consenso		4	
No sabe / no opina		2	
Por votación, la mayoría			3
Tomando en consideración diversas opiniones, por consenso			4
Cada grupo define su manera de tomar decisiones			6
No sabe / no opina			2
	15	15	15

Elaboración propia. Año 2015.

Una consideración importante para la toma de decisiones es el limitado presupuesto, razón por la cual se priorizan algunas actividades y se evalúa el beneficio directo y el aporte de los demás miembros de la comisión ejecutiva. Otra variable que incide en la toma de decisiones es la disponibilidad de tiempo para

implementarla. Como una aproximación se sabe que se ejecutan más de la mitad de las acciones planificadas, lo cual evidencia que a pesar de tener en cuenta todas estas consideraciones aun no resulta efectiva la toma de acuerdos.

Los temas sobre los que coordina y se votan son principalmente los relacionados directamente a los grupos de interés y en menor medida, está el tema de gestión y presupuesto. Siete entrevistados destacan que sobre este último tema resulta difícil de ponerse de acuerdo.

A continuación, se presentan algunos temas que son recogidos en el plan de trabajo del comité de gestión:

- Camélidos silvestres. El monitoreo de guanacos y vicuñas de la reserva lo hace la jefatura de la reserva con el apoyo de los representantes de los grupos de interés de camélidos silvestres. En esta actividad participan los guardaparques comunales. La empresa minera también puede apoyar en el censo para los temas logísticos y operativos.
- Camélidos domésticos. Se trabaja el tema de mejoramiento de pasturas, capacitación de planteleros (criadores líderes), se promueven tres o cuatro ferias alpaqueras, se involucra a todos los que tienen responsabilidad, sea con presupuesto o participando directamente.

Implementación de acciones.

Las reuniones de la comisión ejecutiva son cada mes y están organizadas por grupos de interés, y ahí es en donde los diversos grupos presentan sus preocupaciones.

En relación con la ejecución de las acciones, hay concordancia en las respuestas en el 2015 y 2017. El Cuadro 4.10 indica que no todas las acciones aprobadas se implementan. Sobre las causas, casi todas apuntan a la falta de presupuesto, lo que refleja un voluntarismo en el momento de la planificación ya que el Sernanp

no garantiza un presupuesto que permita cumplir con las acciones previstas. Según el jefe del ANP se estima que, para cumplir con todas las acciones necesarias, la reserva necesitaría cinco millones de soles, sin embargo, de parte del Estado solo recibe 389 mil soles.

Otras de las razones que se alega para explicar la no ejecución de las acciones es el cambio de las directivas de las organizaciones participantes, o la falta de involucramiento precisamente de estas directivas.

También, se ha identificado como debilidad para el cumplimiento de los acuerdos el que estos no necesariamente son conocidos por las organizaciones de base. Razón por lo cual se hace imperativo mejorar la información y comunicación a las bases.

Si se relaciona lo presentado hasta el momento y lo que se recogió en el taller de nivel nacional (Taller 2015 Sernanp) observamos diferencias. En el taller nacional se identificaron como debilidades de los comités de gestión: 1) la falta de actitud y disposición de brindar información en forma permanente, y 2) la comunicación social, frente a ello, se constata que esas no son las debilidades de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (Cuadro 4.11). Si bien son distintos los instrumentos y los momentos de recojo de información, se evidencia la necesidad de particularizar cada caso de análisis de gobernanza. Es decir, no se puede universalizar lo encontrado en la ANP de estudio.

Cuadro 4.20. Implementación de acciones

Implementación de acciones	¿Todas las acciones se implementan?	¿Por qué no?
SI	0	
NO	15	
Cambios constantes en las directivas de las organizaciones		1
Algunas decisiones dependen del responsable de la organización o institución		1
Si las ideas no son suficientemente buenas		1
La mayoría se implementaban, sino era así era por diversos motivos		1
Por falta de presupuesto		2
40 % - 50% no se realizan por falta de presupuesto		2
Falta de tiempo		1
Falta de logística y presupuesto		2
Falta de tiempo y presupuesto		1
No precisa		3
Total:		15

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Cuadro 4.12 Capacidades presentes en las ANP y en la Reserva Salinas y Aguada Blanca

CAPACIDADES	ANP A NIVEL NACIONAL	RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
1. Saber dialogar		X	
2. Habilidades lectoras			X
3. Agencia			X
4. Manejo de la interculturalidad		X	
5. Manejo del lenguaje de las comunidades			X
6. Actitud y disposición de brindar información permanentemente	X	X	
7. Comunicación social	X	X	
8. Análisis del entorno			X
9. Empoderamiento			X
10. Toma de Decisiones: Consenso, concertación, coordinación			X
11. Actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos			X
12. Incidencia			X
13. Solución de conflictos			X
14. Construcción de redes			X
15. Falta de presupuesto	X		X

Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen, en relación con la pregunta sobre las capacidades democráticas que tienen los representantes de la comisión ejecutiva se observa que poseen y valoran altamente el dialogo. Lo cual es muy significativo ya que esta comisión ejecutiva estaría definida por ser un espacio sobre todo dialogante. A ella le sigue la interculturalidad y la solución de conflictos. Sin embargo, aún es necesario fortalecer otras capacidades democráticas como son: toma de decisiones, coordinación, concertación y consenso; así como la implementación de acciones. El desarrollar estas capacidades permitiría tener una mejor gobernanza de la ANP.

4.3 LINEAMIENTO 2

Nivel de Participación de los Actores Involucrados en el Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca que Permiten el Desarrollo de la Gobernanza en el Área Natural Protegida

Como se ha señalado anteriormente, en el territorio de un área natural protegida no solo está presente la biodiversidad, sino que también está habitada por seres humanos que tienen necesidades y sobre ella también actúan otras personas que tienen intereses diversos en relación con la ANP. Para poder manejar estos intereses no solo basta contar con un espacio de reunión como es el comité de gestión, sino también hay que velar porque este sea un espacio de participación, que permita escuchar a todos y en conjunto tomar decisiones.

En el caso de la ANP Salinas y Aguada Blanca, por ejemplo, la participación de los representantes en el comité de gestión ha permitido superar la explotación indiscriminada de los recursos naturales, como de la yareta, y se ha pasado a desarrollar el cuidado de estos. Y ello funcionó no porque se diese una norma sino porque se buscaron soluciones participativamente que permitiese llegar a acuerdos, lo que finalmente redundó en un mejor control de los acuíferos que benéfica a toda la comunidad.

Una manera de medir el grado de la participación es a través del mapa de actores, instrumento que al representar gráficamente el grado de compromiso de los actores (a favor, neutro o en contra de la gestión del ANP) permite ver establecer estrategias particulares de acción para cada actor, con la finalidad de llamarlos a su participación y compromiso. El que el ANP de Salinas y Aguada Blanca tenga un registro histórico de este mapa nos permiten explicar la evolución de la participación en la gestión de esta ANP.

a) Evolución de los actores participantes en el comité de gestión

En julio de 2002 se constituyó el primer comité de gestión, con la participación de trece comunidades campesinas. Para la conformación de este comité de gestión se contó con el apoyo de la ONG Araucaria y el respaldo de Profonanpe – Inrena.

En octubre de 2002, en el primer taller del comité de gestión participaron 38 personas de diversas instituciones y organizaciones, las que identificaron las fortalezas y debilidades de este espacio (M. Mayo 2002). En esa oportunidad se destacó como positivo que desde el primer momento se haya contado con la presencia de comunidades campesinas y la posibilidad que estas puedan realizar acciones en favor de la reserva.

En ese taller se señaló como debilidades que aún faltaba la participación de algunas instituciones y organizaciones que tuviesen que ver directamente con acciones de conservación; la falta de presupuesto lo cual limitaba la participación; y la falta de información tanto sobre el qué hacer de la jefatura cómo el de los integrantes del comité de gestión.

Cuadro 4.12. Fortalezas y debilidades del comité de gestión 2004

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Integran el Comité de Gestión personas e instituciones con capacidad y experiencia en el conocimiento de la problemática de la Reserva. • Participación de comunidades campesinas. • El Comité de Gestión puede canalizar los dispositivos legales que protejan la Reserva Natural Salinas y Aguada Blanca. • Capacidad de gestión del Comité. • Capacidad de conseguir financiamiento de entidades cooperantes. • El Comité de Gestión puede integrar a más miembros (instituciones y comunidad). • Capacidad de decisión de organismos regionales integrantes del Comité de Gestión. • Capacidad propositiva. • Mayor representatividad para ser escuchados en instancias superiores, medios de comunicación y población. • Organismo nuevo, sin carga de experiencias negativas. • Concertación a un fin común (Reserva). 	<ul style="list-style-type: none"> • Inasistencia de las instituciones. • Poco interés de algunas instituciones. • Inadecuada convocatoria. Falta de comunicación con anticipación para las reuniones. • Limitaciones económicas (falta de presupuesto). • Falta de información sobre las actividades y funciones de las instituciones y funciones de las instituciones integrantes del Comité de Gestión. • Rotación de los representantes institucionales. • Dificultad de las comunidades para participar en el Comité de Gestión. • Falta de un mínimo de aparato de gestión / personal, local. • Algunos casos de falta, poca información interna. • Falta de conocimiento de la zona (Reserva) de los integrantes de Comité de Gestión. • Falta de organización por parte de las comunidades para elegir a sus representantes. • La no participación de entidades que tienen participación directa en conservación y mantenimiento de la Reserva.

Fuente: M. Mayo 2004. Informe de consultoría Profonanpe.

Hoy las comunidades campesinas destacan por su participación, mayoritariamente lideran los grupos de interés. Estas presiden cuatro de los seis grupos de interés (minería; camélidos silvestres; camélidos domésticos y artesanía y turismo), mientras que el representante de los recursos hídricos si bien

es un privado, vive en la parte alta de la reserva. Siendo el representante de Serfor el único representante institucional quien es responsable del grupo de interés de conservación de suelos y reforestación. Actualmente en el comité de gestión participan 75 representantes.

b) El compromiso de los actores

Un instrumento que ayuda a identificar el compromiso de las diversas instituciones y organizaciones es el mapa de actores. En el 2004, la reserva ya contaba con el apoyo del proyecto de gestión participativa (GPAN), proyecto que promovió el uso del mapa de actores. Este instrumento permite visualmente tener una imagen sobre la capacidad de convocatoria del ANP, con cuáles actores se puede contar, los que están a favor; los que obstaculizan la gestión por ser distantes o discrepantes; y aquellos actores que no se sienten llamados a involucrarse en la gestión, los neutros.

En el caso de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca desde el 2004 se ha elaborado anualmente el mapa de actores por lo que desde esa fecha se pudo diseñar una estrategia de acción en función de cada actor, como lo desarrollado para las comunidades campesinas de Tambo Cañahuas y Pati, comunidades que en ese año se oponían a la reserva nacional y que actualmente son aliadas.

A modo de resumen, en el Cuadro 4.13 se observa la evolución favorable de los actores colaboradores. En el 2004 se tenía 10 actores, y para el 2016 se tiene 71, es decir la reserva aumentó significativamente las instituciones que la apoyan. También, se han reducido los actores neutros de 33 a 18, y los distantes o discrepantes pasaron de 3 a 1.

Cuadro 4.13. Resumen de mapa de actores 2004 – 2016

	Distantes / Discrepantes	Neutros	Colaboradores	Total de Actores identificados
2004	3	33	10	46
2007	3	31	31	65
2015–2016	1	18	71	90

Fuente: Elaboración propia. 2017

Desde el 2004 a la fecha, la jefatura y el comité de gestión han desarrollado una actividad convocante a diversos actores, tal como se muestran en el detalle de los

mapas de actores de los años 2004, 2007 y 2015-2016. Nótese que a lo largo de los años se tiene una significativa presencia de organizaciones cuyos integrantes pertenecen a las comunidades campesinas.

En el 2004 (Cuadro 4.13), se identifica a 46 actores. El 71.73 % de estos tenía una actitud neutral, ni en contra ni a favor, hacia el comité de gestión; 21.73 % a favor; mientras 6.52 % está en contra. Con este mapa se construyó una estrategia de acción dirigida a atraer a los actores neutros para que tengan más compromiso; que los opositores por lo menos sean más abiertos; además se convoca a más actores.

Como resultado de la estrategia desarrollada a partir del 2004, en el 2007 se incrementa el número de actores a favor. Se pasa de 21.73 % a 47.69 %. En cuanto a los actores opositores se mantiene en tres, permaneciendo en este bloque las comunidades campesinas de Pati y Huaycucho.

En la medición de 2016, sigue la tendencia de aumento los actores identificados que tienen relación o interés sobre la reserva nacional se identifican a 90, en especial aumenta el número de las comunidades y diversas asociaciones de criadores de camélidos, así como se incrementa el número de municipalidades. Así actualmente, se tiene que el 78.88 % de actores muestra una actitud comprometida. 20 % son neutros, aquellos que aún no tiene un compromiso explícito con el ANP; mientras que 1.11 % son opositores. En este grupo ya no aparece ninguna comunidad, y sí la empresa Vial Sur Covisur.

Esta evolución se explica por varias razones: 1) desde el 2007, en la reserva nacional se trabaja con grupos de interés lo que permite atender focalizadamente las diversas demandas; 2) desde el 2012, se tiene un jefe de ANP que ha incidido mucho más en el acercamiento entre comunidades campesinas y la reserva nacional; y 3) desde el nivel central, en el 2013 en el Sernanp se crea el área de gestión participativa de las ANP, lo que anteriormente eran iniciativas aisladas del ANP, se traducen en estrategias institucionales de acercamiento a las poblaciones locales.

En el 2004, como se ha señalado, se tenían tres actores opositores, para revertir esta situación se establecieron estrategias diferenciadas de acercamiento a estos.

A continuación, se reseñan la estrategia seguida para las comunidades campesinas Tambo Cañahuas y Pati. El primer paso fue conversar con estas y conocer porque habían adoptado esa posición. Se supo que el presidente de la comunidad campesina de Tambo Cañahuas estaba convencido que se le prohibiría realizar todas sus actividades en la reserva; y que, además, se les expropiarían sus tierras. Frente a ese supuesto la jefatura demostró que ello no era así y que más bien más bien mejoró las coordinaciones con los comuneros, brindándoles, además, capacitación en el manejo de la vicuña. Con el paso del tiempo al ver que la producción de la fibra se incrementaba, poco a poco la dirigencia comenzó a confiar. Luego, la comunidad campesina evaluó que podía participar directamente en la gestión como guardaparques voluntarios, iniciativa que mejoró significativamente la relación entre la reserva nacional y la comunidad campesina.

El caso de la comunidad campesina de Pati fue más difícil pues los integrantes de la comunidad campesina estaban convencidos que les quitarían las tierras, pero al ver que se les apoyó a sacar sus credenciales y los papeles necesarios que los acreditaban como poseedores de las tierras sintieron más confianza y comenzaron a participar poco a poco en el comité de gestión. Visitaban más seguido la oficina de la reserva. Por su parte el equipo de la jefatura les explicaba la función del Sernanp y les apoyaba en sus gestiones. El tener claro lo que se quería y desarrollar una estrategia diferenciada con actores clave fue la base de este cambio de escenario positivo para la reserva.

Actualmente, el comité de gestión tiene 75 representantes, y a juicio del jefe del ANP faltaría incorporar un 30% más, se piensa que 120 actores deberían participar en el comité de gestión. Los actores que más participan en el comité de gestión son los que tienen intereses económicos, en este caso los vicuñeros. Luego vienen los productores alpaqueros y artesanas y finalmente las municipalidades. Un ejemplo del avance positivo del compromiso de los actores se dio el 9 de agosto del 2017, para el aniversario N° 38 de la reserva. En la celebración participaron 1200 personas. Para esa celebración se involucró bastante el comité de gestión.

Cuadro 4.14. Mapa de actores 2004
2004 ...

ACTORES	DISTANTES / DISCREPANTES	NEUTROS	COLABORADORES		
	(+)	(+ -)	(-)	(+ -)	(+)
USUARIOS DE RECURSOS NATURALES	1. CC Tambocañahuas 2. CC Huayacucho 3. CC Pati	1. CC Salinas Moche 2. CC Santa Lucía de Salinas 3. CC Condori 4. CC San Juan de Tarucani 5. CC Pamapa de Arrieros 6. CC Chihuata 7. CC Ubinas 8. CC Chalhuanca 9. CC Carmen Chaclaya		1. CC Salinas Huito 2. Acvira	
SECTOR PÚBLICO		1. Pronamachcs 2. Autodema 3. Autocolca 4. ATCFF Inrena 5. INC 6. Dir. Reg. Turismo 7. Dirsetur 8. Minsa 9. Provias Nacional	1. Policía Ecológica 2. Conacs		1. Conam

Fuente: Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.

2004 Continuación

ACTORES	DISTANTES / DISCREPANTES	NEUTROS	COLABORADORES		
	(+)	(+ -)	(-)	(+ -)	(+)
ENTIDADES MUNICIPALES Y REGIONALES		1. Gob Reg Arequipa 2. Munic. Puquina Moche 3. MCPM Chalhuanca 4. Anexo Colca Huallata	Tarucani	de Chuca 2. Anexo Tocra	
INSTITUCIONES PRIVADAS Y ONG		1. Inkabor 2. Egasa 3. Universidades 4. Cidin Llankacc Maqui 5. Asoc. Guías dE Montañas 6. Liga Distrital Andinismo 7. Prodena 8. Cima Verde 9. Centro de Estudios Andinos 10. Desco 11. Yachay Huasi	1. ONG Conatura		ONG Araucaria
TOTAL	3	33	4	4	2

Cuadro 4.15. Mapa de actores 2007
2007 ...

ACTORES	DISTANTES / DISCREPANTES	NEUTROS	COLABORADORES		
	(+ -)	(+ -)	(-)	(+ -)	(+)
USUARIOS DE RECURSOS NATURALES	1. CC Huayacucho 2. CC Pati	1. CC Salinas Moche 2. Anexo Vizcachani 3. CC Quimsachata 4. CC Pampa de Arrieros 5. CC Palcamayo 6. CC Ubinas 7. CC Logen 8. Apterpri	1. CC Salinas Huito 2. CC Condori 3. Anexo Cancosani 4. Anexo Ampí 5. CC Chiguata 6. Anexo Vincocaya 7. Anexo Imata 8. CC Tambo Cañahuas 9. CC Carmen de Chaclaya	1. Acvira 2. CC Santa Lucía de Salinas 3. CC San Juan de Tarucani 4. Anexo Colca Huallata 5. Anexo Pillone 6. Anexo Pillones 7. CC Chalhuanca 8. Anexo Chuca 9. Anexo Tocra	
SECTOR PÚBLICO	1. Gobernador San Juan de Tarucani	1. Gobernador de San Antonio de Chuca 2. Autocolca 3. ATFFS - Inrena 4. Autodema 5. INC 6. Dir. Reg Agricultura 7. Dirsetur 8. Arma	1. Polcía Ecológica 2. Pronamachcs 3. Instituciones Educativas 4. Minsa	1. Conam	1. Conacs

**MAPA DE ACTORES
2007 Continuación**

ACTORES	DISTANTES / DISCREPANTES	NEUTROS	COLABORADORES		
	(+ -)	(+ -)	(-)	(+ -)	(+)
ENTIDADES MUNICIPALES Y REGIONALES		1. Munc. Yanque 2. Munic. Puquina Moche 3. Gob. Reg. Arequipa 4. Munic. Ubinas 5. Munic Dist. Yanahuara 6. Munic. Prov. Sanchez Cerro 7. Munic. Prov. Caylloma	1. MCPM Chalhuanca	1. Munic. San Antonio de Chuca 2. Munic. San Antonio de Tarucani	
INSTITUCIONES PRIVADAS Y ONG		1. Perú Rail 2. Covisur 3. Egasa 4. Cerro Verde 5. Inkabor 6. Tintaya y otros 7. Conatura 8. ONG Yachay Huasi	1. Ceder 2. Univ. Católica Santa María 3. Meda	1. Desco	
TOTAL	3	31	17	13	1

Fuente: Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.

Cuadro 4.16. Mapa de actores 2015 – 2016

2015 - 2016 ...

ACTORES	DISTANTES / DICREPANTES	NEUTROS	COLABORADORES		
	(-)	(+)	(-)	(+ -)	(+)
USUARIOS DE RECURSOS NATURALES (POBLACIONES, COMUNIDADES, ORGANIZACIONES CIVILES)		1. Anexo Vizcachani 2. CC Pampa de Arrieros 3. CC Logen 4. CC Chiguata		1. C. Regantes Chalhuanca 2. C. Regantes La Yunta 3. CC Carmen de Chaclaya 4. CC Santa Lucia de Salinas 5. CC San Juan de Tarucani 6. Anexo Colca Huallata 7. Anexo Pillone 8. Anexo Pillones 9. Anexo Pucasaya 10. Anexo San Antonio de Chuca 11. Anexo Toccra 12. Colca Camel 13. CUSCSS Tarucani 14. CUSCSS Condori 15. CUSCSS Pucasaya 16. CUSCSS Cancosani 17. CUSCSS Colca y Huallata 18. CUSCSS Pillone 19. CUSCSS Pillones 20. Vincocoya 21. CUSCSS Carmen de Chaclaya 22. CUSCSS Toccra 23. CUSCSS Ampí 24. CUSCSS San Antonio de Chuca 25. CUSCSS Pati 26. CUSCSS Tambo Cañahuas 27. CUSCSS Salinas Huito Tarucani 28. Ecotapeco 29. Emp. Comunal Minera Nueva Alianza Condori 30. CUSCSS Huayllacucho	1. CPM Chalhuanca 2. CC Tambo Cañahuas 3. Ecovitaca

MAPA DE ACTORES
2015 - 2016 Continuación

ACTORES	DISTANTES / DICREPANTES	NEUTROS	COLABORADORES		
	(-)	(+)	(-)	(+ -)	(+)
SECTOR PÚBLICO		1. Univ. Nac. San Agustín 2. Autoridad Autonoma Majes 3. Munc. Distrital Puquina 4. Munc. Dist. Cerro Colorado 5. Munc. Dist. Ubinas 6. Munc. Prov. Gral Sanchez Cerro 7. Munc. Dist. Cayma 8. Gob Reg. Comercio Ext y Turismo	1. Munic. Distrital Yanahuara 2. Policía Ecologica 3. ATFFS - Arequipa 4. Gobernador San Juan de Tarucani 5. Munic. Provincial Arequipa 6. Autoridad Regional Ambiental 7. Gerencia Regioal Agricultura 8. Munic. Distrital Chihuata 9. Munic. Distrital Yanque	1. Minam. Arequipa 2. Agrorural 3. AAA I aplina Ocoña 4. ALA Chili 5. Instituciones educactivas 6. Munic. San Antonio de Chuca 7. Municipi. San Juan de Tarucani 8. Gobernatura San Juan de Tarucani 9. Gobernatura San Antonio de Chuca 10. Autoridad Autonoma del Colca 11. Munic. Prov. Caylloma	1. RNSAB - Sernanp 2. MCPM Chalhuanca
EMPRESAS	1. C. Vial Sur Covisur	1. Egasa 2. Cerro Verde 3. Univ. Católica Santa María 4. Buenaventura 5. Las Bambas	1. Fetrasa 2. Perurail	1. Tesur 2. Grupo Gloria	1. Inkabor
ONG		1. Bienestar		1. ZOE	1. Desco
TOTAL	1	18	20	45	6

Fuente: Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.

c) Participación de las mujeres en el comité de gestión.

Las mujeres están presentes en el comité de gestión, como se muestra en el Cuadro 4.17. La totalidad de los entrevistados confirman que ellas pueden participar en el comité de gestión, trece personas de las quince reconocen que se le toman en cuenta sus opiniones. Esta aceptación es vista como un proceso positivo de la integración de la mujer en los espacios de decisión de desarrollo en general, ya que antes no se aceptaba tan fácilmente la participación de las mujeres por ser una sociedad machista, en especial las comunidades campesinas. La participación de las mujeres ha ido en aumento, según lo señalan diversos entrevistados:

- *“En general las mujeres de las comunidades se han ido empoderando”* (representante del Sernanp 3).
- *“A veces las mujeres no participan activamente, pero ellas conversan con el esposo, con su pareja y ahí dicen su opinión y se toma la decisión. Inclusive si ellas no participan en las reuniones, pero cuando se suspende o termina la reunión ellas hablan sobre el tema con sus esposos y le dicen que debe decir (al esposo)”* (representante del Sernanp 2).
- *“El machismo se está superando, antes las mujeres se sentaban atrás (en las asambleas del comité de gestión)”, ahora es el jefe quien las invita a sentarse adelante* (representante del Sernanp 2).

Cuadro 4.17. Participación de las mujeres en el comité de gestión

Participación de las mujeres	¿Siente que las opiniones de las mujeres participes del comité de gestión tomadas en cuenta?	¿Las mujeres miembros de la comunidad pueden ser representantes del comité de gestión?
Sí	13	
Sí algunas veces	2	
No	0	
Sí		15
No		0
Total:	13	15

Fuente: Elaboración propia.

También se destaca que es importante recoger la manera de ver las cosas de la mujer, ya que ella tiene otra mirada.

En la comisión ejecutiva 2015 – 2017 solo participaba la representante del grupo de interés de artesanía y turismo quien manifestó que sentía que sus iniciativas sí eran tomadas en cuenta.

d) Participación de las Comunidades Campesinas en la Comisión Ejecutiva.

En el 2015 (Cuadro 4.18), nueve de los entrevistados evalúan como buena la participación de las comunidades al interior de la comisión ejecutiva, y cuatro consideran que, si bien se ha dado avances, esta participación aún podría ser mejor. Los entrevistados reconocieron que las comunidades ponen su mejor esfuerzo, a pesar de tener limitaciones de instrucción. También, se indica que por falta de oportunidades laborales muchos de los miembros de la comunidad migran, lo cual impacta en una reducción de personas de la comunidad, lo que afecta la participación y el compromiso de ésta.

En relación si se respetan las iniciativas de las comunidades en las reuniones de la comisión ejecutiva, cinco de los entrevistados contestan que sí, mientras que seis indican que sí pero no siempre, las dificultades señaladas son: dificultad para expresarse y porque les falta información. A lo que se suma que cuatro entrevistados señalan que sus iniciativas no son tomadas en cuenta. Este resultado se puede explicar ya que cuando se hizo el recojo de información recién se había conformado la comisión ejecutiva 2015 – 2017, tenía solo seis meses. En el 2017, la percepción es distinta. Todos los entrevistados señalan que se ha dado un incremento de la participación de los miembros de las comunidades campesinas en la gestión de la comisión ejecutiva.

Tal como lo muestra el mapa de actores del 2016, se constata que se ha fortalecido la presencia de las comunidades campesinas en la comisión ejecutiva, éstas ahora lideran la mayoría de los grupos de interés. A nivel del comité de gestión este posicionamiento también es positivo, las comunidades representan el 70% de los participantes.

Este mayor involucramiento de las comunidades se explica porque en el comité de gestión y en la comisión ejecutiva se tratan y apoyan los temas que las afectan directamente, como son el aprovechamiento de la fibra de las vicuñas, la formalización de su organización para el manejo de la vicuña, o la captura y esquila de estas.

En las reuniones de la comisión ejecutiva también se aborda un tema que al parecer no tiene una pronta solución, el de titulación. Algunas de las comunidades campesinas tienen problemas de titulación porque cuando la reserva inscribió los terrenos en registros públicos lo hizo como patrimonio del Perú. Registro que no contempla la titulación de comunidades campesinas. Es necesario decir que, si bien la reserva nacional reconoce los derechos consuetudinarios de las comunidades campesinas, el problema radica que estas necesitan su título de propiedad para poder acceder a créditos.

Cuadro 4.18. Participación de las comunidades campesinas

Participación de las comunidades	¿Cómo evalúa Ud. La participación de las comunidades al interior de la comisión ejecutiva?	¿Piensa que se respeta las acciones e iniciativas de las comunidades campesinas en al interior de la comisión ejecutiva?
Buena	9	
Es un proceso, aun no es buena	6	
No es buena	0	
Sí		5
Sí, pero no siempre		6
No		4
Total:	15	15

Fuente: Elaboración propia.

e) Desarrollo de la Gobernanza a partir de la Participación

i. Cómo Percibe que se “Toma en Cuenta su Opinión”

Al inicio de la experiencia del comité de gestión las comunidades campesinas no participaban mucho porque desconocían los temas que se trabajaban en el comité de gestión. Además, tenían la impresión de que sus integrantes no eran tratados de forma igualitaria. Se tenía la percepción que las instituciones públicas o privadas de Arequipa, eran las que definían los temas, y que estos temas respondían a los intereses de esos actores (M. Mayo 2004).

Sin embargo, esta situación y percepción ha ido cambiando con el tiempo. Hoy en día, en el comité de gestión y en la propia comisión ejecutiva se tiene una importante presencia de los representantes de las comunidades campesinas, por lo que su participación sobre los temas que les involucra es decisiva en la toma de decisiones.

Sobre la percepción de cómo se considera la opinión de los integrantes del comité de gestión, en el 2015 casi la mitad de los entrevistados, piensan que todos los integrantes son considerados de manera igualitaria, mientras que igual número de personas señala que solo en algunos casos se considera la opinión de todos los integrantes del comité de gestión. Los entrevistados explican así esta situación:

- *“Solo se toma en cuenta algunas opiniones. Las que se consideran importantes”* (representante de la comisión ejecutiva 8).
- *“Se presta mayor atención a los que se expresan con mayor claridad”* (representantes de la comisión ejecutiva 11). Afirmación que expresa la importancia del lenguaje y de la comunicación.
- *“No siempre se logra la participación de todos los representantes”* (representante del Sernanp 3).

Confrontada estas respuestas en el 2017, se indica que posiblemente los cortos tiempos de discusión de los temas incidan en que no se logre la participación de todos.

ii. Sentirse cómodo de su participación en el comité de gestión.

Casi la totalidad de los entrevistados se sienten cómodos, con excepción de una persona, de participar en el comité de gestión (Cuadro 4.19). Sin embargo, existen algunas situaciones que incomodan. Cuatro entrevistados se sienten incómodos por la falta de presupuesto, y en igual número señalan molestia por ciertas actitudes del jefe, sobre este tema se precisó que no deja participar a todos, o que perciben que les induce en la toma de decisiones. Confrontada esta respuesta en el 2017 varios de los entrevistados señalaron que quizás se alude a que algunas veces no se cuenta con el suficiente tiempo para desarrollar todos los temas.

Además, existen tres personas que se sientan incómodas por los horarios, y que la gente llegue tarde a las reuniones, aunque entienden que hay un problema de distancia para la mayoría de los asistentes. Finalmente, una persona indicó que le incomoda que no se tomen decisiones, lo que origina que se tenga la percepción de que no hay rumbo en la dirección del comité de gestión, percepción esta última que no se mantiene en el 2017. Un entrevistado señaló en las entrevistas recientes: *“La gente se siente cómoda mientras: 1) exista claridad en los objetivos que tiene la reunión, que la agenda esté clara y, 2) que la agenda que ellos traen se vea representada”*.

Mientras, cuatro personas ratificaron que no le incomoda nada del comité de gestión, un entrevistado señaló: *“Todos saben que el comité de gestión es un espacio para concertar”*. Es de destacar que la totalidad de los entrevistados en el 2015 y 2017 los miembros del comité de gestión sienten que los respetan.

Cuadro 4.19. Comodidad de integrar el comité de gestión

Su comodidad de integrar el comité de gestión	¿Se siente cómodo de participar en el comité de gestión?	¿Le incomoda algo del comité de gestión?	¿Siente que lo respetan?
Sí	13		
No	1		
No sabe / no responde	1		
Sí, algunas cosas		3	
Sí, la falta de presupuesto		4	
Sí, la actitud del jefe		4	
No		4	
Sí			15
No			0
	15	15	15

Fuente: Elaboración propia.

Un tema pendiente, que no es abordado en la presente investigación, es conocer la vida interna de cada grupo de interés. Si bien se ha encontrado respuestas en algunos entrevistados que indican que todo fluye bien en estos espacios, no necesariamente es así en todos los grupos de interés. Durante las entrevistas realizadas en el 2017, se evidenció que, si bien la responsable de artesanía y turismo hacía el esfuerzo de promover la participación de todos los grupos de artesanías, se identificó cierto malestar en una lideresa de una organización que no había podido participar en una feria. Según lo explicó esta lideresa, ella se sentía “vetada” por otros grupos porque piensan que ella tenía más productos para vender.

A manera de resumen, en relación con la pregunta sobre el nivel de participación de los actores involucrados en el Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca que permite el desarrollo de la gobernanza en el área natural protegida vemos que es un proceso que marcha de forma positiva, que tiene aspectos más logrados y que aún debe trabajar en otros. Así se tiene: la jefatura de la reserva ha desarrollado una cultura convocante, cada vez participan más actores, siendo el reto el poder contar con más actores comprometidos. La

participación de las comunidades campesinas es relevante y se muestran abiertos a la participación de la mujer tanto en el comité de gestión como en la comisión ejecutiva, aunque su presencia aún es mínima, solo hay una representante en la comisión ejecutiva. La mitad de los entrevistados siente que sí se toma en cuenta su opinión, mientras que la otra mitad estima que solo algunas veces. Y casi la totalidad de los entrevistados se sienten cómodos de participar en la comisión ejecutiva.

4.4 LINEAMIENTO 3

Percepción que tienen los representantes de la comisión ejecutiva acerca del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca para promover el desarrollo de gobernanza en esta área natural protegida

Los actores que participan en la comisión ejecutiva tienen diversos orígenes, cultura, interés y compromisos; el reto es ver si esta diversidad ha aportado a la gobernanza, de allí la importancia de recoger sus propias percepciones sobre el tema y tener una aproximación a algunos beneficios concretos que pueden recibir los diferentes grupos de interés intervinientes a raíz de su intervención en la gobernanza.

PERCEPCIONES SOBRE EL APORTE A LA GOBERNANZA

a) Percepción de la comisión ejecutiva sobre el comité de gestión

En el 2015 al aplicarse la entrevista semi estructurada a quince personas sobre qué consiste el comité de gestión (Cuadro 4.20) se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Para la gran parte de los entrevistados, once personas, el comité de gestión es un espacio de actores que tienen que ver directa e indirectamente con la gestión de la reserva nacional. Entendiendo por gestión el poner orden en las decisiones, en donde se socializan todas las iniciativas para dar solución a los problemas que se presentan. Solo

uno de los entrevistados, señala el rol de seguimiento de las actividades.

- Solo un entrevistado indica que el comité de gestión es la suma de esfuerzos y capacidades de personas y organizaciones públicas y privadas que tienen relación con el ANP o interés en colaborar con la conservación de la reserva.

Estas respuestas indican que mayoritariamente hay coincidencia entre lo que los integrantes entienden por comité de gestión y lo que indica la norma sobre sus funciones principales: proponer políticas, planes para el área, velar por su funcionamiento, proponer medidas que armonice el uso de los recursos con los objetivos de conservación del ANP. Por lo que se puede concluir que la comisión ejecutiva comprende las tareas que el comité de gestión debe desarrollar.

Cuadro 4.20. ¿En qué consiste el comité de gestión?

¿En qué consiste el comité de gestión?	Nº
Es el espacio donde están involucrados todos los actores que tienen que ver directa e indirectamente con la gestión de la reserva.	11
El comité es un espacio de concertación, de participación ciudadana de las comunidades campesinas. Canal a través del cual los grupos de interés y sus representantes brindan apoyo para la gestión del área.	2
Grupo multidisciplinario o multisectorial en el cual varios <i>stakeholders</i> / grupos de interés tienen representantes y estos los representan frente al Estado.	1
Espacio en el cual todos los actores pueden hacer un seguimiento a todas las actividades que tiene la jefatura y que se vayan cumpliendo conforme a las necesidades de los mismos productores y a la conservación.	1
En la suma de esfuerzos y capacidades de las personas y organizaciones públicas y privadas que tienen relación con el ANP o interés en colaborar con la conservación del área natural.	1

Fuente: Elaboración propia.

También se encontró que mayoritariamente los entrevistados, once personas, han formado parte del comité de gestión desde antes del 2014, lo que les permite conocer el rol del comité de gestión.

Cuadro 4.21. ¿Desde cuándo Ud. Participa en el comité de gestión?

¿Desde cuándo usted forma parte del comité de gestión?	N°
Desde antes del 2012 (5)	5
Desde 2012 (6)	6
Desde 2014 (4)	4

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, todos los entrevistados saben que el comité de gestión está conformado por grupos de interés. Se debe tener presente que los grupos de interés aglutina a los diversos actores dispuestos a aportar en un determinado tema.

Estos grupos de interés a lo largo de los años han mostrado resultados efectivos, lo que coincide con lo que señala un artículo de Harvard Business School, que indica que la diversidad aporta en la generación de ideas, pero a la hora de implementarlas es mejor tener un grupo menos diverso, un grupo más especializado:

Aunque la diversidad sí parece brindar una ventaja cuando se trata de generar un rango más amplio de ideas útiles y originales, dichos objetivos desaparecen una vez que el equipo debe implementar las ideas, presumiblemente debido a que la diversidad dificulta el consenso. Un metaanálisis de 108 estudios y más de 10,000 equipos indicó que las ganancias en creatividad por una mayor diversidad en los equipos se afectan por el conflicto social y los déficits en la toma de decisiones que implican tener equipos menos homogéneos.

Por lo tanto, tendrá sentido para las organizaciones el incrementar la diversidad en equipos que están enfocados en la exploración o generación de ideas, y usen equipos homogéneos para analizar e implementar esas ideas. Esta distinción refleja las competencias psicológicas asociadas con el proceso creativo: el pensamiento divergente, la apertura a la experiencia y el divagar son necesarios para producir un gran número de ideas originales, pero a menos que estas sean seguidas por un pensamiento convergente, pericia y manejo efectivo de proyectos, nunca se convertirán en innovaciones (CHAMORRO – PREMUZIC: 12).

Así la comisión ejecutiva, aglutina a diversos actores, pero para una labor más eficiente se han organizado en los grupos de interés, que en conjunto con la

jefatura y el representante del contrato de administración velan por la gestión de la reserva.

Actualmente, los grupos de interés operan y se encuentran comprometidos tal, como se constató en la visita de campo (2017) y como se aprecia en el siguiente de reporte del 2 de agosto de 2017:

Municipalidad distrital de Ubinas participa de “IV Festival Artesanal de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca: La Municipalidad Distrital de Ubinas al conmemorarse el 38° aniversario de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca viene siendo participe junto a los artesanos que son parte de la reserva de los distritos de Ubinas, San Juan de Tarucani, Yanahuara y con el apoyo de Autocolca, cuya finalidad es apoyar el desarrollo económico y turístico de las comunidades involucradas. (...) La promotora del evento el presente año es la Sra. Fidela Flores Flores quien preside el grupo de interés de artesanía y turismo. En este festival encontraremos productos originales, creativos y únicos en lana de alpaca hechos por las manos de los artesanos (as), tales como chalinas, chullos, guantes, chompas, etc.

- b) Percepciones sobre el aporte a la gobernanza de los diferentes miembros de la comisión ejecutiva

En el 2015 se recogieron opiniones que indican una valoración positiva de sus integrantes, destacando los representantes de los camélidos domésticos y silvestre. Así se tiene:

- Nueve entrevistados evalúan su participación en el comité de gestión como buena, tres personas la evalúan como regulares y tres no opinaron. A continuación, algunos comentarios.
 - Buena: *Asistía a las reuniones, me informaba antes de ir, proponía muchas cosas para mejoras* (representante de la comisión ejecutiva 6).
 - Regular: *Creo que debería participar un poco más, lo que ocurre es que tengo una agenda recargada y eso lo saben todos* (representante de la comisión ejecutiva 1).

- En relación con la participación del jefe de la reserva nacional, una persona considera que es muy buena, diez entrevistados califican su participación como buena, dos evalúan su participación como regular, y uno de mala.
 - Muy buena: *Su labor es fundamental puesto que reúne a los miembros y hace el seguimiento directo del cumplimiento de sus compromisos tareas* (representante del Sernanp 1).
 - Buena: *Nos ayuda a entender varios temas* (representante del Sernanp 3).
 - Regular: *Falta comunicación y convocatoria* (representante del Sernanp 5).
 - Mala: *Busca sus intereses personales* (representante del comité de gestión 7).
- En relación con la participación de los especialistas de la ANP, en este grupo se encuentran tanto el personal institucional del Sernanp como del ejecutor del contrato de administración. Diez entrevistados califican su participación como buena, tres como regular y una como mala.
 - Buena: *Porque apoyan bastante con lo que saben* (representante de la comisión ejecutiva 7).
 - Regular: *Estuve consultando al especialista sobre cuándo serán las próximas reuniones, pero no hubo respuesta. Al final cada uno va haciendo sus cosas por su lado y eso es perjudicial* (representante del comité de gestión 8).
- Sobre el representante de camélidos silvestres, cuatro entrevistados perciben su participación como muy buena, siete como buena, y dos como regular.
 - Muy buena: *A pesar de que muchas veces no se le entendía, era muy preocupado y se informaba sobre varios temas* (representante de la comisión ejecutiva 2).
 - Buena: *Su participación es sostenible en el tiempo, sobre todo en el tema de desarrollo de actividades para favorecer la gestión dentro de su grupo de interés* (representante del Sernanp 6).
- En relación con el representante de camélidos domésticos tres entrevistados la consideran muy buena y ocho evalúan que es buena.
 - Muy buena: *tenemos intereses comunes y porque siempre estuvo preocupado por mejoras* (representante de la comisión ejecutiva 8).
 - Buena: *Porque trabaja directamente en temas relacionados a lo que representa. Viene trabajando adecuadamente y participa bastante en las reuniones, dialoga, plantea las acciones a seguir y las que ha desarrollado* (representante del Sernanp 6).

- Sobre el representante del grupo de interés de recursos hídricos siete entrevistados evalúan que tiene una buena participación, mientras que cinco personas opinan que regular.
 - Buena: *Porque también trabaja el tema asignado. El señor es presidente de la comisión de regantes, tiene un conocimiento basto del tema* (representante de la comisión ejecutiva 2).
 - Regular: *No asiste mucho* (representante de la comisión ejecutiva 5).
 - La opinión sobre el representante del grupo de interés de manejo de la conservación de suelos y reforestación es de seis personas opina que sí tiene una buena participación, seis que es regular y una que es mala.
 - Buena: *Aporta datos técnicos, tenía orden en sus ideas* (representante de la comisión ejecutiva 6).
 - Regular: *Necesita más participación* (representante del comité de gestión 3).
 - En relación con el representante del grupo de interés de minería, siete entrevistados opinan que es buena su participación, mientras cuatro señalan que es regular.
 - Buena: *se ha tratado de integrar con los demás grupos de interés y rinde cuenta de su accionar* (representante de la comisión ejecutiva 8).
 - Regular: *Debió participar más* (representante de la comisión ejecutiva 9).
- c) Expectativas del aporte del comité de gestión a la gobernanza.

En relación con las expectativas que se tiene del comité de gestión y su aporte a la gobernanza el balance también es positivo pero que aún hay tareas pendientes, tal como lo señalan las entrevistas en el 2015:

- *Si bien no todas las expectativas se han cumplido se está en un proceso de empoderamiento de los actores* (representante Sernanp 5).
- *Extrañan que se profundice en los temas de educación ambiental y turismo. Para avanzar esos temas es importante identificar personas que lo dinamicen. Siempre se debe tener cuidado que la persona correcta participe en los grupos de interés. Deben ser personas que sepan del tema, tener compromiso y ser representativa, si se consigue que cumplan esos requisitos se avanza bastante* (representante de la comisión ejecutiva 6).

- *A nivel de planificación se está tratando de avanzar para que cada grupo tenga su plan de trabajo, se quiere que también haya articulación entre los grupos (representante del Sernanp 3).*
- *Falta presupuesto.*
- *Falta aún recuperar ecosistemas alterados por zonas dañadas, o contaminación de la minería.*

A nivel de capacidades: falta mejorar la capacidad de diálogo para el recojo de expectativas de los integrantes, la coordinación, la toma de decisiones y el resolver conflictos.

En el 2015 se identificaron como logros del comité de gestión:

- Si bien no todos los planteamientos se cumplieron, pero sí la gran mayoría.
- El trabajo conjunto del comité de gestión con el Sernanp.
- El saber captar los intereses, la promoción del diálogo, la comunicación, el estar informados, la coordinación con las comunidades campesinas y la transparencia.
- Que se cuente con instrumentos de control.
- Capacidad de convocatoria.
- Mejora en la conservación de la vicuña y de la tola.

d) Midiendo la participación: El Radar de la participación

Como ya ha sido señalado, el Sernanp cuenta con el radar de la participación, instrumento que tiene indicadores que recogen la percepción de los integrantes de la comisión ejecutiva sobre el desempeño del ANP. Si bien son percepciones, estas se basan en hechos objetivos. Como por ejemplo: cada cuánto tiempo se reúnen, cada cuánto tiempo se rinde cuentas al comité de gestión, o si las iniciativas propuestas por la comisión ejecutiva son asumidas por la jefatura del ANP. El recojo de estas percepciones se hace en un taller en donde participan los integrantes de la comisión ejecutiva. Al dar cada miembro su opinión se crean espacios de dialogo en donde si no todos coinciden en las respuestas, se promueve la reflexión sobre los por qué de estas.

El radar de la participación fue diseñado por la tesista en el 2003 en el marco del proyecto Gestión Participativa de las Áreas Naturales Protegidas (GPAN) y fue aplicado inicialmente en cuatro ANP. Actualmente, por norma del Sernanp se aplica anualmente en todas las áreas naturales protegidas que tienen comité de gestión. Es de destacar que desde el 2004 a la actualidad, ni las variables ni los indicadores han sufrido modificaciones, más bien en el 2018 se han aumentado dos indicadores más, uno relacionado con la presencia de la mujer y otro relacionado al ejecutor del contrato de administración.

El contar con el radar de la participación permite realizar comparaciones anuales sobre la evolución de la gestión en una ANP, y entre varias. Este instrumento tiene siete variables y diecinueve indicadores (Anexo 4). El radar de la participación permite visualizar muy rápidamente el estado de la gestión participativa de una ANP y a partir de allí realizar un análisis para luego poder establecer estrategias de acción a ser desarrolladas para mejorar la gobernanza del ANP.

Las variables analizadas en el radar de la participación son:

- i. Comité de gestión es la instancia estratégica en el manejo participativo del ANP (5 Indicadores).
- ii. Participación de los grupos locales en las acciones de conservación (1 Indicador).
- iii. Participación en la elaboración de los instrumentos de planificación (2 Indicadores).
- iv. Relación del ANP con el entorno (3 Indicadores).
- v. Información (5 Indicadores).
- vi. Rendición de cuentas (2 Indicadores)
- vii. Gestión eficaz (1 Indicador)

Para el análisis de la situación de la gestión participativa de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca se ha considerado el primer año de aplicación, 2004 hasta su última medición, finales del 2015. Hay que recordar que el comité de gestión estaba funcionando desde el 2002. Además se presentan los radares de la participación de los años 2007 y 2014.

Cada indicador puede obtener un puntaje que va de cero a tres:

- 0: Ningún avance
- 1: Poco avance
- 2: Avance medio
- 3: Buen avance

A continuación se presenta el Cuadro 4.22 que es el resumen de esta comparación. Más adelante se detalla la evolución de cada indicador.

**Cuadro 4. 22. Resumen de los indicadores del comité de gestión
2004 – 2007 – 2014 – 2016**

VARIABLE	INDICADORES	2004	2007	2014	2015 – 2016
i. COMITÉ DE GESTIÓN ES LA INSTANCIA ESTRATEGICA EN EL MANEJO PARTICIPATIVO DEL ANP	1. El ANP cuenta con un Comité de Gestión en el que se encuentran representados los diversos sectores de la localidad	2	2	3	3
	2. El Comité de Gestión tiene un ritmo regular de reuniones	3	2	3	2
	3. El Comité de Gestión cumple su Plan de Trabajo, el cual ha sido elaborado teniendo en cuenta las prioridades del ANP. Dichas prioridades se encuentran enmarcadas en el Plan Maestro o POA	1	1	3	0
	4. En la gestión del ANP se incrementan y cumplen los compromisos de los actores participantes en el Comité de Gestión	1	1	2	0
	5. El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del Sinanpe	0	3	0	0
ii. PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS LOCALES EN LAS ACCIONES DE CONSERVACIÓN	6. Los grupos locales participan en las acciones de conservación del ANP establecidas en el Plan Maestro y/o POA	0	2	3	3
iii. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	7. El proceso de elaboración del Plan Maestro brinda oportunidades de participar a la colectividad local	0	3	3	3
	8. El POA se elabora con colaboración del Comité de Gestión	1	3	2	2
iv. RELACIÓN DEL ANP CON EL ENTORNO	9. La jefatura de la ANP coordina con otras instancias de gestión ambiental: Minam /CAR; gerencias ambientales regionales y municipales, sectores	0	2	1	3
	10. El ANP aparece como espacio reconocido en los planes concertados de las municipalidades provinciales y de los gobiernos regionales	0	2,5	2	2
	11. Los gobiernos provinciales y regionales (subnacionales) establecen compromisos presupuestales sobre el núcleo o su zona de amortiguamiento	0	1,5	2	2
v. INFORMACIÓN	12. El Comité de Gestión recibe información oportuna de los avances en gestión por parte de la jefatura	1	2	3	2
	13. La Jefatura recibe información oportuna de las acciones del Comité de Gestión	1	2	3	2
	14. La jefatura recibe información oportuna de la Intendencia / Sernanp	2	2,5	2	3
	15. La jefatura recibe información oportuna de los diversos proyectos que actúan sobre el ANP	1	2	2	3
	16. El Comité de Gestión y la jefatura informan periódicamente a la población del ANP y de la zona de amortiguamiento	1	2	3	2
vi. RENDICIÓN DE CUENTAS	17. El Comité de Gestión rinde cuentas anualmente	1	3	3	3
	18. La jefatura rinde cuentas anualmente	1	2,5	3	3
vii. GESTIÓN EFICAZ	19. Se cumplen los objetivos del POA	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa de la lectura del cuadro:

- Se tiene un avance significativo, de 0 a 3, en relación con el 2004 en los temas de:
 - Los grupos locales participan en las acciones de conservación del ANP establecidos en el Plan Maestro y/o POA.
 - El proceso de elaboración del Plan Maestro brinda oportunidad de participar a la colectividad.
 - La jefatura de la ANP coordina con otras instancias de gestión ambiental: MINAM, CAR, gerencias ambientales regionales y locales.

También se ha evolucionado positivamente, de 0 a 2, en los temas de:

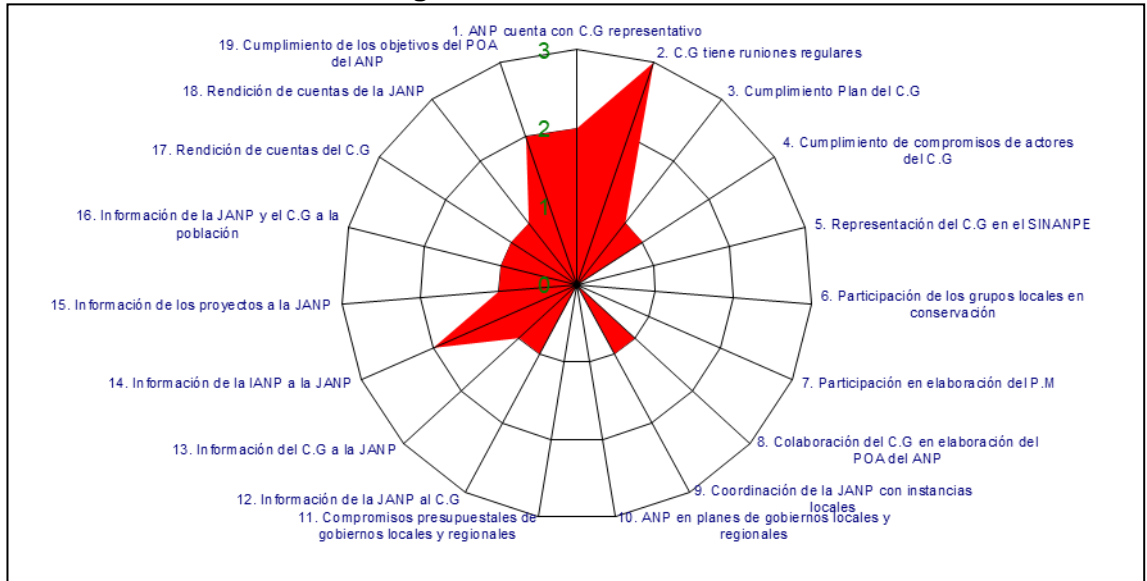
- El ANP aparece como espacio reconocido en los planes concertados de las municipalidades provinciales y de los gobiernos regionales.
- Los gobiernos provinciales y regionales establecen compromisos presupuestales sobre el núcleo o su zona de amortiguamiento.

Sin embargo, ha habido un retroceso, en el 2015 se tiene 0 avance, en los temas de:

- El comité de gestión cumple su plan de trabajo, el cual ha sido elaborado teniendo en cuenta las prioridades del ANP. Dichas prioridades se encuentran enmarcadas en el Plan Maestro o POA.
- En el comité de gestión se incrementan y cumplen los compromisos de los actores participantes en el comité de gestión.

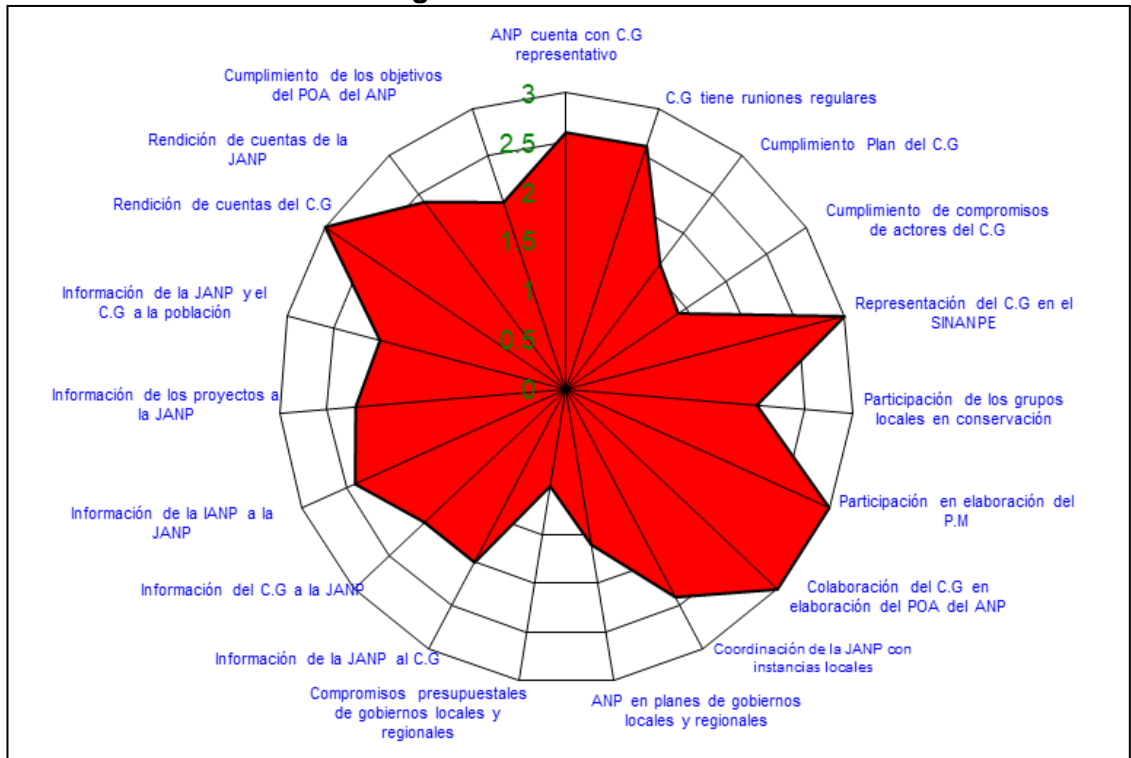
También preocupa que no se participe en la instancia más amplia, el SINANPE, pero la convocatoria a este espacio escapa del comité de gestión. La convocatoria le corresponde hacer al Sernanp.

Gráfico 4. 3. Radar de la participación de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2004



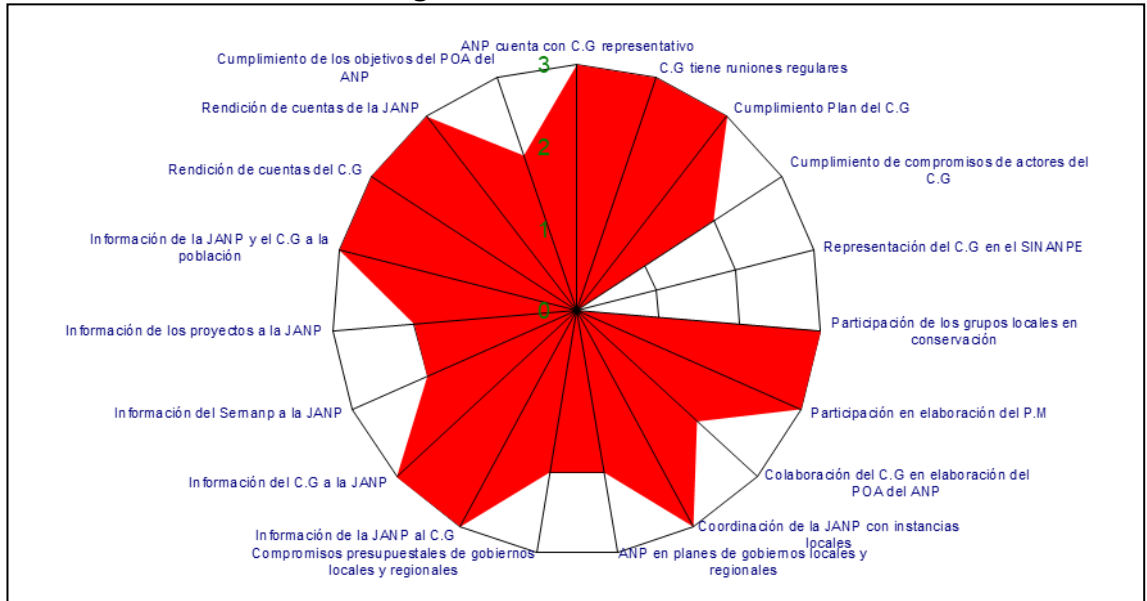
Fuente: Jefatura Reserva Salinas y Aguada Blanca.

Gráfico 4. 4. Radar de la participación de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2007



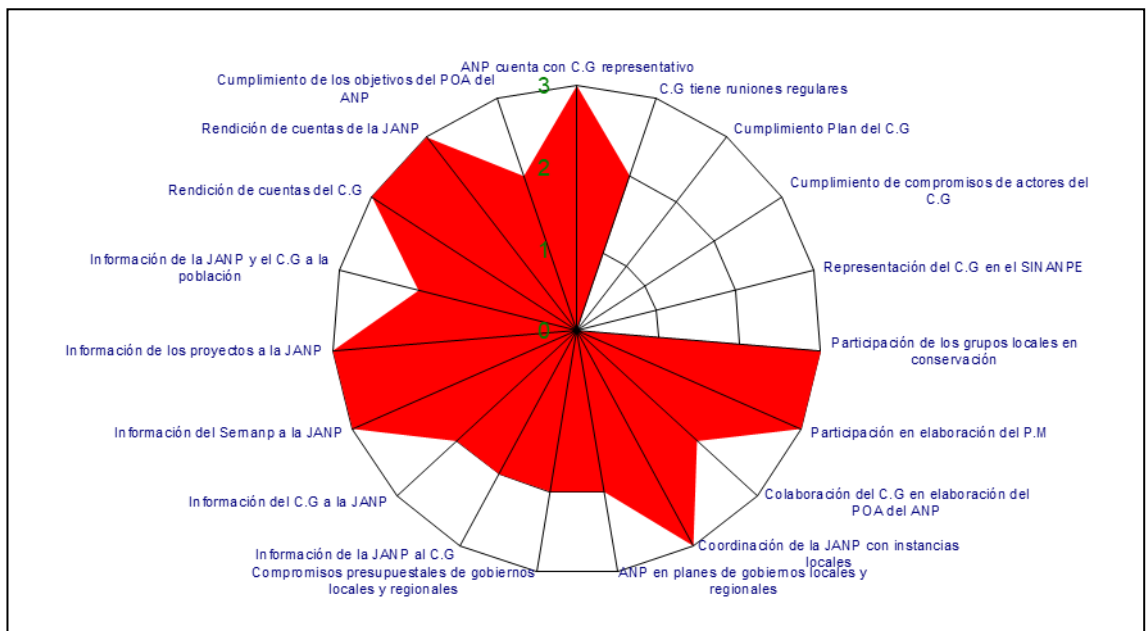
Fuente: Jefatura Reserva Salinas y Aguada Blanca.

Gráfico 4. 5. Radar de la participación de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2014



Fuente: Plan Maestro de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2016 – 2019.

Gráfico 4. 6. Radar de la Participación de la Reserva Nacional 2016



Fuente: Sernanp.

A continuación se describe la evolución de cada indicador:

- i. Comité de gestión es la instancia estratégica en el manejo participativo del ANP

El ANP cuenta con un Comité de Gestión en el que se encuentran representados los diversos sectores de la localidad (Avance: 2004: 2, 2007: 2, 2014: 3, 2015-2016:3).

El Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca ha tenido una línea de ascendente de convocatoria. Actualmente, tiene un comité de gestión en donde están presente actores de diversos sectores.

Como se ha indicado son tres los factores que han incidido en la mejora de este resultado: 1) trabajo con grupos de interés, 2) mayor acercamiento del jefe del ANP a las comunidades; y 3) desde el nivel central del Seranp se tiene un área de promoción de la gestión participativa. Se destaca que la jefatura se plantea seguir convocando a más actores. En esa línea es necesario incidir para que participen las instituciones ligadas al manejo de agua de Arequipa porque sus fuentes de agua se encuentran en la reserva nacional. Una mala gestión en ella incidiría en el abastecimiento de agua en la ciudad de Arequipa.

El Comité de Gestión tiene un ritmo regular de reuniones (Avance: 2004:3, 2007: 2, 2014:3, 2015-2016:2).

En relación con el ritmo de reuniones, este ha tenido un ritmo fluctuante en el tiempo entre un cumplimiento regular a otro óptimo. Desde el punto de vista de cumplimiento del reglamento que establece 2 reuniones anuales, ello se ha cumplido en estos años. Pero la reserva nacional se planteo tener cuatro reuniones al año, por eso es la baja en la calificación al no haber podido cumplir sus propias metas internas.

El Comité de Gestión cumple su Plan de Trabajo, el cual ha sido elaborado teniendo en cuenta las prioridades del ANP. (Avance: 2004:1, 2007: 1, 2014: 3, 2015-2016:0).

El cumplimiento del plan del comité de gestión ha pasado por diversos procesos de avance. De poco avance en los primeros años, a un buen avance, aunque más recientemente no ha logrado avance. No se ha podido identificar una razón por el no cumplimiento de esta meta.

En la gestión del ANP se incrementan y cumplen los compromisos de los actores participantes en el Comité de Gestión (Avance: 2004:1, 2007: 1, 2014: 2, 2015-2016: 0).

De la misma manera que en indicador 3, se ha tenido un desempeño variable, sin llegar al óptimo. En el 2016 se tiene un avance nulo.

Este indicador muestra el voluntarismo de las instituciones, las que no hacen una planificación realista de sus actividades.

El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del Sinanpe (Avance: 2004:0, 2007:2, 2014:3, 2015-2016:3).

El Sinanpe es una instancia nacional, el que no se participe en las reuniones depende que el Sernanp convoque las convoque. Es una decisión de alto nivel.

ii. Participación de los grupos locales en las acciones de conservación

Los grupos locales participan en las acciones de conservación del ANP establecidas en el Plan Maestro y/o POA (Avance: 2004: 0, 2007: 2, 2014: 3, 2015-2016:3).

El compromiso de las comunidades campesinas, especialmente, en la conservación de los recursos naturales se ve expresado en este indicador. En donde de cero compromisos, se ha evolucionado. Consideramos que para este logro ha sido clave el trabajo organizado en grupos de interés, el manejo de la interculturalidad y el lenguaje de las comunidades.

En esa dirección también ha favorecido el hecho de involucrar a los pobladores locales en la gestión del ANP a través de la vinculación como guardaparques voluntarios. Ello transformó la relación, pues los interlocutores ya no solo eran los técnicos del Sernanp o el

ejecutor del contrato de administración, sino también los propios comuneros en su labor de guardaparque de la reserva.

A la fecha, algunos de los guardaparques comunales se han desempeñado como presidentes de comunidades campesinas o han tenido un cargo dirigenal en las comunidades lo que ha fortalecido el vínculo con la reserva.

La articulación de un profesional para desarrollar y aplicar el plan de educación ambiental también tuvo un impacto positivo importante. El trato directo con los maestros y los niños cambió la percepción que tenían los adultos sobre la gestión de la reserva y de lo que se hacía como Sernanp.

iii. Participación en la elaboración de los instrumentos de planificación

El proceso de elaboración del Plan Maestro brinda oportunidades de participar a la colectividad local (Avance: 2004: 0, 2007: 3, 2014: 3, 2015-2016:3).

Se destaca de manera positiva cómo el actual plan maestro ha recogido el sentir de los diversos actores.

El POA se elabora con colaboración del Comité de Gestión (Avance: 2004:1, 2007: 3, 2014: 2, 2015-2016:2).

El POA es elaborado con la participación del comité de gestión. Sin embargo, se tiene la expectativa de un mayor involucramiento, tal como lo manifiesta los integrantes de la comisión ejecutiva en las entrevistas.

Las propuestas discutidas en el espacio de la comisión ejecutiva si son pertinentes se incorporan al Plan Operativo Anual, lo que implica a su vez asumir una mayor responsabilidad, ya que la participación no solo es asistencia en la comisión ejecutiva o en el comité de gestión y plantear propuestas; sino también implica, que los participantes de la comisión ejecutiva en su calidad de representantes autorizados presenten las propuestas planteadas o acordadas a sus respectivas comunidades o anexos.

iv. Relación del ANP con el entorno

9. La jefatura de la ANP coordina con otras instancias de gestión ambiental: Minam / CAR; gerencias ambientales regionales y municipales, sectores (Avance: 2004: 0, 2007:2.5, 2014: 2, 2015-2016:2).

Se reconoce que la jefatura ha ido evolucionando de no haber tenido coordinación con otras instancias de gobierno y actores, a tener un nivel de coordinación con éstos. Sin embargo, aún es necesario incorporar actores vinculados con la gestión de agua de la ciudad de Arequipa.

El ANP aparece como espacio reconocido en los planes concertados de las municipalidades provinciales y de los gobiernos regionales (Avance: 2004:0, 2007:2.5, 2014:2, 2015-2016:2).

Si bien se reconoce un avance en relación con la reserva ya que esta está presente en otros instrumentos de gestión, se reconoce que aún falta trabajar más en esa dirección, por lo que habría que reforzar la capacidad de hacer incidencia. Los funcionarios de Sernanp señalan que esto es una tarea difícil, pues no depende solo del equipo técnico, sino que se de cierta disposición a nivel político; al parecer existe la lectura que el compromiso de autoridades es más fácil de obtener si estas sienten que hay un rédito político o financiero.

La gestión del gobierno regional, a octubre 2017, ve marginalmente los temas vinculados a la reserva nacional, no demuestra interés en participar y esto se refleja en los presupuestos asignados. Otro aspecto es el relacionado a la retribución por el servicio de provisión de agua, en donde el gobierno regional, al parecer, no lo asume por considerarlo un tema político y por querer recibir parte de los fondos que se recauden por esa vía.

Los gobiernos provinciales y regionales establecen compromisos presupuestales sobre el núcleo o su zona de amortiguamiento (Avance: 2004: 0, 2007: 1.5, 2014: 2, 2015-2016:2).

Sí bien la situación es positiva, ésta puede mejorar. Esta relación con gobiernos subnacionales debe tratarse como un proceso, para ello necesita desarrollar capacidades de incidencia.

v. Información

El comité de gestión recibe información oportuna de los avances en gestión por parte de la jefatura (Avance: 2004: 1, 2007: 2, 2014: 3, 2015-2016: 2).

La información es el elemento base de una gestión participativa y de buen gobierno de las ANP. En relación con ello se ha avanzado, de tener poco acceso a información se ha pasado a un nivel medio, reconociendo que el 2014 se obtuvo un buen nivel de información.

13. La jefatura recibe información oportuna de las acciones del Comité de Gestión (Avance: 2004:1, 2007: 2, 2014:3, 2015-2016:2).

A pesar de la coordinación con el comité de gestión, se considera que es importante mejorar la información que recibe la jefatura por parte del comité de gestión.

14. La jefatura recibe información oportuna de la Intendencia / Sernanp (Avance: 2004:2, 2007:2.5, 2014:2, 2015-2016:3).

A lo largo del tiempo se evalúa como positiva la oportuna información que brinda el Sernanp.

15. La jefatura recibe información oportuna de los diversos proyectos que actúan sobre el ANP (Avance: 2004:1, 2007:2, 2014:2, 2015-2016:3).

Se ha avanzado positivamente en el conocimiento de parte de la jefatura sobre los diversos proyectos que se desarrollan en su ámbito. A la base de ello se encuentra la disposición del jefe de vincularse con los diversos actores que intervienen en la reserva.

16. El Comité de Gestión y la jefatura informan periódicamente a la población del ANP y de la zona de amortiguamiento (Avance: 2004:1, 2007:2, 2014:3, 2015-2016:2).

Si bien tiene en general un desempeño aceptable. Como lo señala el equipo de Sernanp, siempre va a ser necesario mejorar la comunicación. Los guardaparques cumplen una función importante en este tema, especialmente aquellos que ya son reconocidos como interlocutores válidos por ser de la zona. Los que no lo son tienen que tener años de trabajo en la zona para obtener la confianza de comunidad.

vi. Rendición de cuentas

17. *El Comité de Gestión rinde cuentas anualmente* (Avance: 2004: 1, 2007: 3, 2014: 3, 2015-2016:3).

Si bien en el primer año el comité de gestión de la reserva dio una rendición de cuentas limitada, esta situación se revirtió en los años siguientes. Lo cual dice de una capacidad de empoderamiento del colectivo.

18. *La jefatura rinde cuentas anualmente* (Avance: 2004: 1, 2007: 2.5, 2014: 3, 2015-2016:3).

De igual manera que con el indicador 17, la jefatura ha fortalecido su capacidad de empoderamiento al rendir cuentas.

vii. Gestión eficaz

19. *Se cumplen los objetivos del POA* (Avance: 2004: 2, 2007:2, 2014:2, 2015-2016:2).

En relación con cumplimiento del Plan Anual Operativo de la Reserva se tiene un desempeño aceptable, que podría mejorar. Resultado que coincide con el análisis hecho en el lineamiento 1, en donde se señala que a la comisión ejecutiva le falta cumplir las acciones establecidas en las acciones de planificación.

En conclusión, teniendo en cuenta el análisis del radar de la participación, se tiene que la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca tiene capacidades bien desarrolladas en: manejo de la interculturalidad y el lenguaje de las lenguas de las comunidades, coordinación y empoderamiento; si bien es buena su capacidad de brindar información, es deseable que ésta sea fortalecida; pero aún debe fortalecer las capacidades de: cumplimiento de los acuerdos, incidencia y mejorar su capacidad de dialogo.

e) El Aporte del Comité de Gestión a la Gobernanza

i. El comité de gestión

El comité de gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca aporta al buen gobierno tal como lo demuestran las siguientes declaraciones:

“Antes que existieran los comités de gestión, hasta que, digamos estaba en incubación, todo era más complicado. Se tenía conflictos constantemente por temas que no se entendían porque no podíamos hablar. No había un espacio en donde se podía hablar. Uno lo entendía de una manera, otro de otra, porque eran conversaciones individuales. Se creó el comité y en el proceso se tuvo un entendimiento claro” (representante del Sernanp 2).

“Como ente del Estado no se puede garantizar que todo esté bien, entonces el comité de gestión es el espacio donde se pueden discutir diversos temas. Ya tiene peso. Es importante porque sirve de apoyo y de orientación a la gestión” (representante del Sernanp 1).

“El comité de gestión es un espacio para la coordinación, es el espacio ideal para resolver conflictos, es el espacio donde pueden ser escuchados, pueden exponer sus quejas sobre acciones de otros actores. También es el espacio en donde se les da a conocer de nuevas normativas, como sobre el aprovechamiento de la fibra de la vicuña” (representante de la comisión ejecutiva 2).

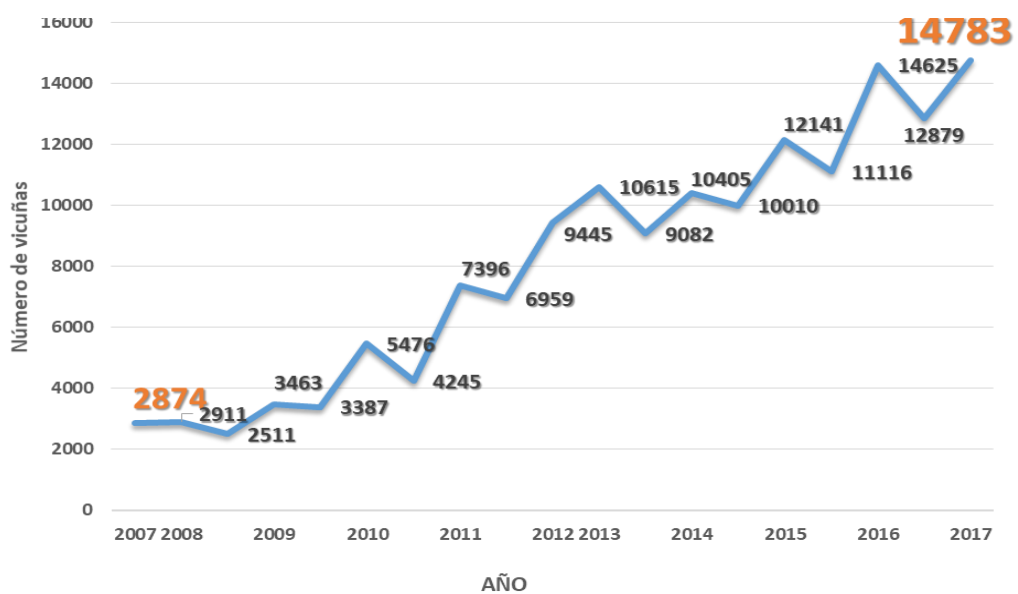
El aporte del comité de gestión a la gobernanza es que es un espacio que permite la eficiencia de la gestión de las áreas naturales protegidas por parte del Estado al abrir espacios de diálogo, propuestas y control social sobre un bien común como es la reserva nacional.

ii. La Comisión ejecutiva

La comisión ejecutiva ha ido madurando con el paso del tiempo, por lo recogido en las entrevistas del 2015, 2017 y 2018, este espacio se ha ido

consolidando. Se está frente a un colectivo que ha tenido logros que se expresan en mejoras para las poblaciones locales. Uno de los mejores resultados se observa en la población de las vicuñas, trabajo realizado por el ejecutor del contrato de administración, Desco, con apoyo de las comunidades campesinas, pero cuyas acciones se definieron al interior de la comisión ejecutiva. A manera de ejemplo, se señala que la población de vicuñas pasó de tener 2,874 camélidos en el 2007 a 14,783 en el 2017 tal como lo muestra el gráfico.

Gráfico 4.5. Evolución de la población de vicuñas



Fuente: Informe interno Desco 2017

Esta alza de producción es el resultado de las acciones promovidas desde la comisión ejecutiva, lo que se articula con que se cuenta con guardaparques comunales, se realice patrullaje, y se trabaje a través de grupos de interés.

La gobernanza implica quién y cómo se toman las decisiones. En esa dimensión la comisión ejecutiva ha sido y es un espacio de aprendizaje de compartir información, de tomar decisiones, de rendir cuentas. En especial de saber manejar esa tensión que se produce desde la jefatura entre promover un espacio participativo, y a la vez ser autoridad. En donde hay responsabilidades institucionales y sociales compartidas en un contexto intercultural complejo, pero la experiencia señala que es posible avanzar en esa dirección.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación ha permitido profundizar en cómo se da la gobernanza de un área natural protegida. Se han conocido actores, normas, procesos, problemas y cómo son estos abordados desde una instancia participativa como es el comité de gestión y su respectiva comisión ejecutiva. Se ha conocido cómo se desarrolla la acción colectiva, y los procesos llevados a cabo para avanzar hacia una acción colaborativa.

Se ha explorado en cómo se dan las relaciones al interior de la comisión ejecutiva y cómo se toman las decisiones. Dimensiones clave que todo gerente social debe tener en cuenta cuando se trabaja por un bien común, en este caso la reserva nacional; en espacios en donde participan personas con diversos intereses y cultura, como son los casos analizados del comité de gestión y de la comisión ejecutiva. El ser conscientes que en estos espacios de concertación no todas las personas tienen las mismas capacidades para la toma de decisiones pone en alerta al gerente social para que tienda puentes para que los que están en situación de desventaja puedan estar en un espacio seguro, confiable, en donde puede participar en igualdad de condiciones y contar con la información necesaria para la toma de decisiones. En suma, que en los espacios en donde hay un desbalance de poder el gerente social cree las condiciones para que el “poder” que se evidencia en la toma de decisiones sea compartido entre todos los participantes del colectivo. Recordemos que la gobernanza alude a quién y cómo se toman las decisiones. La investigación ha evidenciado que no es suficiente que se cuente con un espacio deliberativo, sino que tan importante como ello es que las personas partícipes en esta instancia tengan determinadas capacidades democráticas.

En el caso de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca se constata que tanto los participantes del comité de gestión como de la comisión ejecutiva tienen algunas capacidades democráticas básicas como la del diálogo, pero que aún es

necesario fortalecer otras en especial se debe mejorar en el cumplimiento de lo planeado.

Se destaca el rol convocante de la jefatura que con el paso del tiempo ha involucrado a más actores en la gestión del ANP, resalta la participación positiva de las comunidades campesinas y que los partícipes de la comisión ejecutiva se sientan cómodos entre sí.

A continuación, se presentan las principales conclusiones por cada lineamiento de análisis.

LINEAMIENTO 1

Capacidades democráticas que tienen los representantes de la Comisión Ejecutiva dentro del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca para promover el ejercicio de la gobernanza.

La gobernanza se basa en reconocer que son múltiples los actores los que participan. Desde esa dimensión la presente investigación permite conocer mejor a los actores partícipes, profundizando en sus condiciones para la toma de decisiones tanto desde el comité de gestión como de la comisión ejecutiva de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca.

Cómo se verá a continuación, la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca tiene valiosas capacidades democráticas, pero aún es necesario fortalecer y desarrollar otras.

a) A nivel de comité de gestión

1. La comisión ejecutiva es valorada y reconocida como una instancia de dialogo, lo cual dice que hay las condiciones básicas para fortalecer la gobernanza, ya que expresa una voluntad de escuchar al otro y de poder establecer una comunicación reflexiva.
2. Sin embargo, las otras capacidades democráticas analizadas resultan débiles en diversos grados lo que limita el realmente “poder escuchar

al otro” en eslogo, así como limitan la implementen los acuerdos de la comisión ejecutiva.

3. Se ha constatado también que el administrador del contrato de administración, Desco, es más conocido que la jefatura de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, quien es la autoridad en la reserva nacional, lo cual podría incidir en su capacidad de convocatoria en el comité de gestión.

b) A nivel de la comisión ejecutiva

Conclusiones sobre las capacidades presentes:

1. Se reconoce que está presente la capacidad democrática de dialogo en la comisión ejecutiva, la que es básica para construir un espacio democrático.
2. Si bien hay dispersión sobre las capacidades que reconocen que tienen personalmente los integrantes de la comisión ejecutiva, destaca nuevamente el diálogo y aparece la capacidad de solución de conflictos. El reconocimiento de esta última capacidad evidencia el ser consciente de que en estos espacios puede haber controversias, pero algunas personas sienten que pueden manejar estas situaciones cuando escalan a conflicto.
3. Se valora positivamente el hecho de poder comunicarse en su propia lengua, por lo que resulta sumamente valioso que se cuente con guardaparques institucionales que hablen quechua y que se haya generado el compromiso de las comunidades de tener ellas mismas guardaparques comunales. Todo ello aboga por una mejor comunicación entre los habitantes de la reserva nacional y la jefatura.
4. También se destaca la importancia que todos puedan no solo presentar propuestas, sino que estas puedan ser tomadas en cuenta.
5. Resulta interesante, que a pesar de que las decisiones se pueden tomar por votación, en la comisión ejecutiva se haga por consenso. Esto implica un proceso de reflexión.

Sobre las capacidades democráticas poco desarrolladas tenemos:

1. Si bien hay dispersión de las respuestas sobre la autoidentificación de sus propias debilidades, los entrevistados destacan como capacidades

democráticas poco desarrolladas: la toma de decisiones en aspectos que van más allá del tema que manejan; las habilidades lectoras, el manejo de lenguaje de comunidades, análisis del entorno, la actitud y disposición para el cumplimiento de acuerdos y la incidencia.

2. Los entrevistados perciben que a la comisión ejecutiva le falta mejorar la comunicación ya que no siempre todos entienden las palabras con que se habla.
3. Una debilidad de los integrantes de la comisión ejecutiva, en especial en los representantes de las comunidades campesinas, es la capacidad lectora, lo que incide en la calidad de diálogo, en la toma de acuerdos y en la implementación de estos.
4. En relación con la toma de acuerdos no siempre es evidente la vinculación de estas con los objetivos del Plan Maestro de la Reserva Salinas y Aguada Blanca, lo que podría incidir en que los asistentes pierdan el sentido de pertenecer a la comisión ejecutiva.
5. Más de la mitad de los entrevistados señalan la falta de tiempo para discutir los temas. No basta tener capacidades democráticas, es de suma importancia contar con el tiempo suficiente para poder reflexionar y tomar las decisiones adecuadas.
6. Si bien se identifica que al interior de la comisión ejecutiva se brinda información, hay que señalar que estos acuerdos no necesariamente son conocidos en las bases.
7. Un grave problema es la débil capacidad de implementar los acuerdos. No se ejecuta todo lo que se planifica, esto explicado principalmente por la falta de presupuesto, pero evidencia voluntarismo de parte de la comisión ejecutiva. El no superar esta debilidad se puede desmotivar a los participantes tanto de la comisión ejecutiva como del comité de gestión.

LINEAMIENTO 2

Nivel de participación de los actores involucrados en el Comité de Gestión en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca permite el desarrollo de la gobernanza en el área natural protegida.

En este se lineamiento se tiene un acercamiento como ha ido evolucionando la participación en el comité de gestión desde su conformación, mostrando acciones que han resultado a favor de la reserva nacional; así como identificando debilidades de algunos procesos.

1. Se ha desarrollado una estrategia convocante para logra un mayor número de actores participen o se sientan interesados en mejorar la gestión de la reserva. En base a la lectura del mapa de actores sistemática cada año, se logró transformar la actitud neutra de algunos actores, a una actitud comprometida. Los actores más involucrados son los que tienen interés económico y que desarrollan su vida en la reserva. Los diversos entrevistados destacan la actitud del jefe y su equipo para promover la integración de las comunidades campesinas y de las mujeres.
2. La percepción sobre la aceptación de las ideas de los participantes ha ido evolucionando positivamente entre 2015 y el 2017, de un nivel medio se ha pasado a un buen nivel, lo que favorece que los integrantes de la comisión ejecutiva se sientan cómodos.
3. Destaca en todo este proceso la mayor participación de las comunidades campesinas tanto en el comité de gestión como en la propia comisión ejecutiva de la reserva nacional. Y como se ha evidenciado, se tiene un acercamiento personalizado a estas. Las comunidades campesinas sienten que la participación les favorece ya que han visto mejorar sus ingresos por estar en dialogo y recibir apoyo para el manejo de los camélidos sudamericanos por parte del personal técnico de la reserva. En ese sentido ha sido clave el trabajar con grupos de interés, ya que se tiene un trabajo más focalizado.
4. Existe la percepción que la mujer participa en el comité, aunque es una participación muy reducida. Esto es interpretado como un proceso de empoderamiento en curso.
5. Se les reconoce que las comunidades campesinas tienen un buen desempeño y para lograrlo ponen de su parte, pero aún tienen debilidades tanto de orden estructural como la migración hacia la ciudad, y de orden personal, ya que tienen dificultades para expresarse.

6. En relación con la participación y la gobernanza, en el 2015, cerca de la mitad de los entrevistados, indica que en el comité de gestión se da un trato igualitario.
7. En el 2017 se indica que lo breve de los tiempos de las reuniones no permite una amplia discusión sobre los temas.
8. Es de destacar que tanto en el 2015 como en el 2017 los participantes de la comisión ejecutiva muestran mayormente comodidad de participar en la comisión ejecutiva, siendo el tema de la falta de presupuesto el tema que preocupa.
9. A la base de la participación lograda se encuentra el reconocimiento que en el comité de gestión se abordan y se toman decisiones sobre temas que directamente les afecta.

LINEAMIENTO 3

Percepción de los representantes de la comisión ejecutiva acerca del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca para promover el desarrollo de la gobernanza en esta área natural protegida.

Este lineamiento nos permite acercarnos a la percepción de los propios actores. Así se valida que el comité de gestión es una instancia adecuada para la toma de decisiones, que hay una percepción positiva entre los propios integrantes de la comisión ejecutiva; que existen aspectos adecuados a la gobernanza, pero que hay otros que deben aún ser mejorados. Así se tiene:

1. Existe coherencia entre lo que las normas del comité de gestión estipulan y el quehacer del comité de gestión y su comisión ejecutiva.
2. Es positivo que la mayor parte de los integrantes de la comisión ejecutiva hayan tenido una experiencia previa en el comité de gestión, ya que ello les permite comprender y aportar mejor en este espacio.
3. El trabajo a través de grupo de interés es una forma adecuada de acción ya que focaliza mejor las intervenciones.
4. En general, se tiene entre los integrantes de la comisión ejecutiva una buena percepción entre sí.

5. A partir de lo indicado por el radar de la participación se tiene una evaluación positiva en los siguientes indicadores:
 - Los grupos locales participan en las acciones de conservación del ANP establecidos en el Plan Maestro y/o POA.
 - El proceso de elaboración del Plan Maestro brinda oportunidad de participar a la colectividad.
 - La jefatura de la ANP coordina con otras instancias de gestión ambiental: MINAM, CAR, gerencias ambientales regionales y locales.
 - El ANP aparece como espacio reconocido en los planes concertados de las municipalidades provinciales y de los gobiernos regionales.
 - Los gobiernos provinciales y regionales establecen compromisos presupuestales sobre el núcleo o su zona de amortiguamiento.
6. Mientras que no hay avance o hay retroceso en:
 - En el cumplimiento de los compromisos de los actores participantes en el comité de gestión.
7. Hay consenso y evidencia de que el comité de gestión aporta al buen gobierno del ANP.

5.2 RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES PARA LA RESERVA NACIONAL SALINAS Y AGUADA BLANCA

Como se ha indicado, en términos generales la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca tiene capacidades democráticas, pero aún es necesario fortalecer la mayor parte de estas. El avanzar en esa dirección redundará en una mejor gestión del área y también promoverá la agencia individual y el empoderamiento colectivo de los miembros de la comisión ejecutiva.

A continuación, se presentan las recomendaciones por lineamiento.

LINEAMIENTO 1

Capacidades democráticas que tienen los representantes de la Comisión Ejecutiva dentro del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca para promover el ejercicio de la gobernanza.

Como lo ha señalado la investigación, el análisis de las capacidades democráticas de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca no se puede extender a otras ANP, pero sí evidencia la necesidad de realizar estudios particulares para fortalecer los espacios democráticos. A pesar de ello, la investigación da pautas básicas sobre temas a profundizar en relación con las capacidades democráticas, las que podrían ser recogidas no solo por las áreas protegidas sino también por otros espacios de concertación, como son: hablar con un lenguaje sencillo, apoyar la actividad lectora de los que tiene dificultades, programar un tiempo suficiente para el intercambio de ideas, no ser tan voluntaristas a la hora de programar. En esa medida se recomienda diseñar e implementar módulos de capacitación sobre capacidades democráticas lo suficiente flexibles para que puedan ser usados según cada realidad.

Sin embargo, para desarrollar capacidades no es suficiente capacitar. Para que una capacidad pueda ser asumida e interiorizada debe darse acompañamiento, reflexión, intercambio de experiencias, retroalimentación. Debe confrontarse, lo que se hace con la práctica que se aspira desarrollar.

Específicamente, a nivel de la comisión ejecutiva, se recomienda:

1. Reforzar la capacidad más desarrolladas: saber dialogar para lo cual se deberá acompañar y observar las sesiones del comité de gestión y de la comisión ejecutiva y luego retroalimentar a los diversos actores ya sea de manera individual o colectiva.
2. Si bien se ha reconocido que se tienen capacidades de comunicación social, aún es necesario mejorarla ya que los mensajes no necesariamente son comprendidos, ya sea porque se usan palabras o siglas que no entienden los interlocutores o necesitan más tiempo para comprender las ideas.

3. Visibilizar el rol rector de la jefatura para fortalecer su capacidad de convocatoria, para ello se recomienda que el administrador del contrato de administración, Desco, reitere su papel de apoyo en el manejo del ANP. Asimismo, la jefatura debe fortalecer sus mensajes como entidad responsable de la reserva.
4. Tanto para el diálogo como para la toma de decisiones es crucial el contar con información adecuada, la cual debe ser oportuna, veraz, entendible. En relación con brindar información a las bases se debe hacer un acompañamiento para que los acuerdos, tanto de la comisión ejecutiva como del comité de gestión, sean conocidos en las bases. Se recomienda permanentemente hacer un monitoreo para saber si la información está llegando a las bases, qué mensaje se está recibiendo, si llega oportunamente y también recoger la retroalimentación que surge de las propias organizaciones.
5. Para la mejora en la toma de decisiones se recomienda reforzar el compromiso de los diversos integrantes del comité de gestión y en especial de la comisión ejecutiva en relación con la posibilidad real del cumplimiento de los acuerdos. Es necesario sincerar lo que se plantea con los recursos reales con que se dispone. También hay que incidir para que los que participan en la comisión ejecutiva tenga capacidad de tomar decisiones, ya que en las reuniones muchas veces se postergan los acuerdos porque “se debe de consultar a las bases”.
6. Los integrantes de la comisión ejecutiva de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca son mayoritariamente quechua. Se ha constatado que al interior de la comisión ejecutiva hay un adecuado manejo intercultural, pero al ser un tema tan delicado se recomienda permanentemente revisar y reforzar su manejo intercultural.
7. Dado que la habilidad lectora es débil en los integrantes de la comisión ejecutiva en especial de las personas mayores provenientes de las comunidades campesinas se recomienda: 1) antes de la reunión se debe preparar un resumen ejecutivo sobre el contenido del documento en cuestión; y 2) en las reuniones explicar detenidamente el documento y tener una retroalimentación por parte de las personas mayores sobre su comprensión. Solo después de que todos los integrantes de la comisión

ejecutiva han comprendido el documento en cuestión se procederá a la discusión pertinente y a la toma de decisiones.

8. Complementariamente a lo anterior está el manejo de los tiempos. Como ya se ha señalado, hay personas que les cuesta entender documentos o un mensaje hablado por lo que es necesario darse un tiempo para verificar si todos han comprendido el mensaje. Hay que tener presente que muchas veces no se dice que no se entiende algo por vergüenza, por ello es necesario darle oportunidad y tiempo para que todos puedan manifestar sus dudas. Se debe velar porque todos los integrantes participen y se sientan coparticipes en la toma de decisiones. En relación con esto, se deben recoger todas las inquietudes, atenderlas, darles cauce, si son pertinentes, y sobre todo que el interlocutor se sienta escuchado. Por todo ello se recomienda considerar un tiempo necesario para evaluar si todos han comprendidos los mensajes ya sean escritos u orales.
9. Se ha evidenciado que la implementación de acciones es una gran debilidad que expone a que se pierda el interés y el compromiso de participar en los espacios de concertación. Por ello frente al voluntarismo, es importante que los acuerdos sean tomados en por lo menos dos momentos: 1) durante la sesión de planificación; y 2) en una sesión de ratificación de la planificación, para lo cual se ha verificado el real compromiso de la organización o institución propuesta como responsable de ejecutar una tarea. Si bien esto no es una práctica común, en diversos espacios de concertación se practica que en las sesiones de acuerdo estén los responsables de planificación y presupuesto de las diversas instituciones involucradas.
10. Luego de tener ese compromiso se procede a programar la tarea, explicitando fechas, recursos y responsables.
11. En la reserva, y a nivel nacional se ha identificado como una demanda de los participantes el saber manejar conflictos, se recomienda capacitar permanentemente sobre el tema ya que permite desarrollar habilidades para el diálogo base para la democracia.
12. En general, en relación con las capacidades democráticas identificadas como débiles: análisis del entorno, toma de decisiones, actitud y disposición para el cumplimiento de acuerdos e incidencia se recomienda diseñar un programa de capacitación y asesoría para su desarrollo cotidiano en las sesiones de la comisión ejecutiva y en las asambleas del comité de gestión.

LINEAMIENTO 2

Nivel de participación de los actores involucrados en el Comité de Gestión en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca permite el desarrollo de la gobernanza en el área natural protegida.

1. Una representación comprometida incide en la calidad de la participación. Al inicio de la experiencia del comité de gestión se promovía que el representante no tuviera “muchas cosas que hacer”. Sin embargo, ello empobrecía el diálogo, ya que una persona así no tenía mucho conocimiento de la temática, ni disposición, por lo cual se recomienda incidir en las bases en la selección del representante que va a participar en el grupo de interés, las que deben ser personas comprometidas, con interés en participar.
2. Si bien la estrategia de trabajo en grupos de interés es la adecuada, existe aún la tarea de conocer cómo es que se toman las decisiones al interior de cada uno de estos grupos, por lo que se recomienda acompañarlos y construir con los integrantes un espacio de reflexión de cómo se toman las decisiones a ese nivel y apoyarlos en la elaboración de su plan de trabajo.
3. Fortalecer la presencia y participación de las mujeres en el comité de gestión y en la comisión ejecutiva. Un apoyo importante sería visibilizar el rol de la mujer dentro de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Para hacer esta visibilización se puede hacer un estudio sobre el tema, divulgarlo al interior y fuera de la reserva nacional y promover el intercambio de experiencias de mujeres partícipes de las comisiones ejecutivas a nivel nacional. Ello complementado con un acompañamiento a estas lideresas en sus tareas y compromisos ante la comisión ejecutiva.
4. La propia jefatura de la reserva nacional se ha planteado convocar a más actores, por lo que es necesario brindarles el apoyo necesario para ello. Por ejemplo, se desea un mayor compromiso de las autoridades subnacionales, para avanzar en esa línea es necesario un mayor involucramiento del nivel central del Sernanp.

LINEAMIENTO 3

Percepción de los representantes de la comisión ejecutiva acerca del Comité de Gestión de la reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca para promover el desarrollo de la gobernanza en esta área natural protegida.

1. Si bien existe una buena percepción y valoración entre los integrantes de la comisión ejecutiva, estos integrantes cambian, por lo que es necesario hacer un monitoreo de cómo se dan las relaciones en la nueva comisión ejecutiva, así de cómo están sus capacidades democráticas.
2. En concreto se recomienda profundizar con un programa de desarrollo de capacidades las siguientes habilidades:
 - Construcción de consensos
 - Toma de decisiones,
 - Cumplimiento de acuerdos
 - Incidencia.

Se considera importante que a partir del desarrollo de estas capacidades se tengan un espacio de reflexión que ayudará a una gestión de la reserva.

3. Es importante que se genere un mayor compromiso de otros actores que no pertenecen al comité de gestión, de la sociedad arequipeña en su conjunto, y no sólo de los que tienen interés o están ligados a la reserva. Se debería, por ejemplo, potenciar un mayor involucramiento del sector empresarial para que desarrolle un mayor compromiso y orgullo hacia el ANP; así como del sector de manejo de agua de la ciudad de Arequipa.

RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES POSTERIORES

La presente investigación exploratoria ha demostrado la importancia de tener una aproximación sobre las capacidades democráticas de los miembros de un colectivo si lo que se está promoviendo un desarrollo basado en la participación y la gobernanza. Como gerentes sociales es necesario siempre preguntarnos por: cómo se conforman estos grupos, están todos los que deberían estar, qué intereses tienen, qué capacidades democráticas poseen, cómo se toman las decisiones, qué está facilitando o impidiendo que se concreten sus aportes. Y

también interpelar sobre qué capacidades tenemos para facilitar estos espacios de diálogo.

Se recomienda replicar la investigación en otras dos áreas naturales protegidas, podrían ser una en la costa y otra en la selva, de donde seguramente saldrán nuevos aprendizajes. También, se considera importante tener la oportunidad de revisar otros espacios como las mesas de concertación o de diálogo y preguntarnos qué capacidades democráticas tienen los integrantes de estos espacios.

La investigación fue desarrollada en base a entrevistas semi estructuradas, lo que fue complementado con los mapas de actores y los radares de participación histórico, instrumentos que resultaron muy valiosos. Se recomienda que para el análisis de otros espacios de concertación, que no sean ANP, se puedan construir también indicadores de la participación y gobernanza.

Finalmente, es importante tener presente que:

“La gobernanza se va implementado de forma escalonada, si hay un nivel de coordinación básica, un siguiente paso, donde hay confianza, seria avanzar poco a poco. Cada paso va a tener un periodo de duración, corto o largo dependiendo de las características de la interlocución que tienes con los diferentes actores en ese momento. Se puede avanzar rápido si se sigue trabajando con las mismas capacidades o decisión de actuar, pero se puede estancar si es que desaparece la base que genera esa disposición para seguir conversando” (representante del Serrnanp Arequipa).

BIBLIOGRAFÍA

ABYA-YALA.

2003 *Guía Metodológica para la Gestión Participativa de Conflictos Ambientales*. Pablo Ortiz. Quito

AGUILAR AGUILAR, ITZÁ CASTAÑEDA, HILDA SALAZAR.

2002 *En Búsqueda del Género Pérdido. Equidad en Áreas Protegidas*. UICN. San José.

ALLES, Martha.

2005 *El Desarrollo del Talento humano, basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

BANCO MUNDIAL.

2006 *Development Report: Equity and Development*. Washington DC.

2005 *Measuring Empowerment Structural Analysis and Framing Indicators*. ALSOP & HEINSOHN. Washington DC.

BOLGER, J.

2000 "Capacity Development: What, Why an How?" *Capacity Development Occasional Papers. CIDA Policy Branch*. Quebec, Vol. 1, No. 1, May.

BRINKERHOFF & AZFAR.

2010 *Decentralization and Community Empowerment. Making Decentralization Work: Democracy, Development and Security*. Edited by Ed Connerley, Kent Eaton and Paul Smoke.

CASAVECCHIA C., LOBO PEREDO A., ARGUEDAS MORA S.

2014 *Planificación y Gestión de Áreas Protegidas en América del Sur: Avances en la Aplicación del Enfoque Ecosistémico*. UICN, Quito, Ecuador.

CISNEROS, Luis Jaime.

2010 "¿Sabe usted qué significa leer?". *La República*. Lima 1 de agosto.

CHAMORRO – PREMUZIC, Tomás.

2017 “¿La diversidad realmente incrementa la creatividad? Harvard Management Update”. *El Comercio*. Lima 10 de septiembre.

CONGRESO DE LA REPUBLICA.

1997 LEY N° 26834, art 22 inc. F. Ley de Áreas Naturales Protegidas. 30 de junio de 1997. Lima 4 de julio.

CRUZ RUBIO, César Nicandro.

2001 *Gobernabilidad y governance democráticas: el confuso y no siempre evidente vínculo conceptual e institucional*.

http://www.iigov.org/dhial/dh23/?p=dhial23_05. Consulta 23 enero 2004.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO.

2017 *El Valor del Diálogo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad. Serie Documentos Defensoriales*. Lima, Documento N° 29.

EVALUACIÓN CENSAL DEL ESTUDIANTE

2016 La República 9 de abril de 2017.

GIZ

1999 “*Capacity Building for Sustainable Development: Concepts, Strategies and Instruments of the GTZ*”.

2013 *Guía Metodológica De “Transversalización del Enfoque de Interculturalidad en Programa y Proyectos del Sector Gobernabilidad”*. Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado.

GUARDIOLA, Placido.

2003. “*La Percepción*” Universidad de Murcia.

GUDYKUNST, W.B.

1998 *Applying anxiety/uncertainty management (AUM) theory to intercultural adaptation training. International Journal Of Intercultural Relations*.

HAMMOND, J., KEENEY, R.
1999. *Decisiones Inteligentes*. Barcelona.

HOMER, Foyd.
2004 *Introduction to governance and the role of governance in protected areas management*. WCPA/SUSTRUST. [Diapositiva]

IGUIÑIZ, Javier.
2009 *Desarrollo como Libertad: Invitación a la Interdisciplinariedad*. Documento de Trabajo 275.
<http://www.pucp.edu.pe/departamento/economia/images/documentos/DDD275.pdf> (octubre 2018).

IIGOV.

- “Nuevos desafíos de la teoría de *Governance*”. MAYNTZA, Renata. www.iigov.org/dhial. Consulta: abril 2004.
- “Gobernabilidad y ‘Governance’ Democráticas: El Confuso y no Siempre Evidente Vínculo Conceptual e Institucional”. César Nicandro Cruz. www.iigov.org. Consulta: abril 2004.
- “Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano”. PRATS, Joan. www.iigov.org/revista/re10. Consulta: abril 2004.
- La Sociedad Ambiental en la Sociedad del Conocimiento. TORRES, Pepe. www.iigov.org. Consulta: abril 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INEI)

2015. Encuesta Nacional de Hogares.

KLISKBERG, Bernardo.

1995 “*Temas claves en Gerencia Social*” *Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social Eficiente*. Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Buenos Aires: Editorial Norma.

LAND, Tony.

2000. *Capacity Building. Concepts, Issues and Implications for Implementation*. Programme Associate. European Centre for Development Policy Management.

LA REPUBLICA

2017 “ECE 2016: Se avanza en matemática, pero se retrocede en comprensión lectora”. Lima 9 de abril.

LICHA, Isabel.

1999 *El Enfoque de Gerencia Social*. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.

2001 *La enseñanza del enfoque y herramientas de la gerencia social a nivel municipal. Bases de una propuesta curricular*. INDES BID. Washington, DC.

NACIONES UNIDAS.

1999 *Convenio sobre Biodiversidad Biológica*. Consulta: 19 de junio de 2019.
<https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-es.pdf>

2018 *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

MAYO, Maritza.

2002 *Informe de fortalecimiento de comités de gestión. Primer taller del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Profonanpe – Inrena*. Lima.

2005 *Informe de Consultoría: El Modelo de Gestión Participativa en las Áreas Naturales Protegidas. PROFONANPE. Proyecto “Gestión de Áreas Naturales Protegidas”*. Lima.

2007 *El Modelo de Gestión Participativa e Áreas Naturales Protegidas, en Comités de Gestión: Construyendo Gobernanza para las Áreas Naturales Protegidas*. USAID-Perú, SPDA, The Natural Conservancy, Reserva Nacional Pacaya Samiria, PROFONANPE – GPAN, Pro – Naturaleza, INRENA. Lima.

MESA DE CONCENTRACIÓN DE LUCHA CONTRA LA POBREZA

2005 *Guía Metodología: Resolución de Conflictos para el Desarrollo Concertado.*

MONTMANTS, Jos and James

2009 *Dialogue and non violente communication: a capability approch.* HD – CA International Conference. Diapositiva. Lima PUCP.

MORGAN, Peter

1998. *Capacity and Capacity Development – Some Strategies.* CIDA.

ORGANIZACIÓN PARA ESTUDIOS TROPICALES

2004 *Lineamientos y herramientas para un Manejo Creativo de las Áreas Protegidas.* Editores: Arguedas, Castaño, Rodríguez. San José.

PABON-ZAMORA, L., J. BEZAURY, F. LEON, L. GILL, S. STOLTON, A. GROVES, S. MITCHELL y N. DUDLEY.

2008. “*Valorando la Naturaleza: Beneficios de las áreas protegidas*”. Serie Guía Rápida, editor, J. Ervin. Arlington, VA: The Nature Conservancy.

PEÑA, Mireya.

s/f *Derechos humanos y políticas públicas.*

PNUD

1997. *Desarrollo de Capacidad.* Monografía de Asesoramiento Técnico No. 2 División de Desarrollo de la Gestión y de Gobernabilidad. Dirección de Política de Desarrollo.

1998. *Capacity Assessment and Development, Technical Advisoy Paper 3.* Recuperado de: www.magnet.undp.org Consulta: 24 mayo 2004.

PNUMA. SECRETARIA DE LA BIODIVERSIDAD BIOLÓGICA

2004. *Enfoques por Ecosistemas.*

PROFONANPE – GPAN

2012 *La comunicación. El soporte para hacer viable la gestión participativa de las Áreas Naturales Protegidas.* Lima.

RED Perú

2002. *Concertación: Una aproximación conceptual y metodológica*.

TUBINO, Fidel

2006 *Educación, Interculturalidad y Buen Gobierno*. Palestra Portal de asuntos Públicos de la PUPC. Lima.

TRUCCO, Daniela.

s/f *Habilidades Lectoras y Democracia*. *Revista Latinoamericana del Desarrollo Humano*. PNUD.

SECRETARÍA DEL CONVENIO SOBRE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA

2004 *Enfoques por Ecosistemas*. Recuperado de:

<https://www.cbd.int/doc/publications/ea-text-es.pdf>. Consulta: 20 de junio de 2019.

SEN, Amartya.

1984 *Well-Being. Agency and Freedom*. The Dewey Lectures 1984. The Journey of Philosophy 82.

SERNANP.

2009 *Plan Director de las Áreas Naturales Protegidas (Estrategia Nacional)*.

2015 *Resolución Presidencial N° 150 – 2015 – Sernanp*.

2016 Resolución Presidencial N° 57 2016 Sernanp. Plan Maestro Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca 2015 – 2019.

[http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/baselegal/Resoluciones_Presidenciales/2016/RP%20257-2016-SERNANP-ilovepdf-compressed%20\(1\).pdf](http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/baselegal/Resoluciones_Presidenciales/2016/RP%20257-2016-SERNANP-ilovepdf-compressed%20(1).pdf) Consulta: 19 de junio de 2019.

SOLANO, Socorro Arzaluz

1999 “La Participación Ciudadana en el Gobierno Local Mexicano. Algunas reflexiones teóricas sobre el concepto”.

SOLIDAR

2003 *Gobernabilidad en el Manejo de Áreas Silvestre protegidas en Costa Rica. Parque Nacional Cahuita.*

SPDA Contrato de administración.

http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=3229 Consulta: 20 de junio de 2019.

UICN. Grazia BORRINI-FEYERABEND, Nigel DUDLEY, Tilman JAEGER, Barbara LASSEN, Neema Pathak BROOME, Adrian PHILIPS y Trevor SANDWICH.

2014 *Gobernanza de las Áreas Naturales Protegidas. De la comprensión a la acción.* Gland Suiza.

2006 *Gobernanza de las Áreas Protegidas en los Andes Tropicales. Memorias del Taller Regional 11 y 12 de mayo del 2006.* Quito. Recuperado de: www.sur.UICN.org/publicaciones/lista_documentos.cfm.

2001 *Pueblos Indígenas y Tradicionales y Áreas Protegidas. Principios, Directrices y Casos de Estudios.* Editado y Coordinado por Javier Beltrán. Cardiff University. Reino Unido. Recuperado de <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-004-ES.pdf>

Zevallos, Horacio; Ochoa José Antonio; Arturo Cornejo.

2010 *Diversidad biológica de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca. La Reserva Nacional De Salinas Y Aguada Blanca, Una Muestra Representativa de la Puna Seca De América del Sur.* Lima: Desco, Profonanpe, Sernanp.

ANEXO 1

Definiciones desarrolladas en el texto de la tesis.

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.

Definición de comité de gestión: es un espacio de participación ciudadana conformados por actores interesados en apoyar la gestión de las ANP, y velar por su buen funcionamiento.

Indicadores: 1) Número de Comités de Gestión en Arequipa. 2) Número de representantes del Comité de Gestión de Salinas y Aguada Blanca.

Definición de comisión ejecutiva: es el espacio de dirección del comité de gestión. En ella participan los grupos de interés y la jefatura.

Indicadores: 1) Número de comisiones ejecutivas en el comité de gestión de la ANP Salinas y Aguada Blanca. 2) Número de representantes de la comisión ejecutiva del comité de gestión de Salinas y Aguada Blanca.

Definición de capacidades democráticas: aquellas habilidades, destrezas, entendimientos, actitudes, valores, relacionamientos, comportamientos, motivaciones, recursos y condiciones que permiten se construyan dinámicas y se impulsen procesos que garanticen la participación de los diversos actores que son afectados directamente por la toma de decisiones sobre una gestión determinada y que se basa en el respeto al “otro”.

Indicador: Tipo de capacidades

Definición de participación: proceso social por medio del cual los distintos integrantes de la población, en función de los intereses propios (clase, grupo y género, entre otros), intervienen directamente y por medio de sus representantes en la marcha de los distintos aspectos de la vida colectiva.

Indicadores: 1) Nivel de participación (radar). 2) Número de mujeres que participan en la comisión ejecutiva del comité de gestión. 3) Frecuencia de reuniones de la comisión ejecutiva. 4) Tipo de problemas que enfrenta la participación en el comité de gestión.

Definición de gobernanza: marcos jurídico-institucionales, las estructuras, sistemas de conocimiento, valores culturales que determinan la manera en que las decisiones son tomadas, los mecanismos de participación de los diferentes actores, y las formas en que se ejerce la responsabilidad y el poder.

Indicadores: 1) Número de representantes del comité de gestión de Salinas y Aguada Blanca. 2) Tipo de capacidades democráticas. 3) Número de acuerdos que se toman en el comité de gestión. 4) Número de acuerdos que se implementan. 5) Tipo de capacidades democráticas que deben tener los miembros del comité de gestión. 6) Tipo de capacidades democráticas debe tener los miembros de la comisión ejecutiva.

Definición de percepción social: proceso activo en que se organiza información sobre las personas que habitan en un espacio determinado y que es transmitida a través de los sentidos, con la cual se le definen atributos y propiedades a las mismas.

Indicadores: 1) Número de miembros que conforman el comité de gestión. 2) Tipo de trabajo que realizan el comité de gestión. 3) Tipo de logros de la comisión ejecutiva / comité de gestión. 4) Tipo de fortalezas de la comisión ejecutiva / comité de gestión. 5) Tipo de debilidades de la comisión ejecutiva / comité de gestión. 6) Tipo de expectativas de los representantes de la comisión ejecutiva al integrarse a ésta.

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA

DEFINICIONES PRELIMINARES

- Entendiendo por participación al proceso social por medio del cual los distintos integrantes de la población, en función de los intereses propios (clase, grupo y género, entre otros), intervienen directamente y por medio de sus representantes en la marcha de los distintos aspectos de la vida colectiva. La participación es una condición necesaria de la ciudadanía, puesto que una persona se considera ciudadano o ciudadana cuando tiene potestad de influir en los procesos de manera directa o indirecta su propio destino.
- Definimos capacidades democráticas a aquellas habilidades, destrezas, entendimientos, actitudes, valores, relacionamientos, comportamientos, motivaciones, recursos y condiciones permiten que se construyan dinámicas y se impulsen procesos que garanticen la participación de los diversos actores que son afectados directamente por la toma de decisiones sobre una gestión determinada y que se basa en el respeto al “otro”.

En la presente tesis se ha identificado las siguientes capacidades:

1. Saber dialogar
2. Habilidades lectoras
3. Manejo de la interculturalidad
4. Manejo del lenguaje de las comunidades
5. Actitud y disposición de brindar información permanentemente
6. Toma de decisiones: construcción de consenso, coordinación y concertación
7. Análisis del entorno
8. Incidencia
9. Solución de conflictos
10. Actitud y disposición para el cumplimiento de los acuerdos

- Entendiendo por gobernanza o buen gobierno en las áreas protegidas, se refiere a los marcos jurídico-institucionales, las estructuras, sistemas de conocimiento, valores culturales que determinan la manera en que las decisiones son tomadas, los mecanismos de participación de los diferentes actores, y las formas en que se ejerce la responsabilidad y el poder.

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA TESIS DE MAESTRIA DE
GERENCIA SOCIAL SOBRE CAPACIDADES DEMOCRÁTICAS PARA
EL BUEN GOBIERNO DE LA COMISIÓN EJECUTIVA DEL COMITÉ DE
GESTION DE LA RESERVA DE SALINAS Y AGUADA BLANCA
PERIODO DE ANALISIS 2015- 2017**

Nombre:

Edad: Sexo: Grado de instrucción:

Ocupación:

Periodo como miembro de la comisión ejecutiva:

PREGUNTA GENERAL

¿Las capacidades democráticas presentes en los representantes de la comisión ejecutiva del comité de gestión de la Reserva de Salinas y Aguada Blanca permiten el desarrollo de gobernanza en esta Área Natural Protegida?

.....

LINEAMIENTO 1

¿QUÉ CAPACIDADES DEMOCRÁTICAS HAN TENIDO O TIENEN LOS REPRESENTANTES DE LA COMISIÓN EJECUTIVA DENTRO DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE SALINAS Y AGUADA BLANCA PARA PROMOVER EL EJERCICIO DE GOBERNANZA?

1. ¿En qué consisten el Comité de Gestión?
2. ¿Quiénes conforman el Comité de Gestión?
3. ¿Desde cuándo usted forma parte del Comité de Gestión?
4. ¿Se consideraba o considera la opinión de todos los integrantes del Comité de Gestión por igual?
5. ¿Cómo decidían o deciden que acción implementar?
6. ¿Todas las acciones elegidas se implementaban?

SI		NO	
¿Por qué?			

7. ¿Cuáles cree que son las capacidades necesarias que deberían tener los miembros de un Comité de Gestión?
¿Por qué?

8. ¿Cuáles cree que son las principales capacidades personales que tienen los miembros del Comité de Gestión de Salinas y Aguada Blanca?
¿Por qué?

9. ¿De las capacidades personales mencionadas cuáles cree que tiene Ud.?
¿Por qué?

10. ¿Qué capacidades personales siente que a Ud. le falta o no tiene muy fuertemente desarrolladas para poder ser un buen representante de la comisión ejecutiva ante comité de gestión de Salinas y Agua Blanca?

En relación a Ud. qué opina de las siguientes capacidades:

APACIDAD IDENTIFICADA	PREGUNTAS PARA INDAGAR SOBRE LAS CAPACIDADES IDENTIFICADAS
1. Manejo de la interculturalidad	a) ¿se siente cómodo de participar en el comité de gestión? b) ¿Le incomoda algo del comité de gestión? c) ¿Siente que lo respetan? d) ¿Siente que las opiniones de las mujeres participes del comité de gestión son tomadas en cuenta? e) ¿Las mujeres miembros de la comunidad pueden ser representantes del comité de gestión? f) ¿Cómo evalúa Ud. la participación de las comunidades al interior de la comisión ejecutiva? g) ¿Piensa que se respeta las acciones e iniciativas de las comunidades campesinas en al interior de la comisión ejecutiva? h) ¿Qué recomendación daría para que mejore las relaciones entre los miembros de la comisión ejecutiva?
2. Saber dialogar	i) ¿Ud. presenta sus ideas ante la Comisión Ejecutivo del comité de gestión? j) ¿Recuerda usted cuántas de estas son aceptadas? (Si en caso tuviera propuestas que NO son aceptadas) ¿Por qué cree que pasa ello? (Si en caso tuviera propuestas que SI son aceptadas) ¿Por qué cree que pasa ello? k) ¿Qué temas de los que se tratan en la Comisión Ejecutiva les resultan más difícil de comprender? l) Para tener un buen nivel de diálogo y para hacer propuestas ¿Ud. cree que actualmente cuenta con buena información? m) ¿Sobre qué temas le gustaría tener más información? n) ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el dialogo al interior de la comisión ejecutiva?
3. Construcción de consenso / coordinación / concertación	o) Para la toma de acuerdos dentro del comité de gestión ¿Ud siente que hay suficiente intercambio y debate de ideas? p) Para la toma de acuerdos dentro de la comisión ejecutiva ¿Ud siente que hay suficiente intercambio y debate de ideas? q) ¿Cómo se toman las decisiones en el comité de gestión? r) ¿Cómo se toman las decisiones en la comisión ejecutiva? s) ¿Cómo se toman las decisiones al interior de los grupos de interés? t) Al interior de la comisión ejecutiva: 1. ¿Sobre qué temas de coordinan? ¿Sobre qué temas se vota y toman decisiones? 2. ¿Sobre qué temas habiendo intereses distintos se llega a alcanzar acuerdos? u) Todos los acuerdos tomados ¿son ejecutados? v) ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la toma de decisiones? w) ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la implementación de los acuerdos?

LINEAMIENTO 2

¿EN QUÉ MEDIDA EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA RESERVA DE SALINAS Y AGUADA BLANCA PERMITEN EL DESARROLLO DE GOBERNANZA EN ESTA ÁREA NATURAL PROTEGIDA?

21. ¿Quiénes participan en los Comités de Gestión?
22. ¿Participan hombres y mujeres en los Comités de Gestión?
23. ¿Qué opina de la participación de las mujeres en los Comités de Gestión?
24. ¿Con qué frecuencia se reúne el Comité de Gestión?

¿Por qué se reúnen en ese periodo?
¿Para qué?

25. ¿Cuándo se convocan a reuniones de trabajo a todos los miembros del Comité de Gestión, quién o quienes siempre participan?

26. ¿Según su opinión cuál es el nivel de participación de los siguientes actores:

USTED				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				
JEFE DE LAS ANP				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				
ESPECIALISTAS DE LAS ANP				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				
Representantes del grupo de interés de los camélidos domésticos				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				
Representantes del grupo de interés de los camélidos silvestres				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				
Representantes del grupo de interés de manejo de recursos hídricos				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				
Representantes del grupo de interés de manejo de conservación de suelos y reforestación				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				
Representantes del sector minero				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				
Representantes de grupo de interés gestión ambiental municipal				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima

¿Por qué?				
Representantes del grupo de interés de manejo de recursos hídricos				
Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
¿Por qué?				

27. ¿Por qué cree usted que es importante la participación de los actores involucrados de los Comités de Gestión cuando se reúnen?

LINEAMIENTO 3

¿CUAL ES PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS REPRESENTANTES DE LA COMISIÓN EJECUTIVA ACERCA DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA RESERVA DE SALINAS Y AGUADA BLANCA PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE GOBERNANZA EN ESTA ÁREA NATURAL PROTEGIDA?

28. ¿Qué opina usted del trabajo de los miembros del Comité de Gestión durante el periodo 2012 – 2014?

29. ¿Cuáles han sido los principales logros del Comité de Gestión?

30. ¿Cuáles han sido las principales fortalezas que han contribuido a que el Comité de Gestión logre su objetivo?

31. ¿Cuáles han sido las principales debilidades que han limitado a que el Comité de Gestión logre su objetivo?

32. ¿Quién o quienes promovieron con mayor incidencia que se alcancen los logros del Comité de Gestión?

33. ¿Se ha hecho algún tipo de seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos al inicio de cada año?

SI		NO	
¿Quién se encarga?			

34. ¿Se cumplieron todas sus expectativas acerca de la intervención del Comité de Gestión en la promoción del buen gobierno?

ANEXO 3

RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS

PERSONA	REPRESENTANTE	FECHA DE ENTREVISTA / PARTICIPANTE GRUPO FOCAL
PERSONAL LIGADO AL SERNANP		
1.	Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca	2015 y 2017
2.	Sernanp	2015 y 2017
3.	Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca	2015 y 2017
4.	Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca	2017
5.	Minam	2015
6.	Administrador del contrato de Administración	2017
7.	Sernanp	2017
REPRESENTANTES DE LA COMISIÓN EJECUTIVA		
1.	Comisión Ejecutiva	2015 y 2017
2.	Comisión Ejecutiva	2015 y 2017
3.	Comisión Ejecutiva	2015
4.	Comisión Ejecutiva	2015
5.	Comisión Ejecutiva	2015
6.	Comisión Ejecutiva	2015
7.	Comisión Ejecutiva	2015
8.	Comisión Ejecutiva	2015
9.	Comisión Ejecutiva	2015
10.	Comisión Ejecutiva	2015
11.	Comisión Ejecutiva	2015
12.	Comisión Ejecutiva	2017
REPRESENTANTES DEL COMITÉ DE GESTIÓN		
1.	Comité de Gestión	2017
2.	Comité de Gestión	2017
3.	Comité de Gestión	2017
4.	Comité de Gestión	2017
5.	Comité de Gestión	2017
6.	Comité de Gestión	2017
7.	Comité de Gestión	2017
8.	Comité de Gestión	2017
EXPERTOS DE ANP Y EN PARTICIPACIÓN		
1.	Experto en ANP	2018

PERSONA	REPRESENTANTE	FECHA DE ENTREVISTA / PARTICIPANTE GRUPO FOCAL
2.	Experto en Participación	2018
3.	Experto en Participación	2018
4.	Experto en Participación	2018

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4

PROTOCOLO DEL RADAR DE LA PARTICIPACIÓN¹²

EL MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS ANP

FICHA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

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

AREA NATURAL PROTEGIDA:

FECHA:

RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN

JEFATURA (Nombre y Cargo):

COMITÉ DE GESTIÓN (Nombre y Cargo):

¹² El radar de la participación fue diseñado por Maritza Mayo en el marco de la consultoría: Modelo de Gestión Participativa de las Áreas Naturales Protegidas. Proyecto GPAN. 2004.

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA			
ASPECTO	ESCALA DE LA MEDICIÓN		OBSERVACIONES
A) COMITÉ DE GESTIÓN ES LA INSTANCIA ESTRATEGICA EN EL MANEJO PARTICIPATIVO DEL ANP			
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 ¹³ , 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	
3. El Comité de Gestión cumple su Plan de Trabajo, el cual ha sido elaborado teniendo en cuenta las prioridades del ANP. Dichas	El Comité de Gestión no tiene Plan de Trabajo	0	
	El Comité de Gestión tiene Plan de Trabajo, pero éste no recoge las prioridades enmarcadas en el Plan Maestro	1	
	El Comité de Gestión tiene Plan de Trabajo que recoge las prioridades del ANP, pero sólo ha cumplido 50% o menos de sus acciones propuestas	2	

¹³ Entiéndase por actor clave a aquella institución, organización o persona cuya presencia es de suma importancia para la gestión exitosa del ANP.

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA			
ASPECTO	ESCALA DE LA MEDICIÓN		OBSERVACIONES
prioridades se encuentran enmarcadas en el Plan Maestro o POA ¹⁴	El Comité de Gestión tiene Plan de Trabajo que recoge las prioridades del ANP, y que cumple más del 50% de sus acciones propuestas	3	
4. En la gestión del ANP se incrementan y cumplen los compromisos de los actores participantes en el Comité de Gestión	Durante el último año ha sido reducido el número de compromisos de los miembros del Comité de Gestión	0	
	Durante el último año, en relación con el anterior, se ha incrementado el número de compromisos del Comité de Gestión	1	
	Durante el último año, se ha incrementado el número de compromisos y el porcentaje de compromisos cumplidos	2	
	Durante el último año, se ha incrementado el número de compromisos y se han cumplido el 100% de los mismos.	3	
5. El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE	El Comité de Gestión no está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE	0	
	El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE pero no coordina con su representante	1	
	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	
	El Comité de Gestión está representado ante el Consejo de Coordinación del SINANPE pero coordina con frecuencia con su representante, varias veces al año	3	

¹⁴ Si el ANP no contase con el Plan Maestro, el documento referente será el POA.

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA		
ASPECTO	ESCALA DE LA MEDICIÓN	OBSERVACIONES
B) PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS LOCALES¹⁵ EN LAS ACCIONES DE CONSERVACIÓN		
6. Los grupos locales participan en las acciones de conservación del ANP establecidas en el Plan Maestro y/o POA	Un porcentaje elevado de grupos locales no se muestran favorable (no tiene acciones ni compromisos) en las acciones de conservación del ANP	0
	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	1
	Un porcentaje elevado de grupos locales ha establecido compromisos pero desarrollan pocas acciones efectivas de conservación	2
	Un porcentaje elevado de grupos locales ha establecido compromisos y desarrollan acciones efectivas de conservación.	3
C) PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN		
7. El proceso de elaboración del Plan Maestro brinda oportunidades de participar a la colectividad local ¹⁶	La Jefatura no convoca ni informa sobre el proceso participativo para hacer el Plan Maestro	0
	La jefatura solo informa a la colectividad sobre el proceso para hacer el Plan Maestro	1
	La participación en el proceso de elaborar el Plan Maestro es parcial. Se realizan reuniones participativas solo para elaborar el diagnóstico	2
	Se realizan reuniones de trabajo con participación de la colectividad para elaborar el Plan Maestro en sus diferentes momentos	3

¹⁵ El término grupos locales se aplica en especial a las comunidades campesinas o comunidades nativas.

¹⁶ En el caso que corresponda, porque el Plan Maestro se debe de elaborar cada 5 años.

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA			
ASPECTO	ESCALA DE LA MEDICIÓN		OBSERVACIONES
8. El POA se elabora con colaboración del Comité de Gestión	El Comité de Gestión no colabora en el proceso de elaboración del POA	0	
	Solo algunos miembros de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión colaboran en el proceso de elaboración del POA	1	
	Solo la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión colaboran en todo el proceso de elaboración del POA	2	
	El Comité de Gestión colabora en todo el proceso de elaboración del POA	3	
D) RELACIÓN DEL ANP CON EL ENTORNO			
9. La jefatura de la ANP coordina con otras instancias de gestión ambiental: CONAM /CAR; gerencias ambientales regionales y municipales, sectores ¹⁷	La jefatura no establece ninguna relación con las otras instancias de gestión ambiental	0	
	La jefatura asiste a reuniones coordinación con otras instancias de gestión ambiental, pero sin resultados (no hay compromisos o acuerdos)	1	
	La jefatura participa en instancias de coordinación, se toman acuerdos y éstos se concretan en un 50% o menos	2	
	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	
10. El ANP aparece como espacio reconocido en los planes concertados de las	El ANP no aparece planes concertados	0	
	El ANP aparece en el 50% o menos de los planes concertados del ámbito	1	
	El ANP aparece entre 50% o más de los planes concertados del ámbito	2	

¹⁷ Precise con que instancias se tiene coordinación y con cuáles no. Poner esta información en la columna de observaciones.

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA			
ASPECTO	ESCALA DE LA MEDICIÓN		OBSERVACIONES
municipalidades provinciales y de los gobiernos regionales ¹⁸	El ANP aparece en el 100% de los planes concertados del ámbito	3	
11. Los gobiernos provinciales y regionales (subnacionales) establecen compromisos presupuétales sobre el núcleo o su zona de amortiguamiento	Los gobiernos subnacionales no establecen compromisos presupuétales en el ANP	0	
	Los gobiernos subnacionales establecen compromisos presupuétales, pero no se cumplen	1	
	Los gobiernos subnacionales establecen compromisos presupuétales, pero se cumplen parcialmente	2	
	Los gobiernos subnacionales establecen compromisos presupuétales y los cumple	3	
E) INFORMACIÓN			
12. El Comité de Gestión recibe información oportuna de los avances en gestión por parte de la jefatura	El Comité de Gestión nunca recibe oportuna de la jefatura	0	
	El Comité de Gestión está informado muy poco informado de los avances de la gestión por parte de la jefatura.	1	
	El Comité de Gestión está informado oportunamente casi siempre por parte de la jefatura	2	
	El Comité de Gestión siempre está informado oportunamente por parte de la jefatura	3	

¹⁸ 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.

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA			
ASPECTO	ESCALA DE LA MEDICIÓN		OBSERVACIONES
13. La Jefatura recibe información oportuna de las acciones del Comité de Gestión	La Jefatura nunca recibe información sobre acciones del Comité de Gestión que afectan al ANP	0	
	La jefatura no está informada casi nunca sobre acciones del Comité de Gestión que afectan al ANP	1	
	La jefatura está informada casi siempre sobre las acciones del Comité de Gestión	2	
	La jefatura está informada oportunamente siempre sobre las acciones del Comité de Gestión	3	
14. La jefatura recibe información oportuna de la Intendencia	La jefatura recibe muy poca información de la Intendencia	0	
	La jefatura recibe un flujo irregular de información de la Intendencia sobre aspectos determinantes	1	
	La jefatura recibe un flujo regular de información de la Intendencia sobre aspectos determinantes, pero no siempre en forma oportuna	2	
	La jefatura recibe un flujo regular de información de la Intendencia sobre aspectos determinantes, y generalmente esta información es recibida en forma oportuna	3	
15. La jefatura recibe información oportuna de los diversos proyectos que actúan sobre el ANP ¹⁹	La jefatura nunca recibe información sobre la gestión de los proyectos	0	
	La jefatura casi nunca recibe información sobre la gestión de los proyectos	1	
	La jefatura recibe un flujo de información regular sobre la gestión de los proyectos, aunque no siempre de forma oportuna	2	

¹⁹ Identificar de cuales proyectos sí recibe información y de cuáles no.

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA			
ASPECTO	ESCALA DE LA MEDICIÓN		OBSERVACIONES
	La jefatura está informada oportunamente siempre sobre la gestión de los proyectos	3	
16. El Comité de Gestión y la jefatura informan periódicamente a la población del ANP y de la zona de amortiguamiento	La población nunca recibe información sobre la gestión del ANP por parte de la jefatura y/o el Comité de Gestión	0	
	La población no está informada casi nunca sobre la gestión del ANP por parte de la jefatura y/o el Comité de Gestión	1	
	La población está informada casi siempre sobre la gestión del ANP por parte de la jefatura y el Comité de Gestión	2	
	La población está informada siempre por parte de la jefatura y el Comité de Gestión	3	
F) RENDICIÓN DE CUENTAS			
17. El Comité de Gestión rinde cuentas anualmente	El presidente y/o la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión no rinden cuentas nunca	0	
	El presidente y/o la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión solo rinden cuentas cuando se acaba su periodo de gestión (cada dos años)	1	
	El presidente y/o la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión rinden cuentas solo cuando lo solicita cualquier actor	2	
	El +presidente y/o la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión rinde cuentas públicas ²⁰ anualmente de su gestión	3	
	La jefatura no rinde cuentas nunca	0	

²⁰ 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.

MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA			
ASPECTO	ESCALA DE LA MEDICIÓN		OBSERVACIONES
18. La jefatura rinde cuentas anualmente	La jefatura solo rinde cuentas ante el presidente del Comité de Gestión	1	
	La jefatura solo rinde cuentas ante la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión	2	
	La jefatura rinde cuentas públicas de su gestión anual	3	
G) GESTIÓN EFICAZ			
19. Se cumplen los objetivos del POA	Se han cumplido menos del 30% de los objetivos planteados	0	
	Se han cumplido entre el 30 – 60% de los objetivos planteados	1	
	Se han cumplido entre el 60 – 80% de los objetivos planteados	2	
	Se han cumplido entre el 80 - 100% de los objetivos planteados	3	

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

NOMBRE

INSTITUCIÓN / LOCALIDAD

CARGO

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

OBSERVACIONES / RECOMENDACIONES

.....
.....
.....
.....
.....
.....

FIRMA DE LOS RESPONSABLES

.....

.....