Juan Pablo Sarmiento Barletti
Anne M. Larson
Natalia Cisneros
Nicole Heise
Nining Liswanti
Harlem Mariño
Ade Tamara

¿CÓMO VAMOS?

Una herramienta para reflexionar
sobre el proceso, los avances y las
prioridades de su foro multiactor

PROGRAMA DE
INVESTIGACIÓN SOBRE
Bosques, Árboles y
Agroforestería

RESEARCH
PROGRAM ON
Policies,
Institutions,
and Markets

Led by IFPRI

Juan Pablo Sarmiento Barletti
Anne M. Larson
Natalia Cisneros
Nicole Heise
Nining Liswanti
Harlem Mariño
Ade Tamara

**Una herramienta para reflexionar
sobre el proceso, los avances y las
prioridades de su foro multiactor**

© 2020 Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)

Los contenidos de esta publicación están bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

ISBN 978-602-387-143-8

DOI: 10.17528/cifor/007846

Sarmiento Barletti JP, Larson AM, Cisneros N, Heise N, Liswanti N, Mariño, H y Tamara A. 2020. *¿Cómo vamos? Una herramienta para reflexionar sobre el proceso, los avances y las prioridades de su foro multiactor*. Bogor, Indonesia: CIFOR.

Traducido de: Sarmiento Barletti JP, Larson AM, Cisneros N, Heise N, Liswanti N, Mariño, H and Tamara A. 2020. *How are we doing? A tool to reflect on the process, progress and priorities of your multi-stakeholder forum*. Bogor, Indonesia: CIFOR.

CIFOR
Jl. CIFOR, Situ Gede
Bogor Barat 16115
Indonesia
T +62 (251) 8622-622
F +62 (251) 8622-100
E cifor@cgiar.org
cifor.org

Diseñado por Dharmi Bradley

Quisiéramos agradecer a todos los socios financieros que apoyaron esta investigación a través de sus contribuciones al Fondo de CGIAR. Para ver la lista de donantes del Fondo, visite: <http://www.cgiar.org/about-us/our-funders/>

Cualquier opinión vertida en este documento es de los autores. No refleja necesariamente las opiniones de CIFOR, de las instituciones para las que los autores trabajan o de los financiadores.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo recibió el apoyo de la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD); la Comisión Europea; la Iniciativa Internacional de Protección del Clima del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear de Alemania; y el Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido. Fue realizado como parte de los Programas de Investigación del CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM), dirigido por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI, por sus siglas en inglés); y sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (FTA, por sus siglas en inglés), dirigido por el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR). Las opiniones aquí expresadas pertenecen a los autores y autoras y no reflejan necesariamente las de CIFOR, IFPRI o CGIAR.

En Perú, los autores y autoras agradecen a Marco Arenas, de la Unidad de Gestión Participativa del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), por su apoyo durante todo el proceso. También a Alejandro Corisepa, presidente del Comité de Gestión de la Reserva Comunal Amarakaeri (RCA), a María Celmira Bustamante, presidenta del Comité de Gestión del Bosque de Protección Alto Mayo (BPAM), a los miembros de sus Comités de Gestión, al Ejecutor del Contrato de Administración de la RCA (ECA-Amarakaeri), y a las oficinas locales del SERNANP para el BPAM y la RCA, por su participación activa y apoyo durante todo el proceso de desarrollo de la herramienta. Asimismo, al profesor Daddy Ruhiyat y a Reonaldus Paembonan del Consejo Provincial para el Cambio Climático (DDPI, por sus siglas en indonesio) de Kalimantan Oriental en Indonesia.

Agradecemos también a los revisores Blake Ratner, Christopher Hewlett, Constanze von Oppeln, Delia Catacutan, Iliana Monterroso, Jonathan Fox, Kristen Evans, Markus Ihalainen, Moira Moeliono, Peter Cronkleton, Pratiti Priyadarshini, Reilly O'Hara y Suzanne Salz por sus comentarios.

PRÓLOGO

Este manual presenta los pasos para implementar ¿Cómo vamos?, herramienta que permite el monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo en foros multiactor (FMA). Los FMA son espacios que reúnen una amplia variedad de actores involucrados en un mismo tema o región para dialogar, tomar decisiones y/o implementar actividades que permitan el logro de objetivos comunes. ¿Cómo vamos? ayuda a establecer las condiciones necesarias para que un FMA cumpla con su(s) objetivo(s) de manera equitativa y efectiva. Aquí presentamos el proceso, paso a paso, para usar esta herramienta.

Los FMA han recibido gran atención en todo el mundo debido a su potencial para mejorar la colaboración entre diferentes actores, sectores y niveles de gobierno a fin de abordar desafíos complejos que no pueden ser resueltos por un solo actor. También pueden incluir a actores que, a lo largo de la historia, no han podido (o no se les ha permitido) participar en la toma de decisiones sobre el uso de la tierra y temas relacionados y/o el diseño de iniciativas que afectan sus derechos, territorios, vidas y medios de subsistencia.

Este manual es producto de la colaboración entre miembros de diversos FMA e investigadores e investigadoras del Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR). Esta colaboración surgió a partir de la identificación de la falta de una herramienta sencilla que permitiera que los y las participantes de los FMA monitoreen y reflexionen sobre sus foros para mejorar sus procesos y resultados. En respuesta a ello, CIFOR realizó una serie de talleres participativos en Indonesia y Perú para desarrollar ¿Cómo vamos?, herramienta que permite reflexionar y aprender de lo que los FMA han estado haciendo bien (y no tan bien); examinar los avances hacia su(s) objetivo(s), incluidos los desafíos ya abordados y aquellos por abordar; y apoyar el proceso de planificación anual.

¿Cómo vamos? tiene tres características principales que la distinguen de otras herramientas. En primer lugar, fue desarrollada con la participación de miembros de varios FMA subnacionales. En segundo lugar, fue diseñada para ser utilizada por los y las participantes de los FMA, no para ser aplicada por un evaluador externo. Y, en tercer lugar, su objetivo va más allá de una simple evaluación de indicadores, pues invita a los y las participantes a discutir y reflexionar sobre sus respuestas.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS PRÓLOGO

v
vi

¿PARA QUÉ SIRVE ESTA HERRAMIENTA?

1

¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

10

A Etapa de preparación

12

B Etapa de selección

16

C Etapa de votación

19

D Etapa de reflexión

22

E Etapa de resumen

28

LISTAS DE RESPONSABILIDADES Y PREGUNTAS FRECUENTES

31

Responsabilidades | Facilitador o Facilitadora

32

Responsabilidades | Secretario o Secretaria

33

Preguntas frecuentes

34

REGISTRO DE ASISTENCIA, BANCO DE AFIRMACIONES Y HOJAS DE TRABAJO

38

Registro de asistencia

39

Banco de afirmaciones | Fijas y electivas

41

Hoja de trabajo 1 | Votación

44

Hojas de reflexión

46

Hoja de trabajo 2 | Resumen y Hoja de ruta

61

¿CÓMO VAMOS?

¿PARA QUÉ
SIRVE ESTA
HERRAMIENTA?

¿PARA QUÉ SIRVE ESTA HERRAMIENTA?

Este manual explica cómo implementar *¿Cómo vamos?*, herramienta que permite el monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo en foros multiactor (FMA). Los FMA, o plataformas multiactor, son espacios que reúnen una amplia variedad de actores involucrados en un mismo tema o región para dialogar, tomar decisiones y/o implementar actividades que permitan el logro de objetivos comunes. *¿Cómo vamos?* ayuda a establecer las condiciones necesarias para que un FMA cumpla con su(s) objetivo(s) de manera equitativa y efectiva. Aquí presentamos el proceso, paso a paso, para usar esta herramienta.

Antecedentes y objetivos

Este manual es producto de la colaboración entre miembros de FMA en Indonesia y Perú e investigadores e investigadoras del Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR). Esta colaboración surgió a partir de la discusión de los resultados del estudio comparativo de CIFOR sobre FMA, que abordaba problemas relacionados con el uso de la tierra a nivel subnacional en Brasil, Etiopía, Indonesia y Perú. Esto llevó a identificar la necesidad de contar con una herramienta sencilla que permitiera a los y las participantes de FMA monitorear y reflexionar sobre sus foros para mejorar sus procesos y resultados. En respuesta, CIFOR realizó una serie de talleres participativos en Indonesia y Perú con el fin de desarrollar *¿Cómo vamos?*, herramienta de monitoreo participativo para reflexionar y aprender sobre lo que los FMA han estado haciendo bien (y no tan bien); examinar los avances hacia su(s) objetivo(s), incluidos los desafíos ya abordados y aquellos por abordar; y apoyar el proceso de planificación anual.

¿Cómo vamos? tiene tres características principales que la distinguen de otras herramientas. En primer lugar, fue desarrollada con los y las participantes de varios FMA subnacionales, los cuales representan a una amplia variedad de actores. En este sentido, es una herramienta que responde a las necesidades específicas de estos espacios. En segundo lugar, fue diseñada para ser utilizada por los y las participantes de los FMA, y no por un evaluador externo. En tercer lugar, su objetivo va más allá de una simple evaluación de indicadores, pues invita a los y las participantes a discutir y reflexionar sobre sus respuestas. El propósito de esta reflexión es aprender del pasado, considerar el progreso logrado y planificar de manera colectiva cómo alcanzar los objetivos del FMA en el futuro.

Para que este ejercicio sea efectivo, tanto organizadores y organizadoras así como los y las participantes deben estar listos y listas para cambiar el rumbo de su FMA cuando identifiquen una oportunidad de mejora. De lo contrario, esta práctica simplemente señalará las debilidades del FMA, en lugar de superarlas.

¿Qué es un foro multiactor (FMA)?

Los FMA han recibido gran atención debido a su potencial para mejorar la colaboración entre diferentes actores (por ejemplo, organismos gubernamentales y organizaciones indígenas), diversos sectores (por ejemplo, desarrollo y medio ambiente) y distintos niveles de gobierno (por ejemplo, ministerios nacionales y municipios). Esto permite abordar aquellos desafíos complejos que no podrían ser resueltos por un solo actor. Los FMA también pueden incluir a actores que, a lo largo de la historia, no han podido (o no se les ha permitido) participar en la toma de decisiones sobre el uso de la tierra y temas relacionados y/o el diseño de iniciativas que afectan sus derechos, territorios, vidas y medios de subsistencia.

Sin embargo, los FMA no son algo nuevo. Estos, al igual que otros procesos participativos, a menudo no logran alcanzar una participación verdaderamente equitativa y efectiva debido a que no consiguen equilibrar las desigualdades de poder entre sus participantes. Por lo tanto, corren el riesgo de legitimar prácticas desiguales. Las desigualdades de poder (como el acceso a la riqueza, influencia política, género y nivel de conocimientos técnicos) pueden ser diferentes en cada FMA y dependen de las características de sus participantes. Por ejemplo, se puede considerar que un actor participante es poderoso si su voz se escucha por sobre la de las y los demás; o puede ocurrir que un grupo marginado piense que no tiene poder suficiente para expresar sus opiniones.

En otras palabras, si no se presta atención suficiente a la manera en que se organiza y gestiona un FMA, se limitan las posibilidades de tener conversaciones y colaboraciones equitativas entre pares. Peor aún, se corre el riesgo de llegar a acuerdos que sean injustos o que beneficien a los actores más poderosos a expensas de las y los menos poderosos. Luego de haber sido testigo de algunos de estos riesgos durante la investigación global sobre FMA, el equipo que desarrolló esta herramienta considera fundamental que las y los miembros de estos foros evalúen y reflexionen de manera regular sobre sus procesos, prioridades y avances. Así, los FMA podrán continuar adaptándose y mejorando de forma equitativa y efectiva.

Si bien los FMA son tan diversos como los temas que se abordan en ellos, los foros que tomaron parte en el desarrollo de esta herramienta contaron con la participación de diversos actores en diálogos, toma de decisiones y/o implementación de actividades para el logro de objetivos comunes sobre el paisaje. Estos actores fueron comunidades indígenas y locales, cooperativas agrícolas, organismos gubernamentales nacionales y subnacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG), centros de investigación, universidades y empresas privadas.

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

Esta herramienta es diferente a otras porque se diseñó con una lógica de monitoreo participativo y aprendizaje reflexivo. Eso significa que serán los y las participantes de los FMA quienes la implementen y utilicen para reflexionar sobre qué tan bien está operando su foro. Luego, los resultados podrán ser utilizados para planificar su trabajo futuro.

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

crea confianza entre los y las participantes ya que, al ser participativo, el monitoreo es más transparente;

responde a las prioridades de los y las participantes, ya que les involucra directamente;

ayuda a planificar actividades más efectivas porque permite a los y las participantes identificar sus fortalezas, debilidades, aciertos y errores del pasado y presente, lo que brinda una oportunidad de mejora para el futuro;

desarrolla las capacidades de los y las participantes para implementar, monitorear y evaluar proyectos;

invita a los y las participantes a compartir sus experiencias y aprender colaborativamente mediante el proceso de implementación;

mejora el acceso de los y las participantes a la información, aumenta la transparencia y refuerza la rendición de cuentas.

¿Cómo vamos? recoge estos beneficios para implementarlos por medio de cuatro principios obtenidos de la investigación de CIFOR: participación, aprendizaje, negociación y adaptabilidad.

Participación:

El monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo invitan a participar a todas las personas que forman parte de un paisaje y son afectadas o afectan el tema en cuestión del foro, en especial a aquellas que normalmente se encuentran excluidas de los procesos de toma de decisiones. Se diseñó *¿Cómo vamos?* para que todos y todas puedan participar en la implementación de la herramienta: no es un proceso solo para quienes organizan un FMA o para una evaluación externa. Si un FMA no es inclusivo y no trata a todos y todas por igual, los procesos podrían agudizar las desigualdades entre sus participantes. Por ejemplo, si algunos grupos son excluidos de los FMA (como las mujeres o los pueblos indígenas), o si están presentes pero se sienten demasiado incómodos o incómodas para expresar sus opiniones, no solo estarán en desventaja, sino que el propio FMA perderá la oportunidad de aprender de ellos y ellas. Y esto incluso podría ir en contra de los propios principios del FMA.

Aprendizaje:

El monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo permiten que un FMA aprenda de sí mismo. Al utilizar esta herramienta para una reflexión grupal, se puede conocer qué se ha estado haciendo bien, qué se puede hacer mejor, qué metas deben fijarse y cuáles de los objetivos actuales se deben cambiar o actualizar. Asimismo, al alentar a los y las participantes a hacer preguntas fundamentales sobre el foro, esta herramienta también permite (de manera individual y grupal) reconocer qué capacidades y conocimientos se necesitan fortalecer o desarrollar para mejorar el trabajo del FMA. Ello conlleva a compartir y generar confianza entre los y las participantes, pues reflexionar en un espacio seguro es una función esencial de un FMA.

Negociación:

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

Adaptabilidad:

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

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

¿Cómo puedo aprender más?

Better Evaluation¹, Collaborating for Resilience² y The MSP Guide³ (La guía para foros multiactor) de la Universidad de Wageningen proporcionan recursos para aprender más sobre estos temas. Los siguientes documentos contienen mayor información sobre FMA y/o monitoreo participativo:

- Brouwer JH, Woodhill AJ, Hemmati M, Verhoosel KS y van Vugt SM. 2018. *La Guía de las MSP: cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas*. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation.
- Estrella M y Gaventa J. 2001. *¿Quién da cuenta de la realidad? Monitoreo y Evaluación Participativos: Revisión Bibliográfica*. Material de Trabajo del IDS n.º 70. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Evans K, Marchena R, Flores S, Pikitle A y Larson AM. 2016. *Guía práctica para el monitoreo participativo de gobernanza*. Bogor, Indonesia: CIFOR. [<https://doi.org/10.17528/cifor/006288>]
- Geilfus F. 2002. *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. Costa Rica: IICA.
- Guijt I. 2014. *Enfoques participativos, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto número 5*. Florencia, Italia: Centro de investigaciones de UNICEF. [<https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB5ES.pdf>]
- Larson AM y Sarmiento Barletti JP. 2020. *Diseño para la participación: Aprendizajes para foros multiactor más equitativos y resilientes*. CIFOR Infobrief 304. Bogor, Indonesia: CIFOR. [<https://doi.org/10.17528/cifor/007836>]
- Ratner B y Smith W. 2016. *Colaboración para la creación de resiliencia: una guía para profesionales*. Washington DC, Estados Unidos: CoRe.
- Sarmiento Barletti JP y Larson AM. 2020. *Modelos de participación en los foros multiactor: Resultados de una revisión de síntesis realista*. CIFOR Infobrief 305. Bogor, Indonesia: CIFOR. [<https://doi.org/10.17528/cifor/007837>]

¹<https://www.betterevaluation.org/>

²<https://www.coresilience.org/>

³<http://www.mspguide.org>

¿PARA QUÉ SIRVE ESTA HERRAMIENTA?

Foto por Marlon del Aguila/CIFOR

Integrantes del FMA del Bosque de Protección Alto Mayo (San Martín, Perú) en la primera implementación de la herramienta.

¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

Estas instrucciones están dirigidas a todos los y las participantes de su FMA, pero las personas que se encargarán de facilitar la implementación de la herramienta deben leerlas a detalle. La herramienta se divide en cinco etapas, cada una con varios pasos que se explican punto por punto en las siguientes páginas. Necesitaremos al menos 3 horas para implementar la herramienta. Si es la primera vez que la usamos, la implementación puede demorar hasta 4 horas.

A | Etapa de preparación

- Paso 1. Nos familiarizamos con la herramienta y sus instrucciones.
- Paso 2. Leemos juntos y juntas detenidamente la sección *Preguntas frecuentes*.
- Paso 3. Decidimos con qué frecuencia implementaremos esta herramienta.
- Paso 4. Elegimos un método (o métodos) de votación.

B | Etapa de selección

- Paso 5. Designamos a un facilitador o facilitadora y a un secretario o secretaria.
- Paso 6. Anotamos a los y las participantes en el *Registro de asistencia*.
- Paso 7. Seleccionamos 6 afirmaciones electivas del *Banco de afirmaciones* para agregarlas a las 4 afirmaciones fijas y tener un total de 10 afirmaciones.
- Paso 8. El secretario o la secretaria agrega las 6 afirmaciones seleccionadas a la *Hoja de trabajo 1 – Votación*, junto con las 4 afirmaciones fijas.

C | Etapa de votación

- Paso 9. Realizamos la votación para cada una de las 10 afirmaciones, señalando qué tan de acuerdo o en desacuerdo estamos con cada una de ellas.
- Paso 10. El secretario o secretaria calcula el puntaje promedio de cada afirmación.

D | Etapa de reflexión

- Paso 11. De las 10 afirmaciones sobre las que acabamos de votar, seleccionamos 4 para realizar el proceso de reflexión.
- Paso 12. El secretario o la secretaria selecciona las *Hojas de reflexión* para las afirmaciones elegidas en el paso anterior.
- Paso 13. El facilitador o facilitadora debe leer y moderar la discusión de las preguntas resumen para cada una de las 4 afirmaciones seleccionadas.

E | Etapa de resumen

- Paso 14. Completamos el resumen de la discusión en la *Hoja de trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta*.
- Paso 15. El secretario o secretaria completa el resumen visual en la *Hoja de Trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta*.

A | Etapa de preparación

A | Etapa de preparación

Paso 1

Nos familiarizamos con la herramienta y sus instrucciones.

Leamos las instrucciones, afirmaciones y preguntas de reflexión de la herramienta. El organizador o la organizadora enviará copias impresas o digitales de este documento a tantos participantes del FMA como sea posible, o las pondremos a disposición en nuestro sitio web o grupo de redes sociales.

Paso 2

Leemos juntos y juntas detenidamente la sección de Preguntas frecuentes (páginas 34-37) y conservamos una copia durante todo el proceso.

Paso 3

Decidimos con qué frecuencia implementaremos esta herramienta (por ejemplo, cada 6 meses o una vez al año). Los autores y autoras de la herramienta recomienda implementarla por lo menos una vez al año, con el fin de reflexionar, evaluar y aprender del trabajo del año anterior y orientar el plan de trabajo del FMA para el año siguiente.

Paso 4

Elegimos un método (o métodos) de votación. Antes de pasar a la siguiente etapa, debemos elegir un método de votación. Es importante seleccionar un método que todos y todas comprendamos, que documente que todos y todas hemos expresado nuestra opinión (es decir, que votamos) y que permita registrar esas opiniones. También es importante asegurar que la votación sea lo más inclusiva posible. Si hay participantes que no saben leer, debemos seleccionar un método de votación que les permita entender sobre qué están votando (por ejemplo, voto a mano alzada o voto oral). Podría ser necesario utilizar métodos de votación anónimos para permitir que todos los y las participantes puedan expresar su opinión de manera libre (por ejemplo, voto secreto).

Votaremos durante los pasos 7 y 9. Podemos seleccionar un método de votación diferente para cada paso. En el paso 7, votaremos para seleccionar 6 afirmaciones del Banco de afirmaciones (página 38). Las afirmaciones son oraciones que describen aspectos del funcionamiento del FMA con las cuales podemos estar de acuerdo, en desacuerdo, o ser neutrales. Debemos seleccionar 6 afirmaciones electivas para juntarlas a las 4 afirmaciones fijas, y así tener un total de 10 afirmaciones para este ejercicio. En el paso 9, votaremos qué tan de acuerdo o en desacuerdo estamos con cada una de estas 10 afirmaciones.

Recuadro 1. Elección de un método de votación y determinación del quórum

El monitoreo participativo invita a cada participante a expresar su opinión y registrarla mediante la votación. Es importante que todos los y las participantes comprendamos y estemos de acuerdo con el método de votación antes de comenzar. Es posible que nuestro FMA ya tenga un método de votación, pero en caso no lo tengamos o que queramos probar algo diferente, podríamos considerar los siguientes:

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

Voto con tabla: Escribimos todas nuestras opciones en una tabla y marcamos las que sean de nuestra preferencia.

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

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

Realizamos las votaciones en dos momentos; cada una es un poco diferente de la otra. Para el proceso de votación del paso 7, debemos mostrar todas las afirmaciones electivas y cada participante votará por 6 de ellas. Luego, contaremos los votos y escogeremos las 6 afirmaciones con más votos. Antes de esta selección, los autores y autoras de la herramienta recomiendan realizar una discusión grupal, de manera que podamos elegir las afirmaciones que nos permitan reflexionar mejor sobre el año anterior y respaldar el proceso de planificación para el año siguiente.

Para el segundo proceso de votación, en el paso 9, cada participante debe votar sobre qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de las 10 afirmaciones, según nuestras percepciones. Para ello, el equipo autor de la herramienta recomienda el voto secreto o con tabla.

Quórum: Puede ser que nuestro FMA tenga reglas sobre el quórum, es decir, el número mínimo de miembros que debemos estar presentes en una reunión para que esta sea válida. Si es así, los autores y autoras de la herramienta recomienda seguir dicha regla para su implementación o que participen por lo menos la mitad de miembros del FMA.

¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

Foto por Pavel Martiarena/CIFOR

Un miembro del FMA de la Reserva Comunal Amarakaeri (Madre de Dios, Perú) vota sobre las afirmaciones en una tabla.

Foto por Marlon del Aguila/CIFOR

El facilitador, con ayuda de la secretaria, cuenta los votos en la Hoja de trabajo 1 – Votación del FMA del Bosque de Protección Alto Mayo (San Martín, Perú).

B | Etapa de selección

Paso
5

Designen a un/a facilitador/a y a un/a secretario/a

Paso
6

Registren a los/as participantes en la Lista de asistencia

Paso
7

Seleccionen seis afirmaciones para agregarlas a las cuatro afirmaciones fijas y tengan diez afirmaciones en total

Paso
8

Escriban las afirmaciones (indicadores) en la Hoja de trabajo 1 - Afirmaciones

B | Etapa de selección

La segunda etapa es la de selección. Debemos realizar esta y las etapas siguientes cada vez que implementemos la herramienta. Los pasos a seguir son:

Paso 5

Designamos a un facilitador o facilitadora y a un secretario o secretaria. Las personas designadas cumplirán la función solo durante la implementación de la herramienta. El facilitador o facilitadora liderará la implementación de la herramienta y tiene la responsabilidad de leer las afirmaciones, organizar el proceso de votación para cada una de ellas y leer las preguntas de reflexión en la etapa correspondiente (página 46-60). Es importante que él o ella se exprese con claridad al leer las instrucciones. Debe asegurarse de que todos los y las participantes comprendan lo que significa cada afirmación. Si los o las participantes hablan diferentes idiomas, podemos escoger a un segundo facilitador o facilitadora que hable el idioma o a un traductor o traductora. Por otro lado, el secretario o secretaria se encargará de completar las hojas de trabajo de la herramienta. Sin embargo, el resto de participantes también debemos tomar notas detalladas durante el proceso.

Seamos muy cuidadosos y cuidadosas al seleccionar al facilitador o facilitadora y al secretario o secretaria. Los autores y autoras de esta herramienta recomiendan elegir a personas distintas cada vez que esta se implemente, ya que la rotación ayuda a compartir las responsabilidades y alienta a todos y todas a involucrarse más en el proceso. Cuando seleccionemos al facilitador o facilitadora y al secretario o secretaria, debemos asegurarnos de que haya un equilibrio entre hombres y mujeres y que estén representados diferentes tipos de actores del foro (por ejemplo, integrantes del gobierno, la academia, la población local, representantes indígenas, ONG y otros).

Paso 6

Anotamos a los y las participantes en el *Registro de asistencia*. Cada participante escribe su nombre y datos de contacto en el Registro de asistencia (página 39). El facilitador o facilitadora y el secretario o secretaria verificarán que todos los y las participantes lo hayamos hecho. Es importante hacer un seguimiento de quién está presente, ya que nos permite observar cualquier cambio en la composición de nuestro FMA entre los diferentes ciclos de monitoreo.

B | Etapa de selección (cont...)

Paso 7

Seleccionamos 6 afirmaciones electivas del Banco de Afirmaciones (páginas 41-43) para agregarlas a las 4 afirmaciones fijas y tener un total de 10 afirmaciones. La herramienta cuenta con 4 afirmaciones fijas que deberán ser utilizadas cada vez que la implementemos. Añadiremos 6 afirmaciones electivas para tener un total de 10. Para ello, el facilitador o facilitadora debe leer o mostrar al grupo cada una de las afirmaciones del Banco de afirmaciones. Luego, con el método de votación seleccionado en el paso 4 y según las prioridades de nuestro FMA, elegimos 6 de las afirmaciones electivas. Aunque no es necesario que elijamos las mismas 6 afirmaciones cada vez que implementemos la herramienta, es una buena idea repetir algunas de ellas para comparar nuestras percepciones a lo largo del tiempo.

Hay 4 afirmaciones fijas por dos razones. En primer lugar, dichas afirmaciones están basadas en la investigación llevada a cabo por CIFOR sobre FMA. En segundo lugar, nos dan la posibilidad de tener al menos 4 afirmaciones para comparar entre periodos y analizar cuán bien (o no tan bien) está avanzando nuestro foro.

Paso 8

El secretario o la secretaria agrega las 6 afirmaciones seleccionadas a la Hoja de trabajo 1 – Votación (página 44), junto con las 4 afirmaciones fijas. Hasta este momento, ya hemos definido las 10 afirmaciones que se utilizarán para el proceso de votación y hemos elegido un método de votación/selección durante la etapa de preparación (si no hemos elegido un método de votación, regresemos al paso 4).

C | Etapa de votación

Paso
9

Voten por cada una de las diez afirmaciones según cuán de acuerdo o en desacuerdo estén y lo registran en la Hoja de trabajo 1 - Afirmaciones

Paso
10

Calculen el puntaje promedio de cada afirmación

C | Etapa de votación

Una vez culminados los preparativos, podemos llevar a cabo la votación y asignar un puntaje a cada afirmación. Los votos son información que usaremos para clasificar cada afirmación, como parte del proceso de reflexión. Para ello, debemos seguir los siguientes pasos:

Paso 9

Realizamos la votación para cada una de las 10 afirmaciones señalando qué tan de acuerdo o en desacuerdo estamos con cada una de ellas. El facilitador o facilitadora se encargará de leer todas las afirmaciones en voz alta, una por una. Luego, cada uno de los y las participantes asignaremos un puntaje a cada afirmación, según qué tan de acuerdo o en desacuerdo estemos con ella, en una escala del 1 al 5, donde:

- 1 = muy en desacuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = de acuerdo
- 5 = muy de acuerdo

Si el método de votación elegido es a mano alzada, el secretario o la secretaria anotará el número de manos levantadas; si el método de votación es oral, el secretario o secretaria llamará a cada uno de los y las participantes y anotará sus respuestas. Una vez que todos y todas hayamos votado, el secretario o secretaria registrará los votos para cada afirmación en la Hoja de trabajo 1 – Votación. Es importante que el facilitador o facilitadora asegure que todos los y las participantes hayan entendido claramente cada afirmación. También debe cerciorarse de que todos los y las participantes hayan votado, incluyéndose a sí mismo o misma y al secretario o secretaria; de lo contrario, los cálculos serán incorrectos

Paso 10

El secretario o secretaria calcula el puntaje promedio de cada afirmación. Con el uso de una calculadora, el secretario o secretaria debe calcular el puntaje promedio de cada afirmación, redondearlo al medio punto más cercano (0,5) y registrarlo en la casilla correspondiente de la Hoja de trabajo 1 – Votación (véase la página 21).

Recuadro 2. Ejemplo: Cálculo del puntaje promedio de cada afirmación

Un FMA contaba con 28 participantes en la implementación de la herramienta. El grupo decidió realizar la votación mediante voto secreto. Cada participante votó y asignó un puntaje (de 1 a 5) a cada una de las 10 afirmaciones y luego entregó el papel de votación al secretario. A continuación, este contó y escribió los votos en la *Hoja de trabajo 1 – Votación*.

Los resultados para la afirmación “Nuestro FMA incluye a todas y todos los que deben estar presentes” fueron los siguientes:

Afirmación	¿Cuántas personas están...?					Puntaje promedio
	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo	
2. Nuestro FMA incluye a todas y todos los que deben estar presentes.	2	2	0	4	20	

Para calcular el voto promedio para cada afirmación, el secretario utilizó la siguiente formula:

PROMEDIO = [(1 x número de personas que votaron “Muy en desacuerdo”) + (2 x número de personas que votaron “En desacuerdo”) + (3 x número de personas que votaron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”) + (4 x número de personas que votaron “De acuerdo”) + (5 x número de personas que votaron “Muy de acuerdo”)] / Total de participantes

Promedio = [(1 x 2) + (2 x 2) + (3 x 0) + (4 x 4) + (5 x 20)] / 28 = 4,35

Luego, el secretario redondeó el resultado (4,35 --> 4,5) y anotó los resultados en la *Hoja de trabajo 1 – Votación*.

Afirmación	¿Cuántas personas están...?					Puntaje promedio
	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo	
2. Nuestro FMA incluye a todas y todos los que deben estar presentes.	2	2	0	4	20	4,5

D | Etapa de reflexión

Paso
11

Seleccionen
4 afirmaciones
para el
proceso de
reflexión

Paso
12

Debatan
usando las
preguntas de
reflexión de
cada una de las
afirmaciones
seleccionadas

Paso
13

Registren los
resultados de
la reflexión del
grupo

D | Etapa de reflexión

Una vez que todos y todas hayamos votado y el secretario o secretaria haya calculado los promedios, podemos pasar al proceso de reflexión, que consiste en la discusión de las afirmaciones mediante las preguntas de reflexión proporcionadas en esta herramienta como guía. Para esto, hacemos lo siguiente:

Paso 11

De las 10 afirmaciones sobre las que acabamos de votar, seleccionamos 4 para realizar el proceso de reflexión. Los autores y autoras de la herramienta recomienda seleccionar la afirmación con el puntaje promedio más alto (aquella con la que más personas estuvieron de acuerdo), la afirmación con el puntaje promedio más bajo (aquella con la que más personas estuvieron en desacuerdo) y dos afirmaciones que el grupo considere las más importantes para la reflexión, en función de las prioridades de su FMA. Otras opciones son elegir afirmaciones en las que las opiniones se encuentren polarizadas (varias personas de acuerdo y varias en desacuerdo) o la afirmación cuyo puntaje promedio difiere más en comparación con la implementación anterior de la herramienta (en caso hayamos aplicado la herramienta anteriormente).

Paso 12

El secretario o la secretaria selecciona las *Hojas de reflexión* (páginas 46-60) para las afirmaciones elegidas en el paso anterior (paso 11). Si se tienen los documentos impresos, el secretario o secretaria contará con 4 Hojas de afirmaciones en blanco y deberá escribir las afirmaciones elegidas en el paso anterior (paso 11) y copiar las preguntas de reflexión que se encuentran en las Hojas de reflexión de este manual. Luego, el facilitador o facilitadora debe leer en voz alta las preguntas de reflexión de cada afirmación y moderar la discusión grupal, mientras que el secretario o secretaria toma notas. Las preguntas de reflexión deben ser hechas en orden y debemos terminar todas ellas antes de pasar a la reflexión de la siguiente afirmación.

Si consideramos que el grupo cuenta con demasiadas personas para realizar una discusión efectiva en el tiempo asignado para este ejercicio, podemos dividirnos en subgrupos más pequeños para la reflexión. En cada uno de ellos podemos reflexionar sobre una o más afirmaciones. Cada subgrupo debe seleccionar un facilitador o facilitadora, quien se encargará de leer las preguntas de reflexión y moderar la discusión, y un secretario o secretaria que se encargará de tomar notas.

Recuadro 3. Subgrupos

En aquellos lugares donde existan barreras para que diferentes grupos participen de manera igualitaria o haya desigualdades de poder fuertemente arraigadas, los FMA pueden realizar estos ejercicios en subgrupos más reducidos para comprender de qué manera difieren las respuestas entre ellos, y luego facilitar una discusión grupal al respecto. En este caso, los y las participantes del FMA pueden dividirse en 3 o 4 subgrupos pequeños para discutir un conjunto más reducido de preguntas de reflexión. Cada subgrupo debe contar con un facilitador o facilitadora y un secretario o secretaria.

Paso 13

El facilitador o facilitadora (o los facilitadores y facilitadoras, si se han dividido en subgrupos), debe leer y moderar la discusión de las preguntas de resumen en cada *Hoja de reflexión*. El secretario o secretaria deberá tomar nota de la discusión en la Hoja de reflexión de cada afirmación.

Las preguntas de resumen para cada afirmación son:

- ¿Cuáles son las tres lecciones más importantes aprendidas de esta discusión?
- ¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

Una vez respondidas las preguntas de una afirmación, podemos pasar a la afirmación siguiente, hasta completar las 4 afirmaciones (o las que hayan sido asignadas al subgrupo).

Recuadro 4. IMPORTANTE

Si se ha realizado el proceso de reflexión en subgrupos, se debe reservar un tiempo al final del ejercicio para que cada subgrupo presente un resumen de su discusión a los y las participantes. Con esto, se habrá completado la etapa de reflexión.

Foto por Marlon del Aguila/CIFOR

Miembros del FMA del Bosque de Protección Alto Mayo (San Martín, Perú) se preparan para usar las *Hojas de reflexión*.

Recuadro 5. Ejemplo: Hoja de reflexión completa

Ejemplo

4 Tenemos un impacto positivo que va más allá de nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Nuestro FMA ha ayudado a poner en contacto a los diferentes sectores/grupos/comunidades que representamos?
- ¿Hemos aplicado las lecciones aprendidas en nuestro FMA a nuestro trabajo con las comunidades/instituciones/organizaciones que representamos?
- ¿Han surgido nuevos conflictos fuera de nuestro FMA o se han agravado los conflictos ya existentes? De ser así, ¿cuáles?

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

1. El Gobierno nacional y las comunidades locales apoyan el área protegida, pero el gobierno local y los agricultores y las agricultoras no. Los primeros opinan que la construcción de una carretera en la Zona de Amortiguamiento no es necesaria, pues podría permitir la extracción ilegal de madera y la invasión de tierras. Nuestro alcalde ha discutido el tema en entrevistas radiales recientes y asegura que la carretera es clave para el desarrollo de nuestra jurisdicción.
2. Los y las participantes del FMA apoyamos el área protegida, pero no contamos con representantes ni del gobierno local ni de los agricultores y agricultoras, por lo que no conocemos con certeza cuáles son sus prioridades o planes, o por qué quieren construir la carretera en ese lugar. Solo nos enteramos de lo podría ocurrir por medio de entrevistas de radio y sus protestas.
3. Algunas de las comunidades representadas en nuestro FMA no saben de la existencia de este foro, ni que sus prioridades están representadas en nuestro grupo. Además, existe el rumor de que el FMA está trabajando con el gobierno local para apoyar la construcción de la carretera, y las personas están asustadas por la pérdida potencial de tierras y la deforestación que podrían ocurrir. Algunos líderes comunitarios han comenzado a hablar en contra de nuestro FMA. Dicen que somos corruptos y corruptas y que no estamos teniendo un impacto en sus comunidades. No saben que tanto el programa de ecoturismo como el de guardaparques son organizados por el FMA.

Recuadro 5. Ejemplo: Hoja de reflexión completa (cont...)

Ejemplo

4

Tenemos un impacto positivo que va más allá de nuestro FMA

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

Obtuvimos un puntaje promedio de 2,5 para esta afirmación. Nuestros tres desafíos principales son los siguientes:

1. Existe un conflicto entre nuestro rol de apoyo al área protegida y los planes del gobierno local para construir una carretera para que los agricultores y las agricultoras lleven sus productos para venta a la capital regional.
2. Hay conflictos por tierras entre comunidades locales y agricultores y agricultoras en la zona de amortiguamiento de nuestra área protegida.
3. Algunas de las comunidades que representamos no saben que nuestro FMA existe o que las representa.

Para abordar estos desafíos, haremos lo siguiente:

1. Iniciar una campaña radial sobre la amenaza de la carretera para el área protegida y sobre los servicios que esta área brinda a las poblaciones locales.
2. Convocar a representantes de los agricultores y agricultoras locales para que conozcan nuestro FMA, para que sepamos sobre sus necesidades y podamos encontrar un punto de entendimiento.
3. Animar a los y las participantes a informar a sus comunidades después de cada una de nuestras reuniones, difundir activamente nuestras actividades en nuestra página de Facebook y considerar el diseño e impresión de folletos que expliquen nuestro trabajo.

E | Etapa de resumen

Paso
14

Completen el resumen de la discusión en la Hoja de trabajo 2 - Resumen y Hoja de ruta

Paso
15

Completen el resumen visual de la votación en la Hoja de trabajo 2 - Resumen y Hoja de ruta

E | Etapa de resumen

Una vez completadas las etapas de votación y reflexión, debemos resumir los resultados para orientar nuestro trabajo futuro y para compartirlos con mayor claridad. Para esto:

Paso 14

Completamos el resumen de la discusión en la *Hoja de trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta* (página 61-62). Siguiendo el debate durante la etapa de reflexión, el secretario o la secretaria completa los dos cuadros de resumen y la *Hoja de ruta* (página 62). La información tanto para los cuadros de resumen como para la *Hoja de ruta* proviene de las hojas de reflexión llenas.

Llenamos uno de los cuadros con las actividades claves que queremos seguir manteniendo; mientras que en el otro incluimos las actividades que queremos mejorar. Después de que completemos esta parte de la *Hoja de trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta*, el secretario o la secretaria llenará la *Hoja de ruta* con las actividades (y sus objetivos) que hemos identificado como claves para abordar los desafíos y mejorar o mantener nuestros promedios en la siguiente implementación de la herramienta.

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

Recuadro 6. Apoyemos nuestra Hoja de ruta

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

Paso 15

El secretario o secretaria también debe completar el resumen visual en la **Hoja de trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta** y colorear la barra según el puntaje promedio de cada una de las afirmaciones. Esto proporciona una representación visual de la evaluación y ayuda a comprender mejor los resultados.

Recuadro 7. Ejemplo: Barras coloreadas

Recuadro 8. IMPORTANTE

Debemos conservar todas las hojas que hayamos completado durante este ejercicio pues se pueden emplear para diversos propósitos en el futuro. Por ejemplo, podemos utilizar los resultados para planificar las actividades del FMA en el periodo siguiente, comparar los resultados con los que obtengamos la próxima vez que implementemos este ejercicio a fin de identificar en qué se mejoró (o no), presentar los resultados a las y los miembros del grupo que no estuvieron presentes, o informar sobre nuestro trabajo a las personas y organizaciones que no participan en el FMA.

Si en algún momento hubiera dudas, revisemos la sección de *Preguntas frecuentes*.

LISTAS DE RESPONSABILIDADES Y PREGUNTAS FRECUENTES

Responsabilidades | Facilitador o facilitadora

A continuación, se resumen las funciones del facilitador o facilitadora:

- ☐ Verificar que todos los y las participantes hayan completado el *Registro de asistencia*.
- ☐ Leer las afirmaciones con claridad y asegurarse de que sean entendidas por todo el grupo.
- ☐ Guiar la selección de las 6 afirmaciones electivas del *Banco de afirmaciones*.
- ☐ Conducir el proceso de votación para cada afirmación, leer todas las afirmaciones, una por una, y asegurarse de que sean entendidas por todos los y las participantes.
- ☐ Cerciorarse de que todos los y las participantes voten (incluidos el facilitador o facilitadora y el secretario o secretaria).
- ☐ Guiar la selección de 4 afirmaciones (de las 10 afirmaciones votadas) para el proceso de reflexión.
- ☐ Leer las preguntas de reflexión para cada afirmación en voz alta.
- ☐ Moderar la discusión grupal del proceso de reflexión, con una afirmación a la vez.
- ☐ De ser necesario, organizar la división de los y las participantes en subgrupos más pequeños para el proceso de reflexión (por ejemplo, si hay demasiadas personas en el grupo). Cada subgrupo debe contar con un facilitador o facilitadora, quien dirigirá la reflexión, y un secretario o secretaria que tome notas.
- ☐ Una vez que se hayan discutido las preguntas de reflexión, leer las preguntas de resumen de cada afirmación. Se debe discutir y completar la hoja de cada afirmación antes de pasar a la siguiente.

Responsabilidades | Secretario o secretaria

A continuación, se resumen las funciones del secretario o secretaria:

- ☐ Asegurarse que todos los y las participantes completen el *Registro de asistencia*.
- ☐ Agregar las 6 afirmaciones electivas seleccionadas a la *Hoja de trabajo 1- Votación*.
- ☐ Registrar los votos para cada afirmación en la *Hoja de trabajo 1 – Votación*.
- ☐ Calcular y escribir el puntaje promedio para las 10 afirmaciones votadas en la *Hoja de trabajo 1 – Votación*.
- ☐ Seleccionar las *Hojas de reflexión* para las 4 afirmaciones elegidas para el proceso de reflexión.
- ☐ Tomar notas de la reflexión dirigida por el facilitador o facilitadora (o facilitadores y facilitadoras).
- ☐ Una vez que se hayan discutido las preguntas de reflexión para cada afirmación, escribir las respuestas a las preguntas de resumen para cada afirmación en la *Hoja de reflexión* correspondiente.
- ☐ Completar el resumen escrito en la *Hoja de trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta* y leerlo en voz alta para que el grupo lo apruebe o proponga cambios.
- ☐ Completar el resumen visual en la *Hoja de trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta* (colorear las barras).
- ☐ Anotar las actividades, el plazo establecido y los nombres de las y los miembros responsables de cada actividad en la *Hoja de trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta*.

Preguntas frecuentes

¿Para qué sirve esta herramienta?

¿Cómo vamos? es una invitación para reflexionar y aprender sobre lo qué se ha estado haciendo bien (y no tan bien) dentro de su FMA. La meta es que se utilice esta información para adaptar el trabajo de su FMA, abordar los problemas existentes, diseñar una ruta para alcanzar su(s) objetivo(s), y seguir sus prioridades.

¿Con qué frecuencia debemos realizar este ejercicio?

Sugerimos que el primer año se haga cada 4 o 6 meses, de manera que puedan practicar la implementación y comparar sus resultados. Una vez que se hayan familiarizado con su funcionamiento, pueden aplicar la herramienta anualmente o según lo que el grupo decida. Un error común en el monitoreo es que se presta poca atención al tema cuando las cosas van bien y el ejercicio se realiza solo cuando hay conflictos o problemas (y, por lo tanto, solo refleja esta situación). Para evitar esto, se deben programar reflexiones a intervalos regulares, al margen de los altibajos internos del FMA.

¿Cuánto tiempo tendremos que invertir para implementar esta herramienta?

Al igual que con otros procesos similares, las implementaciones de la herramienta serán más sencillas (y algunas de sus partes se harán con mayor rapidez) con la práctica. Se deben reservar al menos 3 horas para la implementación completa de la herramienta.

¿Por qué hay afirmaciones fijas?

Hay 4 afirmaciones fijas por dos razones. En primer lugar, son indicadores definidos a partir de la investigación sobre el tema. Se trata de aspectos que han sido importantes en FMA efectivos y equitativos. En segundo lugar, así se tienen al menos 4 afirmaciones que se pueden comparar y sirven para hacer un seguimiento sobre qué tan bien (o no tan bien) está yendo el FMA entre los periodos de aplicación de esta herramienta.

¿Podemos discutir más de 4 afirmaciones?

Sí, pueden discutir todas las que quieran. La herramienta sugiere 4 para que tengan el tiempo suficiente de discutir las y completar los formularios correspondientes. Si eligen más afirmaciones, asegúrense de reservar el tiempo suficiente en su planificación (al menos 30 minutos por cada afirmación adicional). También pueden dividir su grupo en subgrupos más pequeños para abarcar más afirmaciones en el mismo tiempo asignado.

Preguntas frecuentes

¿Podemos agregar afirmaciones o cambiarlas?

Sí, esta herramienta es un ejercicio colaborativo y “vivo”. Pueden agregar afirmaciones (y preguntas de reflexión) o cambiar las que aparecen en este documento (incluidas las afirmaciones fijas) si creen que no abordan las necesidades de su FMA. Si realizan cambios, por favor pónganse en contacto con los autores y autoras de la herramienta, que tienen gran interés en tomarlos en cuenta para futuras versiones de *¿Cómo vamos?*

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

Eso depende totalmente de ustedes. Sin embargo, tomen en cuenta que no es necesario elegir a las mismas personas cada vez que se implemente la herramienta. Los autores y autoras de la herramienta recomiendan que, al seleccionarlasy, se mantenga un equilibrio entre hombres y mujeres, y que pertenezcan a diferentes grupos de actores (por ejemplo, representantes gubernamentales, de la academia, de la población local, representantes indígenas, ONG y otros).

¿Quién puede participar en la implementación?

El equipo autor de la herramienta recomienda que por lo menos la mitad de los miembros de su FMA participen en la implementación. Sin embargo, depende de ustedes decidir quién participa en la reflexión grupal (por ejemplo, nuevos miembros del FMA que podrían conocer poco sobre su trabajo, aliados u otras organizaciones externas).

Foto por Marlon del Aguila/CIFOR

Miembros del FMA del Bosque de Protección Alto Mayo (San Martín, Perú) votan para seleccionar sus afirmaciones electivas.

Preguntas frecuentes

¿Con qué debemos comparar nuestros resultados si es la primera vez que utilizamos la herramienta?

La *Hoja de trabajo 2 – Resumen y Hoja de ruta* fue diseñada para resumir los aspectos claves de las reflexiones sobre el trabajo y las prioridades anteriores, a fin de orientar la planificación del trabajo futuro. La primera vez que usen la herramienta, pueden comparar los puntajes y reflexiones obtenidas para las distintas afirmaciones. Si bien esto aún no permitirá considerar cambios a través del tiempo, sí se podrá hacer una evaluación del estado actual de su FMA que servirá como línea de base para comparaciones futuras.

¿Cómo debemos realizar este ejercicio si nuestro FMA es nuevo y aún estamos en la etapa de diseño?

Si aún se encuentran en proceso de establecer los objetivos de su FMA, planificar la forma de incluir participantes y crear alianzas con otras organizaciones o instituciones gubernamentales, pueden utilizar las afirmaciones y preguntas de las Hojas de reflexión para discutir sus prioridades en esta etapa. Por ejemplo, con referencia a las afirmaciones en el Banco de afirmaciones, pueden discutir cuáles creen que deberían ser los objetivos del FMA con la afirmación 1; quién cree que debería ser incluido o estar presente en las reuniones del FMA con la afirmación 2; cuáles podrían ser las posibles fuentes de financiamiento con la afirmación B, etc.

¿Quién debe participar en esta discusión?

Uno de los objetivos de esta herramienta es permitir que los propios participantes del FMA respondan esta interrogante, a partir de las dos preguntas siguientes: ¿quién debe estar presente para que el grupo pueda cumplir con su cometido? y ¿quién debe estar presente para que el grupo tenga representación suficiente de todos los actores que podrían verse afectados por sus decisiones? Idealmente, quienes participan en el FMA y en esta evaluación provienen de diversos ámbitos, y cada uno o una enriquece la discusión con sus necesidades y puntos de vista. La idea es que el grupo sea lo más representativo posible de la realidad local, no solo para las discusiones ya que estas deberían ser parte del FMA en sí mismo.

Preguntas frecuentes

¿Qué debemos hacer con nuestros resultados?

La herramienta reúne todas las perspectivas del grupo y ha dado lugar a una fructífera discusión sobre su trabajo. Por lo tanto, pueden utilizar sus resultados como mejor crean conveniente. Deben guardar todas las hojas de trabajo completadas para fundamentar su planificación anual y para comparar sus percepciones sobre su propio trabajo a lo largo del tiempo. Además, deben compartir los resultados con las y los miembros del FMA que no estuvieron presentes en la implementación de la herramienta u otros y otras que se unan al foro posteriormente. También pueden compartirlos con otras organizaciones aliadas u organizaciones que requieran evidencia de su trabajo, como organismos gubernamentales y organizaciones donantes.

Foto por Pavel Martiarena/CIFOR

Miembros del FMA de la Reserva Comunal Amaraeri (Madre de Dios, Perú) durante el proceso de reflexión de la herramienta

¿Qué ocurre si durante la reflexión surgen puntos importantes de desacuerdo y debate que no se resuelven con la discusión?

Siguiendo el enfoque CORE - Colaboración para la resiliencia: una guía para profesionales (originalmente en inglés: *Collaborating for Resilience: A Practitioner's Guide*) sugerimos crear un entorno que permita el diálogo abierto y ayude a los participantes a explorar las repercusiones o consecuencias de las diferentes perspectivas (véase Ratner y Smith 2016, la referencia completa está en la sección *¿Cómo puedo aprender más?* de este mismo documento). En este caso, el facilitador o facilitadora (o los facilitadores y las facilitadoras) deben señalar las diferentes perspectivas y crear las condiciones necesarias para escuchar a todos los y las participantes. De esta manera, se podrá tener un diálogo sobre aquel punto conflictivo antes de tomar cualquier decisión. El enfoque CORE sugiere que, para identificar oportunidades de colaboración, primero se requiere explorar con detenimiento los puntos en común y las diferencias de los actores.

REGISTRO DE
ASISTENCIA,
BANCO DE
AFIRMACIONES Y
HOJAS DE
TRABAJO

REGISTRO DE ASISTENCIA

	Nombre	Apellido	Género	Organización/Institución	Correo electrónico	Teléfono	Firma
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							

Fecha:

— ¿CÓMO VAMOS? —

REGISTRO DE ASISTENCIA

	Nombre	Apellido	Género	Organización/Institución	Correo electrónico	Teléfono	Firma
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							

Fecha:

— ¿CÓMO VAMOS? —

Afirmaciones fijas

1

Todos y todas sabemos cuáles son los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA.

Esta afirmación busca garantizar que todos y todas conozcan y compartan la misma información sobre el FMA y comprendan su propósito y objetivos. Si este no es el caso, el grupo puede reflexionar sobre las razones por las que algunas y algunos miembros no los tienen en claro o los desconocen.

2

Nuestro FMA incluye a todas y todos los que deben estar presentes.

Esta afirmación aborda la adecuada representación y participación de los actores no se dice actoras. En todo caso, se dice actrices, pero eso es para teatro/performance. Actores incluye hombres y mujeres que se verán afectados o afectadas de manera directa o indirecta por el trabajo del FMA. Es importante evaluar si todos los actores que deben participar lo están haciendo en la práctica. Si este no es el caso, se aconseja al grupo a considerar formas de integrar a estos actores en actividades futuras.

3

Estamos aprendiendo lo que necesitamos saber para participar de una manera efectiva.

Puede ser que uno o una o más miembros no estén participando de manera efectiva o no se le(s) escuche cuando se definen los objetivos o tareas del FMA. Por ello, las preguntas de reflexión de esta afirmación guiarán a los y las participantes para pensar cómo mejorar la representación y los procesos de participación del FMA.

4

Tenemos un impacto positivo que va más allá de nuestro FMA.

Es interesante conocer y reflexionar sobre las estrategias del FMA. Las preguntas de reflexión de esta afirmación pueden ayudar a verificar que las actividades se estén implementando según lo acordado o esperado por el grupo.

Afirmaciones electivas

A

El facilitador o la facilitadora y los y las participantes nos tratan por igual en nuestro FMA.

Es fundamental reconocer las habilidades de quienes tienen a cargo la facilitación de los procesos internos. Al mismo tiempo, es esencial aclarar cuáles son las responsabilidades compartidas en el FMA, así como asegurar la equidad e inclusión en nuestras actividades.

B

Hemos buscado fuentes de financiamiento para que nuestro FMA logre su(s) objetivo(s).

Esta afirmación tiene como finalidad reflexionar sobre los diferentes tipos de recursos que el FMA puede necesitar para desempeñar sus funciones de una manera efectiva y equitativa. Puede tratarse de recursos humanos, económicos o logísticos, entre otros.

C

Hemos implementado estrategias para que las mujeres de las poblaciones locales (por ejemplo, comunidades indígenas, tradicionales y campesinas) y de sus organizaciones de base participen de una manera efectiva y equitativa en nuestro FMA.

Esta afirmación busca profundizar en las actividades concretas que se han realizado, o están en curso, para incluir a las mujeres en el FMA, así como para garantizar que tengan una participación efectiva.

D

Hemos identificado el rol de las poblaciones locales (por ejemplo, comunidades indígenas, tradicionales y campesinas) y de sus organizaciones de base para el logro de los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA.

Para tener un impacto real, es esencial ser claros sobre los roles, conocimientos y necesidades de las poblaciones locales y sus organizaciones de base, y cómo pueden apoyar el logro de los objetivos (o el objetivo) del FMA.

E

Hemos comunicado de manera efectiva nuestro trabajo a las comunidades, organizaciones e instituciones que no participan en nuestro FMA.

Esta afirmación tiene como objetivo reflexionar sobre las herramientas, estrategias y plataformas que se han utilizado, o pueden utilizarse, para transmitir y comunicar de manera efectiva el trabajo y el propósito del FMA a quienes no participan en él.

Afirmaciones electivas

F

Todos y todas tenemos claro cuál es nuestro rol y el de las y los otros participantes en nuestro FMA.

Para trabajar de una manera equitativa, efectiva y colaborativa, todos los y las participantes deben conocer las diferentes organizaciones representadas en el FMA, sus metas, y sus roles dentro del foro para el logro de su objetivo u objetivos.

G

Nos hemos involucrado con otras instituciones/ organizaciones/entidades y/u otros espacios participativos que impactan en los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA.

A fin de incrementar la posibilidad de que el FMA alcance sus objetivos, sus miembros deben conocer otros espacios participativos existentes con objetivos similares o relacionados, y a otros actores que puedan tener un impacto positivo en dichos objetivos. Estas preguntas invitan a reflexionar sobre procesos y estrategias que propicien el trabajo conjunto con otros espacios que puedan tener un impacto positivo en los objetivos y funciones del FMA.

H

Hemos tomado en cuenta los intereses de actores cuyos objetivos difieren de los de nuestro FMA.

Discutir qué actores no están alineados con los objetivos e intereses del FMA, tienen una posición neutral o son aliados potenciales o reales, permitirá reflexionar sobre cómo encontrar un punto de entendimiento o mejorar las colaboraciones del FMA con ellos y ellas.

I

Hemos identificado qué capacidades necesitamos para poder participar de manera efectiva en nuestro FMA y nos hemos esforzado por desarrollarlas.

Esta afirmación tiene como objetivo abordar y evaluar los avances y desafíos con respecto a la participación efectiva de todos y todas en el FMA.

J

Hemos apoyado investigaciones (realizadas por diferentes organizaciones o por nuestros miembros) para respaldar el logro de los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA.

Esta afirmación tienen como finalidad reflexionar sobre la información que la investigación podría proporcionar al FMA para que alcance sus objetivos.

Hoja de trabajo 1 | Votación

Facilitador o facilitadora: Secretario o secretaria: Fecha:	¿Cuántas personas están...?					
	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo	Promedio
Afirmaciones						
1 – Todos y todas sabemos cuáles son los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA.						
2 – Nuestro FMA incluye a todas y todos los que deben estar presentes.						
3 – Estamos aprendiendo lo que necesitamos saber para participar de una manera efectiva.						
4 – Tenemos un impacto positivo que va más allá de nuestro FMA.						
5 –						
6 –						
7 –						
8 –						
9 –						
10 –

Foto por Pavel Martiarena/CIFOR

Una integrante del FMA de la Reserva Comunal Amarakaeri (Madre de Dios, Perú) escribe las afirmaciones electivas en la Hoja de Trabajo 1 - Votación.

Foto por Pavel Martiarena/CIFOR

El secretario designado del FMA de la Reserva Comunal Amarakaeri (Madre de Dios, Perú) cuenta los votos para calcular el promedio de cada afirmación.

1

Todos y todas sabemos cuáles son los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Cuáles son los objetivos de nuestro FMA?
- ¿Por qué no todos o todas conocemos cuáles son los objetivos del FMA?
- ¿Estamos todos y todas de acuerdo con el objetivo (o los objetivos) del FMA?
¿Es necesario actualizarlo(s)?
- ¿Qué avances hemos logrado?
- ¿Qué nos impide avanzar más?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

2 Nuestro FMA incluye a todas y todos los que deben estar presentes

Preguntas de reflexión:

- ¿Quién está invitado o invitada a participar en las reuniones? ¿Cómo se les invita a participar?
- ¿Hay actores (por ejemplo, comunidades, instituciones, organizaciones) que podrían verse afectados por nuestras decisiones y que no asisten a nuestras reuniones, ya sea porque no fueron invitados o porque dejaron de asistir?
- ¿Tenemos un desequilibrio de género entre nuestros participantes? (por ejemplo, ¿hay suficientes mujeres representantes del sector empresarial o de las comunidades indígenas?, si corresponde).
- ¿Todos y todas sentimos que podemos decir lo que pensamos frente a nuestro grupo? (nota para el facilitador o facilitadora: asegurarse de que aquellos y aquellas que normalmente no expresan su opinión puedan hablar en este punto).

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

3

Estamos aprendiendo lo que necesitamos saber para participar una de manera efectiva

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué hemos aprendido y qué necesitamos aprender para apoyar el cumplimiento de los objetivos de nuestro FMA?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestro conocimiento sobre el punto de vista de nuestro sector/comunidad/institución respecto a los objetivos del FMA?
- ¿Nos ha ayudado nuestro FMA a comprender y respetar las perspectivas/prioridades de otras personas?
- ¿Cómo podemos incorporar estas múltiples perspectivas/prioridades en el trabajo de nuestro FMA?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

4

Tenemos un impacto positivo que va más allá de nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Nuestro FMA ha ayudado a ponernos en contacto con los diferentes sectores/grupos/comunidades que representamos?
- ¿Hemos aplicado alguna de las lecciones aprendidas dentro del FMA en las comunidades/instituciones/organizaciones en las que trabajamos?
- ¿Han surgido nuevos conflictos fuera de nuestro FMA o han empeorado los conflictos ya existentes?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

A

El facilitador o la facilitadora y los y las participantes nos tratan por igual en nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué cualidades, habilidades y conocimientos son importantes en un facilitador o facilitadora?
- ¿Participamos todos y todas en la definición de la agenda de nuestras reuniones?
- ¿Escuchamos y tomamos en consideración todos los aportes por igual?
- ¿Qué métodos utilizamos para la toma de decisiones?
- ¿Llevamos actas de todas las reuniones? ¿Las compartimos con todos los y las participantes del FMA?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

B

Hemos buscado fuentes de financiamiento para que nuestro FMA logre su(s) objetivo(s)

Preguntas de reflexión:

- ¿Conocemos todos y todas el presupuesto del FMA y de qué manera se financia?
- ¿Tenemos fondos suficientes para respaldar nuestros objetivos o plan anual?
- ¿Dónde hemos buscado fondos? ¿A qué otras alternativas de financiamiento podemos acceder?
- ¿Cuales son nuestras brechas de financiamiento? Si tuviéramos más fondos, ¿cómo deberíamos priorizar su uso?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

C

Hemos implementado estrategias para que las mujeres de las poblaciones locales (por ejemplo, comunidades indígenas, tradicionales y campesinas) y de sus organizaciones de base participen de manera efectiva y equitativa en nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Existen obstáculos para la participación efectiva y equitativa de las mujeres? ¿Cómo podemos asegurarnos de que los intereses de las mujeres estén representados?
- ¿Cómo nuestro FMA puede ayudar a las mujeres a participar de manera efectiva y equitativa? ¿Qué hemos hecho? ¿Qué podríamos mejorar?
- ¿Hemos desarrollado las capacidades de las mujeres de las poblaciones locales para que participen en nuestro FMA?
- ¿Estamos capacitados y capacitadas en cuanto a la importancia de la participación de las mujeres de las poblaciones locales?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

D

Hemos identificado el rol de las poblaciones locales (por ejemplo, comunidades indígenas, tradicionales y campesinas) y de sus organizaciones de base para el logro de los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Cuál es el rol de las poblaciones locales en nuestro FMA? ¿Cómo podemos apoyar a las poblaciones locales para que cumplan su rol?
- ¿Hemos comunicado efectivamente a las comunidades locales y sus organizaciones representativas sobre la importancia de su participación en nuestro FMA?
- ¿De qué manera hemos decidido qué comunidades y organizaciones incluir en nuestro FMA?
- ¿Hemos generado conciencia entre los y las participantes sobre la importancia de la participación de las poblaciones locales en nuestro FMA?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

E

Hemos comunicado de manera efectiva nuestro trabajo a las comunidades, organizaciones e instituciones que no participan en nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué estrategias y tipos de herramientas hemos utilizado para comunicar sobre nuestro FMA y sus objetivos a quienes no participan en él (por ejemplo, compartir información mediante la participación en eventos organizados por el FMA u otras instituciones)?
- ¿Sabemos cuáles son los medios de comunicación más efectivos en el área (por ejemplo, radio, periódicos) para poder comunicar nuestros mensajes de manera eficaz? ¿Hemos tenido algún acercamiento a ellos?
- ¿Qué podemos mejorar en nuestra comunicación?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

F

Todos y todas tenemos claro cuál es nuestro rol y el de las y los otros participantes en nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Quién dirige nuestro FMA? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son nuestras responsabilidades y obligaciones como miembros?
- ¿Qué hemos hecho como participantes del FMA para ayudar a que este logre sus objetivos?
- ¿Necesitamos cambiar el rol o la estructura de nuestro FMA?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

Nos hemos involucrado con otras instituciones/ organizaciones/entidades y/u otros espacios participativos que impactan en los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿En qué otros espacios podríamos participar como FMA o representar a nuestro foro?
- ¿Se han presentado/comunicado nuestras prioridades y nuestro trabajo en otras mesas redondas o espacios de trabajo? Si es así, ¿en cuáles?, ¿quién lo hizo? y ¿se informó de ello al FMA?
- ¿Con qué otras instituciones/organizaciones podríamos articular nuestro trabajo y propuestas?
- ¿Existe una superposición de responsabilidades/objetivos/metastas con otros espacios?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

H

Hemos tomado en cuenta los intereses de actores cuyos objetivos difieren de los de nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué actores y/u organizaciones tienen objetivos diferentes a los de nuestro FMA?
- ¿Qué acciones hemos realizado para acercarnos a estos actores y/u organizaciones? Si no nos hemos acercado, ¿por qué no?
- ¿Qué alternativas más sostenibles para el uso de la tierra o los recursos podríamos ofrecerles?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

I

Hemos identificado qué capacidades necesitamos para poder participar de manera efectiva en nuestro FMA y nos hemos esforzado por desarrollarlas

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para poder tener una participación efectiva?
- ¿Tenemos un plan de desarrollo de capacidades (por ejemplo, una hoja de ruta)?
- Si lo tenemos, ¿hemos evaluado nuestros avances en este sentido? ¿Qué podemos mejorar?
- Si no lo tenemos, ¿qué deberíamos priorizar y quién podría ayudarnos a implementarlo?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

J

Hemos apoyado investigaciones (realizadas por diferentes organizaciones o por nuestros miembros) para respaldar el logro de los objetivos (o el objetivo) de nuestro FMA

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué cosas que aún no sabemos nos ayudarían a cumplir con nuestro(s) objetivo(s)?
- ¿Quién puede trabajar con nosotros y nosotras para promover las investigaciones?
- ¿En qué temas nos interesaría realizar una investigación para apoyar el logro de los objetivos de nuestro FMA?

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

Afirmación:

Preguntas de reflexión:

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

¿Cuáles son nuestros tres desafíos principales para mejorar o mantener el puntaje de esta afirmación para el siguiente periodo? ¿Cómo los abordaremos?

Hoja de trabajo 2 |
Resumen y Hoja de ruta

	1	2	3	4	5
Afirmación 1					
Afirmación 2					
Afirmación 3					
Afirmación 4					
Afirmación 5					
Afirmación 6					
Afirmación 7					
Afirmación 8					
Afirmación 9					
Afirmación 10					

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

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

HOJA DE TRABAJO 2 | RESUMEN Y HOJA DE RUTA

¿Qué actividades realizaremos para mejorar nuestro trabajo hasta la próxima implementación de la herramienta?	¿Cuáles son los objetivos de cada actividad?	¿Quién es el o la responsable de cada actividad?

— ¿CÓMO VAMOS? —

¿Cómo vamos? es una herramienta que permite el monitoreo participativo y el aprendizaje reflexivo en foros multiactor (FMA). Los FMA, o plataformas multiactor, son espacios que reúnen una amplia variedad de actores involucrados en un mismo tema o paisaje para dialogar, tomar decisiones y/o implementar actividades que permitan el logro de objetivos comunes. *¿Cómo vamos?* hace posible que un FMA logre su(s) objetivo(s) de una manera equitativa y efectiva.

Este manual presenta una guía paso a paso para ese propósito, con el fin de respaldar procesos de decisión complejos que no pueden ser resueltos por un solo actor, y, en particular, asegurar la participación de actores que históricamente no han podido (o no se les ha permitido) participar en la gobernanza de la tierra y la toma de decisiones que puedan afectar sus derechos, territorios, vidas y medios de subsistencia.

¿Cómo vamos? es producto de la colaboración entre miembros de diversos FMA e investigadores e investigadoras del Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR). La idea de la colaboración surgió a partir de la necesidad de contar con una herramienta sencilla que permita a los y las participantes de FMA monitorear sus foros, reflexionar, y mejorar sus procesos y resultados. El propósito de esta reflexión es aprender del pasado, identificar los avances y los obstáculos para seguir progresando, y planificar de manera colectiva cómo lograr los objetivos del FMA en el futuro.

RESEARCH
PROGRAM ON
Policies,
Institutions,
and Markets
Led by IFPRI

El Programa de Investigación del CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM) lidera investigación orientada a la acción para dotar a tomadores de decisiones de la evidencia empírica necesaria para el desarrollo de políticas alimentarias y agrícolas que atiendan mejor los intereses de los productores y consumidores pobres, tanto hombres como mujeres. El PIM combina recursos de los centros CGIAR y numerosos socios internacionales, regionales y nacionales. El programa es dirigido por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI). <http://www.pim.cgiar.org/>

PROGRAMA DE
INVESTIGACIÓN SOBRE
Bosques, Árboles y
Agroforestería

Esta investigación fue realizada por CIFOR como parte del Programa de Investigación de CGIAR sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (FTA). El FTA es el programa de investigación para el desarrollo más grande del mundo, dedicado a mejorar el papel de bosques, árboles y la agroforestería para el desarrollo sostenible, la seguridad alimentaria, y frente al cambio climático. CIFOR dirige el programa FTA en asociación con Bioversity International, CATIE, CIRAD, ICRAF, INBAR y TBI.

La investigación del Programa FTA cuenta con el apoyo del Fondo Fiduciario del CGIAR: cgiar.org/funders

cifor.org

forestsnews.cifor.org

Norad

Federal Ministry
for the Environment, Nature Conservation
and Nuclear Safety

Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)

CIFOR promueve el bienestar humano, la integridad del medio ambiente y la equidad mediante investigación de avanzada, desarrollando las capacidades de sus socios y dialogando activamente con todos los actores involucrados, para informar sobre las políticas y las prácticas que afectan a los bosques y a las personas. CIFOR es un centro de investigación CGIAR y lidera su Programa de Investigación sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (FTA por sus siglas en inglés). Nuestra sede central se encuentra en Bogor, Indonesia, y contamos con oficinas en Nairobi, Kenia; Yaundé, Camerún; Lima, Perú, y Bonn, Alemania.