



# Guía práctica para el monitoreo participativo de gobernanza

Kristen Evans, Roberto Marchena, Selmira Flores, Alejandro Pikitle y Anne M. Larson.



PROGRAMA DE  
INVESTIGACIÓN SOBRE  
Bosques, Árboles  
Agroforestería

# Guía práctica para el monitoreo participativo de gobernanza

**Kristen Evans**  
CIFOR

**Roberto Marchena**  
Nitlapan-UCA

**Selmira Flores**  
Nitlapan-UCA

**Alejandro Pikitle**  
Nitlapan-UCA

**Anne M. Larson**  
CIFOR

Guía

© 2016 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 978-602-387-046-2  
DOI: 10.17528/cifor/006288

Evans, K., R. Marchena, S. Flores, A. Pikitle y A.M. Larson. 2016. *Guía práctica para el monitoreo participativo de gobernanza*. Bogor, Indonesia: CIFOR.

Foto por Kristen Evans

CIFOR  
Jl. CIFOR, Situ Gede  
Bogor Barat 16115  
Indonesia

T +62 (251) 8622-622  
F +62 (251) 8622-100  
E [cifor@cgiar.org](mailto:cifor@cgiar.org)

**[cifor.org](http://cifor.org)**

Quisiéramos agradecer a todos los donantes que apoyaron esta investigación a través de sus contribuciones al Fondo de CGIAR. Para ver la lista de donantes del Fondo, visite: <https://www.cgiarfund.org/FundDonors>

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.

# Contenido

Reconocimiento	V
<b>1 Introducción</b>	<b>1</b>
1.1 Punto de partida	1
1.2 Objetivo del manual	3
1.3 ¿Cómo utilizar el manual?	4
<b>2 Conceptos básicos de monitoreo</b>	<b>5</b>
2.1 ¿Qué es el monitoreo?	5
2.2 ¿Qué se monitorea?	5
2.3 ¿Para qué sirve el monitoreo participativo?	6
2.4 ¿Cuándo se hace monitoreo participativo?	10
2.5 Términos claves para el monitoreo	10
<b>3 La preparación</b>	<b>13</b>
3.1 Identificar los objetivos del monitoreo y los actores	13
3.2 Planificar el trabajo	14
3.3 Preparar un equipo local para la aplicación del instrumento	14
<b>4 La construcción de instrumentos de monitoreo</b>	<b>15</b>
4.1 Planificar el primer taller para organizar el monitoreo	15
4.2 Definir el objetivo del monitoreo	16
4.3 Elaborar una visión o identificar el problema	17
4.4 Definir preguntas clave en base a la visión	17
4.5 Elaborar las preguntas específicas para monitorear (los indicadores)	18
4.6 Validar y reajustar el instrumento en la comunidad	21
<b>5 El proceso de implementación</b>	<b>23</b>
5.1 Definir el proceso y las formas de evaluación	23
5.2 Hacer el monitoreo	23
5.3 Reflexionar sobre los resultados a nivel local y territorial	25
5.4 Definir acuerdos y compromisos de cambio con la gente	26
5.5 Seguir monitoreando, adaptando y mejorando	27
<b>6 Sugerencias</b>	<b>28</b>
<b>7 Recursos adicionales</b>	<b>30</b>
7.1 Habilidades del Facilitador	30
7.2 Formularios	31
<b>8 Referencias</b>	<b>35</b>

# Lista de ilustraciones, fotos y tablas

## Ilustraciones

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | La lógica del proceso, o el gusano, en la metodología MAC               | 9  |
| 2. | El Camino de los Pasos para el monitoreo de la gobernanza               | 16 |
| 1. | Las distintas aplicaciones del monitoreo                                | 7  |
| 2. | Preguntas clave para el monitoreo sobre la visión creada                | 17 |
| 3. | Ejemplo de respuesta al monitoreo de un indicador                       | 18 |
| 4. | Ejemplo del instrumento para monitorear la participación de las mujeres | 20 |

## Fotos

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | Comunitarias y comunitarios discutiendo sobre el proceso de monitoreo de los problemas de la gobernanza en una comunidad.   | 11 |
| 2. | laborando los instrumentos de monitoreo con autoridades territoriales, comunales y miembros del comité de monitoreo de cinco comunidades indígenas de la Costa Caribe | 19 |
| 3. | Ejercicio que realiza el comité de facilitadores de Nitlapan con el comité de monitoreo en la comunidad S   | 21 |
| 4. | Ejemplo de dos procesos de validación de los instrumentos elaborados en dos comunidades   | 22 |

## Tablas

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | ¿Cómo aprendimos y nos adaptamos?   | 9  |
| 2. | Identificar los actores clave   | 13 |
| 3. | Un ejemplo de elaboración de instrumentos a utilizar en el monitoreo      | 19 |
| 4. | Trabajar los instrumentos en un lenguaje sencillo                         | 21 |
| 5. | Ejemplo de preguntas para reflexionar sobre los instrumentos en el taller | 25 |

# Reconocimiento

Agradecemos en primera instancia a las mujeres miskitu y mayangnas de las comunidades que participaron en el proceso de monitoreo. También agradecemos a Peter Cronkleton y Laura Kowler por sus comentarios y observaciones a este trabajo. Esta investigación fue financiada por la Agencia de Desarrollo Austríaca (ADA) y el Programa de Investigación de Bosques, Árboles y Agroforestería del CGIAR (CRP-FTA) con el apoyo financiero del Fondo GCIAR. Las opiniones expresadas en el presente documento pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de CIFOR ni de las instituciones a las cuales se encuentran vinculados.



# 1 Introducción

## 1.1 Punto de partida

### 1.1.1 Escribimos este manual a partir de nuestras experiencias

Este manual es producto de un largo proceso de experimentación, construcción y adaptación de herramientas de monitoreo sobre la gobernanza comunitaria con especial énfasis en la participación de las mujeres indígenas. Las herramientas de monitoreo fueron elaboradas con la participación de un grupo de facilitadores comunitarios (equipo de monitoreo), miembros de gobiernos comunales y miembros de los gobiernos territoriales indígenas de cinco comunidades rurales Miskitu y Mayangna de la Costa Caribe Norte de Nicaragua. Las comunidades forman parte de cuatro gobiernos territoriales (Amasau, Twi Yahbra, Wangki Twi–Tasba Raya, Tuahka y Li Auhbra) ubicadas en tres cabeceras municipales (Waspam, Puerto Cabezas y Rosita).

Escribimos este manual a partir de nuestra experiencia para que pueda ser utilizado como una guía para organizar procesos de monitoreo sobre diversos temas. Es una guía para desarrollar un proceso de aprendizaje de nuevos conocimientos. En este sentido, el manual se basa en la experiencia del proceso de monitoreo del tema de la gobernanza de los recursos naturales. Para el equipo de monitoreo funcionó como una especie de auditoría comunitaria (o auditoría social) sobre la gobernanza para el manejo de los recursos comunes. También sirvió para dar seguimiento al proceso de promoción de la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones sobre el manejo de los bosques.

### 1.1.2 El objetivo de nuestro proyecto

Cuando nos planteamos el monitoreo, el objetivo de nuestro proyecto fue mejorar de manera sustantiva la participación y la representación de la mujer en las instancias de toma de decisiones sobre los recursos del bosque procurando que dichas decisiones y los resultados obtenidos fueran favorables a los intereses de las mujeres. A partir de este objetivo general, derivamos tres objetivos específicos que a continuación describimos:

1. Brindar a las autoridades comunitarias y autoridades del territorio indígena información sobre las percepciones y valoraciones de la población sobre la gobernanza comunitaria y sobre el manejo de los recursos naturales.
2. Promover el diálogo y la discusión en la comunidad para identificar las barreras que enfrentan las mujeres para participar y estar representadas en las diferentes esferas en donde se toman decisiones.
3. Estimular el surgimiento de propuestas específicas sobre estrategias, políticas y prácticas para mejorar la participación de las mujeres, con ayuda de una serie de indicadores a ser monitoreados de manera periódica.

### 1.1.3 La gobernanza comunal y la participación de las mujeres

Asumimos que la gobernanza comunal puede estar sesgada por las normas culturales de género y por tanto actuar en contra de las preocupaciones, necesidades e intereses de las mujeres de la comunidad. En este sentido la gobernanza comunitaria sobre los recursos del bosque

puede estar cimentada en inequidades y servir para afianzar tales desigualdades, que en el caso del género excluye a las mujeres de los procesos participativos y de la toma de decisiones. Las mujeres Miskitu y Mayangna tienen un rol importante no solo en la familia sino también en la comunidad, por ello deben ser consideradas un actor importante dentro de los planes estratégicos impulsados por los programas o proyectos a través del gobierno comunitario, de las instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales. Las mujeres indígenas rurales tienen un involucramiento activo en las actividades religiosas, en la educación de niñas y niños, en la atención a los problemas de salud de la población en la comunidad, así como en diferentes comités que se organizan para atender necesidades de la comunidad (suministro de agua, preparación de alimentos para actividades comunitarias y atención a enfermos entre otras). Pese a lo anterior, están muy ausentes de las discusiones sobre la manera en que se deben aprovechar los recursos del bosque y en particular la madera que se puede vender para generar ingresos.

El tiempo que las mujeres destinan a las actividades comunitarias no parece ser un criterio relevante para incluirlas en los espacios de las estructuras del poder comunal o poder territorial. En estas instancias es donde se toman decisiones relevantes alrededor de los recursos naturales, que son la base material sobre la cual se organiza la actividad productiva para el autoconsumo o para la generación de ingresos para cubrir otras necesidades de la familia. A menudo, las decisiones sobre los recursos naturales son tomadas por los varones bajo el supuesto de que son quienes representan la familia, la comunidad y el territorio. En este contexto, es importante crear ciertos instrumentos de monitoreo que permitan discernir sobre el proceso de participación o de representación de las mujeres. Los indicadores de monitoreo permiten disponer de información sobre lo que ocurre y a través de los mismos se puede analizar cómo se dan o se cierran espacios a las mujeres y los hombres. A partir de esta información del monitoreo se pasa a la reflexión o a formular propuestas de estrategias o políticas para establecer relaciones de género más equitativas o complementarias y, con base en ellas, tomar mejores decisiones respecto a los recursos naturales.

#### **1.1.4 El monitoreo permite espacios de participación para las mujeres**

Durante este proceso, aprendimos que el monitoreo puede abrir espacios para que las autoridades reconozcan la necesidad e importancia de la participación de las mujeres, pero sobre todo para crear un mecanismo de participación de las mujeres mismas que se ven excluidas. El monitoreo también permite que aparezcan los temas que preocupan a las mujeres, como por ejemplo el deterioro de sus recursos naturales, contaminación de sus fuentes de agua, cambios en el uso del suelo, así como los nuevos desafíos que enfrentan, por ejemplo, los conflictos interétnicos o la invasión de las tierras comunales que amenaza el futuro dentro de la comunidad. El monitoreo ha ayudado a las mujeres a crear confianza entre ellas y reducir el temor a expresar sus necesidades, problemas y preocupaciones. También les ha permitido manifestar sus inconformidades respecto al manejo y distribución de beneficios que realizan los líderes a partir del aprovechamiento de madera por parte de personas indígenas o ajenas al territorio.

Durante el monitoreo, se crearon espacios para la reflexión colectiva de las mujeres y los varones, y se habilitó la elaboración de mensajes y propuestas de planes de acciones, haciendo que las voces y preocupaciones de las mujeres pasaran a las autoridades a cargo de la toma de decisiones.

#### **1.1.5 Monitoreo participativo para mejorar la gobernanza a nivel local**

Por todo el mundo, las comunidades han ganado mayor control y responsabilidad sobre la gestión de sus comunidades y sus recursos naturales. Es común que nuevas estructuras de gobernanza sean incorporadas sobre las formas tradicionales o en paralelo a estas. Sin embargo, con frecuencia las autoridades locales no tienen mucha experiencia con las nuevas formas de gobernanza. Desarrollar una buena organización comunal no es fácil, es responsabilidad conjunta de autoridades y comunitarios trabajar juntos para mejorar la gobernanza. El monitoreo puede ayudar a las autoridades a mejorar su administración, liderazgo e impacto, a la vez que facilita la democracia, la transparencia y la participación.

El proceso de monitoreo debe ser altamente participativo para que surta efecto. Es preciso iniciarlo mediante la elaboración conjunta de instrumentos de monitoreo de gobernanza. La participación en la definición del proceso a ser monitoreado ayuda a construir capacidades para mejorar la gobernanza comunitaria y para dar voz y participación a sectores excluidos que paulatinamente pueden avanzar en procesos de sensibilización y concienciación sobre sus responsabilidades individuales y colectivas. El concepto de participación va más allá de ocupar un lugar en una estructura, significa expresar una voz y la oportunidad de influir en las discusiones. Al monitorear se descubren los impactos de las acciones y se avanza hacia metas de largo plazo. Las actividades de monitoreo proporcionan un espacio para compartir conocimientos y reflexionar sobre los resultados (Evans et al. 2014). El proceso de monitoreo abre un espacio para crear una dinámica de control social para que los comunitarios tengan la posibilidad de revisar y reflexionar —en presencia de los líderes— los impactos, avances y problemas relacionados con la gobernanza.

## 1.2 Objetivo del manual

El objetivo de este manual es proporcionar una orientación práctica para el monitoreo y dar ejemplos de nuestra experiencia en la utilización del monitoreo participativo para recopilar sistemáticamente datos, documentar, reflexionar y analizar los resultados del monitoreo. El manual ayuda a entender cómo el monitoreo permite descubrir nuevas cosas, e incluso, generar nuevas preguntas o propuestas y a partir de estas preguntas seguir reflexionando para avanzar hacia una meta.

### 1.2.1 ¿Para quién hemos elaborado este manual?

Este manual sirve como guía a autoridades de diferentes niveles, desde comunidades hasta organismos nacionales. Puede ser empleado por personas que trabajan con comunidades forestales, sean profesionales de organismos no gubernamentales, técnicos de campo, o asesores de proyectos. Esperamos que también sea útil para equipos técnicos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en el seguimiento de programas que se ejecutan en diferentes regiones del país y del mundo, así como para aquellos técnicos

comunitarios, promotoras o facilitadoras que trabajan con miembros de la comunidad y que quieran mejorar sus procesos de gobernanza local.

Este manual servirá también para personas que no han tenido oportunidad de participar en un taller sobre monitoreo, conocen muy poco del tema o no han tenido experiencia en la elaboración de instrumentos de monitoreo para evaluar acciones, proyectos comunitarios, leyes, relaciones de género, planes de manejo forestal, o planificaciones estratégicas del nivel comunal o institucional.

### 1.2.2 ¿Para qué sirve este manual?

Este manual ayuda a identificar debilidades y retos relacionados a los procesos de la gobernanza comunitaria. También sirve para orientar la metodología a implementar en el análisis de la realidad en la cual interactúan hombres y mujeres en diferentes ámbitos: el bosque, la cultura, la cosmovisión, las áreas de trabajo, en el hogar y en los diversos espacios de la comunidad. Sirve para evaluar los avances, e identificar obstáculos o dificultades en la gestión y administración de los recursos naturales. Sirve como mecanismo para realizar una auditoría social durante la ejecución de proyectos o iniciativas comunitarias. Sirve también para mejorar la participación e inclusión de grupos que históricamente han sido excluidos de diversos espacios y niveles, como por ejemplo los jóvenes y mujeres que a menudo quedan excluidos de los espacios de representación y de toma de decisiones.

Nuestra metodología se basa en los procesos de aprendizaje y monitoreo que son fundamentos de la metodología de Manejo Adaptativo y Colaborativo (MAC). Enmarcados en la metodología MAC, trabajamos en las limitaciones que enfrentan ciertos grupos, como las mujeres, y a partir de ahí se establecieron las prioridades de planes de acción para hacer frente a tales limitaciones. En este proceso se definen indicadores sobre los temas a monitorear. Las comunidades monitorearon la ejecución y valoraron esa ejecución.

### 1.2.3 El reto de mejorar la participación de las mujeres

En muchos lugares, las mujeres todavía no tienen voz y participación en iguales condiciones que los hombres. El

monitoreo participativo puede crear oportunidades para la participación de mujeres en la gobernanza comunitaria y sirve como instrumento para determinar si la participación de mujeres está mejorando o se encuentra estancada. En la experiencia desarrollada en la región de la Costa Caribe Norte de Nicaragua pudimos observar que, siendo las mujeres un grupo excluido de las discusiones más relevantes, poner atención sobre las mujeres ayudó a que se involucraran de manera activa en la reflexión y discusión. De esta manera, disponer de instrumentos de monitoreo da oportunidades a las mujeres para debatir y expresar sus preocupaciones alrededor de lo que ocurre en su entorno, como por ejemplo, los problemas que trae la destrucción de los recursos naturales, la pérdida de terrenos para producir alimentos, y las divisiones internas de familias y líderes que limita el desarrollo de la comunidad. Así, el monitoreo tiene el potencial de convertirse en el medio para establecer debate, diálogos y la necesidad de acciones para la solución del problema.

### 1.3 ¿Cómo utilizar el manual?

El manual se ha estructurado en ocho secciones. La primera sección aborda los objetivos del proyecto y del manual, la utilidad de la guía y las personas con las que se puede utilizar. En la segunda sección se abordan los conceptos básicos de monitoreo, así como algunas definiciones de indicadores, para lo cual se han incluido algunos ejemplos prácticos. En la tercera sección explicamos la preparación previa a la elaboración de los instrumentos de monitoreo, es decir los asuntos a tener en cuenta antes de iniciar con la tarea de monitoreo. En la cuarta sección se ha incluido el tema de la construcción de los instrumentos de monitoreo, mientras que la quinta sección aborda su implementación. La sexta sección aborda el proceso de monitoreo a otras escalas o niveles regionales o nacionales. En la séptima sección aparecen las sugerencias, y otros elementos que deben ser considerados al momento de implementar los instrumentos de monitoreo. Finalmente, la octava sección ofrece recursos adicionales útiles para consultar otras fuentes vinculadas al tema de este manual.

Si usted no conoce en detalle los términos empleados en un proceso de monitoreo, le recomendamos revisar y documentarse en la sección II, CONCEPTOS BÁSICOS DE MONITOREO. Hemos incluido ejemplos con el fin de ayudar a entender cada uno de los pasos o etapas. Una vez esté seguro/a de lo que se busca y ha comprendido los conceptos y términos de un proceso de monitoreo, proceda a la sección III, PREPARACIÓN. Esta sección explica los pasos para elaborar los instrumentos de monitoreo a utilizarse. Recuerde que cada contexto en donde se realiza un trabajo es diferente, por lo que recomendamos que este se adapte a la medida que avance.

**Experimentar y adaptar**, ayuda mucho. Considere lo siguiente:

- Una vez que ha leído todo el manual, no hace falta cubrir todos los pasos del manual, es decir, después de leer las diferentes secciones usted puede experimentar con las metodologías y adaptarlas a sus necesidades.
- Los instrumentos que se elaboren no tiene que ser restrictivos, se pueden probar y reajustar con el tiempo. A medida que avanza, se dará cuenta de que los indicadores (o preguntas en nuestro caso) para medir o evaluar avances o dificultades deberán ser reajustados de acuerdo al contexto de la comunidad.
- Las experiencias y resultados de nuestro trabajo en Nicaragua son solo ejemplos de la metodología para facilitar la explicación de la misma. Es importante tomar en cuenta que todos los contextos son distintos y que los instrumentos, indicadores y resultados variarán, dependiendo de las prioridades, preocupaciones y actividades de la gente y las estructuras de su gobernanza comunal.

Con la participación de las personas puede definirse varios métodos para monitorear, pero en cualquier caso deben ser sencillos, fáciles de entender, explicar y evaluar. Estos métodos se deben experimentar y adaptar tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo de los participantes para asistir a una actividad de monitoreo (ej. una reunión, un taller).

## 2 Conceptos básicos de monitoreo

### 2.1 ¿Qué es el monitoreo?

Por monitoreo entendemos una acción que se realiza de manera periódica (es decir cada cierto tiempo) para revisar lo que está pasando en algunos temas o aspectos que interesan revisar para tomar decisiones. El monitoreo permite reflexionar sobre las acciones de la práctica y permite medir poco a poco el cambio.

El monitoreo se puede hacer de muchas formas. Por ejemplo, una comunidad puede ponerse como meta controlar el avance de un proyecto de reforestación midiendo cada tres meses la condición en que se encuentran las plantas sembradas. A través del monitoreo la población puede llegar a concluir si se está avanzando (si las personas están cuidando las plantas y las plantas crecen apropiadamente) o se está estancado (si las plantas no reciben cuidado y no han crecido) o se está retrocediendo (hay pérdida de plantas y no hay mucho interés en resolver el problema). Otra forma de monitoreo puede ser contar el número de veces que las mujeres hablan durante las reuniones comunitarias. Si la participación de las mujeres se incrementa se puede asumir una mejoría, o si por el contrario no aumenta o disminuye, se puede concluir que la participación de las mujeres no mejora (Evans et al. 2014). Así, aunque hay varias formas de hacer el monitoreo, lo importante es que sea periódico y constante. En contraste con la evaluación, que se realiza solo una vez, el monitoreo se hace con intervalos regulares, adecuados al tema y que no supongan gastos excesivos ni de tiempo ni de recursos económicos. La información se analiza cada vez que se obtiene, los resultados se evalúan y se usan para tomar decisiones (Evans y Guariguata 2008).

### 2.2 ¿Qué se monitorea?

Los temas para un monitoreo son variados y abarcan una serie de actividades, desde el aprovechamiento maderero y la producción de miel hasta la transparencia institucional, provisión de servicios sociales y contabilidad para empresas forestales comunitarias. El monitoreo puede medir cambios biofísicos utilizando métodos como muestras de vegetación, transectos, calendarios de quemas, bitácoras de campo, mediciones de precipitación pluvial y muchos otros (Evans y Guariguata 2008). Se puede realizar por medio de interacciones sociales como talleres participativos, grupos focales, entrevistas o encuestas. También pueden realizarse revisiones de archivos y documentos, o análisis de datos o cuentas. Dado que el propósito es fomentar la revisión, la discusión reflexiva y el aprendizaje, en todos estos casos, es necesario contar con la participación de la población para crear una dinámica, o cultura, de control social o comunitario.

Por ejemplo, en el Caribe Norte de Nicaragua, se elaboró una hoja de trabajo como un recurso básico para monitorear la participación de las mujeres en reuniones, o monitorear la participación de género. En la hoja se registraba el número de participantes por sexo, y el número de personas y de mujeres que expresan sus opiniones y de las propuestas que se establecían en acuerdos. Uno o dos voluntarios registraban los datos en el transcurso de las reuniones y asambleas. Luego se sumaron las respuestas y se presentaron los resultados para su discusión. Este proceso fue repetido varias veces para evaluar si la participación de las mujeres en las reuniones mejoraba o no.

El monitoreo de género puede producir resultados sorprendentes. En una aldea rural de Uganda, donde también se hace un proceso similar al de Nicaragua, el equipo que emplea la metodología MAC monitoreó la participación de hombres y mujeres en una reunión. El grupo esperaba encontrar que los hombres dominaran la reunión. Sin embargo, los resultados sorprendieron. De 60 asistentes, solo nueve participaron, y dentro de estos la participación se dividió en proporciones relativamente iguales entre hombres y mujeres. La actividad de monitoreo dispuso la percepción errónea acerca de la participación y dio nuevas pistas sobre qué puntos requerían trabajo para mejorar la participación (Evans et al. 2014).

Es importante que estos aspectos conceptuales de monitoreo se adapten y sean readecuados al contexto y a las características locales de la población en la que se piensa trabajar con instrumentos de monitoreo. En la experiencia de implementación de la metodología MAC en Nicaragua con poblaciones rurales indígenas (Miskitus y Mayangnas), la palabra monitoreo carecía de una definición o traducción literal en la lengua Mayangna y Miskitu. Al reconocer esto, el equipo procedió de manera conjunta con el apoyo de algunos colaboradores comunitarios, hizo un ejercicio para relacionar en una forma más amplia cada uno de los términos utilizados en la metodología MAC con palabras del idioma local. Así encontramos que lo más similar en las lenguas propias de cada comunidad, el concepto de monitoreo podría ser entendido como *Pura kaikaya* que significa “mirando

desde arriba” para el pueblo Miskitu, y *Minit Talnin* para el pueblo Mayangna<sup>1</sup> que se traduce en “acompañando y supervisando”. Esta es una de las riquezas del proceso de monitoreo y de la metodología MAC, ya que puede ser adaptado a las particularidades de la comunidad o el grupo. Así, en vez de hablar de monitoreo en las comunidades, se podían usar las palabras en su propia lengua.

### 2.3 ¿Para qué sirve el monitoreo participativo?

En el contexto de los bosques tropicales existen varias razones que justifican un proceso de monitoreo. Por ejemplo, puede ayudar a los encargados de manejo y usuarios de los bosques tropicales a responder inquietudes o interrogantes en temas tales como manejo sostenible y sistemas de medios de vida, conservación de biodiversidad, bienestar humano, instituciones y procesos políticos, así como servicios ecológicos. El monitoreo no solo ofrece respuestas a preguntas referentes al manejo forestal, también crea una cultura de preguntar, de cuestionar y sobre todo de reflexionar. De esta manera el monitoreo va más allá de ser una forma de generar información, trata de ser un catalizador de procesos de aprendizaje individuales y colectivos. Además, el monitoreo puede constituir un mecanismo crucial para el cumplimiento de normativas importantes para el manejo forestal tales como acceso al recurso, uso, conservación y distribución de beneficios (Evans y Guariguata 2008).

---

1 Informe final, lecciones aprendidas. Proyecto Género, Tenencia y Bosque comunitario en Uganda y Nicaragua. Nitlapan, 2013.

### 2.3.1 Las aplicaciones del monitoreo

**Tabla 1. Las distintas aplicaciones del monitoreo**

Aprender sobre una situación	Con el monitoreo se puede aprender sobre una determinada situación que no se conoce lo suficiente. En este sentido, el monitoreo intenta —por diversas formas— entender una problemática para ayudar a encontrar puntos de salida. En el monitoreo los actores tienen una participación significativa para lograr cambios. En el caso particular de la experiencia de las cinco comunidades de la Costa Caribe nicaragüense, se trabajó el monitoreo para entender los obstáculos de la participación de las mujeres en la gobernanza forestal y comunitaria. A partir de las observaciones de campo y de nuestras vivencias cotidianas, identificamos que, a pesar de tener un rol muy significativo en los procesos comunitarios y en las actividades de uso del bosque, las mujeres son excluidas en los espacios de toma de decisión. Por ello, para el estudio de esta situación utilizamos la metodología MAC y el monitoreo participativo.
Aprendizaje para evitar repetir los mismos errores	Durante los procesos de monitoreo se genera aprendizaje que puede revelar situaciones positivas o negativas. Este aprendizaje debe servir para mejorar las acciones que se están implementando y tratar de no cometer nuevamente los mismos desaciertos. En la experiencia desarrollada en la Costa Caribe nicaragüense aprendimos que mujeres y varones coinciden en que los foros mixtos para la discusión son importantes para que los varones también reflexionen sobre los problemas que enfrentan las mujeres al participar. Pero de igual forma aprendimos que este proceso de discusión colectiva es más lento en comparación a un espacio solo para mujeres. Observamos que los varones, en particular los líderes, tendían a controlar la participación y las mujeres en su mayoría solo escuchaban sin opinar libremente. Aprendimos que, si bien hay necesidad de que también los varones reflexionen sobre los obstáculos de las mujeres, ellas necesitan tener un espacio propio para conversar sin temor. También aprendimos que hay otros foros menos formales que las reuniones o talleres, donde las mujeres y los varones pueden opinar más libremente sobre los temas que les interesan. Por ejemplo, cuando les acompañamos a ellos y ellas en las jornadas de siembra de arroz, ahí notamos que el diálogo de las mujeres era más fluido a pesar de la presencia de los varones, aunque estos no eran líderes de la comunidad.
Mejorar el acceso a información	Al considerar una actividad en proceso, el monitoreo permite identificar de manera amplia los resultados negativos y positivos de la acción. En la Costa Caribe, concretamente en dos de los territorios indígenas dentro del municipio de Waspam y Prinzapolka, los comunitarios comercializaban la madera con empresas madereras, pero las mujeres no estaban involucradas en el proceso de venta. Ellas tampoco tenían información sobre las especies de madera de mayor comercialización y la unidad de medida de la venta (pie tablar) que normalmente se usa en la venta. Al verificar esta falta de información ellas propusieron que se les apoyara para tener dicha información y aprender a medir los metros cúbicos de madera. También propusieron monitorear la comercialización de madera en la comunidad, y como resultado lograron identificar el tipo de especie de árboles más comerciable en la comunidad y el precio del pie talar de madera. Así tuvo lugar una experiencia de monitoreo que ellas mismas definieron como relevante para sus vidas como comunitarias.
Mejorar la participación	El proceso de monitoreo se inicia con una dinámica de trabajo entre los comunitarios y comunitarias. Para hacerlo participativo, es necesario hacerlo en los momentos en que se realizan las actividades. De tal forma, el monitoreo acompaña de manera participativa alguna tarea para observarla. En nuestro caso observamos el nivel de participación de mujeres, hombres y jóvenes de la comunidad para definir una propuesta de trabajo para mejorar. Con mayor participación de los comunitarios se logró el intercambio de ideas y experiencias, y el aporte para futuras propuestas.

**Tabla 1.** (Continuación)

Mejorar la gobernanza	La práctica nos llevó a entender que existe una amplia limitación de la participación por parte de los comunitarios, y no solo de las mujeres, pues también se observó limitaciones de participación con los hombres en las actividades de gobernanza. Por ello, en el proceso de cambio pueden incluirse eventos de formación tanto para los líderes como para la comunidad. Para el desarrollo de la gobernanza comunitaria, es evidente que se requiere mayor involucramiento en las actividades de la toma de decisiones, es decir, en el desarrollo de la gobernanza comunitaria. Así, el monitoreo se convirtió en un proceso de acompañamiento a los líderes del gobierno comunal y a los comunitarios y comunitarias, con lo que se espera que las autoridades comunales cumplan mejor sus obligaciones pues han recibido más apoyo para trabajar para el bien de la comunidad.
Realizar control social	En las zonas rurales del país, incluyendo los territorios donde se ubican los pueblos indígenas, existe poco ejercicio de las y los comunitarios para el control sobre las normativas sociales informales o formales. Esta situación es pocas veces regulada por los líderes de la comunidad o por la población misma. En el ejercicio de monitoreo realizado se discutió sobre las normativas existentes y la situación respecto a estas normativas. Se indaga si las normas existentes eran respetadas o no en la comunidad. Por ejemplo, en la comunidad Z muchas veces los comunitarios no participaban en las actividades comunales como la limpieza del cementerio, por lo que el juez comunal aplicó sanciones por no participar, imponiendo multa o asignando trabajos comunales adicionales; a su vez se identificó que nadie supervisaba el cumplimiento de las actividades adicionales asignadas. Es entonces que de lo observado durante el monitoreo surgió la necesidad de supervisar el cumplimiento de forma regular y que permita observar si había equidad en la participación en las actividades comunales.
Lograr transparencia	El ejercicio de monitoreo es una actividad que fomenta la transparencia en la comunidad y que permite involucrar a los actores locales (hombres y mujeres) para mejorar la situación de la comunidad con transparencia. Por ejemplo, si los líderes reciben un porcentaje del pago de impuestos por el aprovechamiento forestal en su territorio, pero no rinden cuentas o no informan sobre el uso y destino de esos recursos, el monitoreo permite que esto sea corregido. Por otro lado, el aprovechamiento forestal requiere organizar un plan de manejo forestal y gestionar los permisos pertinentes. Sin embargo, en la práctica los líderes trabajan con un grupo reducido de personas, casi todos sus allegados. El monitoreo permite descubrir estas situaciones, ante las cuales, abre oportunidades para lograr mayor involucramiento de los comunitarios. La participación es clave, como también lo es la libertad para que los comunitarios participen abiertamente en todas las actividades, sean asambleas, talleres o charlas, entre otros.
Evaluación de proyectos	En muchos casos los proyectos de desarrollo ejecutan obras en distintos campos, como por ejemplo en infraestructura productiva, sostenibilidad del bosque y proyectos avícolas, entre otros. Monitorear las obras en ejecución siempre es bien recibido, dado que se busca mejorar los resultados del proyecto. Por ejemplo, con la implementación del monitoreo los comunitarios de una de las comunidades pudieron desarrollar un plan de reforestación en la comunidad. Con la asistencia técnica del Instituto Nacional Forestal (INAFOR) y la ayuda de Nitalpan, un grupo de comunitarios ejecutó el proyecto. El plan incluyó construir un vivero para luego transplantar, cuidar y velar por el crecimiento de las plantas.

### 2.3.2 Relación entre monitoreo y aprendizaje

Existe una relación directa entre el monitoreo y el aprendizaje; de hecho, al monitorear se genera información, se produce conocimiento y se aprende sobre la base del conocimiento obtenido. Dado que el monitoreo se realiza en diferentes momentos se crean espacios que permiten la oportunidad para aprender a partir de la reflexión colectiva.

Vale recordar que el monitoreo es parte integrante de un ciclo que incluye la planificación, la ejecución de acciones y la evaluación con fines de aprendizaje y adaptación al cambio (Colfer 2005; Guijt 2007), tal como lo propone la siguiente ilustración en el Manejo Adaptativo y Colaborativo (MAC), un enfoque en el cual las personas acuerdan actuar de manera conjunta para planificar, observar y aprender de la implementación de sus planes, aunque puede ser que esos planes no logren alcanzar los objetivos esperados.

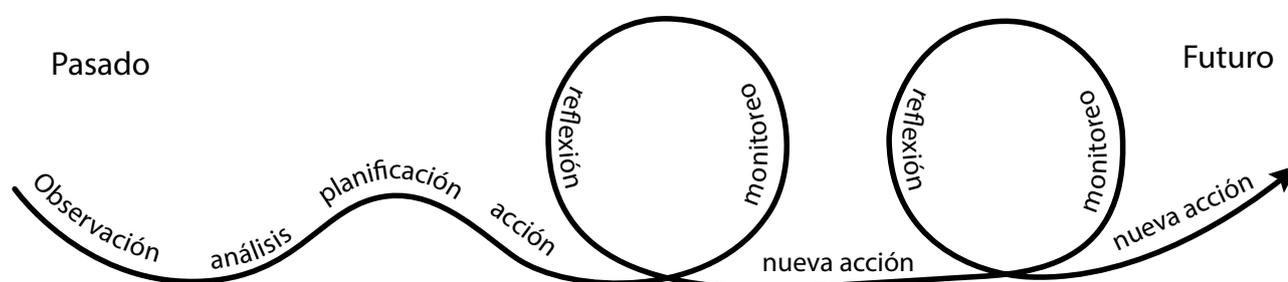


Ilustración 1. La lógica del proceso, o el gusano, en la metodología MAC. Adaptado de Colfer (2005)

#### Recuadro 1. ¿Cómo aprendimos y nos adaptamos?

En nuestra experiencia, al iniciar el monitoreo diseñamos cuatro instrumentos para el monitoreo de cuatro temas: 1) rol del liderazgo comunitario en la gobernanza, 2) la fortaleza de la organización comunitaria, 3) la participación de mujeres en la toma de decisiones, la gestión y manejo del bosque y 4) el manejo de los recursos naturales en la gobernanza comunitaria. Luego de los primeros ejercicios realizados aprendimos que el monitoreo, aunque se prepara de antemano, en realidad es un proceso flexible que permite hacer modificaciones y ajustes. Así, luego de tener cuatro instrumentos se redujo a tres. También aprendimos que es importante que el propio equipo de monitoreo pertenezca a la comunidad de forma que no se dependa de un equipo facilitador externo. Esto a su vez implicó un esfuerzo focalizado en el equipo de comunitarios que realizó el monitoreo para fortalecer su rol, su poder de convocatoria —previo a un acuerdo con los líderes— y para dirigir las sesiones. Lo anterior permitió al equipo facilitador de Nitlapan entender mejor la manera de comportarse de mujeres y hombres en relación a los líderes y en los temas relacionados con la gestión de los bosques. También permitió a comunitarias y comunitarios discutir sobre las debilidades de gobernanza comunitaria a nivel interno. En el proceso se abrieron nuevos espacios para construir procesos de toma de mejores decisiones respecto a los recursos naturales, la transparencia en el manejo del dinero colectivo, la rendición de cuentas, la participación, la autogestión y la inclusión del enfoque de género en los planes de desarrollo.

## 2.4 ¿Cuándo se hace monitoreo participativo?

Un monitoreo participativo se hace cuando se identifica un problema y se plantea la necesidad de cambio, pero no se tiene suficiente información sobre las causas de dicho problema. Hacerlo en grupo, lo que define su carácter participativo, permite la reflexión para la acción colectiva. Es mejor cuando un mayor número de personas se ven involucradas en la reflexión y la discusión porque al discutir es probable que genere sensibilización en los participantes y la determinación de tomar cartas en el asunto, es aquí donde radica la importancia de la participación pues anima a la acción. Veamos un ejemplo. En varias comunidades indígenas de la Costa Caribe Norte de Nicaragua se observó que había poca representación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones sobre el manejo de los bosques, además de la casi nula participación de las mujeres en la toma de decisiones importantes sobre los recursos del bosque. Nos propusimos entonces averiguar por qué había poca representación y poca participación de las mujeres. Ante esta situación se decidió implementar el proceso MAC para promover una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones. También se consideró pertinente implementar un proceso de monitoreo sobre los aspectos que surgieron como resultado de las discusiones, para mejorar la práctica. Uno de esos aspectos, por ejemplo, consistió en revisar periódicamente si las mujeres eran invitadas a las reuniones o asambleas organizadas por las autoridades comunitarias. Otro aspecto fue observar si las mujeres opinaban en las reuniones y si sus opiniones eran tomadas en cuenta. Cada tres meses se convocó a la comunidad para revisar lo que había pasado en ese período en relación a las convocatorias a reuniones y revisar cuántas mujeres opinaron en dichas reuniones. Como resultado encontramos que las mujeres no fueron convocadas, lo que generó de nuevo la necesidad de hacer algo para resolver el problema y verificar por qué, a pesar de que se había acordado invitar a las mujeres, no fueron invitadas. El resultado del monitoreo permite mantener la atención sobre los puntos que interesa hacer modificaciones con miras a lograr el cambio.

## 2.5 Términos claves para el monitoreo

En esta sección abordaremos términos claves que se utilizan en el monitoreo y de los términos empleados en la conducción del proceso. A continuación hablaremos de los indicadores.

### 2.5.1 Indicadores

Un indicador es como la vara con la cual mediremos el cambio (CIFOR 2007). Es posible que el indicador sea algo relacionado al asunto en observación, pero no es lo mismo. Por ejemplo, el humo es un indicador de fuego en zonas forestales. En los bosques a veces se construyen torres para que las personas puedan ver (monitorear) eventos de incendios en el bosque (Evans et al. 2014). Un indicador en temas de salud puede ser el peso de un niño o niña. El peso no es un indicador absoluto del estado de salud, pero si se revisa periódicamente la información sobre su peso dará una idea del crecimiento adecuado o inadecuado en niñas y niños. Así, revisar periódicamente el peso es clave en el monitoreo de la salud de las niñas, contrario a registrar el peso solo una vez. Con los registros periódicos se permite la identificación de la tendencia del peso en las niñas en el tiempo. Ante la ganancia de peso mes a mes se puede inferir que su estado de salud es bueno, de lo contrario indicará que el estado de salud se deteriora o está en riesgo (CIFOR 2007).

### 2.5.2 Participación

Participar significa estar en, o formar parte de algo. La participación puede lograrse preparando un plan, identificando problemas, discutiendo y reflexionando en una reunión o realizando algunas actividades en el campo. Hay diferentes maneras de interpretar o valorar la calidad de la participación. Con base al estudio de Agarwal (2001) se entiende que la participación también es un proceso que avanza, que tiene diferentes etapas o fases y que hay varios tipos de participación; para entender estos tipos de participación vamos a explicarlo a partir de un ejemplo.

Supongamos que se convoca a una reunión comunitaria para discutir el problema de la deforestación o de la contaminación del río y se quiere que en dicha reunión se acuerden acciones para solucionar estos problemas.

Veamos entonces cómo se podría valorar la participación de las comunitarias y comunitarios según su comportamiento en dicha reunión. Algunos comunitarios y comunitarias asistirán a la reunión, es decir estarán presentes porque forman parte de la comunidad, pero no dicen nada; a esto se le llama una *participación nominal*, es decir que estuvieron en la reunión, pero no opinaron, solo escucharon, lo que también es una *participación pasiva*. En cambio, otros comunitarios no solo estarán presentes, también opinarán y harán propuestas, a esto se le llama una *participación activa*, pero si sus opiniones no fueron tomadas en cuenta, puede denominarse como *participación consultiva*. Finalmente, si hay comunitarios y comunitarias tomando decisiones o logrando que los

otros y otras les apoyen en sus propuestas, a esto se le denomina una *participación de empoderamiento*, es decir que desarrollan una participación en la que se evidencia el poder para hacer algo o lograr que los demás lo respalden y se comprometan.

### 2.5.3 Gobernanza

La gobernanza local se ha definido como un conjunto de instituciones y procesos donde individuos y grupos pueden expresar y negociar sus intereses, sus necesidades y ejercer sus derechos y responsabilidades. La participación democrática y la transparencia son elementos claves de una buena gobernanza local (Blair, 2000). En nuestro caso, se trató de la gobernanza en comunidades y actores que se relacionan con el bosque, es decir la gobernanza sobre los recursos naturales de la comunidad. Lo entendemos como el proceso en que se acercan comunitarios y sus autoridades para discutir y tomar decisiones para el manejo de los recursos comunes.



Foto 1. Comunitarias y comunitarios discutiendo sobre el proceso de monitoreo de los problemas de la gobernanza en una comunidad.

### 2.5.4 Género

El concepto de género tiene que ver con la manera en que se piensa y se actúa siendo una mujer o un hombre en la familia, la comunidad y los bosques. Culturalmente, las sociedades establecen roles sociales y actitudes, y estimulan habilidades diferenciadas para hombres y mujeres tomando como referencia el sexo biológico.

El concepto de género relacionado con otros conceptos como la edad, la raza y la etnia también permite analizar las diferencias entre hombres, como también las diferencias entre mujeres. Por ello, identificar dichas diferencias es importante para saber si restringen derechos y ponen limitaciones al desarrollo de las mujeres o los varones.

Hasta aquí algunos conceptos, ahora pasemos a la fase de prepararnos para el monitoreo.

# 3 La preparación

## 3.1 Identificar los objetivos del monitoreo y los actores

Previo a la elaboración de los instrumentos es importante que el equipo de trabajo que está a cargo del monitoreo se reúna con las personas interesadas en el proceso de cambio y genere la discusión sobre el por qué es importante hacer el monitoreo. Estas personas pueden ser los directivos de la organización, los líderes comunitarios, los líderes sectoriales (representantes de sectores como el comercial, el productivo y el agroforestal, etc.) u otros participantes. Una vez que se aborda la importancia del monitoreo, el equipo debe promover la discusión sobre el tema clave específico a monitorear. Seguidamente

se deben discutir los objetivos que se buscan alcanzar a través del proceso de monitoreo.

El equipo de monitoreo, en la medida de lo posible, debe estar organizado por diferentes actores involucrados asegurando que haya balance entre hombres y mujeres, o también puede incluir a personas de diferentes disciplinas si los hay en la comunidad o en el grupo social (p. ej. sociólogos, ingenieros, antropólogos y economistas) o con diferentes experiencias. Si se trabaja en comunidades indígenas es necesario asegurar que en el equipo se incluya personas con conocimientos lingüísticos y de la cultura de los grupos étnicos, así como con encargados de las comisiones que se consideren necesarios.

### Recuadro 2. Identificar los actores clave

Los actores clave son aquellas personas que ocupan algún cargo o responsabilidad dentro de la comunidad, entre ellos están los líderes o lideresas, responsables de grupos o comisiones de trabajo, miembros del consejo de ancianos, miembros de la directiva que toma decisiones, representantes de la iglesia o del comité escolar, entre otros. ¿Por qué hay que identificar a estos actores clave? Porque ellos y ellas ayudan a convocar y a abrir espacios de discusión y de reflexión, y porque conocen las realidades de sus comunidades, y pueden explicar los problemas y expresar las preocupaciones de su contexto. Generalmente estos actores toman decisiones o influyen para el avance de procesos de desarrollo y de cambios. Por ejemplo, en la Costa Caribe Norte de Nicaragua, la discusión sobre la necesidad e importancia del monitoreo y la creación de los instrumentos se centró en grupos de autoridades comunitarias y territoriales porque el interés radicaba en discutir con quienes toman decisiones sobre los recursos naturales, y conocen los desafíos y necesidades en sus territorios. Pero también incorporamos, como parte de los actores clave, a un grupo de comunitarios y comunitarias que representan a distintas organizaciones locales porque realizan algunos trabajos con la comunidad lo que les permite conocer lo que pasa en la comunidad. Así, con este conjunto de actores abrimos un espacio de reflexión y discusión sobre problemas comunes y a partir de esto definir prioridades de temas a monitorear y la creación de los instrumentos para el monitoreo.

Es importante que en este proceso también se busque el apoyo de un equipo de personas de la comunidad, es decir un comité local integrado por varias personas. Recordemos que el monitoreo es un proceso de colaboración y de ayuda mutua, y puede haber varios procesos de monitoreo en diferentes puntos de la comunidad en un mismo momento. Por ello es importante tener un equipo local capacitado y apropiado para estos procesos. Es saludable que, a nivel comunitario, el equipo de monitoreo no se vea influido por las diferencias políticas que tienden a entorpecer el desarrollo adecuado del proceso de monitoreo.

Es importante insistir en que desde el inicio el equipo asegure que los actores locales se involucren en el proceso para que discutan y concreten la finalidad de los instrumentos. A la vez, discutir con quienes sería importante trabajar para aplicar los instrumentos de monitoreo a nivel de las comunidades o grupos sociales. El involucramiento de los actores en las actividades del monitoreo es clave tanto para incentivar la participación como para la apropiación del proceso. En este sentido, la comprensión de la utilidad de los instrumentos de monitoreo para las comunidades, los territorios y las propias organizaciones debe ser lo suficientemente clara para que funcione. A la vez se deben desarrollar los instrumentos y el proceso de cómo hacer el monitoreo con los propios protagonistas. La definición de los indicadores y de los instrumentos a monitorear es algo que se debe asegurar en el trabajo del equipo.

## 3.2 Planificar el trabajo

Para la organización del trabajo, el equipo debe sostener una reunión de planificación del proceso de monitoreo. Debe considerar a quiénes invitar para animar el proceso de monitoreo participativo, por ejemplo, pensando en las autoridades comunales y territoriales como personas clave de la comunidad que conocen las realidades de sus comunidades. Como ya mencionamos, identificar los actores clave en el monitoreo es sumamente importante y es el primer paso dentro del proceso de planificación. Se debe pensar en aquellas personas que muestran interés por la revisión de los procesos de trabajo para mejorar la práctica y se hayan mostrado interesadas en la elaboración y la incorporación de herramientas de trabajo en su práctica.

No se recomienda construir herramientas de monitoreo solo desde la perspectiva del grupo a cargo del monitoreo, o de técnicos de campo o investigadores que están al margen del grupo social o la comunidad. Esto contradice la esencia de un proceso participativo. El proceso de monitoreo, la elaboración y el uso de estas deben servir en primera instancia al interés en aprender por parte de la comunidad. La finalidad de las herramientas de monitoreo es que la gente o los comunitarios se apropien del proceso y las pongan en marcha en su comunidad o territorio.

## 3.3 Preparar un equipo local para la aplicación del instrumento

Es necesario preparar a un equipo de la comunidad para la implementación del instrumento de monitoreo, idealmente antes de su elaboración. Para tal efecto, se puede formar un comité de monitoreo con personas de la comunidad incluyendo a las autoridades comunales. Este equipo tendrá el acompañamiento de los facilitadores de la institución que acompaña a la comunidad en los procesos MAC y en el monitoreo. Los facilitadores de la institución podrán capacitar a todos los integrantes del equipo como a otras personas de la comunidad en la apropiación de la herramienta para garantizar que ellos mismos desarrollen el ejercicio en la comunidad. El comité de monitoreo tendrá la responsabilidad de orientar a la comunidad sobre lo que se pretende evaluar y reflexionar en conjunto con ellos sobre los aspectos que se están monitoreando.

¿Quiénes pueden participar en el comité? En el comité puede haber varias personas, pero hay que asegurar que haya hombres y mujeres de diferentes grupos de edad para dar la oportunidad a todos de ser representados. Sugerimos que dentro del comité se incluyan personas con diferentes ocupaciones, como por ejemplo una maestra de la comunidad, personas que ocupan cargos, o no, pero siempre buscar que sean personas activas y en cierta manera influyentes, independientemente de que ocupen algún cargo. Es importante tener en cuenta estos elementos ya que deben ser personas que motiven a la comunidad a evaluar sus procesos, a reflexionar para lograr cambios y que sean reconocidas y respetadas por la comunidad.

# 4 La construcción de instrumentos de monitoreo

En esta sección, mostraremos paso a paso cómo poner en práctica la elaboración de instrumentos de monitoreo. Los instrumentos de monitoreo brindan pistas de respuestas a problemas o alternativas de cambios. Con el instrumento diseñado se aprende, se reflexiona y se proponen soluciones para lograr objetivos en el corto o largo plazo. La construcción de estos instrumentos no debe ser muy costosa, pero debe contar con la participación de todos hombres, mujeres, jóvenes o niños que quieran actuar, conocer sobre una situación problemática y ayudar a solucionarla. A continuación, se detallan los pasos para realizar las actividades de monitoreo (ver la ilustración 2: El proceso de monitoreo de gobernanza).

## 4.1 Planificar el primer taller para organizar el monitoreo

Se debe preparar un taller con una duración de por lo menos dos días que incluya un poco la parte teórica, es decir los conceptos, así como ejemplos y prácticas de monitoreo e indicadores tomando como referencia la metodología MAC. Luego se discute y reflexiona sobre las situaciones problemáticas de la comunidad (a partir de preguntas clave). Todo esto durante el primer día del taller y previo a la construcción de las herramientas. La discusión ayudará a identificar temas importantes que interesan a la gente evaluar y monitorear. En el segundo día se inicia la construcción de los instrumentos.

Si los participantes no cuentan con experiencia en monitoreo o planificación, es recomendable simplificar todo; trate de que los participantes expresen lo que sucede en sus comunidades a partir de lo que observan. Anote los puntos esenciales en una pizarra o papelógrafo y utilice esta información para reflexionar en conjunto con los participantes del taller. Dependiendo de la situación en que se encuentre el grupo o la comunidad, evite utilizar el término “indicador” en un comienzo; podría ser un término que no se escucha con frecuencia en la comunidad lo que podría representar dificultades para entender. Tal vez descubra que **la mejor forma de que los participantes aprendan a monitorear es precisamente monitoreando directamente**. Por otro lado, puede ser que los participantes comprendan el proceso del monitoreo y habría que adaptar las discusiones a su nivel de conocimientos. Sin embargo, tome en consideración que aun cuando varias personas estén familiarizadas con un proceso de monitoreo, para muchos otros miembros de la comunidad, en particular para aquellos que han sido excluidos en el pasado (p. ej. las mujeres), pueden ser conceptos nuevos (Evans et al. 2014).

Al iniciar, es útil elaborar lo que aquí llamamos el “camino de los pasos” para explicar la secuencia de las actividades. Como puede verse en la ilustración 2, hemos dibujado un camino con varias paradas en el que hay un inicio y un tramo a recorrer. En el inicio, el punto de arranque, en nuestro caso incluimos la presentación de los resultados de la primera fase.



Ilustración 2. El Camino de los Pasos para el monitoreo de la gobernanza

En nuestra experiencia en particular, el proceso de monitoreo se inició después de haber estado trabajando en actividades en la comunidad, y a ese período lo llamamos primera fase. Al planificar el monitoreo discutimos con el equipo sobre la importancia de comenzar con una revisión de los resultados de la primera fase para resumir y discutir los resultados que revelaron la necesidad de planificar nuevas acciones. La segunda parada en el camino se destinó al diseño del plan, el cual debía concentrarse en el monitoreo de la participación de las mujeres. La siguiente parada correspondió a realizar una presentación sobre las generalidades del monitoreo de forma que permitiera que el grupo entendiera de qué se trata y cómo se hace. El siguiente paso consistió en una discusión sobre la participación de las mujeres, en donde reflexionamos sobre el problema de la participación de ellas, analizamos las causas y las maneras en que se da. Esto nos permitió avanzar hacia la siguiente parada del camino en la cual definimos una visión, es decir, planteamos a futuro lo que queríamos resolver. Sobre esta visión del futuro, identificamos los aspectos que debíamos revisar o monitorear periódicamente para establecer el

avance y proceder al paso de definir las herramientas de monitoreo. Este paso nos conectó luego con el paso de elaboración del plan de monitoreo y finalmente hacer el monitoreo conjunto.

Veamos ahora algunos de estos pasos de este camino en más detalles a partir de la elaboración de los instrumentos.

## 4.2 Definir el objetivo del monitoreo

En este punto es importante recordar por qué queremos monitorear. Recordemos que el monitoreo debe tener una finalidad clara y relevante para los actores involucrados. Puede ser que el interés y la iniciativa vengan de los propios actores locales, por ejemplo, tal vez les interesa mejorar su organización, o puede que quieran mejorar un aspecto de la vida comunitaria, como la salud de los niños, o la participación de jóvenes y de mujeres. O podría ser que se busca solucionar o mejorar el manejo de sus recursos naturales.

Muchas de las iniciativas de monitoreo pueden ser impulsadas desde fuera, por ejemplo cuando una organización está relacionada con un proyecto comunitario, aunque la iniciativa de monitoreo venga de afuera, con la organización de una actividad como la limpieza de los espacios comunales o la investigación de temas específicos. De todas maneras, aunque la iniciativa de monitoreo venga de afuera, los actores locales deben estar involucrados en la definición y la validación del objetivo del monitoreo.

En nuestro caso estuvimos colaborando con las comunidades de la región en un proyecto de investigación-acción participativa sobre género y tenencia para mejorar la participación de mujeres en la toma de decisiones sobre el bosque. En base a nuestra investigación y en consulta con nuestros colaboradores a varios niveles, llegamos a la conclusión de que era importante *fortalecer el rol de las mujeres en la organización comunitaria*, e implementamos el proceso de monitoreo para esta finalidad.

El proceso de definir el objetivo puede ser parte del taller inicial, pero es más probable que se defina el objetivo antes. De todas maneras, es importante retomar y validar el objetivo del monitoreo constantemente durante el primer taller y las actividades de monitoreo para confirmar que el proceso está logrando el objetivo propuesto.

### 4.3 Elaborar una visión o identificar el problema

Una vez que se ha articulado claramente por qué se quiere iniciar un proceso de monitoreo, el próximo paso es establecer una visión de futuro sobre el problema a solucionar. En nuestra experiencia en las comunidades de la Costa Caribe Norte, trabajamos en la elaboración de visiones del futuro<sup>2</sup> durante un periodo a dos años antes de definir el monitoreo. En base de las visiones elaboradas con las comunidades, llegamos a definir nuestra visión ideal del futuro en la que deberíamos tener:

- Una comunidad fortalecida.

<sup>2</sup> Si no existe un objetivo o visión clara entre los actores, se podría elaborar una visión conjunta de futuro utilizando la metodología de escenarios del futuro (Evans et al. 2006, 2014; Wollenberg et al. 2000).

- Buena participación de las mujeres.
- Buenos líderes y buenas lideresas.
- Buen manejo del bosque.

Estos cuatro elementos de la imagen del futuro constituyen la visión de lo que se quisiera tener más adelante y a la vez, se convirtieron en los temas que debíamos monitorear. De hecho, para cada aspecto se definió un instrumento como veremos más adelante.

### 4.4 Definir preguntas clave en base a la visión

La visión del futuro sirve como el “destino final”, es decir donde queremos llegar. Pero para avanzar en ese camino, se necesitan preguntas que nos guíen hacia ese destino. De tal manera, después de definir la visión, el siguiente paso es transformar los aspectos de la visión en preguntas clave que nos ayuden a reflexionar sobre lo que tenemos y lo que queremos. Las preguntas deben corresponder también al objetivo del monitoreo para acercarnos a la visión creada.

**Tabla 2. Preguntas clave para el monitoreo sobre la visión creada**

Elementos clave de la visión	Preguntas clave de monitoreo sobre la visión
Una comunidad fortalecida.	¿Qué características tiene una organización fuerte y fortalecida?
Buenos líderes y buenas lideresas.	¿Qué características tiene un buen líder o buena lideresa?
Buena participación de las mujeres.	¿En qué consiste una buena participación de las mujeres?
Buen manejo del bosque.	¿En qué consiste un buen manejo forestal?

Para este ejercicio dividimos a los participantes en el taller en grupos de trabajo. Cada grupo trabajó un aspecto de la visión para elaborar la pregunta general de ese aspecto de la visión y esto finalmente constituyó la elaboración de cada instrumento para monitorear. En otras palabras, el instrumento de monitoreo no es más que las preguntas clave que interesan ser respondidas y analizadas con cierta periodicidad de tiempo, sobre la visión del futuro creada. De tal forma, son las preguntas las que sirven para guiar el monitoreo.

Recordemos que el equipo de facilitadores a cargo del monitoreo, debe orientar y acompañar a cada grupo en el taller para que defina las preguntas apropiadas para cada aspecto de la visión. A partir de cada pregunta general se deben elaborar preguntas relacionadas a la pregunta general, de manera que se obtengan elementos o información para establecer los aspectos o los temas generales para construir los instrumentos.

Veamos con más detalles ahora cómo se elaboran preguntas más específicas por cada aspecto general de la visión, la cual también trabajamos en forma de una pregunta más general. Lo que sigue a continuación consiste en la forma de trabajo del grupo de preguntas más específicas para cada pregunta general que hicimos.

## 4.5 Elaborar las preguntas específicas para monitorear (los indicadores)

Llegado a este punto, se podrían formar nuevamente grupos de trabajo dependiendo de cuántas preguntas generales se han desarrollado, que en nuestro caso fueron cuatro dado que teníamos cuatro aspectos de la visión y por cada aspecto una pregunta general. Para estas preguntas generales también habría que identificar *los aspectos generales* que deberían ser monitoreados. Por ejemplo, en la pregunta general *¿cómo es un buen líder o lideresa?*, relacionado con el tema del liderazgo

comunitario, uno de los aspectos a evaluar fue si **el líder o la lideresa tiene funciones de gestor en la comunidad**. Otra pregunta general se relacionó con **la administración apropiada de los recursos por parte del líder o la lideresa**. Como se puede ver, poco a poco se desglosan los aspectos del monitoreo; a esta forma de preguntar de manera específica es lo que hemos denominado *los indicadores para medir el cambio*. Es muy útil definir uno o varios indicadores (o preguntas específicas como nosotros les llamamos en las comunidades). Hay que tener cuidado al elaborar varios indicadores (o preguntas), ya que podría estar repitiendo otros aspectos previamente identificados.

Para evaluar los indicadores, se le podría preguntar al grupo **¿cómo sabemos que esto se logró?**

Dependiendo de las respuestas se pueden organizar los indicadores para su evaluación. Sugerimos pensar en varias opciones de respuesta a la pregunta. Por ejemplo, si la pregunta es *¿el líder gestionó recursos financieros o un proyecto en beneficio de la comunidad en el último mes?*, las opciones de respuestas podrían ser “sí”, “no” o “no sé”; las dos primeras respuestas son categóricas y muestran que la persona tiene información, pero la última también da información útil al proceso pues indica si todos tienen información y conocimiento sobre los temas que se monitorean. Es importante tener varias opciones de respuestas, y estas opciones deben ser propuestas, discutidas y acordadas con las personas que estarán participando en el monitoreo, de esta manera se asegura que todos y todas sepan qué y cómo se hará.

**Tabla 3. Ejemplo de respuesta al monitoreo de un indicador**

Aspecto general de monitoreo	Pregunta específica (el indicador)	Respuestas (marcar según las respuestas de las personas en el monitoreo)		
		SÍ	NO	NO SABE
El líder gestiona recursos para la comunidad	¿En este trimestre los líderes gestionaron algún proyecto o algún recurso para el beneficio de la comunidad?	3	22	10

**Explicación del resultado:** En la reunión de monitoreo del día 8 de marzo del 2014, de 35 personas que participaron, 22 participantes dijeron que los líderes NO gestionaron porque el hecho no se informó en una de sus reuniones, 3 dijeron que SÍ y 10 dijeron NO SABER porque ni asistieron a la reunión con los líderes ni se enteraron por otro medio. Al discutir con todos, los que marcaron que sí, sabían de una gestión para organizar un vivero porque los que estaban a cargo viven en sus casas. Sin embargo, la mayoría no conocía de esta gestión. En la reflexión colectiva se mencionó que no solo hay problemas de comunicación sobre iniciativas para la comunidad, sino también de participación, puesto que no hay consulta con las familias de la comunidad. Las personas también expresaron dudas acerca del valor de dicha gestión para los intereses de toda la comunidad en lugar de los del grupo a cargo.

**¡OJO! Es importante determinar cada cuánto se está evaluando el indicador o la pregunta.** El ejemplo anterior se elaboró cada trimestre, pero el grupo debe decidir cada cuánto realizar el monitoreo. El tiempo debe estar relacionado a la actividad que se está evaluando; por ejemplo, no tiene sentido preguntar si hubo reuniones mensuales, cuando en la comunidad las reuniones son cada cuatro meses. Recordemos que las preguntas que se elaboren deben estar en correspondencia con lo que se ha establecido en la comunidad. Las preguntas deben ser sencillas, fáciles de responder y en este sentido deben ser muy concretas.

Al realizar el ejercicio en la comunidad, las preguntas pueden hacerse de diferentes formas, así como la forma de obtener las respuestas. En algunos casos se puede pedir que la gente responda en voz alta "SÍ" "NO" o "NO SÉ"

y se registran en un papel las respuestas. En nuestra experiencia, preguntar en voz alta nos mostró que las preguntas eran fáciles de entender y responder. Pero en ocasiones es mejor obtener las respuestas con discreción o mediante voto, sobre todo cuando las personas no se sienten cómodas de responder frente a todos.

Recuerde que en una comunidad hay distintos actores que están involucrados en diferentes actividades y que pueden tener su propia forma de interpretar la pregunta. Es importante recoger todas las opiniones, de forma que la reflexión conduzca a una conclusión.

Ahora veamos el ejemplo del primer instrumento de monitoreo utilizado en nuestra experiencia, el cual fue ajustado después de varias pruebas.

### Recuadro 3. Un ejemplo de elaboración de instrumentos a utilizar en el monitoreo

En mayo de 2014, se realizó un taller con autoridades comunitarias y territoriales de cinco comunidades de la región de la Costa Caribe de Nicaragua para hablar del monitoreo y elaborar cuatro instrumentos de monitoreo, instrumentos que luego se utilizaron en las cinco comunidades.

Después de definir los cuatro instrumentos, al hacer los ejercicios nos dimos cuenta que había algunas preguntas repetidas, lo que luego se ajustó. En la revisión redujimos el número de instrumentos a tres: 1) liderazgo comunitario, 2) organizaciones comunitarias fuertes y 3) participación de las mujeres en la gestión y manejo del bosque. Los instrumentos se utilizaron en cinco comunidades mediante convocatoria a reuniones y talleres de monitoreo.



Foto 2. Elaborando los instrumentos de monitoreo con autoridades territoriales, comunales y miembros del comité de monitoreo de cinco comunidades indígenas de la Costa Caribe



## 4.6 Validar y reajustar el instrumento en la comunidad

Una vez elaborados los instrumentos, el equipo de facilitadores y el comité de monitoreo de la comunidad debe convocar algunas personas de la comunidad para hacer una prueba del instrumento. El comité del monitoreo debe facilitar el proceso de prueba. El equipo que acompaña a la comunidad solamente debe observar y prestar atención a lo que se discute sobre cada indicador. La tarea del equipo de monitoreo en este momento es probar cada pregunta para ver si es entendible y fácil de responder. En este sentido, es importante ser flexible al cambio de algunos aspectos o indicadores que no se entienden bien. Una señal de la falta de claridad de la pregunta es si es necesario repetirla varias veces y si hay que ajustarla, para ello es

este ejercicio. Hay que ajustar las preguntas considerando las opiniones de quienes participan en el ejercicio de prueba (o validación) del instrumento.

Para la validación de cada uno de los indicadores se pueden seguir varios procedimientos. Uno de ellos es poner en la pared o en una pizarra el instrumento. Se puede escribir en la pizarra o se usa en un papel grande que todos puedan leer. Luego se entrega a cada participante un número de estrellas hechas de papel de color, dependiendo del número de indicadores en el instrumento. Es decir, si en el instrumento tenemos seis preguntas (seis indicadores) damos a cada participante seis estrellas. Luego, quien está haciendo la validación o quien facilita el ejercicio debe preguntar en voz alta a los participantes una a una las preguntas y pide que si se entiende bien pasen al frente y peguen una estrella donde corresponde su respuesta.

### Recuadro 4. Trabajar los instrumentos en un lenguaje sencillo

Recordemos que los instrumentos se deben trabajar en un lenguaje sencillo. Si una comunidad tiene su propia lengua como miskitu o mayangna, es muy importante que se utilice su lengua en el instrumento para que el comité y la comunidad se sientan más cómodos y se facilite el ejercicio, sobre todo si la lengua franca (el español en este caso) no lo dominan todos y todas



Foto 3. Ejercicio que realiza el comité de facilitadores de Nitlapan con el comité de monitoreo en la comunidad S. Aquí se revisó y se hizo la traducción del español al miskitu, el lenguaje que usa comúnmente la gente de la comunidad



Foto 4. Ejemplo de dos procesos de validación de los instrumentos elaborados en dos comunidades

Al finalizar el ejercicio de validación de los instrumentos, el comité de monitoreo y el equipo de facilitadores de la institución, deben revisar y reajustar los instrumentos conforme a los cambios que se hicieron durante el ejercicio. Los equipos (el de monitoreo y el de facilitación que acompaña) también reflexionan sobre el tiempo que llevó terminar el ejercicio y de acuerdo a esto discuten si es necesario evaluar nuevamente todos los instrumentos. Esto es importante cuando se tienen varios instrumentos, algunos con más indicadores que otros y que requieren mucho tiempo.

También hay que discutir entre el comité de monitoreo y el equipo de facilitación si conviene usar todos los instrumentos a la vez para ser evaluados o bien seleccionar

los instrumentos que se pueden aplicar en momentos separados, es decir hacer el monitoreo en momentos diferentes, uno para cada instrumento sobre todo si los indicadores son muchos y si hay varios instrumentos a la vez. En nuestro caso, teníamos cuatro instrumentos de monitoreo; observamos que era mejor evaluar solo dos instrumentos en un periodo y los otros dos en otro momento. Usar los cuatro a la vez tomaba mucho tiempo y cansaba a los y las participantes poniendo en riesgo la riqueza de la discusión y el propósito mismo del monitoreo, que es impulsar la toma de decisiones para mejorar la práctica. El monitoreo no debe ser agotador ni aburrido, y sobre todo hay que considerar que se discute con la gente los resultados en aras de una reflexión colectiva que anime a acciones o compromisos de mejora.

# 5 El proceso de implementación

En esta etapa, ya contamos con el o los instrumentos de monitoreo, elaborados y validados con los participantes. El próximo paso es la implementación de los instrumentos según se haya acordado en la comunidad. Es decir, si se hará cada mes o cada tres meses, si se hará en asamblea, si habrá votación secreta o si se hará alzando la mano o usando estrellas de papel o marcadores para anotar las respuestas. Es importante que esto se discuta previo a la puesta en práctica de los instrumentos, es decir durante la validación. Incluso, si es necesario, se debe realizar un ensayo entre el equipo para que el comité al momento de aplicar los instrumentos esté claro sobre lo que debe hacer. A la vez se deben distribuir responsabilidades a cada miembro del comité, así cada uno sabrá qué hacer o qué tarea debe asumir.

## 5.1 Definir el proceso y las formas de evaluación

Puede haber muchas formas de evaluación de los instrumentos. El equipo tiene que experimentar varias formas de evaluación de los instrumentos y dependiendo de esto, definir cuál es la mejor técnica o metodología. **¿Por qué es importante definir la técnica?** Hay que considerar que si se está evaluando y monitoreando el desempeño de una autoridad comunal en presencia de ella, los participantes se inhiban de responder con franqueza para evitar malas interpretaciones y la evaluación termina siendo incorrecta. Es recomendable utilizar varias técnicas. La técnica de votos secretos por ejemplo funciona muy bien para que la gente se sienta

cómoda al votar. Luego de depositar los votos en la caja, se hace el conteo abierto, es decir en frente de todo el grupo. Con ayuda del facilitador, se registran los votos en el papelógrafo para que todos vean el resultado de la votación.

Cuando se trabaja en comunidades hay personas de diferente nivel escolar, por lo cual es necesario hacer ajustes. Por ejemplo, en donde la mayoría no sabe leer y escribir, los facilitadores y el equipo de monitoreo deben presentar los instrumentos en otra forma, ya sea como figura o dibujo. Hay varias maneras de hacer monitoreo como explicamos en la siguiente sección.

## 5.2 Hacer el monitoreo

Cuando se encuentre en este punto, una vez reunidos con los participantes, puede realizar el proceso de monitoreo de diferentes formas.

### 5.2.1 Método 1 – Evaluación en grupo tipo votación electoral

Primero se presenta el instrumento en un papel grande y se pega en una pared de forma que todos los participantes puedan verlo; también se puede elaborar una especie de urna electoral con una o dos cajitas para depositar el voto y se colocan en un lugar que no sea muy visible para los participantes. Si hay dos opciones de respuesta, debe haber dos cajas.

Previo a la realización del ejercicio, el facilitador explica el objetivo de la reunión, la metodología a seguir y, si

es necesario, da ejemplos con hechos concretos que sirvan como referencia de cómo realizar la evaluación. El facilitador o el comité debe leer en voz alta ante el público; lee primero el título o el tema a evaluar y discutir, luego lee los aspectos generales que tiene el instrumento o explica los temas generales y posteriormente lee la pregunta o indicador sobre el cual se quiere saber o conocer. Por último se presentan las opciones de respuestas sobre las cuales la gente debe ir a depositar sus votos en la caja. Por ejemplo, si el tema que se va a evaluar es sobre las características de un buen líder o lideresa, el primer aspecto a indagar podría ser sobre la democracia; entonces se pregunta: ¿durante la elección de una nueva junta directiva de autoridad comunal, se toman en cuenta los votos de las mujeres y los hombres? “sí” o “no”, en caso que solo haya dos opciones de respuesta. Mientras el facilitador esté leyendo el instrumento, una persona del comité debe entregar a los participantes la cantidad de papelitos blancos de forma cuadrada o estrellada, correspondiente al número de preguntas (de preferencia utilizar papel de color). Cada papelito representa un voto por cada pregunta o indicador. La explicación del procedimiento de la evaluación la realiza el facilitador antes del inicio del monitoreo.

Una vez que se lee la pregunta, los participantes depositan su papelito (su voto) en la opción de respuesta de su elección. Una vez que todos depositan los votos, otro miembro del comité de monitoreo abre las urnas frente al público y cuenta los votos para que el proceso sea transparente. Luego se anota en el papelógrafo el número de votos por el “sí”, por el “no”, o por el “no sé”, si fuera el caso. Se repite este procedimiento para cada una de las preguntas del instrumento. Una vez terminado el conteo de las respuestas para todas las preguntas del instrumento, se suman los totales por cada respuesta.

Luego de obtener los resultados se pregunta a los participantes ¿qué piensan de estos datos? y ¿qué tanto reflejan estos datos lo que está ocurriendo en la comunidad? En este momento el equipo de monitoreo y el facilitador deben estar atentos a la respuesta de la gente, para luego incluir otras preguntas que permitan profundizar sobre lo que se está comentando. Al final se propone en conjunto con los participantes los siguientes pasos o propuestas para hacer frente al problema.

## 5.2.2 Método 2 – Evaluación por encuesta

Con el método de encuesta, se visita a varias personas de la comunidad para pedir su opinión sobre los indicadores. La selección de las personas es al azar y ayudados de cuestionarios tipo encuesta. Las visitas pueden hacerse antes de la reunión, o incluso un día antes o unas horas antes de la reunión. Cuando los datos ya han sido registrados, el equipo de monitoreo en compañía de los facilitadores de la institución pueden seguir dos opciones. La primera es que el equipo mismo sume los datos de la encuesta y solo presenten los resultados finales. La segunda opción consiste en esperar a que durante la reunión con los miembros de la comunidad se haga el conteo. Esto se puede hacer igualmente usando un papelógrafo. La opción que se tome dependerá del tiempo disponible, de los equipos involucrados en el monitoreo, como también de las condiciones que se presentan en la comunidad. Ante mucha desconfianza sería mejor esperar a realizar la suma de las encuestas en presencia de todos y todas.

Si se opta por hacer una suma previa a la reunión con la comunidad, el equipo de monitoreo puede preparar mejor la discusión sobre los resultados porque los conoce de antemano. Si se opta por esta vía, una vez hechas las encuestas y realizado el conteo de las respuestas se elabora una guía de preguntas clave para orientar la discusión. En este momento, la convocatoria para la sesión de taller, reunión o asamblea con la comunidad ya debe estar lista.

En la sesión con la comunidad, el equipo de monitoreo explica a los y las participantes sobre las encuestas realizadas en la comunidad y la cantidad de hombres y mujeres que fueron consultados. Los resultados se presentan en un papel grande. Se ofrece la opción para que las personas que lo deseen revisen las boletas de la encuesta. Al presentar los resultados de las encuestas se presenta la guía preparada para la discusión. Una primera pregunta general podría ser ¿qué piensa de los datos o resultados? Luego se puede comparar entre los resultados anteriores y los resultados actuales y preguntar por qué hay o no hay diferencias.

**Tabla 5. Ejemplos de preguntas a profundizar por cada instrumento**

<b>Instrumento 1</b> Participación de las mujeres en las decisiones sobre el manejo de los recursos de la comunidad	<b>Instrumento 2</b> Buena participación de las mujeres	<b>Instrumento 3</b> Organización comunitaria fortalecida
<p>Los resultados señalan que la mayoría opina que las mujeres no participan. Entonces dos preguntas se presentan para la reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué las mujeres no están participando en las actividades de extracción y aprovechamiento de madera? ¿Cuál es la razón?</li> <li>• ¿Cómo se están tomando las decisiones cuando se aprueban permisos de aprovechamiento (avales) a terceras personas? ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Por qué solo estas personas toman decisiones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para qué decisiones se consultó a las mujeres? ¿Cómo se tomaron estas decisiones?</li> <li>• ¿Qué se le pide a una mujer para ocupar un cargo de Wihta o sindico? ¿Estos requisitos también se piden a los hombres? Si no fuera así, razonemos por qué.</li> <li>• ¿Qué entienden por participación?</li> <li>• ¿Cuál es el fin o el objetivo de la creación de la organización de mujeres?</li> <li>• ¿Por qué la organización de mujeres no ha podido estructurarse y desarrollarse?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué se invierten los fondos recaudados?</li> <li>• ¿Por qué el tema de la rendición de cuentas se percibe en la comunidad como un tema prohibido? ¿afecta esto por igual a hombres y mujeres?</li> <li>• ¿Por qué hay tanta necesidad sin atender en la comunidad si se dice que los líderes identifican las necesidades de los comunitarios y gestionan recursos?</li> <li>• ¿Cómo se comportan los líderes hoy en día en la comunidad? tomando en cuenta todos los problemas y conflictos que se observa alrededor de la comunidad, ¿qué ha pasado con el liderazgo que había en los años 90?</li> </ul>

En la Tabla 5, se presentan algunas preguntas para la reflexión que se elaboraron durante el conteo y al comparar resultados entre un monitoreo y otro. El ejemplo de preguntas fue realizado a partir de este método con instrumentos enfocados en la gobernanza en una de las comunidades de la región norte de la Costa Caribe. Estas preguntas ayudan a profundizar mejor y a entender las dinámicas internas que ocurren en la comunidad.

### 5.3 Reflexionar sobre los resultados a nivel local y territorial

Es importante que con cada ejercicio de monitoreo en el que se obtienen resultados concretos se discuta con los participantes de la comunidad y se pregunte si estos datos

son bien recibidos y compartidos por el resto o si no es así. ¿Qué piensan ustedes? Esta pregunta ayuda a que los participantes reflexionen y discutan las cosas que en realidad ocurren y si están conformes con una situación o problemática en la comunidad. Por ejemplo: ¿Qué efecto tiene en la comunidad la falta de rendición de cuentas de las autoridades? o ¿Cuál es el efecto de la falta de buenas relaciones entre las autoridades territoriales con la comunidad?

Es importante que los datos que se recogen y monitorean periódicamente se relacionen con los resultados de las evaluaciones anteriores y se comparen con los resultados que se está evaluando. Esto ayuda a ver qué cambios se están generando en el tiempo, o si no se está observando ningún tipo de cambio, se debe discutir por qué no ha habido cambio.

## 5.4 Definir acuerdos y compromisos de cambio con la gente

En las discusiones de los resultados de las evaluaciones con la gente de la comunidad, no basta solo con comentar y discutir los resultados, sino que es necesario acercarse a la solución del problema que se monitorea. De esta forma se busca que la gente proponga acuerdos, haga propuestas de mejoras al final del taller o reunión, motivándoles a adquirir compromisos para trabajar sobre los problemas que vienen monitoreando periódicamente. El grupo de monitoreo de la comunidad debe trabajar también en dar seguimiento a los acuerdos y discutir con los líderes la necesidad de concretar lo acordado. Lograr cambios no depende de una persona o un grupo de personas, sino de la voluntad y el esfuerzo del mayor número de personas. Además, el acompañamiento continuo de las instituciones o de las organizaciones es esencial para lograr la concreción de los cambios.

En las cinco comunidades de la Región Autónoma de la Costa Caribe de Nicaragua, se estableció como compromiso promover por iniciativa propia la aplicación de los instrumentos de monitoreo. Se acordó que se podrían implementar por sectores de la comunidad, una manera de concientizar a los comunitarios de

la importancia de participar en sus procesos para el fortalecimiento de su gobernanza. Para esto se establecieron algunos compromisos como:

1. La conformación de un equipo de promotores o facilitadores para la realización de las actividades de sensibilización.
2. La notificación en la asamblea comunal de las actividades que el equipo de promotores comunitarios pretenden desarrollar en los sectores de la comunidad.
3. La elaboración de un plan de trabajo por parte de los líderes para asumir el monitoreo con el apoyo del comité de monitoreo y de la institución que acompaña el proceso, en este caso Nitlapan, quien se comprometió a facilitar los materiales con que la comunidad no cuenta.
4. La entrega del informe de las actividades que se desarrollen en la comunidad por parte del equipo de monitoreo y de los promotores a las autoridades comunales, territoriales y a la institución que acompaña el proceso.
5. Las autoridades comunales asumirían el 50 % de los gastos logísticos si quisieran ofrecer un refrigerio o comprar materiales, monto que sería tomado de los impuestos que la comunidad percibe. Como contrapartida, el 50 % restante sería asumido por la institución que acompaña el proceso de monitoreo para promover la iniciativa.

### Recuadro 5. Ejemplo de preguntas para reflexionar sobre los instrumentos en el taller

**Sobre la participación de las mujeres en las actividades de protección del bosque:** ¿En los últimos tres meses, los líderes han respetado las áreas que usan las mujeres para recolectar frutos para la alimentación de las familias?

#### Reflexión con los participantes

La mayoría de los participantes respondió en la encuesta que sí se respetan los espacios de las mujeres. Se le preguntó al grupo: ¿Qué piensan de estos datos de la encuesta? ¿Están o no de acuerdo con estos resultados?, si no están de acuerdo, ¿por qué no lo están? y en lo posible se les pidió dar ejemplos. También se puede preguntar si hay percepciones que difieran de los resultados de esta pregunta.

La idea es profundizar los resultados de las respuestas, mediante la generación de más preguntas a partir de las opiniones o respuestas de la gente.

## 5.5 Seguir monitoreando, adaptando y mejorando

El monitoreo de la gobernanza nunca termina y debe llegar a ser integrado en las actividades de la comunidad y en las actividades de las autoridades casi como una rutina. Pero los instrumentos deben ser flexibles con el tiempo que se dispone para que no se conviertan en una carga pesada o aburrida. Recordemos que los instrumentos no son una camisa de fuerza, se deben cambiar o modificar

a medida que cumplan los objetivos o haya necesidad de ajustar a las necesidades y situaciones, o a los cambios que suceden en la comunidad. Si gracias al logro de un resultado se da término a un ciclo de monitoreo sobre un aspecto, seguramente habrá necesidad de organizar un monitoreo para otros procesos en marcha en la comunidad, de tal manera que el monitoreo es siempre constante porque siempre hay procesos en marcha que requieren de mejoras en la comunidad.

# 6 Sugerencias

Por último quisiéramos ofrecer algunas sugerencias que en nuestra experiencia consideramos importantes:

- **Facilitar la convocatoria al mayor número posible de interesados e interesadas:** en este proceso es importante que el monitoreo incluya también a las propias autoridades o tomadores de decisiones. Ellos y ellas deben formar parte del proceso, para que puedan evaluar y reflexionar con los miembros comunitarios y al mismo tiempo puedan tener insumos para proponer propuestas de acciones que han sido discutidas con la comunidad. Al apropiarse de la herramienta van a generar información que les permitirá ser más asertivos en su liderazgo y mejorar sustancialmente la comunicación con los y las comunitarias.
- Por otra parte, es importante que el monitoreo y las convocatorias las realice un comité de monitoreo que pertenezca a la comunidad para asegurar su continuidad, independientemente del cambio de autoridades comunitarias. Las invitaciones deben hacerse a distintas personas, sin caer en la trampa de guiarse por la inclinación político-partidaria, religiosa o por los intereses de grupos que opinen bien del problema. Los problemas en la comunidad a menudo atañen a todos y todas y se necesita de una instancia no parcializada para evaluar los avances o la situación. Es importante contar con la mayor diversidad de grupos dentro del taller o reunión de monitoreo, así como con un mayor balance de presencia de hombres y mujeres de diferentes edades y condiciones sociales y económicas.
- **Realizar el ejercicio por sectores:** recuerde que es ideal que al trabajar con una comunidad se llegue a la mayoría, aunque esto en ocasiones no se puede lograr en la práctica y habrá que trabajar con un grupo reducido. Por ello recomendamos trabajar por sectores para que más personas tengan la oportunidad de conocer del proceso y de participar, y para que haya apropiación de la metodología. Si se está realizando el proceso de monitoreo en una comunidad con una población extensa donde no es posible contar con todos y todas en un mismo momento y lugar, es recomendable descentralizar el proceso de monitoreo a los sectores en los que se encuentra dividida la comunidad. Lo mejor sería realizar el ejercicio por sectores o barrios.
- **El monitoreo sobre la situación de ciertos grupos:** recomendamos que, si está discutiendo un tema enfocado, por ejemplo la participación de las mujeres, es importante en primera instancia discutir con un grupo de mujeres de la comunidad o de la organización de mujeres si existiera. En la experiencia de Nicaragua sabemos que hubo mucha insistencia en que las preocupaciones de las mujeres también se pudieran abordar en grupos mixtos con la esperanza de que los varones entendiesen el problema, sin embargo, la práctica mostró que estos procesos de discusión en grupos mixtos requieren un nivel más detallado de preparación de las mujeres y una actitud diferente de los varones. Si a menudo ellas se sienten relegadas en los espacios mixtos, es de esperar que tome tiempo que la situación cambie y accedan a

- una reflexión más abierta. Antes de entrar en grupos mixtos, las mujeres necesitan espacio propio para reflexionar entre ellas que les permita abrirse a la discusión sin temores a malos entendidos o sin sentirse limitadas por la presencia de los varones. Solo hasta que este proceso haya sido agotado se podría pasar a los grupos mixtos, de lo contrario ellas continuarán en desventaja en cuanto a su participación en los espacios colectivos mixtos donde los hombres dominan el tiempo, la palabra, las ideas y las propuestas. Esto se aplica de igual manera para el caso de los jóvenes y las personas con capacidades diferentes, entre otros.
- **Cuanto surgen varios instrumentos de monitoreo:** recomendamos que si se tienen varios instrumentos de monitoreo de diferentes temáticas o problemas para monitorear, lo mejor sería no evaluar todos los instrumentos en un solo momento, sino dividirlos. Uno o dos instrumentos por sesión es apropiado, de lo contrario tomará más tiempo, lo que puede ser contraproducente para mantener la asistencia a las sesiones de monitoreo. Recuerde que la riqueza está tanto en obtener resultados para los instrumentos como en reflexionar sobre los resultados durante la revisión.
  - **Definir instrumentos considerando el período necesario para monitorear (corto o largo plazo):** es probable que algunos temas requieran de más tiempo para su revisión que otros. Por ejemplo, la elección de autoridades comunales y la forma en que se preparan a las y los candidatos/as podría requerir plazos de monitoreo de cada dos o tres años, cuando se vence el período. Pero si se realizan reuniones en la comunidad para consultar sobre X o Y aspecto de la comunidad, un proceso de monitoreo se puede planear de forma bimensual. Se puede monitorear el tema de la participación de las mujeres y los varones, como señalamos antes, según la dinámica que tiene la comunidad en la organización de sus actividades. En el tema sobre manejo de bosques, muchas de las acciones que se realizan en la actividad forestal requieren períodos largos, como es el caso de la obtención de un permiso para aprovechamiento forestal, por lo que no valdría la pena realizar el monitoreo periódicamente pues no habría ningún cambio durante un período corto. Sin embargo, se podría monitorear la manera en que se implementa el plan de manejo de dicha área durante la vigencia de la concesión.
  - **Remitirse siempre a resultados o datos anteriores:** en cada evaluación es necesario volver a presentar todos los resultados obtenidos para comparar los resultados anteriores con los actuales. En este sentido el **comparar** es un método útil para saber si ha habido o no cambios, y si estos son positivos o negativos. Este tipo de evaluación es importante para que la gente pueda reflexionar y analizar lo que sucede.
  - **Material para las presentaciones:** es recomendable transcribir los instrumentos en un material que pueda permanecer a la vista, de forma que la comunidad recuerde los resultados y la discusión. Se puede usar un banner para evitar el uso de papelógrafos cada vez que se realiza el ejercicio. Recuerde, los instrumentos deben irse adaptando y mejorando con el tiempo. En algunos casos conviene trabajar con un banner, mientras que en otros casos sería mejor el uso de papelógrafos. Al final de cada taller el comité de monitoreo debe resguardar el material que contiene los resultados discutidos para poderlos presentar en talleres subsiguientes o trabajar de nuevo sobre el mismo material.
  - **Ante un lento inicio del proceso:** si es la primera vez que aplica instrumentos de monitoreo, es posible que tarde mucho en realizar el monitoreo. No se preocupe. Con el tiempo se agiliza el proceso y notará que la aplicación de los instrumentos será más rápida.
  - **No interrumpir los comentarios de la gente:** es muy posible que al inicio, cuando el facilitador pregunte sobre un aspecto que está evaluando, las personas tiendan a hacer comentarios en lugar de dar respuestas. El comentar, en lugar de responder, puede deberse al ánimo de compartir una idea, ante lo cual se debe ser cuidadoso y encontrar la forma de ayudar a las personas a centrarse en la evaluación de los indicadores. Las interrupciones abruptas tienden a inhibir la participación.
  - **Es más importante la discusión que los datos mismos:** la importancia y la riqueza del proceso de monitoreo está en las discusiones que la gente sostiene más que en los datos o los resultados obtenidos. Los datos revelan situaciones del momento, pero lo importante es que generan las discusiones necesarias.
  - **Termine siempre el monitoreo con una propuesta de acción:** aunque los resultados del monitoreo sean satisfactorios, siempre habrá espacio para mejoras, pues se trata de un espacio para preguntar cómo podemos mejorar cada vez más lo que hacemos. Reafirmar el compromiso de las y los participantes en tomar acciones para el cambio, es tanto una de las metas como el desafío del monitoreo.

# 7 Recursos adicionales

A continuación, algunos recursos adicionales a considerar que creemos que son útiles durante el proceso de monitoreo.

## 7.1 Habilidades del Facilitador

- **Distribuir responsabilidades:** dentro del comité de monitoreo es importante que cada miembro tenga claras sus responsabilidades durante la realización del ejercicio de monitoreo. Por ejemplo, en tanto que una persona hace de facilitador de la discusión con base a preguntas, otras toman notas de los comentarios de los participantes y elaboran preguntas orientadoras para ser utilizadas luego. Otra persona podría encargarse de hacer el conteo de los votos y de anotar los resultados. Esto, además de agilizar el proceso, alivia el exceso de responsabilidades sobre una sola persona, lo que impediría un trabajo eficiente durante las discusiones.
- **Preguntar siempre para fomentar la participación, incluyendo preguntas directas a algunas personas:** el facilitador o el comité debe tener la habilidad de generar preguntas que orienten la discusión para tratar de encontrar la causa que está generando el problema, la situación o los cambios. Pero el hacer preguntas también es una manera de fomentar la participación de aquellas personas que quizá de otro modo no opinan o ven que sus comentarios son ignorados, como en el caso de las mujeres.
- **Atender y disminuir las tensiones:** durante las discusiones pueden surgir algunos enfrentamientos verbales entre los participantes cuando se está evaluando un tema delicado, como por ejemplo, las rendiciones de cuentas. El comité o el facilitador debe saber manejar las tensiones. Siempre es útil recordar que están en un ejercicio para aprender y continuar orientados al cambio. Evite que dos personas o grupos se enfrenten monopolizando las intervenciones a favor de una u otra posición. Insista en que el esfuerzo colectivo debe prevalecer sobre opiniones individualizadas, y que aunque no se busca anular el espíritu individual, es mejor canalizarlo hacia el fortalecimiento de las voces y los procesos colectivos que sean satisfactorios para la mayoría de las partes.
- **Observación constante:** es importante que el equipo que facilita la reunión esté atento y observe con atención las actitudes y opiniones de las y los participantes. Si se identifican personas que no están de acuerdo con algunas preguntas o resultados, el facilitador debe intervenir y preguntar de manera general al público por qué está de acuerdo y luego hacer la pregunta a la persona que hizo el gesto de desacuerdo preguntando en lo que piensa él o ella. Quizás la persona en desacuerdo tenga una opinión diferente que abre una nueva dimensión sobre la situación que antes no se había considerado. Todas las opiniones son valiosas y cada una de ellas representa un ángulo de cómo se entiende el problema o la situación que se analiza.

- **Ética:** si se está utilizando el método de registro de datos en una boleta por medio de una encuesta en los hogares, es importante que no se expongan los nombres de las personas que brindaron información durante el taller o reunión donde se darán a conocer los resultados. No se deben revelar nunca los nombres de las personas que hicieron comentarios que quizá otros no se atreven a formular. Habrá de evitarse hacer referencia específica a ciertas personas, y en su lugar se debe indicar que se trata de resultados obtenidos de una muestra de la población.
- **Votaciones secretas:** si se emplea el método de votación secreta, el facilitador o el comité debe tener la habilidad de crear un espacio para que las personas no se sientan expuestas al expresar sus opiniones mediante sus votos. En este sentido es

recomendable trabajar con algunas cajas, como las urnas electorales, para que las votaciones sean realmente secretas y así alcanzar la transparencia.

## 7.2 Formularios

A continuación, se presentan a manera de ejemplo los tres instrumentos adicionales que se elaboraron a partir de la participación de algunos gobiernos territoriales, comunales y miembros de una comisión de monitoreo formados en cada una de las comunidades en donde se implementaron los instrumentos de monitoreo de gobernanza. Estos instrumentos, que surgieron de nuestra experiencia, sirven solo como ejemplos; todas las situaciones son distintas, y es probable que los instrumentos elaborados en otros contextos varíen bastante.

**Instrumento 2. Organización Comunitaria Fuerte y Fortalecida**

Aspecto	¿Qué se hace? ¿Cómo se sabe que se logró? SÍ o NO	Fecha:		Fecha:		Fecha:	
		SÍ	No	SÍ	No	SÍ	No
Organización y cumplimiento de la visión conjunta de futuro	¿Programa y planifica actividades?						
	¿Hace proyecciones a largo plazo?						
Colaboración entre comunitarios, líderes y organizaciones internas, incluyendo la organización de mujeres	¿Existe buena voluntad que brinde alternativas en la toma de decisiones respetando la equidad de género?						
Institucionalización (normas, reglamentos)	¿Tiene sus reglamentos y normas?						
	¿Cumple con sus funciones?						
	¿Las decisiones son consensuadas?						
Transparencia	Buen uso de los ingresos						
	¿Presenta informe de los resultados de las actividades?						
	¿Hay buenas relaciones interpersonales?						
Concienciación activa por parte de líderes o comunitarios (dar consejos)	¿Existen líderes comunales que preparen condiciones para la formación de nuevos líderes?						
	¿Los líderes asumen su rol efectivamente?						
Organización	¿Hay buena planificación?						
	¿Tienen normas internas?						
	¿Hay monitoreo, seguimiento y evaluación?						
Democracia	¿Existe amplia participación de hombres y mujeres?						
	¿Practican la toma de decisión conjunta?						
	¿Hay acceso a la información?						
Mecanismos de consentimiento, previo, libre e informado	¿La toma de decisiones es concensuada?						
	¿Hay información efectiva?						
Autogestión comunitaria	¿Los líderes tienen la capacidad de gestionar recursos para la comunidad?						
<b>Total</b>							

**Instrumento 3. Características de un buen líder o lideresa**

Aspecto	¿Qué se hace? ¿Cómo se sabe que se logró?	Fecha:		Fecha:		Fecha:	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No
Democracia	¿Hay decisión conjunta por votación?						
Disciplina	¿Está presente en las actividades?						
Visión de progreso, desarrollo y buen vivir	¿Tienen visión y misión?						
	¿Comunica su visión y misión?						
Preparación	¿Sabe su función, sabe hacer su trabajo?						
	¿Está activo?						
Cumplimiento de funciones	¿Cumple con su función? (¿tiene sus funciones por escrito?)						
	¿Hay resultados?						
Información y consulta a la comunidad	¿Hace reunión cada semana e invita a todos y todas?						
	¿Hace visita domiciliar?						
	¿Consulta a los líderes, la junta e informa?						
Motivación a la comunidad para participar en las actividades	¿Hace convocatoria, toca la campana, da aviso en la iglesia?						
	¿Visita casa por casa para que la mayoría llegue?						
	¿Garantiza la participación de hombres y mujeres?						
Elaboración de un plan	¿Presenta un plan?						
	¿La asamblea lo valida?						
Constancia de las asambleas (ordinarias y extraordinarias)	¿Lleva un libro de actas?						
	¿Levanta las memorias?						
	¿Hace asamblea mensual?						
Organización de la comunidad (hay asignación de trabajo por sector)	¿Consulta a todos los sectores?						
	¿Cada quien conoce su función?						
	¿Comparte conocimiento y capacitación?						
Honestidad	¿Lleva un control de las finanzas?						
	¿Rinde cuentas?						
Cumplimiento	¿La rendición de cuentas es satisfactoria?						
Nivel de actividad	¿Hace su trabajo?						
	¿Gestiona para la comunidad?						
<b>Total</b>							

**Instrumento 4. Buen manejo del Bosque**

Aspecto	¿Qué se hace? ¿Cómo se sabe que se logró?	Fecha:		Fecha:		Fecha:	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No
Cumplir y mantener las normas referentes al bosque (multas, sanciones) Ejemplo: no despalar por gusto. Sobre la comunidad y el Estado (ley forestal)	¿Existen normas y reglamentos internos de la comunidad para cumplir con la protección y conservación de los recursos naturales?						
	¿Existen multas por el incumplimiento de estas normas?						
	¿Existen sanciones para ser aplicadas por los líderes?						
Presencia de guarda bosques activos en la comunidad con apoyo económico y equipos	¿Los guardabosques reciben apoyo económico y equipo de campo de los ingresos que recibe la comunidad por concepto de sus recursos naturales?						
Participación de todos los comunitarios en el control y prevención de incendios forestales	¿Existe trabajo coordinado entre líderes y guardabosques como brigadas ecológicas en la prevención y control de incendios forestales a través de establecimiento de rondas corta fuego?						
Conservación de las fuentes de agua mediante la reforestación de cuencas	¿Se ha establecido un vivero comunal para la reforestación de cuencas y áreas intervenidas?						
Repartición de beneficios en forma equitativa de los recursos del bosque a hombres y mujeres	¿Existe acceso equitativo para hombres y mujeres a los recursos del bosque?						
Monitoreo	¿Existe evaluación y rendición de las actividades forestales en eventos conjuntos y continuos con líderes y comunitarios?						
Coordinación y acuerdos entre comunidades para buen manejo y cuidado de las cuencas.	¿Hay asambleas intercomunales para presentar propuestas de manejo y conservación de las cuencas hidrográficas?						
Acceso equitativo a los recursos naturales	¿Se ha establecido una tasa de derecho a aprovechamiento de los recursos naturales de la comunidad?						
<b>Total</b>							

## 8 Referencias

- Agarwal B. (2001). Participatory Exclusions, Community Forestry, and Gender: An Analysis for South Asia and a Conceptual Framework. *World Development*, 29(10), 1623–1648. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(01\)00066-3](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(01)00066-3)
- Blair H. (2000). Participation and Accountability at the Periphery: Democratic Local Governance in Six Countries. *World Development*, 28(1), 21–39. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00109-6](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00109-6)
- [CIFOR] Centro para la Investigación Forestal Internacional. (2007). *Towards wellbeing in forest communities: A source book for local government*. Bogor, Indonesia: CIFOR. Obtenido de [http://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/Books/BAlbornoz0701.pdf](http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BAlbornoz0701.pdf)
- Colfer C J P. (2005). *The Complex Forest: Communities, Uncertainty, and Adaptive Collaborative Management*. Washington DC, EE.UU.: RFF/CIFOR.
- Evans K y Guariguata M R. (2008). *Monitoreo participativo para el manejo forestal en el trópico: una revisión de herramientas, conceptos y lecciones aprendidas*. Bogor, Indonesia: CIFOR. Obtenido de [http://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/Books/BGuariguata0801S.pdf](http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BGuariguata0801S.pdf)
- Evans K, Larson AM, Mwangi E, Cronkleton P, Maravanyika T, Hernandez X, Müller P, Pikitle A, Marchena R, Mukasa C. et al. (2014). *Field guide to Adaptive Collaborative Management and improving women's participation*. Bogor, Indonesia: Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR).
- Evans K, Velarde S J, Prieto R P, Rao S N, Sertzen S, Davila K, Cronkleton P. y de Jong W. (2006). *Field Guide to the Future: Four Ways for Communities to Think Ahead*. Nairobi: CIFOR, ASB system-wide program of the Consultative Group on International Agricultural Research, ICRAF, Secretariat of the Millennium Ecosystem Assessment. Obtenido de <http://www.asb.cgiar.org/PDFwebdocs/Evans-et-al-2006-Field-guide-to-the-future.pdf>
- Guijt I. (ed). (2007). *Negotiated learning: Collaborative monitoring in forest resource management*. Washington DC, EE.UU.: Resources for the Future.
- Wollenberg E, Edmunds D y Buck L. (2000). *Anticipating change: Scenarios as a tool for adaptive forest management*. Bogor, Indonesia: CIFOR. Obtenido de [http://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/Books/scenarios.pdf](http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/scenarios.pdf)



ISBN 978-602-387-046-2  
DOI: 10.17528/cifor/006288

Este manual sirve como guía a autoridades de diferentes niveles, desde comunidades hasta organismos nacionales. El objetivo de este manual es proporcionar una orientación práctica en la utilización de métodos de monitoreo participativo para recopilar sistemáticamente datos, documentar, reflexionar y analizar los resultados del monitoreo. Escribimos el manual a partir de nuestra experiencia con la intención de que pueda ser utilizado como una guía para organizar procesos de monitoreo sobre temas diversos; se basa en el proceso de monitoreo del tema de la gobernanza de los recursos naturales.



PROGRAMA DE  
INVESTIGACIÓN SOBRE  
Bosques, Árboles  
Agroforestería

Esta investigación fue realizada por CIFOR como parte del Programa de Investigación de CGIAR sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (CRP-FTA). El objetivo del programa es mejorar el manejo y uso de los bosques, la agroforestería y los recursos genéticos de los árboles a lo largo del paisaje, desde bosques hasta plantaciones. CIFOR dirige el programa CRP-FTA en asociación con Bioversity International, CATIE, CIRAD, el Centro Internacional de Agricultura Tropical y el Centro Mundial de Agroforestería

[cifor.org](http://cifor.org)

[blog.cifor.org](http://blog.cifor.org)



Fund



AUSTRIAN  
DEVELOPMENT  
AGENCY



**Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)**

CIFOR impulsa el bienestar humano, la conservación ambiental y la equidad mediante investigación orientada a ayudar en el diseño de políticas y prácticas que afectan a los bosques de los países en vías de desarrollo. CIFOR es un Centro de Investigaciones del CGIAR. Nuestra sede central se encuentra en Bogor, Indonesia, y contamos con oficinas en Asia, África y América Latina.

