

Guía práctica de manejo adaptativo y colaborativo (ACM) y mejora de la participación de las mujeres



Kristen Evans, Anne Larson, Esther Mwangi, Peter Cronkleton, Tendayi Maravanyika, Xochilt Hernández, Pilar Müller, Alejandro Pikitle, Roberto Marchena, Concepta Mukasa, Alice Tibazalwa y Abwoli Banana



Guía práctica de manejo adaptativo y colaborativo (ACM) y mejora de la participación de las mujeres

Kristen Evans

Anne Larson

Esther Mwangi

Peter Cronkleton

Tendayi Maravanyika

Xochilt Hernández

Pilar Müller

Alejandro Pikitle

Roberto Marchena

Concepta Mukasa

Alice Tibazalwa

Abwoli Banana

© 2015 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/>

K. Evans, A. M. Larson, E. Mwangi, P. Cronkleton, T. Maravanyika, X. Hernández, P. Müller, A. Pikitle, R. Marchena, C. Mukasa, A. Tibazalwa y A. Banana. 2015. *Guía práctica de manejo adaptativo y colaborativo (ACM) y mejora de la participación de la mujer*. Bogor, Indonesia: CIFOR.

Traducción de: Evans K, Larson A.M., Mwangi E, Cronkleton P, Maravanyika T, Hernandez X, Müller P, Pikitle A, Marchena R, Mukasa C, Tibazalika A and Banana A. 2014. *Field guide to Adaptive Collaborative Management and improving women's participation*. Bogor, Indonesia: CIFOR.

Fotos de portada: Kristen Evans, Michael Padmanaba y Ollivier Girard

Fotos interiores: a menos que se indique lo contrario, las fotos son de Kristen Evans

ISBN 978-602-1504-76-5

CIFOR

Jl. CIFOR, Situ Gede

Bogor Barat 16115

Indonesia

T +62 (251) 8622-622

F +62 (251) 8622-100

E cifor@cgiar.org

cifor.org

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.

Tabla de contenidos

Agradecimientos	v
Prólogo	vi
1. Introducción	1
1.1 El objetivo de este manual	1
1.2 ¿Por qué emplear el ACM?	2
1.3 ¿A quién está dirigido este manual?	2
1.4 ¿Cómo utilizar este manual?	3
2. ¿Qué es el ACM?	5
2.1 Definición básica de ACM	5
2.2 El ACM y la participación de las mujeres	7
2.3 Otras aplicaciones del ACM	9
2.4 Origen del ACM	9
3. Puesta en práctica del ACM	12
3.1 Prepárese	14
3.2 Identifique las prioridades	20
3.3 Prepare un plan	26
3.4 Monitoree y reflexione	28
3.5 Actúe	36
3.6 Reflexione y tome nuevas medidas	38
3.7 Mejora de la participación de las mujeres	38
4. Recursos adicionales	42
4.1 Habilidades de facilitación	42
4.2 Más consejos de facilitación	44
4.3 Hoja de trabajo para el monitoreo de género	44
5. Referencias	46
5.1 Publicaciones	46
5.2 Páginas web	47

Figuras, recuadros y tablas

Figuras

1. El “gusano” del ACM muestra cómo el aprendizaje sistemático contribuye a la adaptación al cambio	7
2. Actividades de ACM	13
3. Ejemplo de un plan de ruta desarrollado en la Amazonia boliviana para concluir el proyecto incompleto de construcción de un pozo de agua en la comunidad	27
4. ¿Qué es el monitoreo?	30
5. Una integrante de la comunidad comparte sus resultados de monitoreo de la participación de las mujeres y los hombres	45

Recuadros

1. La definición de ACM de CIFOR	6
2. ACM y género en Nicaragua y Uganda	10
3. Difundir el conocimiento del ACM	14
4. Dinero e incentivos	15
5. El reto de los nuevos participantes	16
6. Acercando el ACM a las mujeres	18
7. ¿Cómo se dice “monitoreo” en...?	29
8. Monitoreo de libros contables en Bolivia: aprender en el camino	31
9. El ACM puede comenzar con una simple pregunta	33
10. El monitoreo de género puede producir resultados sorprendentes	36
11. Dejando todo a punto	38
12. Los desafíos de manejar un nuevo proyecto	39
13. Cuestiones de género en Nicaragua	41

Tablas

1. Ejemplos de indicadores	32
2. Creación de un plan de monitoreo básico	33

Agradecimientos

Estamos muy agradecidos con las muchas personas de todo el mundo que han contribuido con este manual compartiendo sus experiencias, conocimientos o recursos. En primer lugar, agradecemos a las comunidades que han colaborado con nosotros en el proyecto de investigación activa “Género, tenencia y bosques comunitarios en Uganda y Nicaragua”: Awastingni, Fruta de Pan, Iltara, Kisalaya, Layasiksa, Mukuswas, Sahsa, Santa Fe y Saupuka en Nicaragua; y las comunidades de Mbazzi, Nkinga, Bukeeri, Kagologolo, Kajoki y Kizira en Uganda. Nuestros socios institucionales locales fueron colaboradores clave en todas las etapas del proyecto, entre ellos nuestros socios nicaragüenses de Nitlapan, de la Universidad Centroamericana (UCA); y nuestros socios de Uganda, la Universidad Makerere y la Asociación de Mujeres Profesionales de Uganda en Agricultura y Medio Ambiente (AUPWAE, por sus siglas en inglés). Los miembros locales de nuestro Comité Consultivo en Nicaragua y Uganda brindaron valiosa orientación y retroalimentación a lo largo del proyecto.

Quisiéramos agradecer también a los miembros de la comunidad, líderes locales y socios locales y globales que han colaborado con CIFOR en el desarrollo de metodologías de ACM en las últimas dos décadas. Del mismo modo, estamos en deuda con el trabajo de los muchos científicos y profesionales de campo que han contribuido con el desarrollo del ACM y metodologías relacionadas a esta a lo largo de los años. También agradecemos a los muchos miembros de la comunidad e investigadores que aparecen en las fotografías. Este manual se basa directamente en su trabajo. Estamos profundamente agradecidos a la Agencia Austriaca para el Desarrollo (ADA, por sus siglas en inglés) y al Programa de Investigación del CGIAR sobre Bosques, Árboles y Agricultura, que proporcionaron los fondos para el proyecto de investigación y el desarrollo de este manual. En especial, nuestro agradecimiento a los evaluadores que contribuyeron con sus valiosos comentarios a este manual, entre ellos Carol Colfer, Yayan Indriatmoko y Anne Marie Tiani.

Por último, un agradecimiento muy especial al equipo del Grupo de Información y Comunicaciones de CIFOR, por su experiencia y asesoramiento en el diseño, maquetación, edición e impresión de este manual.

Prólogo

Las mujeres son actores esenciales del manejo forestal, sin embargo, su participación en la toma de decisiones no ha seguido el mismo ritmo de las reformas producidas en sistemas políticos y económicos más amplios. En los últimos 30 años, los enfoques globales para el manejo forestal han tendido hacia una mayor inclusión y participación. Se ha pasado de un manejo centrado en el Estado, a través del manejo colaborativo, a restaurar la autoridad de las comunidades. Sin embargo, evidencia creciente sugiere que las mujeres —quienes se encuentran entre los más pobres de los pobres, y dependen de los recursos forestales para su subsistencia, como “redes de seguridad” y como fuente de ingresos— continúan siendo marginadas en los procesos de creación de regulación y en la distribución de los beneficios provenientes de los recursos forestales. La necesidad de entender y remediar esta continua falta de participación es urgente. Se prevé que el aumento de la interconexión mundial, del comercio internacional y del cambio climático incrementará aún más la vulnerabilidad de los derechos de las mujeres a los recursos en entornos rurales.

La idea de este manual surgió de un proyecto de investigación del Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR), financiado por la Agencia Austriaca para el Desarrollo (ADA, por sus siglas en inglés), sobre “Género, tenencia y bosques comunitarios en Uganda y Nicaragua”. El objetivo general del proyecto era mejorar los derechos de tenencia de las mujeres a los bosques a través de una mayor participación de estas en los grupos de usuarios de bosques comunitarios, tanto en lo que respecta a la toma de decisiones como a los beneficios de subsistencia. También tuvo como objetivo mejorar la adopción, por parte de los grupos de interés, de las innovaciones institucionales y de políticas para promover la participación de las mujeres, en concreto en lo referido a cómo las decisiones acerca de los bosques comunitarios incluyen a las mujeres y reflejan sus intereses.

Decidimos utilizar el manejo adaptativo y colaborativo (ACM, por las siglas en inglés de *adaptive collaborative management*²), una metodología innovadora desarrollada en la década de 1990 por investigadores de CIFOR y sus colaboradores. El ACM utiliza la investigación activa participativa para iniciar, apoyar y fomentar el aprendizaje conjunto e iterativo dentro de (y entre) las comunidades locales y los actores gubernamentales y no gubernamentales relevantes. Es una metodología experimental y transformadora. Parte de los procesos, decisiones y aprendizajes locales para mejorar el manejo de los recursos naturales. Utilizamos el ACM para ayudar a superar las principales barreras existentes para la participación de las mujeres, identificadas por hombres y mujeres y en nuestra investigación. El ACM permitió a los investigadores facilitar la implementación de intervenciones específicas relacionadas con los bosques y desarrolladas por miembros de la comunidad, y al mismo tiempo utilizar dichas intervenciones para fortalecer los derechos y al acceso de las mujeres a los bosques y para profundizar su participación en la toma de decisiones mediante el fortalecimiento de su confianza y habilidades.

Utilizamos el ACM para identificar los retos, limitaciones y prioridades relacionados con la silvicultura de mujeres y hombres; para desarrollar e implementar planes de acción que hagan frente a estos retos; y para generar indicadores que permitan el monitoreo y la evaluación de logros en relación con dichos planes de acción. Las comunidades monitorean la ejecución y evalúan sus logros. El ACM a menudo se ha utilizado para mejorar el manejo forestal, y en ocasiones para trabajar específicamente con las mujeres. *Esperamos que este manual ayude a los*

2 Originalmente, para los documentos en español, CIFOR decidió traducir “adaptive collaborative management” como “cogestión adaptable”. Sin embargo, hemos considerado conveniente utilizar el término “manejo adaptativo y colaborativo”.

facilitadores a enfrentar los retos específicos del uso del ACM en grupos mixtos para mejorar el manejo forestal y, al mismo tiempo, promover la participación de las mujeres con el objetivo más amplio de llevar las relaciones de género hacia una mayor equidad.

Al igual que el ACM, la producción de este manual fue un proceso colaborativo. Nuestros socios en Uganda (de la Universidad de Makerere y la Asociación de Mujeres Profesionales de Uganda

en Agricultura y Medio Ambiente) y Nicaragua (del Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapan, Universidad Centroamericana) compartieron, discutieron y debatieron sus experiencias abordando cuestiones de género a través del ACM bajo la guía de Kristen Evans, quien, junto con Tendayi Maravanyika, fue responsable de la preparación de los equipos desde el inicio del proyecto. Ambos grupos brindaron valiosa retroalimentación durante la producción del manual. Esperamos que le sea de utilidad.

Anne Larson y Esther Mwangi

1. Introducción

1.1 El objetivo de este manual

El objetivo de este manual es proporcionar orientación práctica y ejemplos de cómo aplicar métodos de manejo adaptativo y colaborativo (ACM, por las siglas en inglés de *adaptive collaborative management*) en las comunidades y cómo enseñar estos métodos a otros. El ACM es un enfoque colectivo de solución de problemas y manejo. Con el ACM **todos** pueden participar, aportar sus conocimientos y aprender juntos a resolver problemas importantes. El ACM se centra en el **aprendizaje** —tanto de nuestros errores como de nuestros aciertos—. En concreto, el ACM utiliza el **aprendizaje social**, un proceso por medio del cual un individuo trabaja con otros para observar, evaluar y decidir sobre acciones en conjunto, de modo que las decisiones sobre manejo de recursos naturales puedan ser más adaptables y colaborativas. Miembros de comunidades de todo el mundo han utilizado ya enfoques de ACM en una gran variedad de formas para ayudarlos a manejar mejor sus recursos naturales, de manera más justa y más inclusiva. Pero, por sobre todo, el ACM les ha ayudado a **aprender juntos cómo planear y prepararse para el futuro**.

De manera específica, este manual se ocupa de cómo alentar una participación más amplia de las mujeres en la toma de decisiones a través del ACM. Las mujeres a menudo son marginadas en la toma de decisiones sobre el manejo de los recursos forestales. Durante un proyecto sobre el género y la tenencia en Nicaragua y Uganda², usamos el ACM para crear nuevos espacios de participación para las mujeres y para crear entendimiento, entre hombres y mujeres, sobre los beneficios de lograr que las mujeres se involucren en el manejo forestal.

² Este manual fue elaborado como parte del proyecto “Género, tenencia y bosques comunitarios en Uganda y Nicaragua”.



1.2 ¿Por qué emplear el ACM?

- Con el ACM, los miembros de la comunidad controlan el proceso como participantes activos, de manera que las decisiones provienen de dentro de la comunidad y reflejan mejor los intereses de esta.
- Una vez que una comunidad aprende a usar el ACM, sus miembros pueden emplearlo cada vez que surja una necesidad y por su propia cuenta.
- El ACM puede conducir a importantes cambios de gobernanza con resultados que van mucho más allá de la tarea específica inmediata, como una mayor autoconfianza, una toma de decisiones equitativas de manera sistemática, una plataforma



que facilita la participación de los grupos marginados o un mecanismo que permite incluir múltiples intereses y puntos de vista.

- El ACM puede mejorar la participación de las mujeres y los grupos marginados en la toma de decisiones mediante la apertura de nuevos espacios para que estos expresen sus opiniones, compartan sus conocimientos y aprendan.
- El ACM es una alternativa relativamente económica en comparación con muchos de los proyectos financiados con fondos externos. Esto se debe a que el ACM se centra en la toma de decisiones y en las actividades que la comunidad puede realizar sin requerir grandes cantidades de dinero. Sin embargo, el ACM requiere una participación continua de personal capacitado durante períodos de tiempo relativamente largos.

1.3 ¿A quién está dirigido este manual?

Este manual está dirigido a facilitadores que trabajan con miembros de las comunidades en el manejo de sus recursos o que quieren lograr que estos se gestionen mejor.

Si es usted un facilitador y acaban de indicarle que empiece a usar el ACM en su comunidad o proyecto, y no sabe por dónde empezar; o ha oído hablar del ACM, pero no está seguro de qué es realmente o de cómo emplearla; o simplemente está interesado en aprender acerca del ACM; cualquiera sea el caso, este manual es para usted.

Somos conscientes de que no todos tienen la oportunidad de asistir a un taller de ACM, o invitar a un instructor de ACM para que los ponga al corriente de su funcionamiento. También, de que la teoría sobre ACM podría no responder sus interrogantes sobre cómo implementarla en la práctica. Por ello, este manual le brindará los fundamentos de lo que necesita saber para comenzar a aplicar, por su cuenta, enfoques basados en el ACM en su trabajo. Esta publicación puede servir como manual de un curso de capacitación para facilitadores en los métodos



del ACM, y también como referencia para aquellos los profesionales que ya están aplicando el ACM.

Las ideas y actividades que aquí presentamos provienen de profesionales realizando trabajo de campo y de miembros de la comunidad que actualmente manejan bosques o quieren aprender a manejarlos mejor. El manual aborda específicamente cómo el ACM puede ayudar a mejorar la participación de las mujeres en la toma de decisiones. Sin

embargo, también se puede aplicar a el manejo de una amplia variedad de recursos naturales, como bosques naturales, plantaciones forestales, cultivos, jardines, agua o animales.

1.4 ¿Cómo utilizar este manual?

Si este tema es totalmente nuevo para usted, deténgase un momento en la sección “¿Qué es el ACM?” para una revisión de las ideas y la historia detrás del ACM. En cambio, si ya está listo para empezar a trabajar en su comunidad, quizá prefiera pasar directamente a la sección “Puesta en práctica del ACM”, donde hallará los pasos por seguir y actividades sugeridas para poner en marcha el proceso. A lo largo de esta sección, encontrará también consejos y casos prácticos para aprender de las experiencias de otros. Este manual no pretende ser su única fuente de información sobre el ACM, así que asegúrese de revisar también la sección de “Recursos adicionales”.



Fotografía de Terry Sunderland.



Como creemos que la mejor manera de aprender es **con la práctica**, desde un inicio brindamos sugerencias sobre cómo comenzar a aplicar el ACM. Detallamos pasos específicos para dar una idea clara de cómo empezar con el ACM. Sin embargo, no queremos que usted siga estos pasos ciegamente. Adáptelos a medida que avance. ¡Descubra lo que funciona para usted y para su comunidad!

Este manual es solo un punto de partida. Al explorar el ACM, le surgirán muchas interrogantes, y hay otros manuales, libros y páginas web que pueden ayudarle a aprender más sobre el tema. Para ello, consulte la sección “Recursos adicionales”.

2. ¿Qué es el ACM?

Esta sección ofrece una definición del ACM, una mirada del concepto en relación con la participación de las mujeres, una descripción de cómo el método se ha aplicado en diversos contextos y una breve historia del mismo. Si el ACM es un tema nuevo para usted, aquí encontrará una base conceptual, necesaria para comprender y facilitar su aplicación en la comunidad en la que trabaja. Si ya está familiarizado con el tema, también hallará aquí algunas perspectivas útiles al respecto.

2.1 Definición básica de ACM

El ACM es un esfuerzo consciente por aprender y actuar de manera colectiva para adaptarse sistemáticamente al cambio y mejorar los resultados del manejo.

A continuación, presentamos un desglose de los elementos del ACM:

La **adaptación** es el cambio en respuesta a una situación nueva. La situación nueva puede ser el cambio ambiental, una nueva oportunidad o un problema. Los bosques y las comunidades son entidades complejas y se encuentran en constante cambio. Si bien puede parecer útil o necesario hacer planes de manejo, debemos estar preparados para adaptar y cambiar dichos planes. La adaptación efectiva al cambio requiere que aprendamos sistemáticamente de nuestras propias experiencias. Eso significa observar lo que está cambiando, tratar de entender cómo y por qué está cambiando, y luego discutir qué acciones debemos tomar.

La **colaboración** es el proceso de trabajar juntos hacia un objetivo común. El manejo de recursos involucra a diversos actores, y los esfuerzos de colaboración deliberados son más propensos a generar resultados positivos. En ocasiones, esto significa tratar de encontrar suficientes puntos en común sobre problemas que pueden ser resueltos, evitando quedar atascados en puntos de conflicto que no se pueden resolver. Al colaborar, sumar conocimientos y aprender de manera conjunta, la población local y otros actores tienen muchas más probabilidades de lograr resultados conjuntos en temas de manejo.

Manejar significa tomar acciones deliberadas para lograr un resultado deseado en el futuro. Si bien es imposible predecir el futuro, especialmente en los complejos entornos de las comunidades forestales, sí es posible planificar y estar preparados para este.





Recuadro 1. La definición de ACM de CIFOR

El manejo adaptativo y colaborativo es un enfoque de valor agregado según el cual las personas que tienen intereses en un bosque acuerdan actuar de manera conjunta para planificar, observar y aprender de la implementación de sus planes, tomando en cuenta que a menudo los planes no logran alcanzar sus objetivos esperados.

El ACM se caracteriza por la existencia de esfuerzos conscientes y buscados entre tales grupos para comunicarse, colaborar, negociar y buscar oportunidades de aprender colectivamente acerca de los impactos de sus acciones.

Trabajar con un grupo determinado de personas requiere de la participación de actores de diversas escalas —por lo general, pertenecientes al menos a dos niveles distintos (por ejemplo, los grupos de usuarios de una comunidad y los funcionarios distritales).

Fuente: Colfer (2013a).

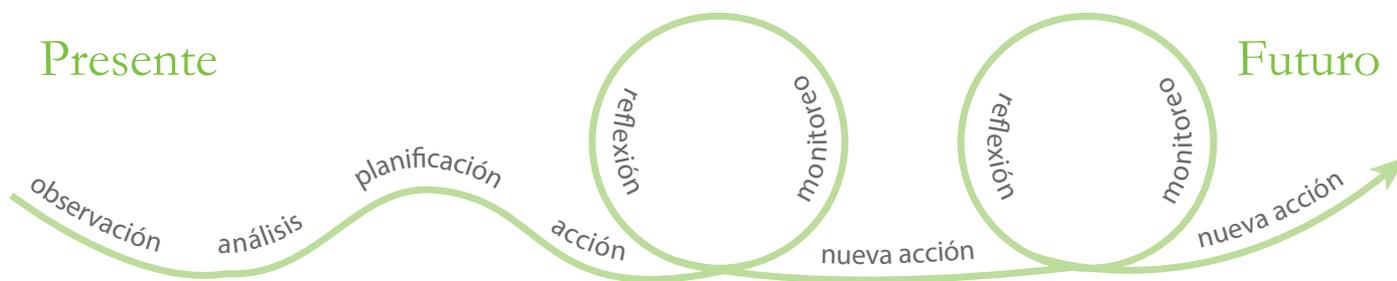
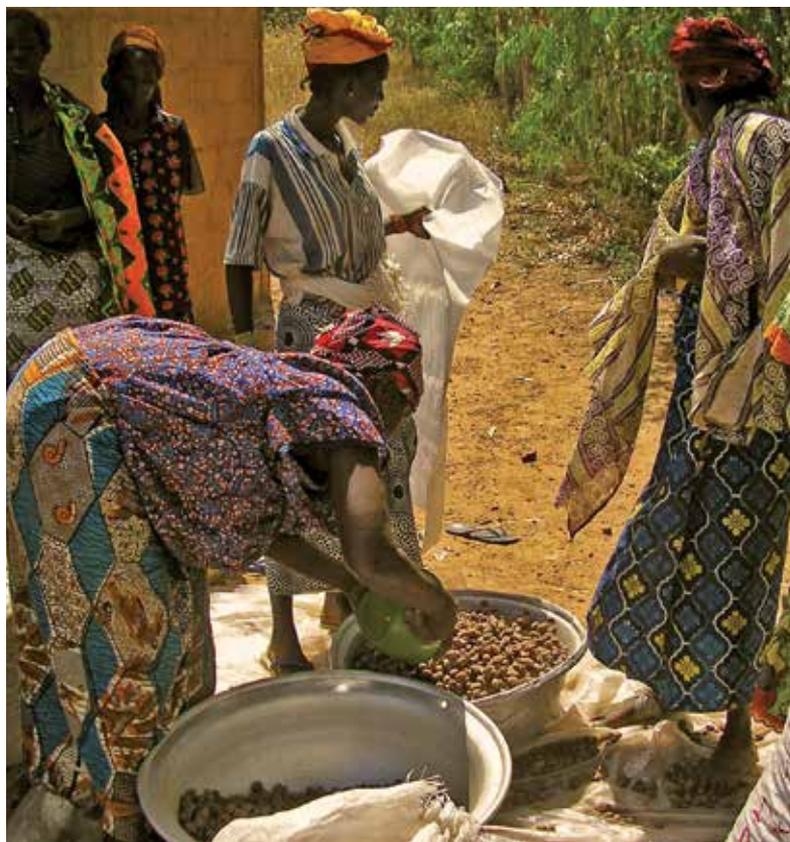


Figura 1. El “gusano” del ACM muestra cómo el aprendizaje sistemático contribuye a la adaptación al cambio (adaptado de Colfer 2005a).



Fotografía de Daniel Tiveau.

Otro concepto importante en el ACM es el **aprendizaje social**. Este ocurre cuando los miembros de la comunidad y los actores locales se involucran en “aprender haciendo”, de manera conjunta. El proceso mejora al compartir de manera explícita las observaciones realizadas y discutir las grupalmente.

El aprendizaje social en el ACM puede entenderse como un ciclo, al que se conoce como “el gusano”. El gusano muestra cómo el ACM crea un ciclo de aprendizaje iterativo a través de un proceso de planificación, acción, monitoreo y reflexión sobre el proceso.

2.2 El ACM y la participación de las mujeres

Escribimos este manual a partir de nuestras experiencias usando el ACM para mejorar la participación de las mujeres en la toma de decisiones sobre sus bosques comunitarios. Cuando comenzamos nuestro trabajo en Nicaragua y Uganda, elegimos el ACM como el método más apropiado para la creación de nuevos espacios para la participación de las mujeres. Teníamos la esperanza de que empoderando a las mujeres y ayudándolas a definir una agenda común sobre la base de experiencias compartidas, estas podrían adquirir las habilidades y



autoconfianza necesarias para aumentar su participación, y hacerlo en sus propios términos.

Una mayor participación de las mujeres no es algo que ocurra por sí solo. Es un proceso complejo que depende de los muchos elementos que definen el género —incluyendo la cultura, la práctica, los factores económicos y el clima político— y de las personalidades individuales involucradas. Por lo tanto, el equipo de ACM debe hacer un compromiso consciente de introducir los debates sobre género y participación de manera consistente durante todo el proceso. Tales discusiones deben ser siempre específicas a cada contexto; los facilitadores deben ser conscientes de que las relaciones y normas de género tienen significados diferentes en cada lugar. A lo largo de este manual, proporcionamos ejemplos y sugerencias de cómo lograr esto.

En Zimbabue, el equipo de ACM utilizó “Capacitación para la transformación” [“Training for Transformation”] (el enfoque de Paulo Freire) para ayudar a las mujeres a superar su miedo a participar (Mutimukuru-Maravanyika y Matose 2013). En Indonesia, en la provincia de Jambi, los facilitadores de ACM emplearon reuniones de reflexión habituales durante las cuales las mujeres adquirieron las habilidades de compartir sus opiniones, trabajar en grupo y liderazgo (Kusumanto 2007).



Fotografía de Abdon Awono.

Para una discusión más profunda acerca del género y sus múltiples dimensiones relacionadas con el manejo forestal, recomendamos *La caja del género: un marco teórico para analizar los roles de género en el manejo forestal* [The Gender Box: A Framework for Analysing Gender Roles in Forest Management] (Colfer 2013b) e *Integración del género en la investigación forestal: una guía para los científicos y administradores de programas de CIFOR* [Integrating Gender into Forestry Research: A Guide for CIFOR Scientists and Programme Administrators] (Manfre y Rubin 2013). Revise la sección “Recursos adicionales” para obtener más información al respecto.

2.3 Otras aplicaciones del ACM

El ACM también se ha utilizado para abordar problemas relacionados con la gobernanza de los recursos, el intercambio / distribución de los beneficios de dichos recursos, y la mejora o fortalecimiento de la voz y la acción colectivas con el fin de lograr lo siguiente:

Manejar los recursos naturales para satisfacer mejor las necesidades de las personas, y aprender a evitar las trampas del aprendizaje a ciegas por ensayo y error.

Por ejemplo, en Zimbabue, la llamada “hierba tigre” (*Thysanolaena maxima*) era cosechada de manera no sostenible por las comunidades para su venta comercial, generando conflictos y desconfianza, y poniendo en riesgo la base del recurso. El ACM permitió que todos los actores involucrados entendieran el problema y cambiaran su proceso de toma de decisiones y de manejo (Nyirenda y Kozanayi 2007).

Empoderar a la población local aumentando su capacidad para pensar de manera más profunda sobre el uso del bosque a largo plazo y cómo lograr los objetivos del manejo.

En Bolivia, las comunidades indígenas que manejan sus empresas forestales estaban preocupadas porque no obtenían ganancias de sus actividades forestales para invertir en proyectos comunitarios. A través del ACM, evaluaron su estructura salarial y la modificaron para hacerla más justa y generar fondos para la construcción de dos pozos comunitarios (Cronkleton *et al.* 2006).

Mejorar la participación de otros grupos marginados, como las minorías étnicas, en la toma de decisiones y en los beneficios.

En Nepal, el equipo de ACM consiguió alcanzar un avance medible hacia su objetivo de lograr una participación más efectiva de las mujeres y otros grupos marginados, mediante la discusión explícita de la justicia y la equidad —proceso que cuenta con un fuerte apoyo del Ministerio Forestal (Dangol 2005).

Abordar el conflicto brindando oportunidades para que las partes en conflicto puedan crear soluciones conjuntas.

En una aldea forestal de Uganda, el ACM ayudó a miembros de la comunidad —hombres, mujeres y jóvenes— a mejorar sus habilidades de negociación, lo que les permitió establecer un acuerdo con los propietarios privados de los bosques para manejar conjuntamente parte de estos.

2.4 Origen del ACM

El ACM surgió de nuestro reconocimiento de que el manejo de los recursos naturales requiere de un proceso constante de aprendizaje, adaptación y colaboración. También debe involucrar a la población local de manera significativa. La interacción de bosques y personas es un sistema muy complejo, con conexiones y reacciones que no entendemos aún por completo. Fuerzas externas tales como la expansión de la frontera agrícola, el cambio climático, la globalización, y eventos sorprendentes como huracanes e inundaciones, plantean desafíos para las comunidades. En un mundo complejo y cambiante, es difícil saber cómo planificar para el futuro, sea por dos años, cinco años o veinte años.

Hemos aprendido que muchos de los esfuerzos de manejo de los recursos naturales han fallado debido a que no incluyen a la población local en la toma de decisiones o no reconocen la importancia de su conocimiento, sus valores y sus capacidades. Por otra parte, muchas de las iniciativas “participativas” no han logrado cumplir con sus promesas, principalmente porque no pusieron énfasis suficiente en el aprendizaje (Cooke y Kothari 2001; Colfer *et al.* 2011). Para que las comunidades locales participen efectivamente en la toma de decisiones, deben estar involucradas en el aprendizaje y en la creación de conocimiento. Este es el caso particular de grupos como las mujeres, los ancianos, los jóvenes y las minorías étnicas, que pueden haber sido excluidos de estos procesos durante largo tiempo y sentir que no saben lo suficiente como para participar o que su conocimiento no es valorado por los demás.

Recuadro 2. ACM y género en Nicaragua y Uganda

En Nicaragua, tierras forestales con títulos recientemente entregados a pueblos indígenas se encontraban en proceso de pasar a un manejo comunitario, pero las mujeres no estaban siendo incluidas en la toma de decisiones. A través de la planificación e implementación de proyectos de pequeña escala basados en el ACM —viveros, reforestación, establecimiento de reglas—, **mejoró la participación de las mujeres y la gobernanza forestal**. A lo largo del proceso, el equipo de ACM descubrió varios casos de sensibilidad entre la gente de la localidad hacia proyectos centrados en el género en las comunidades indígenas:

- Los roles de las mujeres y los hombres en las comunidades y el bosque son diversos y se encuentran entrelazados. Definir roles en términos de masculino / femenino puede resultar en una excesiva simplificación de las condiciones existentes y perder de vista las realidades complejas.
- Algunas mujeres líderes locales sostienen que las mujeres ya desempeñan un papel importante —aunque poco reconocido— en la gestión forestal, y que se deben hacer esfuerzos para que la gente tome conciencia de esa participación. Basar los enfoques de ACM en la suposición inicial de que los roles de las mujeres son mínimos podría ayudar a marginar u ocultar dicha participación.
- Un proyecto de ACM que sea percibido como centrado en las mujeres y excluyente de los hombres no obtendrá la aprobación y el apoyo necesarios de estos últimos, lo que limitará su eficacia y credibilidad en la comunidad en general.



Nuestro equipo de Uganda descubrió que si los hombres anticipan beneficios tangibles de la participación de las mujeres, tales como un aumento de los ingresos del hogar, es más probable que la apoyen. En Uganda, el equipo de ACM encontró los siguientes resultados:

- **Una mayor participación de las mujeres en la plantación de árboles.** En algunas comunidades, las normas culturales no permiten que las mujeres planten ciertas especies de árboles. A través del ACM, hombres y mujeres compartieron sus temores y preocupaciones acerca de esta práctica, y reconocieron que la plantación de árboles por parte de las mujeres podría beneficiar a toda la familia. Ahora algunas mujeres tienen sus propias parcelas y han plantado árboles que generan ingresos, como eucaliptos, pinos y *Maesopsis* spp., y los hombres están asistiendo a las reuniones de ACM junto con sus esposas.
- **Un incremento del número de mujeres en puestos de toma de decisiones.** A través del ACM, tanto los hombres como las mujeres se dieron cuenta de que era importante que las mujeres ocuparan puestos de toma de decisiones, y hoy mujeres mayores han asumido roles de liderazgo. Falta aún que mujeres más jóvenes ocupen también dichos puestos.
- **Participación de las mujeres en reuniones y discusiones.** Inicialmente, las mujeres eran tímidas y participaban menos, pero ahora aportan tanto como los hombres, dependiendo del tema. Aunque los hombres de más edad y los jóvenes aún tienden a dominar las discusiones, las mujeres van ganando terreno poco a poco. Si el tema tiene que ver con especies que proveen madera para leña, con artesanías o con hierbas medicinales, las mujeres participan más. Si el tema es la tenencia de la tierra o de los árboles, o árboles que generan ingresos, lo hacen más los hombres.
- **Interés de las mujeres en participar en actividades grupales.** Las mujeres han demostrado un creciente entusiasmo por participar en la puesta en marcha de viveros, el monitoreo, la capacitación, la apicultura, las visitas de estudios, el manejo comunitario de los bosques y otras actividades grupales.
- **Aumento de la confianza.** Inicialmente las mujeres no expresaban sus opiniones o eran demasiado tímidas para hablar en las reuniones. Ahora, levantan la mano, contribuyen con los debates del día a día, y comentan las limitaciones existentes y sus expectativas y temores relacionados con plantar árboles aun en presencia de los hombres. Incluso se ofrecen como voluntarias para asumir responsabilidades de liderazgo.

Se requería un nuevo enfoque de manejo que hiciera hincapié en **la participación, el aprendizaje sistemático y la adaptación al cambio**. A finales de la década de 1990, los investigadores de CIFOR y otros dirigieron su mirada hacia los sistemas de manejo adaptables que se estaban desarrollando en el noroeste de los Estados Unidos (Lee 1993). Tomaron estas ideas junto con otros conceptos y los integraron con los enfoques de investigación-acción participativa (PAR, por sus siglas en inglés). Los enfoques PAR se desarrollaron en las décadas de 1960 y 1970 en el sur de Asia y otras partes del mundo

con el propósito de democratizar la creación de conocimiento y vincularlo con necesidades comunitarias reales (Borda y Rahman 1991). La PAR combina el conocimiento local con el conocimiento de los expertos a través de la experimentación colaborativa práctica y el aprendizaje social (German *et al.* 2012).

Como puede ver, aunque el ACM podría parecer una idea nueva, se basa en las experiencias y el conocimiento de muchas comunidades y expertos de todo el mundo.

3. Puesta en práctica del ACM

En esta sección, le mostramos paso a paso cómo poner en práctica el ACM. Los planes de ACM más exitosos involucran actividades específicas de corto plazo que pueden ser completadas exitosamente y evaluadas como grupo mientras se trabaja hacia una meta de largo plazo. De hecho, usted puede considerar el ACM como un viaje con muchas pequeñas etapas (Colfer 2007).

El ACM no tiene por qué ser complicado o costoso. Las actividades pueden ser simples; de hecho, es una excelente idea empezar con algo sencillo, para a partir de ello fortalecer la confianza de los participantes. La inversión más importante es el tiempo necesario para discutir, reflexionar y realizar un seguimiento, haciendo más explícito el proceso de aprendizaje. Las personas necesitan de ese tiempo para aprender y crecer.

A continuación, presentamos una secuencia sugerida de actividades de ACM. El ACM es un enfoque flexible y participativo que combina talleres y reuniones comunitarios con actividades de campo. Lo animamos a experimentar con las actividades a medida que planifica. Trate de incluir actividades de campo tan pronto como sea posible. Si bien puede ser conveniente programar las reuniones o actividades del taller en la escuela o la casa comunal, el ACM funciona con el modelo de aprender haciendo, por lo que le sugerimos experimentar con reuniones al aire libre, donde la gente trabaja y pasa su tiempo: donde la gente lava la ropa, siembra, recolecta productos forestales, pesca, etc. Además, tendrá mayor probabilidad de atraer el interés de una amplia diversidad de miembros de la comunidad si cambia la forma de hacer las cosas y lleva los talleres y actividades hacia las personas.

En las secciones siguientes nos detendremos con más detalle en cada paso.

A continuación, presentamos un esquema con los pasos del ACM incluyendo los tiempos que requiere cada uno (estos pueden variar):



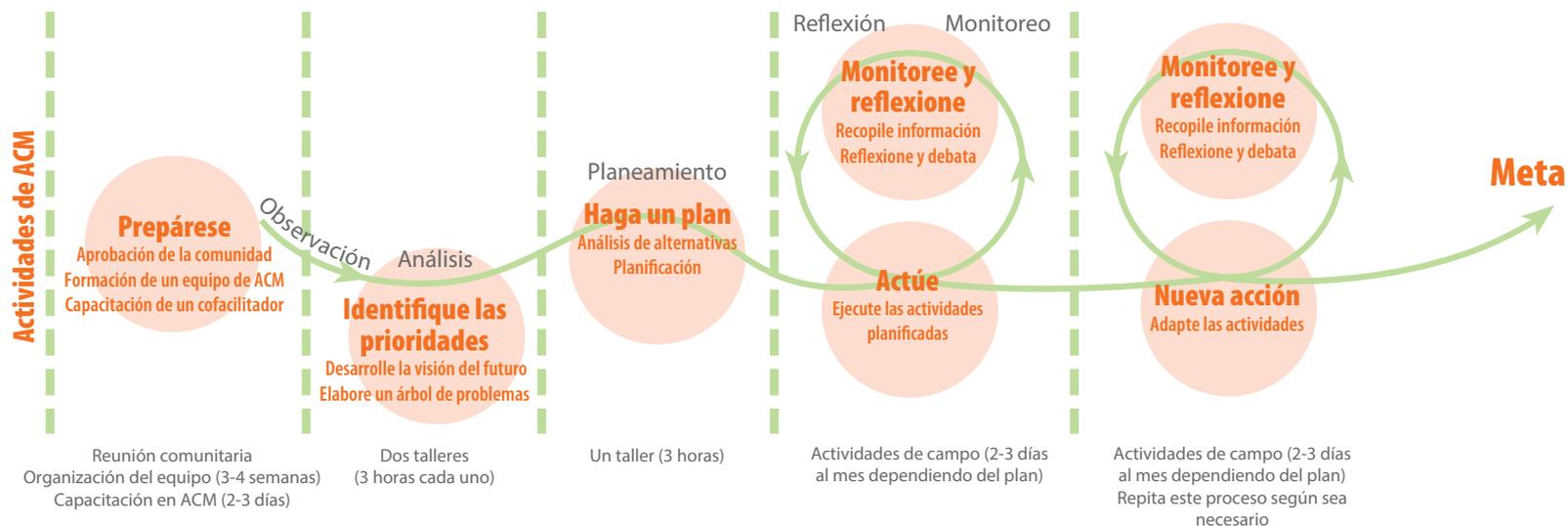


Figura 2. Actividades de ACM

Paso	Actividades	Duración
Prepárese: ingreso a la comunidad, preparativos con la comunidad y el equipo.	Reuniones con los miembros de la comunidad para confirmar necesidad / interés en el ACM, organización del equipo de ACM, identificación del cofacilitador de la comunidad y capacitación general en ACM.	5-6 semanas
Identifique prioridades: piense y discuta los problemas y las oportunidades, identifique metas y prioridades.	Actividades grupales para entender el presente, pensar en el futuro e identificar problemas y oportunidades. Decisiones sobre las prioridades y metas. Puede ser una decisión sencilla o un proceso estructurado, como el desarrollo de la visión y la creación del árbol de problemas.	Dos talleres de 3 horas
Haga un plan: decida qué acciones tomar.	Decisiones grupales para determinar qué actividades se realizarán, quiénes se encargarán de ejecutarlas, cuándo sucederán y cómo la comunidad les hará seguimiento y monitoreo. Utilice un ejercicio de análisis de alternativas .	Un taller de 3 horas. Si los miembros de la comunidad son pasivos o existe demasiado conflicto, puede tomar mucho más tiempo, incluyendo varias sesiones y reuniones.
Actúe: realice actividades que acerquen a la comunidad a sus objetivos y prioridades.	Implementación de los planes. La naturaleza de las actividades depende totalmente de los objetivos y prioridades de la comunidad y puede incluir desde actividades simples de corto plazo hasta esfuerzos complejos. Ejemplos: organizar un grupo femenino de plantación de árboles, capacitar en la medición del volumen de madera, decidir sobre las reglas de uso de los recursos internos, etc.	Varía dependiendo de las actividades. Reserve al menos 3 días por mes para las actividades, el monitoreo y la reflexión.
Monitoree: recopile sistemáticamente información sobre la acción realizada.	Registro regular de información sobre las actividades a medida que ocurren. La naturaleza de las actividades de monitoreo depende de la actividad, pero por lo general implican registrar lo que sucedió o se observó durante y después de una actividad, para saber si algo ha cambiado.	
Reflexione: piense, aprenda, discuta y ajuste los planes.	Reflexión sobre las actividades y los resultados del monitoreo. Compartir y explorar diferentes percepciones es fundamental para el aprendizaje social. Dado que cada persona percibe y evalúa el tema de manera ligeramente distinta, la discusión permite al grupo aprovechar su experiencia común comparando y contrastando sus puntos de vista. Este proceso también fortalece la capacidad de análisis de las personas.	
Nueva acción: adapte, cambie o fortalezca las actividades a partir de lo aprendido.	Toma de decisiones en grupo a partir de las lecciones aprendidas, sea para continuar con las actividades como estaba previsto, o para adaptarlas a partir del nuevo conocimiento obtenido del monitoreo y la reflexión.	Se debe repetir según sea necesario. Normalmente puede durar desde dos años hasta un tiempo indefinido.

3.1 Prepárese

3.1.1 La decisión de emplear el ACM

Tenga en cuenta que obtendrá una comprensión más profunda del ACM al ponerlo en práctica. Sin embargo, es fundamental tener un conocimiento general antes del inicio del trabajo, para que los miembros de la comunidad puedan tomar decisiones informadas y para obtener la aprobación de la comunidad en general.

Haga una presentación sobre el ACM en una asamblea general o ante representantes de la comunidad³. Considere también la opción de ir de casa en casa —muchas personas, a menudo las mujeres y los jóvenes, no asisten a las asambleas comunitarias—. Cree un folleto de una página con la información clave y distribúyalo. Es fácil complicarse con los conceptos, así que procure presentar tantos ejemplos y dibujos como sea posible. Utilice ejemplos de este manual para ayudarse. Explique las cosas con sus propias palabras y asegúrese de traducir los conceptos al idioma local.

A continuación, algunas sugerencias de temas para la presentación.

- Definición básica de ACM: “El ACM es un método colectivo de resolución de problemas y aprendizaje. Todos pueden participar, aportar sus conocimientos y aprender juntos a resolver problemas importantes. Se centra en el aprendizaje —tanto de nuestros errores como de nuestros aciertos”. Como le indicamos, utilice sus propias palabras y traduzca el concepto al idioma local.
- Explique los pasos del “gusano”. Acompáñelo con imágenes muy visuales y gráficas, no técnicas, describiendo las actividades en cada paso. Use ejemplos (Hartanto *et al.* 2003).
- Haga hincapié en que es **la comunidad la que decide sus prioridades y plan de acción** (Colfer 2013a).

³ Si es la primera vez que usted trabaja en una comunidad y con sus miembros, necesitará un tiempo adicional al comienzo del proceso para conocer a las personas, entender sus interrelaciones y contexto, y hacer un análisis de línea de base inicial.

Recuadro 3. Difundir el conocimiento del ACM

En la costa este de Nicaragua, el equipo de ACM realizó un taller de capacitación de cuatro días en la capital regional para dos miembros de cada comunidad interesada. El último día, los participantes asumieron el papel de facilitadores y practicaron impartiendo talleres de ACM a los líderes territoriales regionales, quienes en ese momento se encontraban en la ciudad participando de otro evento. Esto creó una base de entendimiento e interés en el ACM al inicio del proceso.

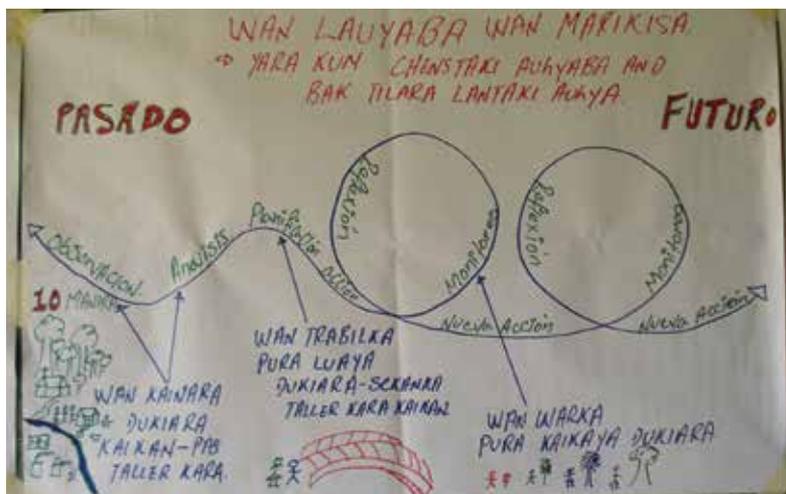
- Reflexione con el grupo: ¿Existen temas preocupantes para la comunidad que el ACM podría ayudarles a abordar? ¿Existen retos futuros para los que el ACM puede ayudarles a planificar?

Si los miembros de la comunidad deciden seguir adelante, ha llegado el momento de empezar a trabajar con el ACM.

3.1.2 Formación del equipo de ACM

El ACM es un esfuerzo de equipo. Requiere de una estrecha colaboración y el apoyo de un **equipo de facilitación** multidisciplinario externo y una contraparte de la comunidad, a quien nos referimos aquí como el **cofacilitador**.

El **equipo de facilitación** debe estar compuesto por actores neutrales que puedan centrarse en el fortalecimiento de los roles de las personas de la localidad para equilibrar el terreno de juego. Un equipo fuerte estará compuesto por hombres y mujeres con formación tanto en ciencias naturales (silvicultura, biología, etc.) como sociales (sociología, antropología, educación), con la capacidad de comunicarse en el idioma local. Los facilitadores deben poder hacer visitas frecuentes a la comunidad para organizar talleres, participar en las actividades, fomentar la participación y apoyar en la resolución de conflictos. En la práctica, el equipo de facilitación probablemente será seleccionado por la entidad que encabeza el trabajo de ACM, como una ONG, un centro de investigación o una agencia gubernamental.



El “gusano”, traducido al idioma local.

SUGERENCIA: refiérase a menudo a los conceptos de ACM (como el “gusano”) y sus variaciones en el transcurso de su trabajo en la comunidad, y no solo al principio. Vuelva a revisar los conceptos durante las reuniones y en el trabajo de campo. Puede preparar un diagrama que muestre los pasos y colocarlo en una pared de su lugar de reuniones. Ajuste y actualice sus ejemplos a medida que aprende junto con los miembros de la comunidad. Vale la pena el esfuerzo: la comprensión del tema se profundizará y difundirá cada vez que lo haga.

En la etapa inicial, los facilitadores se centrarán en facilitar el proceso de ACM, pero con el tiempo sus roles cambiarán y se convertirán en mentores encargados de brindar apoyo, guiar y acompañar el proceso, así como de fomentar la reflexión y el aprendizaje. En aquellas situaciones en que los proveedores de servicios gubernamentales se encargan ellos mismos de facilitar los procesos de ACM, estos continuarán adoptando roles diversos a lo largo del tiempo, a veces volviendo a la labor de facilitación si surgen nuevos desafíos.

Recuadro 4. Dinero e incentivos

En los programas de ACM de CIFOR nos hemos esforzado por no dar incentivos monetarios (aunque no tuvimos éxito por completo). En su mayor parte, nuestros incentivos consistían en oportunidades de capacitación, visitas de intercambio a otros lugares o quizá proporcionar el té para las reuniones. En algunos casos había una bolsa de dinero a la que los miembros de la comunidad podían recurrir para acciones específicas, para poner en marcha las cosas.





En Nicaragua, los cofacilitadores ayudaron a organizar talleres y hacer seguimiento a las actividades con miembros de la comunidad.

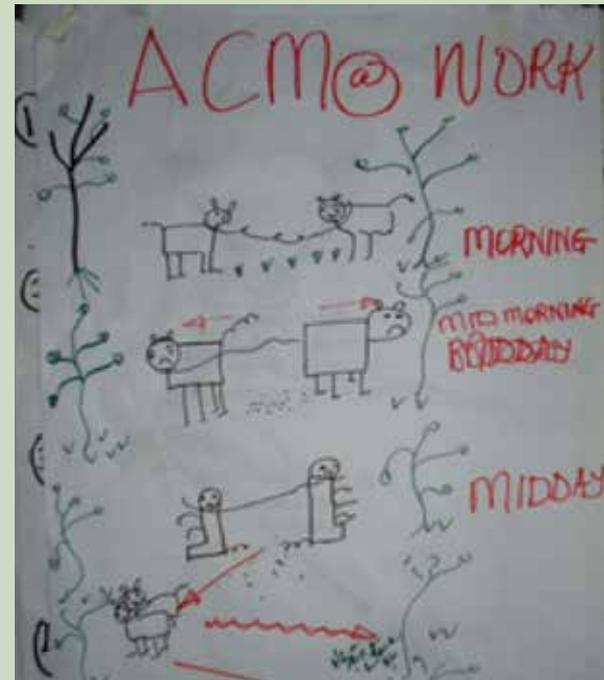
La **cofacilitadora comunitaria** (o enlace o socio de la comunidad) desempeña un papel crucial. Ella o él es un miembro de la comunidad.

El cofacilitador es su contraparte clave de ACM en la comunidad y es responsable de ayudarlo a llevar a cabo el proyecto y las actividades de ACM. Se debe alentar al cofacilitador a apropiarse del proceso y a desempeñar un papel en cada uno de sus pasos. Al invertir en su(s) cofacilitador(es) y convertirlo en un verdadero aliado del proceso, usted fortalecerá las habilidades de la comunidad, lo que es fundamental para la sostenibilidad de los procesos en aquellos casos que involucran a facilitadores externos; estos inevitablemente se retirarán del proceso, con el tiempo.

Un cofacilitador debe contar con el respeto de la comunidad y tener habilidades de liderazgo y la capacidad de reclutar y motivar a los participantes. Debe poder asistir a talleres, viajar fuera de la comunidad

Recuadro 5. El reto de los nuevos participantes

Un reto que los facilitadores de ACM a menudo deben enfrentar es la presencia constante de nuevos participantes en los talleres y actividades, lo que requiere repetir la información. Esto es inevitable. En lugar de frustrarse, considérelolo como una gran oportunidad de dar a conocer el ACM a nuevas personas. Haga siempre una revisión de 10 minutos de los conceptos de ACM al comienzo de cada taller y actividad, y recapitule lo que se ha hecho hasta el momento (mejor aún, que su cofacilitador se encargue de esto). Pida a cualquier persona que haya participado en la actividad anterior que ayude a hacer la presentación. Esta repetición también sirve para reforzar los conceptos de ACM a quienes ya los han escuchado.



El equipo de Uganda exploró formas de relacionar el ACM con la vida cotidiana. Crearon la historia de dos cabras que tenían que aprender a colaborar para lograr un beneficio mutuo.

y tener interés en dirigir las actividades. Piense cuidadosamente acerca de qué incentivos—como el pago por su tiempo, por ejemplo— pueden ser adecuados, y cómo manejar dichos incentivos, especialmente una vez que se retire la ayuda externa.

Considere elegir cofacilitadores que no se encuentren ya en posiciones de liderazgo. Los líderes a menudo tienen demasiados compromisos de por sí. Sin embargo, asegúrese de que la selección del cofacilitador sea reconocida y validada por los líderes de la comunidad. Considere pedirle al cofacilitador que se encargue de reclutar y capacitar a quien será su asistente. Eso hará más sencillo su trabajo. Los proyectos de ACM pueden durar años, y las circunstancias de su cofacilitador pueden cambiar, impidiéndole participar durante todo el proyecto. Además, no siempre es posible para el cofacilitador estar presente en todas las actividades. Involucre al asistente tanto como sea posible.

Dedique varios días a capacitar a los cofacilitadores en los conceptos y métodos del ACM. Esto le permitirá agudizar sus propias habilidades de facilitación, y además le brindará a su cofacilitador la exposición necesaria para asumir un papel activo en el proceso.

Tanto el facilitador externo como el cofacilitador de la comunidad deben tener presente la importancia de la modestia—recordar que su función no es la de resolver los problemas de la comunidad, sino más bien de servir como un catalizador para ayudar a que los miembros de esta resuelvan sus propios problemas.

3.1.3 Planificación de las actividades de ACM

La planificación cuidadosa es fundamental para la realización de talleres y actividades que sean productivos, activos y participativos. Los proyectos de ACM toman tiempo. Asegúrese de poder dedicar los recursos necesarios no solo para los talleres y el monitoreo, sino también para las importantísimas conversaciones informales en el campo, en el trabajo y en los hogares, así como para otros tipos de seguimiento.

Asegúrese de tener una combinación de habilidades, información, actividades y reflexión. Esté preparado para hacer preguntas frecuentemente a los participantes. Prepare sus preguntas con anticipación.

3.1.4 Identificación de los participantes

Determinar quién participará en las actividades de ACM—así como quién decide dicha participación— puede ser un tema muy sensible. Las comunidades, no importa cuán grandes o pequeñas sean, son complejas. Las relaciones, las jerarquías, el poder y las historias personales, afectan los resultados de las actividades de manejo. Reconocer y comprender esta complejidad es importante cuando se trabaja con comunidades. Es importante tomarse el tiempo para consultar con tantas personas de la localidad como sea posible, tanto dentro como fuera de la comunidad, para entender el contexto y la diversidad de personas que se pueden ver afectadas por los temas relevantes y que deberían ser invitadas a participar.

Sugerimos la realización de un “análisis de las partes interesadas” antes de comprometerse con el ACM. En la sección “Recursos adicionales” encontrará herramientas efectivas para la identificación de las partes interesadas y sus interrelaciones (Colfer *et al.* 1999; Sithole 2002; Wollenberg *et al.* 2005.).

3.1.5 Alentar y sostener la participación de las mujeres

El ACM puede alentar a las mujeres y a otros grupos habitualmente excluidos—como los jóvenes, las personas mayores y las minorías étnicas— a participar de manera más plena en las actividades y la planificación relacionadas con los recursos naturales. Fomentar la participación de las mujeres requiere de un esfuerzo consciente. Algunos miembros de la comunidad, en particular los más marginados, pueden mostrar una vacilación inicial a participar en las actividades de ACM. Trabajar en grupos pequeños, utilizando dibujos, votación individual y juegos activos puede motivar la participación de las personas.

Alguien que se muestra callado en las discusiones grupales numerosas podría ser bueno dibujando, o un participante que no sabe leer ni escribir podría ser el orador más eficaz en presentaciones grupales.

Consulte la sección “El género y el ACM” para más información y sugerencias sobre este punto.

3.1.6 Formación de grupos de usuarios de recursos

A algunos equipos de ACM les ha sido útil pedir a los participantes de la comunidad que se organicen en “grupos de usuarios de recursos”, según a sus intereses. Por ejemplo, aquellas personas que aprovechan un producto forestal no maderable, como la “hierba tigre” (*Thysanolaena maxima*), forman un grupo; y los que aprovechan madera forman otro (Mutimukuru-Maravanyika y Matose 2013). Esto puede ser particularmente útil en las comunidades más grandes. Sin embargo, estos grupos pueden terminar volviéndose exclusivos; por ejemplo, el grupo de la madera podría consistir solamente de hombres. Usted puede establecer reglas para que cada grupo tenga un cierto porcentaje de cada género, u otras características, para mantener un carácter inclusivo. Es importante recordar que las voces de las mujeres no suelen ser escuchadas.

3.1.7 Toma de notas

La toma de notas (llevar registros, documentar) es una de las herramientas más importantes que usted aportará a la comunidad. A la par que todos aprendemos de la experiencia, el ACM nos enseña a aprender sistemáticamente. Eso requiere **anotar las cosas** con el propósito de recordar lo ocurrido y reflexionar al respecto.

Su equipo de ACM debe incluir a una persona encargada de tomar notas en todo momento. También debe capacitar a los participantes en esta labor, sobre todo durante las actividades de monitoreo. Trabaje con los participantes en la elaboración de hojas de trabajo que deberán llenar durante el monitoreo. Hágalas fáciles de llenar. Utilice símbolos, por ejemplo: una luna llena para indicar la finalización de

Recuadro 6. Acercando el ACM a las mujeres



Un facilitador de ACM en Nicaragua llegó a la comunidad y encontró que todas las mujeres estaban ocupadas en la fabricación de pan en la panadería comunitaria. El facilitador realizó el taller en la panadería, lo que hizo fácil la participación de las mujeres. También tenía sentido realizarlo allí por otro motivo: el proyecto de ACM involucraba una mejora del manejo de la panadería.

En Uganda, el equipo de ACM trató de alentar a las mujeres a participar en las actividades de los viveros en su comunidad. Pero ellas estaban más interesadas en preparar la comida para el grupo. El facilitador se trasladó al lugar donde estaban cocinando y les demostró cómo preparar y plantar los árboles. Luego les pidió a cada una que practicara sobre la marcha.



una tarea planificada, un cuarto de luna para el inicio de la tarea, y así sucesivamente (McDougall *et al.* 2009). También evite el uso de tecnología que no está disponible en la comunidad; por ejemplo, no utilice hojas de trabajo (hojas de cálculo) generadas por computadora que requieren ser fotocopiadas, a menos que haya una computadora o fotocopidora a disposición. Enseñe a la gente a hacer copias a mano. Considere comprar un cuaderno que sirva especialmente para el monitoreo. Organice cómo se dispondrá su contenido junto con los participantes. Decida quién se encargará de llenar y mantener las notas en un lugar seguro. También es importante que los miembros de la comunidad tomen nota de otras cosas, como las actas de las reuniones que organicen.



Fotografía de Concepta Mukasa.

¡Advertencia!: Fijar reglas para cumplir con la inclusión de género puede generar resistencia entre los miembros de la comunidad. Por ejemplo, en Uganda, un grupo de usuarios del bosque formó subgrupos de usuarios de recursos, incluyendo productores de árboles, pastores, recolectores de hierbas medicinales y pescadores. Sin embargo, en esa comunidad es tabú que las mujeres se acerquen a las zonas de pesca, por lo que el grupo de recursos de la pesca está compuesto solo por hombres. No hay forma de que una regla pueda obligar al ingreso de mujeres a ese grupo. Además, en muchos contextos, el fortalecimiento de grupos exclusivos para mujeres puede contribuir a su empoderamiento.

3.2 Identifique las prioridades

El primer paso es que los miembros de la comunidad se reúnan para decidir sobre sus prioridades e identificar en qué tema se centrará el proyecto de ACM.

En algunos casos, puede que exista ya una necesidad o aplicación clara del ACM, o que miembros de la comunidad hayan discutido y decidido de antemano cuáles son sus prioridades. Puede que ya hayan empezado incluso con la labor de planificación, y que no consideren necesarias todas estas actividades. Sin embargo, tenga en cuenta que tales decisiones podrían no haber incluido una participación importante de las mujeres en el proceso. Los resultados de las discusiones que incluyan las perspectivas de las mujeres, podrían sacar a la luz nuevos temas y soluciones, o evitar posibles problemas. También es importante asegurarse de que exista un acuerdo comunitario amplio sobre cómo se articulan los temas prioritarios para el ACM.

Existe una gran variedad de métodos para identificar problemas y prioridades. Nosotros sugerimos dos a continuación: la visión del futuro y el árbol de problemas.

Usted puede utilizar cualquiera de los dos o ambos.

3.2.1 La visión del futuro

Pida a los participantes que piensen en cómo quieren que se vea su comunidad en el largo plazo y luego establezcan prioridades de acción basadas en esa visión común. Estas prioridades servirán luego como base para el siguiente paso.

Objetivos:

- Empoderar a los miembros de la comunidad para que tomen el control de su futuro al decidir cómo quieren que este sea en sus propios términos.
- Lograr que las personas piensen de manera explícita y creativa sobre sus expectativas futuras y expresen concretamente sus

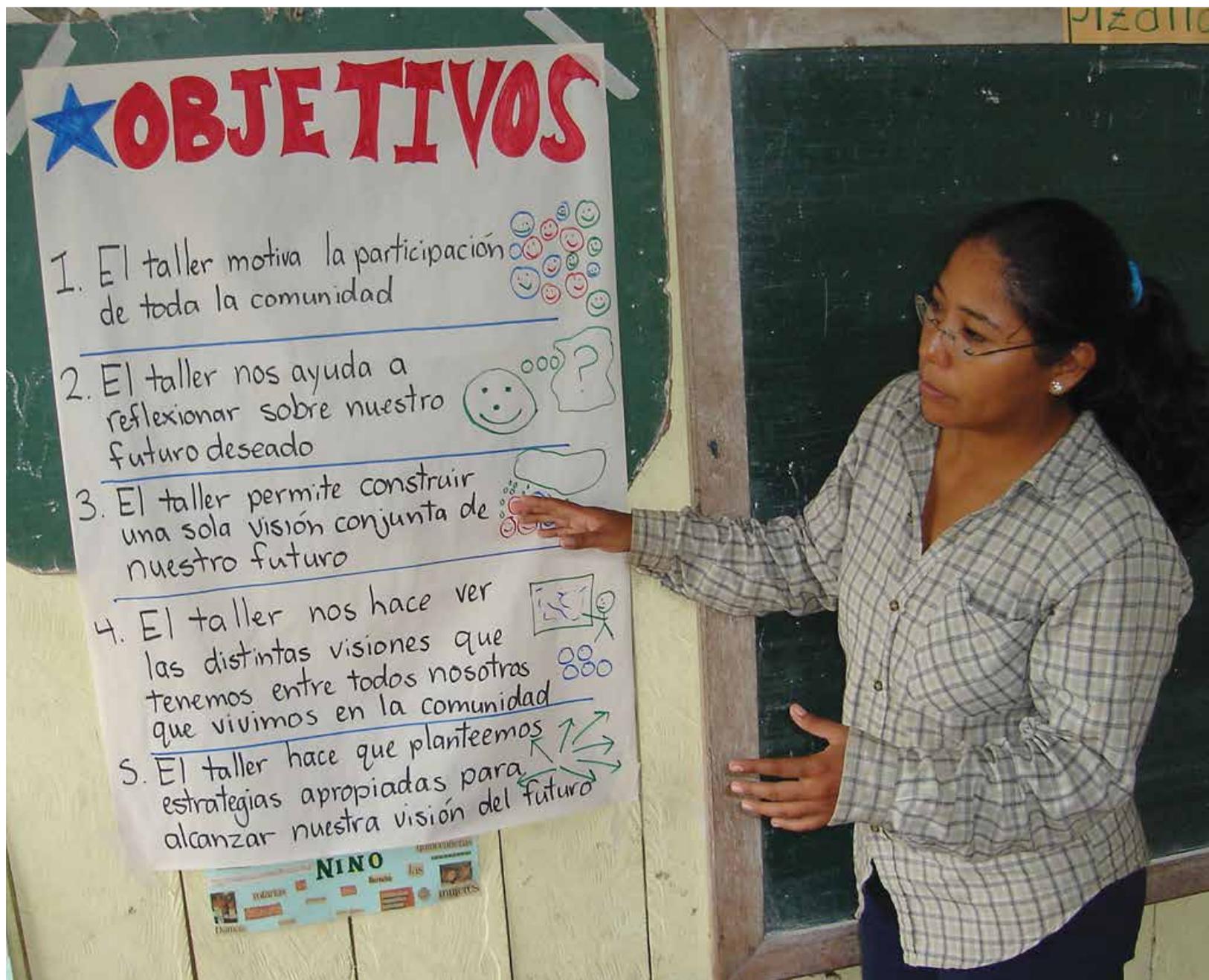
puntos de vista, de manera que puedan compartirlos con los demás.

- Evaluar las similitudes y diferencias en las visiones, explorar por qué existen e identificar temas y problemas comunes en estas.

Paso 1: Decidir el plazo y discutir las preocupaciones actuales (1 hora)

Divida a los participantes en grupos de 5-8 personas. Para cada grupo, tenga a mano un mapa o fotografías de la zona comunitaria y despléguelos frente a ellos. Si usted cuenta con información de su evaluación propia, comparta con ellos dichos resultados. Inicie una discusión con los participantes acerca de cómo es su aldea en la actualidad.





Preguntas de discusión:

- Describa cómo es su comunidad hoy en día.
- ¿Cómo son las familias?
- ¿Cómo son la tierra y el bosque?
- ¿Qué hace la gente para ganarse la vida?
- ¿Cuáles son las preocupaciones o problemas de su aldea?
- ¿Qué le gustaría cambiar y por qué?
- ¿Cuáles son las cosas buenas que no deberían cambiar?

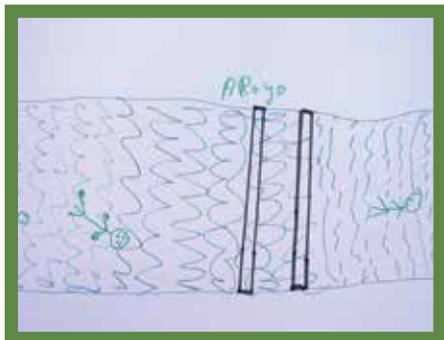
Asegúrese de que el encargado de tomar notas registre las discusiones en cada grupo. Otra alternativa es que los participantes dibujen las cosas que les preocupan.

Paso 2: Desarrollar una visión del futuro (1 hora)

Discuta y decida el plazo para el cumplimiento de la visión, por ejemplo, 10 o 20 años. Anime a todos a relajarse y a pensar de manera creativa. Díales que se concentren en un futuro ideal, para el que tengan objetivos y aspiraciones comunes, en lugar de agobiarse por los problemas actuales. Hay dos opciones para crear una visión del futuro.

Opción 1: Un paseo por el futuro

Pida a los participantes que se relajen, cierren los ojos y despejen la mente. Inicie con ellos un viaje imaginario hacia el futuro. Puede empezar con un guion como el siguiente:



Ejemplos de temas de interés expresados por mujeres de la Amazonía norte de Bolivia, durante el desarrollo de una visión del futuro. En sentido horario desde la esquina superior izquierda: niños enfermos, comerciante abusador, pozo no terminado, iglesia dilapidada, casa con incomodidades y enfermedades y arroyo contaminado.

Vamos a dar un paseo 20 años en el futuro, así que lo primero que debemos hacer es que el tiempo pase más rápido. Mientras cuento de 1 a 20, ustedes se están haciendo mayores. Sus hijos han crecido, la comunidad ha cambiado, ha mejorado. La vida es cada vez mejor, todos son felices. Los problemas se han resuelto. Cuando abran los ojos, estarán aquí, pero 20 años en el futuro.

Agregue tantos detalles como pueda para tratar de llevar a los participantes a un estado imaginario. Diviértase, pero ¡cuidado!, no trate de decirles qué es lo que ven en el futuro—eso les toca a ellos hacerlo.

Ahora lleve al grupo de paseo por la comunidad y el bosque. Deténgase en puntos específicos de la comunidad y sus alrededores, tales como el río, el pozo, la carretera, la escuela, las granjas y casas, y pídale que describan lo que “ven” en ese futuro ideal. Aliente un flujo libre de ideas, y procure que todos participen. Asegúrese de que el encargado de tomar notas registre la conversación.



Fotografía de Concepta Mukasa.

Preguntas de discusión:

- ¿Qué les gustaría ver aquí dentro de 20 años?
- ¿Qué hacen las personas?
- ¿Cómo son las familias, los niños, los árboles y los animales?
- ¿Cómo se ven las tierras que rodean a la comunidad?
- ¿Qué hace la gente para ganarse la vida?
- ¿Cómo ha cambiado la comunidad: las casas, los caminos, el agua, la escuela?
- ¿Qué cosa no ha cambiado?
- Ustedes mencionaron varios problemas antes: ¿Cómo se han resuelto esos problemas?

Opción 2: Una visión guiada

Este método es ideal si el taller no se realiza cerca de la comunidad. También puede servir para liberar a las personas de las limitaciones de su situación actual, puesto que no caminan físicamente a través de su comunidad, como en el “Paseo por el futuro”. Si se ejecuta eficazmente, este método puede ser muy poderoso (Wollenberg *et al.* 2000).

Pida a los participantes que se sienten en silencio, se relajen, cierren los ojos y despejen la mente.

Imagine que usted se ha ido de la comunidad. Después de 20 años sin contacto alguno, regresa y descubre que las cosas han ido bien. Usted está dando una vuelta y observando la comunidad. Describa (en silencio, en su cabeza) cómo sabe que las cosas han mejorado: ¿Cómo se ve el pueblo? ¿Cómo son las casas? ¿Qué hacen las personas? ¿A quiénes ve? ¿Qué nota sobre los bosques, la tierra, los ríos y las granjas? ¿Qué ha cambiado? ¿Qué no ha cambiado?

Después de 15-20 minutos de imaginar, los participantes abren los ojos y escriben o dibujan las cosas que se destacaron más en su visión. Luego, al comparar estas ideas, se hace evidente cuán similares o diferentes son las expectativas de cada uno.

Paso 3: Dibujar la visión del futuro (1 hora)

Después del “Paseo por el futuro” o la “Visión guiada”, vuelva al área de trabajo y pida a los participantes que formen grupos pequeños y dibujen o escriban su visión deseada. Algunos grupos pueden preferir compartir una gran cartulina para que todos puedan participar al mismo tiempo, y para que quienes carecen de habilidades de lectura también puedan contribuir. También puede ocurrir que los grupos opten por escribir una lista de ideas. Este paso es mejor realizarlo con intervención mínima; más bien, permita que los participantes se organicen y decidan cómo completarán la tarea.

Paso 4: Presentar, discutir y priorizar (1 hora)

Lleve los grupos de vuelta al espacio de trabajo. Pegue todas las visiones en la pared y pida a cada grupo que presente su trabajo. Luego, pida a todos los participantes que discutan y comparen las visiones.

Preguntas de discusión:

- ¿Qué parece ser lo más importante en cada visión?
- ¿Qué tienen en común las visiones?
- ¿Qué las diferencia?
- ¿Qué es lo que más les sorprende?

Durante este proceso, un encargado de tomar notas redacta una lista de las ideas presentadas en un rotafolio. Después de la discusión en grupo, coloque la lista de ideas en la pared para que todos voten por ellas. Cada participante recibe varios votos (pueden ser estrellas o cuadrados de papel recortados, o la votación se puede hacer con un marcador) y puede colocarlos junto a una o varias ideas que ellos consideren las más importantes. Cuente las estrellas y ordene las ideas. Identifique aquellas que obtuvieron el mayor número de votos y deles prioridad. Decida en cuál de ellas se centrará el primer trabajo relacionado con el ACM. Esté alerta ante las diferencias de género, edad, origen étnico, etc. —al menos para referencia futura.

Ejemplos de las preocupaciones expresadas por las mujeres en el norte de la Amazonia boliviana durante un ejercicio de desarrollo de visión. Desde la esquina superior izquierda, en sentido horario:



Fotografía de Esther Mwangi.

una enfermedad, un comerciante que se aprovecha de ellos, un pozo sin terminar, una iglesia en ruinas, una casa oscura con insectos y enfermedades, un arroyo contaminado.

3.2.2 El árbol de problemas

Si el grupo ya ha identificado una prioridad o problema, se puede utilizar el árbol de problemas para comprender mejor sus causas e impactos. Esto es especialmente importante si la comunidad está lidiando con un tema complejo que requiere más exploración y reflexión.

Objetivos:

- Identificar los obstáculos para la resolución del problema. Esta será la base para el plan de acción (en el paso siguiente).
- Clarificar las relaciones de causa-efecto que caracterizan al problema.
- Describir la complejidad del problema.

Paso 1: Preparación (30 minutos)

- Divida a los participantes por sexo y edad (hombres, mujeres, jóvenes).
- Escriba el problema o prioridad identificado en el paso anterior en el medio de una hoja de papel de rotafolio (también conocido como papelógrafo).

- ¿Cuáles son las raíces del problema? Escríbalas creciendo hacia abajo, como raíces de árbol.
- ¿Cuáles son los efectos del problema? Escríbalas ramificándose hacia arriba, como ramas de árbol.

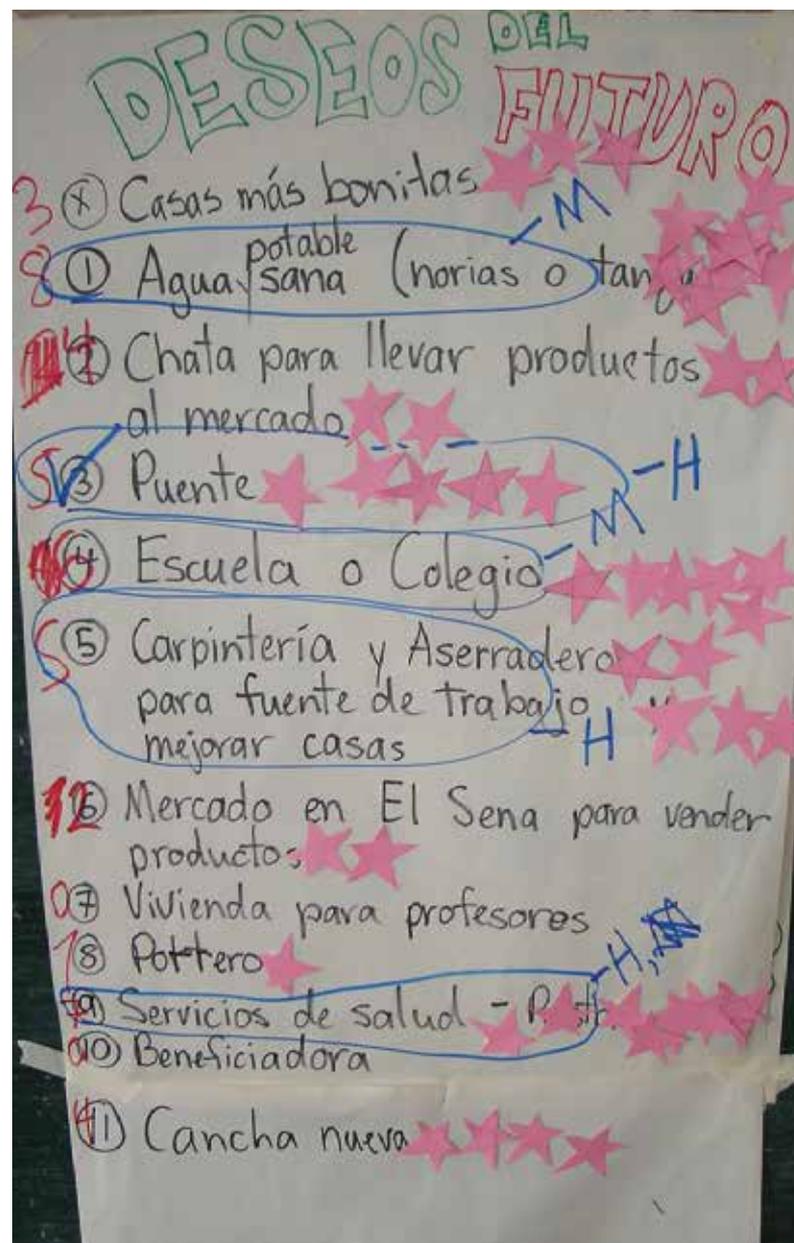
Paso 2: Extienda el árbol haciendo preguntas (1 hora)

Debajo se muestra una lista no exhaustiva de preguntas posibles:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué es un problema?
- ¿Cuál es verdaderamente el problema y por qué? (Vuelva a las preguntas que hizo anteriormente para que no se le escape nada).
- ¿Es el problema un síntoma de otra cosa? (¿Un problema dentro de otro problema?)
- ¿Qué pasaría si el problema no se resuelve?

Paso 3: Presentaciones grupales de los árboles en la sesión plenaria (1 hora)

- Ayude a los participantes a extraer las similitudes y diferencias entre los problemas identificados por los diversos grupos con el propósito de llegar a un solo árbol para toda la comunidad.
- Guíe a los participantes para llegar a una descripción consensuada de las soluciones a los problemas.
- Luego desarrolle un árbol de objetivos a partir del árbol de problemas, reformulando las declaraciones negativas como objetivos positivos.
- Cada objetivo servirá de base para el plan de acción (paso siguiente).



Un grupo de participantes prioriza los diversos aspectos de su futuro deseado en el ejercicio de desarrollo de la visión.

3.3 Prepare un plan

Luego de identificar una prioridad utilizando los ejercicios de visión o el árbol de problemas, los participantes deben identificar cómo convertir esa prioridad en una realidad. Para ello desarrollan planes y estrategias específicos, usando un ejercicio de análisis de alternativas. Este ejercicio tiende un puente desde el presente hacia el futuro, comparando cómo están las cosas hoy con el futuro ideal o meta deseada.

Paso 1: Analizar los obstáculos actuales (1 hora)

Pida a los participantes que analicen la situación actual de cada prioridad. Pídales que identifiquen lo que tienen que cambiar en el presente para conseguir su objetivo deseado: ¿Cómo se diferencia la realidad actual de las metas futuras? ¿Qué nos está faltando? ¿Qué nos impide lograr nuestro objetivo? Si desarrollaron un ejercicio de visión, pueden comparar su visión del futuro ideal con su situación actual para identificar las diferencias entre ambas. Si desarrollaron un árbol de problemas, pueden usar aquí las causas (las raíces del árbol).



A continuación, pida a los participantes que analicen las ventajas o recursos con los que ya cuentan para lograr su objetivo: ¿Tenemos en la comunidad talentos o habilidades que nos puedan ser útiles? ¿Tenemos recursos o derechos que podamos aprovechar? ¿Existen alianzas en curso con otras comunidades, instituciones o actores, que podamos desarrollar?

Paso 2: Desarrollar estrategias para alcanzar las metas (1 hora)

A continuación, para cada obstáculo o elemento faltante, pida a los participantes que creen una estrategia de “cómo, quién y cuándo” que resuelva el problema. Sea lo más detallado posible en cuanto a fechas y responsabilidades. Si la estrategia es específica, es más fácil que la comunidad pueda monitorear el seguimiento. Un ejemplo de ello se muestra en la figura 5.

Haga que los participantes trabajen en grupos, donde a cada grupo se le haya asignado una estrategia. Si es la primera vez que los participantes se involucran en cualquier tipo de planificación grupal, posiblemente se sorprendan al descubrir que pueden llegar a soluciones y decisiones concretas con rapidez.



Paso 3: Discusión en grupo (1 hora)

Vuelva a conformar los grupos de trabajo y pida a cada uno que presente su estrategia. Analícenlas y discútanlas en conjunto, permitiendo hacer ajustes. Propongan pasos para monitorear los avances en las estrategias.

Preguntas de discusión:

- ¿Son razonables las estrategias?
- ¿Cuáles serán los mayores obstáculos o posibles retos para las estrategias? ¿Cómo podemos superarlos?
- ¿A qué personas fuera de la comunidad se tendrá que incluir en este proceso?
- ¿Cómo podemos hablar con aquellas personas que podrían brindarnos ayuda?
- ¿Cómo podemos garantizar que las personas asignadas a una tarea la completen?

- ¿En qué momentos monitorearemos los avances de estas estrategias? ¿Quién tendrá a su cargo la organización del monitoreo?

Consejos y opciones

- Primero elija un ejemplo para demostrar los pasos a todo el grupo. Luego, divida a los participantes en grupos de trabajo y asigne una o dos metas a cada grupo para que apliquen los pasos del ejercicio de análisis de alternativas.
- Este ejercicio se puede adaptar a grupos con más experiencia en planificación y más tecnología disponible, pero el concepto sigue siendo el mismo: desarrollar planes con fechas y responsabilidades detalladas que pueden ser monitoreados para hacerles seguimiento.

¿Qué ventajas o recursos tenemos que podamos aprovechar? <ul style="list-style-type: none"> • Un pozo de agua parcialmente terminado • Mano de obra • Artesanos expertos • Madera 	Estrategia 			...¡logro futuro cumplido!
¿Qué nos hace falta y qué obstáculos tenemos que superar para llegar a nuestra meta? <ul style="list-style-type: none"> • Un pozo de agua lleno de palos, sapos y barro, que se vacía durante la estación seca • Un buen revestimiento • Una plataforma • Una tapa para el pozo • Materiales: barras de acero, ladrillos, cubeta, cuerda, cemento, poleas, arena • El transporte para los materiales • Hacer más profundo el pozo, limpiarlo • Dinero: costo total de cerca de 2.500 Bs., que equivalen a una caja y media de castañas por familia <ul style="list-style-type: none"> • 1.375 Bs. para los materiales • 1.000 Bs. para alquilar un camión en la ciudad para el transporte de los materiales • 100 Bs. para alquilar un camión de una aldea vecina para el transporte de la arena 	¿Cómo cambiaremos la situación?	¿Quién se encargará de hacerlo?	¿Cuándo se hará?	Un pozo de agua terminado, limpio y siempre lleno.
	En primer lugar, pidiendo la ayuda del alcalde para terminar el pozo.	Una comisión de miembros de la comunidad, compuesta por x, y y z.	Abril	
	Recolectando una caja y media de castañas por familia.	Claudia, la tesorera de la comunidad.	Marzo	
	Comprando los materiales.	La tesorera Claudia, el artesano Guido y líderes de la comunidad.	Los primeros días de abril	
	Comprando cemento.	Claudia y Guido	Septiembre	
	Construyendo y limpiando el pozo.	Obreros y toda la comunidad.	Septiembre	

Figura 3. Ejemplo de un plan de ruta desarrollado en la Amazonia boliviana para concluir el proyecto incompleto de construcción de un pozo de agua en la comunidad.

A continuación, se presenta un taller para explicar lo que es el monitoreo y la forma de elaborar un plan de monitoreo. Incluso si los participantes están familiarizados con este tema, puede ser útil revisar los conceptos para asegurarse de que todos se encuentren alineados.

Objetivos:

- Entender qué es el monitoreo.
- Comprender la importancia del monitoreo en el ACM.
- Elaborar un plan de monitoreo sencillo

Los siguientes son los pasos que debe seguir.

Paso 1: Presentar los conceptos básicos

¿Qué es el monitoreo? El monitoreo es la recolección y análisis de información para medir el cambio. El monitoreo puede tomar muchas formas. Por ejemplo, una comunidad puede controlar los avances de un proyecto de reforestación midiendo cada tres meses el estado de salud de los plántones. Contar el número de veces que las mujeres hablan en cada reunión de la comunidad es una forma de monitorear si la participación de las mujeres está mejorando o no.

Recuadro 7. ¿Cómo se dice “monitoreo” en...?

El término “monitoreo” puede sonar técnico y confuso. Busque la mejor manera de describir el monitoreo con palabras sencillas y prácticas. Utilice términos que sean reconocibles a nivel local. Por ejemplo, el monitoreo en la lengua indígena miskitu puede ser descrito como “*Pura kaikaia*”, que se traduce como “mirar desde arriba”. Monitoreo en mayangna es “*Minit talnin*”, que se traduce como “acompañamiento o supervisión”. Pero tenga cuidado: en Indonesia, una palabra para monitoreo, “*pengawasan*”, se traduce literalmente como “control”, que no es el significado correcto para el ACM (Kusumanto *et al.* 2005.).



Fotografía de Michael Padmanaba.

¿Para qué monitorear?

- Para conocer más acerca de una situación o proceso.
- Para responder a preocupaciones o preguntas.
- Para garantizar el cumplimiento de normas o reglamentos.
- Para mostrar el grado de avance a personas externas a la comunidad (por ejemplo, donantes).

El monitoreo proporciona la información necesaria para analizar las cosas a partir de observaciones específicas, en lugar de conjeturas o suposiciones. El monitoreo debe tener un propósito: no se monitorea solo por monitorear. Y no se puede monitorear todo. No es raro que un proyecto trate de monitorear muchas cosas sin una idea clara de por qué, y que la gente abandone rápidamente dicha actividad. El monitoreo debe responder a la pregunta siguiente: “La acción que realizamos, ¿está teniendo el efecto que esperábamos?”.

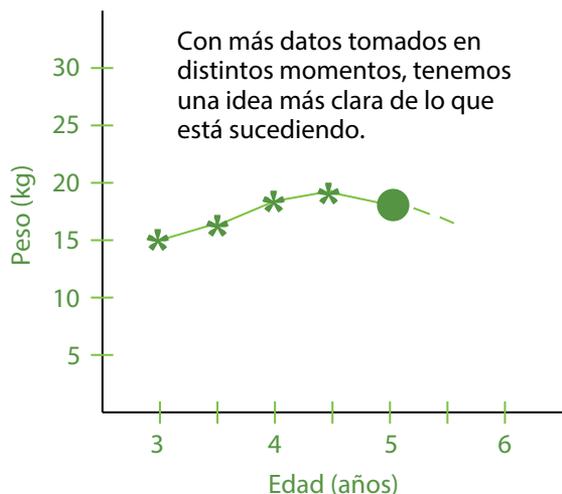


Figura 4. ¿Qué es el monitoreo? El monitoreo es la recolección sistemática de datos para entender si algo está cambiando y cómo lo está haciendo. Cuando la información se recoge en un solo punto del tiempo (por ejemplo, el peso de un niño), no podemos ver una tendencia (gráfico superior). Con información recopilada más de una vez, tenemos una mejor idea de lo que está sucediendo (gráfico inferior). Tomado de CIFOR (2007).



Miembros de la comunidad supervisan los plántones de árboles en un proyecto de reforestación en Nicaragua. Registran la altura, el número de hojas, la cantidad de luz solar y la distancia entre árboles. La mujer con buenas habilidades de escritura anota la información. Su compañera, que no escribe pero sí puede leer números, realiza las mediciones.

**El monitoreo no es solo recopilación de datos.
El monitoreo es un diálogo.**

La importancia de tomar notas

El monitoreo requiere **escribir las cosas**. No basta con simplemente ir y mirar. Además, el monitoreo requiere múltiples observaciones. A menudo es realizado por varias personas, por lo que es importante que estas observen las mismas cosas, en los mismos intervalos de tiempo y, si se están midiendo las observaciones, utilizando los mismos métodos. Sería difícil recordar toda la información o tener alguna manera de compararla si no se documentan las observaciones. La información debe ser registrada en papel, de modo que esté disponible para su revisión y comparación la próxima vez que se realice el monitoreo.

Recuadro 8. Monitoreo de libros contables en Bolivia: aprender en el camino

En la comunidad de Cururu, en Bolivia, existía preocupación acerca de cómo se estaba manejando un proyecto de silvicultura comunitaria. En particular, la gente no sabía cuánto dinero se gastaba en salarios. El equipo de ACM trabajó con el contador de la comunidad para establecer un sistema de monitoreo de salarios que permitiera a todos revisar los pagos efectuados a cada miembro de la comunidad y sus recibos. Los cuadernos son presentados de manera periódica para su revisión, y la gente verifica los cálculos e identifica cualquier error. Los miembros de la comunidad aprendieron sobre distribución de salarios, contabilidad y transparencia. También aumentó su nivel de confianza en su contador y sus líderes (Cronkleton et al. 2006).



Dos ejemplos comunes de monitoreo pueden ayudar a explicar el concepto:

- **Monitoreo del embarazo:** una mujer embarazada visita una clínica con regularidad y su peso es monitoreado. En cada visita, la enfermera anota la información. Con el tiempo, será posible comparar estas observaciones para ver si está ganando peso, perdiéndolo o se mantiene igual. Si no está ganando el peso suficiente, la enfermera puede decirle que coma otras cosas, que beba más agua o que tome ciertas vitaminas. Y luego le dirá que vuelva para ver si estas medidas han funcionado.
- **Monitoreo de cultivos:** una agricultora exitosa no solo planta las semillas y espera hasta la cosecha. Ella visita el campo todas las semanas y observa cuántas semillas han germinado, si están creciendo como se esperaba y si es el momento adecuado de limpiar el campo de maleza que les hace competencia. Si las plantas son débiles, las riega o les echa fertilizante. Quizá plante algo distinto la próxima estación, según lo que haya aprendido.

¿Qué tan a menudo debemos monitorear?

- **Más de una vez.** Puede ser de manera diaria, semanal, mensual o anual. Los intervalos entre observaciones deben estar vinculados a los ciclos del “gusano” (ver la figura 1). El intervalo depende de lo que se está monitoreando y de con cuánta frecuencia los participantes esperan ver algún cambio.
- **Sistemáticamente.** De no ser así, se corre el riesgo de que las personas simplemente monitoreen cuando hay un problema, pero entonces es difícil saber si el problema que se está observando es una ocurrencia inusual o parte de una tendencia global.
- **Dependiendo de la actividad y de los recursos disponibles.** Los facilitadores deben alentar a los grupos con poca experiencia a iniciar actividades de ACM para que se concentren en fenómenos de ciclos cortos. De ese modo, podrán aprender todo el proceso y entender el porqué de cada paso sin perder el interés.

¿Qué es un indicador?

Un indicador es una observación de lo que esperamos que cambie. Nos permite comprender una situación más compleja. Por ejemplo, una frase común es “donde hay humo, hay fuego”. El humo es un indicador de fuego. Por eso, a veces se construyen torres para que las personas puedan monitorear el bosque por si ocurren incendios. Otro ejemplo es el peso de un niño, que puede ser un indicador de su salud (véase la figura 4). El peso no es exactamente lo mismo que la salud, pero si monitoreamos el peso del niño, esa información nos da una idea de si el niño está sano y creciendo adecuadamente.

Un buen indicador es medible y fácil de recolectar. Un indicador puede ser un hecho fáctico, como el diámetro de un árbol, o puede ser una perspectiva acerca de una situación determinada, como, por ejemplo, si algo está mejorando.

Los buenos indicadores son SMART:
Sencillos
Medibles
Alcanzables
Relevantes
Temporales (de duración limitada)

Nota: *smart* significa ‘inteligente’ en inglés.

La tabla 1 presenta algunos ejemplos de indicadores.

Tabla 1. Ejemplos de indicadores

Si desea monitorear...	Son buenos indicadores los siguientes...	¿Con qué frecuencia?
Arboles plantados para un proyecto de reforestación	El número de árboles, la altura de los plántones, el número de hojas, la salud en general, el tipo de suelo, la cantidad de sombra	Cada 3 meses inicialmente, y luego cada 12 meses a medida que los árboles alcanzan la madurez
La participación de las mujeres en reuniones comunales	El porcentaje de mujeres y hombres que asisten a las reuniones, el porcentaje de mujeres que intervienen en las reuniones, el porcentaje de decisiones basadas en propuestas formuladas por las mujeres	En cada reunión de la comunidad, en un primer momento; luego, a intervalos más largos
Los beneficios de un proyecto forestal para la comunidad	Los ingresos generados, la distribución a los miembros de la comunidad, los gastos, la participación en reuniones, el valor del conocimiento aprendido, la cohesión del grupo (Cronkleton <i>et al.</i> 2006)	Rendiciones de cuentas trimestrales
La producción sostenible de miel	Las fuentes de agua, los más importantes árboles en flor y aquellos que proporcionan las condiciones ideales para la colocación de colmenas, la reducción en los robos (Kamoto 2007)	Mensualmente
La construcción de un pozo	Si ya se compraron los materiales, si se recolectó el dinero, la cantidad de trabajo realizada en el pozo (Evans <i>et al.</i> 2006)	En las reuniones mensuales de la comunidad

Hay muchas formas de crear actividades de monitoreo que sean participativas y que no requieren de experiencia técnica. Para obtener más ideas, puede revisar *Monitoreo participativo en el manejo forestal tropical [Participatory Monitoring in Tropical Forest Management]* (Evans y Guariguata 2008).

Recuadro 9. El ACM puede comenzar con una simple pregunta

Un programa de ACM en Indonesia exploró la vinculación entre el monitoreo, el aprendizaje y la promoción de la gobernanza forestal en Jambi, Sumatra. El programa de monitoreo participativo se centró en tres mecanismos de gobernanza local: el comité electoral, las reuniones comunitarias y la difusión de información en toda la comunidad. El monitoreo comenzó con preguntas sencillas, como: “¿Cómo asegurarnos de que la gente vote en los distritos correctos?”. A medida que el proceso avanzaba, las preguntas fueron volviéndose más políticamente cargadas y complejas. Los autores descubrieron que a medida que las capacidades de las partes interesadas evolucionan, el programa de monitoreo debe adaptarse para responder sus nuevas interrogantes. El proceso ayudó a institucionalizar una cultura de rendición de cuentas y transparencia que no existía anteriormente; por ejemplo, cuando una empresa de producción de aceite de palma quiso utilizar tierras comunitarias, la negativa provino de un sentimiento de la mayoría de la población y no de una decisión de las élites locales (Kusumanto 2007).



El peligro de los indicadores

Es fácil que los miembros de la comunidad —y los facilitadores!— terminen confundidos por los indicadores y estancados en discusiones interminables para tratar de decidir cuáles monitorear. El término en sí puede sonar ajeno y técnico. Nuestro equipo de Nicaragua encontró que era mejor no usar el término en lo absoluto, y en vez de ello se limitaron a preguntar: “¿Qué debemos monitorear?”.

Por ejemplo, un proyecto de investigación en Nepal inicialmente se propuso desarrollar un conjunto de indicadores con los grupos de usuarios de bosques comunitarios locales. Pronto se evidenciaron varios problemas: era difícil transmitir el significado de “monitoreo” e “indicadores”, y también llegar a un consenso sobre el significado de indicadores específicos. Todo el proceso se empantanó en la etapa de identificación de indicadores. Los facilitadores cambiaron de enfoque: identificaron los problemas prioritarios y desarrollaron un plan para resolver y monitorear dichos problemas. Al alejar la atención de los indicadores, el monitoreo dejó de ser una actividad separada y se convirtió en parte de un proceso más amplio que se centró en la discusión de los problemas, la reflexión y la acción (Paudel y Ojha 2007).

Tenga en cuenta que el trabajo con indicadores podría no ser un problema en la zona donde usted trabaja. Equipos de ACM en Indonesia, Filipinas, Zimbabue, Malawi y Camerún no tuvieron ningún problema con la definición de indicadores (Colfer 2005a, 2005b).

Paso 2: Diseñar un plan de monitoreo

Divida a los participantes en grupos de 4-6 personas cada uno y pida a cada grupo que elabore un plan de monitoreo básico para un aspecto específico de su plan de acción. Dígalos lo siguiente:

- Piensen en el “gusano” en relación con el plan de acción. ¿Qué es lo que esperan (o quieren) cambiar? Por ejemplo, una comunidad en Nicaragua estaba preocupada por la cantidad de madera proveniente de los bosques comunitarios que era vendida, y su plan de acción dependía de que los líderes comunitarios abordaran el problema. Estos decidieron monitorear la cantidad de madera que se extraía de la comunidad. Para ello, organizaron un taller

Tabla 2. Creación de un plan de monitoreo básico

¿Qué queremos monitorear?	¿Qué actividad desarrollaremos para el monitoreo? (medir algo, hablar con la gente, asistir a una reunión)	¿Cuándo (con qué frecuencia) debemos monitorear o medir?	¿Quién se encarga del monitoreo?	¿Cuándo y con qué frecuencia debemos compartir los resultados del monitoreo con las partes interesadas?

para aprender a calcular el volumen de la madera, en el que participaron tanto los hombres como las mujeres.

- Completen la tabla 2.

Recuerde: mantenga el monitoreo sencillo y relevante

Los planes de monitoreo no tienen que seguir necesariamente un formato como el de la tabla anterior. Se puede empezar a realizar una labor de monitoreo útil con preguntas sencillas. Por ejemplo: “¿Qué les gustaría observar o medir? ¿Qué cosas podrían cambiar con el tiempo?”.

En vez de desarrollar los planes de monitoreo durante una reunión, vaya directamente al lugar donde está lo que requiere monitoreo. Por ejemplo, en Nicaragua, en vez de realizar un taller de monitoreo en la escuela del pueblo, el facilitador de ACM llevó a los participantes al lugar donde estaban los árboles recientemente plantados y les preguntó qué querían saber sobre estos para asegurarse de que estuvieran sanos. De manera grupal, se decidió medir la altura, el número de hojas de los plántones, la condición del suelo, la cantidad de luz y otras

observaciones generales sobre la salud de los árboles. El facilitador nunca usó la palabra “indicador”.

Monitoreo de género

En algunos casos, puede haber poco reconocimiento de que las mujeres no participan tanto como los hombres, porque la gente “no se ha dado cuenta”. El monitoreo puede proporcionar una manera no conflictiva para despertar conciencia e introducir discusiones sobre la igualdad de género.

Ejemplo: monitoreo de género en las reuniones

Mediante la recopilación de datos simples sobre participación en las reuniones y actividades, y la presentación de dicha información al final del evento, los participantes tienen una oportunidad inmediata de analizar y reflexionar sobre los resultados.

En la sección 4.3 encontrará una hoja de trabajo para el monitoreo de la participación por género, desarrollado por un equipo de ACM en Nicaragua.



Fotografía de Tomas Munita

ESTRATEGIAS

DESARROLLO FUTURO

- 30 Ceras más bonitas
- 20 Agua Potable (horas o tanques)
- 10 Chata para llevar productos al mercado
- 5 Puente

PRESENTE

Agua Potable

- * No hay
- * Hay el arroyo para falar el agua
- * Ya es un proyecto de la Alcaldía esta en el ROAD
- * No hay materiales, ni dinero, ni grifos, ni tanque
- * No hay dinero para



Reloj

ESINTESIS

Agua Potable

- Presión a la alcaldía para que como lo
1. Reclamar a la Alcaldía
Rudy + 2 personas (las personas que van a ir al taller en El Sena) 12-MARZO
 2. Primero hacer una reunión para tratar el tema del Agua
 3. Levantar un Acta de Reclamo
 4. En caso que el Alcalde se negara hacer una denuncia pública.
 5. Un grupo de Mujeres iría a Presionar en una reunión del Concejo Municipal. En apoyo de la Com. de Agua



3.5 Actúe

Llegada a este punto, la comunidad ya cuenta con un plan de acción con actividades concretas que cumplir. Estas actividades pueden ser cualquier cosa: plantar árboles, reglamentar el uso de los recursos, aprender a procesar fruta, controlar el fuego, cortar lianas, desarrollar una guardería infantil, crear una cooperativa para vender productos forestales y muchas otras posibilidades.

Aunque este paso puede parecer sencillo, en realidad requiere de un apoyo importante por parte del equipo de ACM. La mayor parte del trabajo consistirá en acompañar a los miembros de la comunidad en actividades de campo (por ejemplo, cartografía, diagnóstico forestal, plantar árboles, monitoreo de los plantones) y actividades en las aldeas (por ejemplo, asistir a asambleas, reuniones, monitoreo de la participación, capacitación). Al terminar los talleres, el rol del equipo de ACM cambia de facilitador a guía. El equipo se encargará ahora de guiar y asesorar a los miembros de la comunidad a medida que estos implementen sus planes de acción y actividades de monitoreo.



Ello exigirá que los miembros de su equipo de ACM asuman ahora los **papeles de mentores y asesores de ACM**, tomando en cuenta que un buen asesor debe saber cuándo pedir ayuda y cuándo delegar el control. Su énfasis se trasladará a:

1. **La solución creativa de problemas y orientación** por parte del equipo de campo, mientras acompañan a la comunidad en el avance de sus proyectos.
2. Una comprensión clara **de cómo identificar oportunidades de aprendizaje**, las cuales son fundamentales para el ACM, con el fin de facilitar la reflexión sobre las actividades y el monitoreo a medida que ocurren.
3. Habilidades de manejo proactivo para **mantener los proyectos en marcha** una vez fuera de la órbita de los talleres.
4. Seguir **promoviendo la participación y la evolución del liderazgo local**.
5. **Apoyar con el desarrollo de capacidades** para la participación de comunidades locales y las mujeres, y ayudar a la identificación de recursos para ello.

Recuadro 10. El monitoreo de género puede producir resultados sorprendentes

En una aldea rural de Uganda, el equipo de ACM monitoreó la participación de hombres y mujeres en una reunión. El grupo esperaba encontrar que los hombres dominaban la reunión. Sin embargo, los resultados los sorprendieron. De las 60 personas asistentes, solo 9 participaron. De esos 9, la participación se dividió en proporciones relativamente iguales entre hombres y mujeres. La actividad de monitoreo dispuso las percepciones erróneas acerca de la participación y dio nuevas pistas acerca de en qué puntos se requería trabajar para mejorar la participación.

Recuerde que el objetivo central del ACM es **aprender haciendo en conjunto**. Esto significa que usted debe alentar y facilitar el trabajo (pero no encargarse de hacerlo), así como facilitar plataformas para que las diversas partes interesadas puedan reflexionar y aprender.

A medida que los proyectos pasan a la etapa centrada en la realización de las actividades y su monitoreo, **se puede alentar al cofacilitador de la comunidad para que asuma un papel más activo** como “gerente de proyectos comunitarios”. Puede que en este punto se deba volver sobre la cuestión de si se debe pagar al cofacilitador, y quién debe hacerlo. La comunidad también puede pagar a sus propios miembros, si así lo desea.



Fotografía de Ollivier Girard.

3.6 Reflexione y tome nuevas medidas

Después de una o dos actividades de monitoreo, organice una reunión de la comunidad para presentar y reflexionar sobre los resultados. Los participantes deben ayudar a presentar la información.

Algunas preguntas de discusión son:

- ¿Qué significan estos resultados?
- ¿Qué podemos aprender de ellos?
- ¿Van las cosas como lo habíamos planeado?
- ¿Cómo podemos mejorar?

A partir de la discusión, realice ajustes a los planes y actividades, según sea necesario.

Continúe con el ciclo de monitoreo – reflexión – nueva acción hasta alcanzar la meta del proyecto. Esto puede tomar 1 mes, 1 año, 2 años o 10 años. En algunos casos, como el manejo a largo plazo de un bosque, el proceso continuará indefinidamente.

3.7 Mejora de la participación de las mujeres

Existen muchos tipos diferentes de barreras a la participación de las mujeres en la toma de decisiones y en las actividades forestales. La forma en la que usted organice y facilite las actividades le permitirá abordar algunas de estas barreras.

3.7.1 Dar voz a las mujeres en las reuniones

Hacer preguntas directas a las mujeres acerca de sus opiniones e intereses puede ayudar a que estas comenten. Ejemplos:

- “¿Qué piensas de esto, Sara?”
- “¿Qué opinan las mujeres de esto?”
- “¿Qué podrían hacer las mujeres en esta actividad?”

Recuadro 11. Dejando todo a punto

A menudo, el ACM requiere de recursos para poner en marcha las actividades. CIFOR destinó US\$ 1.800 a ayudar a financiar actividades contenidas en los planes de acción de ACM desarrollados por tres comunidades de Nicaragua. La meta de la primera era la reforestación de su cuenca hidrográfica. Su plan incluía un diagnóstico forestal de la cuenca, un plan de reforestación y una campaña de información para desalentar la deforestación. La meta de la segunda era la reforestación, e involucraba el desarrollo de liderazgo, un análisis del área deforestada, el desarrollo de normas internas para el manejo forestal y un plan de reforestación. La meta de la tercera comunidad era fortalecer el manejo de los recursos naturales. Su plan incluía el desarrollo del liderazgo y de normas internas.

Los fondos de “inversión” de la comunidad destinados por CIFOR fueron relativamente modestos, pero tuvieron un impacto enorme:

1. Los fondos demostraron un compromiso institucional hacia las comunidades sin crear la dependencia y los comportamientos contraproducentes (conocidos también como “proyectitis”) que a menudo vienen asociados a grandes sumas de dinero.
2. Los recursos dejaron todo a punto para poner en marcha los proyectos, proporcionando recursos fundamentales —aunque modestos— desde el principio.
3. La manera transparente, participativa y colaborativa en que se presentaron y aprobaron los planes representó un ejemplo positivo para las comunidades.
4. Los fondos promovieron un compromiso institucional equivalente de parte del INAFOR, el Instituto Nacional Forestal de Nicaragua, de proporcionar 10.000 plántones al proyecto.

Cree oportunidades de participación para aquellas a quienes no les gusta hablar en grupo:

- Tomen decisiones marcando físicamente una opinión o decisión (no solo levantando la mano). ¡Cada persona tiene un voto!
- En lugar de hacer una lluvia de ideas en grupo, pida a cada participante que escriba sus ideas en tarjetas que luego son

compartidas con el resto del grupo. Advertencia: esto podría ser una barrera para mujeres que no saben leer o escribir (vea debajo).

En los talleres, es más probable que las mujeres participen en grupos pequeños, sean estos solo de mujeres o mixtos.

- Los grupos de trabajo exclusivos para mujeres ayudan a crear un ambiente en el que las mujeres se sienten cómodas hablando.
- Por otro lado, integrar a las mujeres en grupos con hombres (usualmente esto funciona mejor si hay al menos un número significativo de mujeres en el grupo) da a las mujeres la oportunidad de demostrar a los hombres que saben de lo que están hablando. En una comunidad donde las mujeres tenían dificultades para participar, una vez que los hombres y las mujeres se dividieron en grupos pequeños, las mujeres asumieron papeles importantes: participaron de manera activa en la discusión, se encargaron de escribir en el papel de rotafolio (o papelógrafo) y presentaron lo realizado en sus grupos de trabajo ante el grupo general.

3.7.2 Dar confianza a las mujeres

En muchas áreas, una gran barrera para la participación de las mujeres es su falta de confianza. Esto puede verse reforzado por las percepciones y expectativas de los hombres. A continuación, se presentan algunas sugerencias para abordar este tema:

- Cree un ambiente de confianza.
 - * Haga un esfuerzo especial por aprender los nombres de las mujeres.
 - * Hable con ellas personalmente.
 - * Realice visitas informales a sus hogares para alentar su participación.
- Establezca reglas acordadas de antemano para el trabajo del grupo, tales como que los miembros no se menosprecien entre sí ni descarten las opiniones de los demás. Esto se puede llevar a cabo con una discusión sobre “expectativas y miedos” al comienzo del proceso (y repetida de vez en cuando).

Recuadro 12. Los desafíos de manejar un nuevo proyecto

En un pueblo de pescadores en Ghana, las mujeres querían construir un mercado para vender su pescado y mejorar sus ingresos. El jefe de la aldea apoyaba la propuesta, pero aún tenían que superar una serie de barreras. Por ejemplo, los líderes locales querían rellenar los humedales, que eran áreas de desove de peces, en lugar de construir sobre el emplazamiento propuesto. La reunión para resolver esta situación se programó durante el día de mercado, por lo que las mujeres tuvieron que sacrificar parte de sus ingresos para asistir. Finalmente, el hombre de la asamblea local que tenía los planos del lugar de construcción demoró más de cinco meses en entregárselos al planificador urbano del distrito.

Una vez que se acordó la ubicación (un área de terreno elevado que no requería rellenar los humedales) y se iniciaron los trabajos, quedó en claro que había muchos más temas que requerían planificación, entre ellos los siguientes:

- ¿Quién se encargará de administrar el funcionamiento del mercado? ¿Qué incentivos deben recibir los administradores del mercado?
- ¿Cuáles son las tarifas de uso del mercado y cómo las usará la comunidad?
- ¿Quién recibirá un puesto en el mercado y cuáles son los criterios de selección?

Como suele ser el caso, no son los aspectos técnicos del manejo los complicados, sino más bien la colaboración entre las personas y sus distintos intereses. Tenga en cuenta que el ACM es un proceso iterativo —se trata de revisar los planes y ajustarlos de manera sistemática y colaborativa.

Retos comunes y su solución:

- Resistencia de las principales partes interesadas, que pueden no apoyar las ideas que se están implementando → *Más discusiones y negociaciones para llegar a un entendimiento común sobre lo que se está haciendo y por qué.*
- Las partes interesadas no cumplen con su labor (por ejemplo, la persona que demoró un tiempo excesivo para la entrega de los planos) → *Tenga paciencia, pero también haga un seguimiento a las partes interesadas que prometieron algo.*
- Podría requerirse planificación adicional (por ejemplo, planes para el uso del mercado) → *Identifique qué planificación es necesaria, reúna a las partes interesadas y hágala.*

(Comunicación personal de T. Mutimukuru Maravanyika, 2013)

- Dé charlas de motivación sobre el valor de conocer perspectivas diversas, sobre el desperdicio de recursos humanos que se produce al ignorar a la mitad de la población, sobre las percepciones que las mujeres pueden tener sobre temas específicos... También puede reforzar esto buscando algunos casos ejemplares en la comunidad.
- Involucre a los líderes y a los hombres en este esfuerzo. Hable con los hombres sobre la igualdad de género, qué piensan al respecto, cuáles son las barreras para lograrla y cómo pueden alentar la participación de las mujeres. Discuta con ellos de qué manera podrían ayudar a que las mujeres se sientan acogidas en las reuniones y actividades.
- Aborde las barreras educativas. Las mujeres podrían no querer participar porque no saben leer o porque temen pasar vergüenza en las reuniones por no saber lo suficiente al hablar sobre un tema.
 - * Pregunte a las mujeres sobre qué temas les gustaría aprender para estar más informadas. Por ejemplo, en Nicaragua, un grupo de mujeres solicitó una capacitación para aprender a calcular los volúmenes de los troncos de árbol, para de ese modo poder ayudar a monitorear la madera que era extraída de la comunidad. Muchos hombres querían también la misma capacitación, por lo que aprendieron juntos.
 - * La falta de alfabetización puede ser un obstáculo importante para la participación de las mujeres. Procure emparejar a las mujeres que no saben leer con las que sí saben. Comuníquese verbalmente. Cuando sea posible, utilice dibujos en lugar de palabras escritas. Esta puede ser una buena oportunidad para fortalecer la colaboración intergeneracional al emparejar a las mujeres más jóvenes —que tienen más probabilidades de saber leer— con las de más edad.

3.7.3 Reconocer las prioridades y actividades de las mujeres

- A menudo, las actividades de las mujeres difieren de las actividades de los hombres. En el bosque, podrían estar más dedicadas a la recolección de productos forestales no maderables,



Una familia joven aprende a utilizar un dispositivo de geolocalización (GPS) como parte de una actividad de mapeo participativa.

- al procesamiento o venta, o al cultivo de huertos forestales. La producción de alimentos podría ser responsabilidad de las mujeres.
- Las mujeres suelen tener muchas demandas por atender, lo que limita su participación. Averigüe cuándo y dónde les conviene reunirse. Adapte las actividades en torno a sus horarios. Lleve la capacitación a las mujeres, si a estas se les hace difícil abandonar sus responsabilidades en la aldea.

3.7.4 Abordar el tema del género de manera integral y sistémica

- Mejorar la igualdad de género no solo significa lograr que más mujeres asistan a las reuniones. Comprender las percepciones, valores y actividades de los hombres y de las mujeres de una manera abierta y sensible a las diferencias culturales puede ser un primer paso para abordar el tema del género.
- Busque información de otras fuentes sobre el tema del género, incluyendo libros, materiales y especialistas.

3.7.5 Conflictos

En prácticamente todas las comunidades forestales es común la existencia de conflictos sobre el uso de los recursos naturales. De hecho, esos conflictos pueden ser una de las razones por las que usted esté considerando usar el ACM en primer lugar. Los conflictos pueden motivar a las personas a hacer frente a los problemas, pero también pueden llevar a serias divisiones y requerir atención especial y esfuerzos de resolución.

El Bosque Estatal Mafungautsi de Zimbabue tenía una larga historia de conflictos entre la comisión de silvicultura (CS) local y las comunidades. El equipo de ACM observó una gran desconfianza entre la CS y las comunidades. La situación había creado además un fuerte sentimiento de desempoderamiento en las comunidades. El equipo tuvo que buscar formas de reconstruir la confianza. Organizaron un taller de Capacitación para la Transformación (T-for-T, por sus siglas en inglés). Desarrollada por primera vez en Kenia en 1974, T-for-T se basa en la Pedagogía del Oprimido de Paulo Freire (Freire 2001). Este taller fortaleció la confianza de las personas a través de un uso extendido de técnicas de visualización, juegos, cuentos, obras teatrales breves y lemas como “nadie sabe todo, nadie ignora todo”. Tras el taller de T-for-T, el equipo de ACM presentó a expertos profesionales en resolución de conflictos para ayudar a las comunidades y a la CS a reconocer el conflicto existente, identificar las alternativas disponibles y llegar a soluciones concertadas de manera conjunta (Mutimukuru-Maravanyika y Matose 2013).

Recuadro 13. Cuestiones de género en Nicaragua

En Nicaragua, el equipo de ACM cambió sus propias perspectivas sobre el género al trabajar con comunidades y el ACM. Por lo general, las “cuestiones de género” habían sido malinterpretadas como un juego de suma cero —tomar poder de los hombres para dárselo a las mujeres— o como una cuestión de abuso doméstico. A través del ACM, el equipo se dio cuenta de que el tema es mucho más amplio, y que incluye normas y valores acerca del comportamiento de los hombres y las mujeres, dinámicas de poder e interacciones entre ambos géneros. Nos dimos cuenta de que se centraba en un tipo de relación en particular, y que en el fondo se trataba de un tema de colaboración (Manfre y Rubin 2013).



A menudo, el lugar donde se lava la ropa de la comunidad es donde las mujeres comparten sus ideas y conversan. Este puede ser un buen lugar para hablar del ACM.

4. Recursos adicionales

4.1 Habilidades de facilitación

(adaptado de Evans *et al.* 2006)

Parafrasear. Parafrasear ayuda a los participantes a seguir la discusión y ayuda al encargado de tomar notas a registrar con precisión los puntos importantes. Utilice sus propias palabras para reflejar lo que un hablante individual está expresando y cómo se siente, diciendo lo siguiente:

“Si he entendido bien, lo que usted quiere decir es...”

“Creo que lo que usted está diciendo es...”

Preguntar. Haga preguntas exploratorias sobre un comentario o asunto. Las preguntas abiertas usualmente comienzan con “qué”, “cómo”, “cuándo” o “dónde”, y se plantean de manera tal que los participantes deban explicar con más detalle. Las preguntas aclaratorias se usan para entender el punto al que quiere llegar el participante y, a menudo comienzan con “cuál”, “por qué”, “quiere decir que...”, etc. Las preguntas cerradas pueden ser respondidas con un “sí” o un “no” y sirven para obtener información específica.

Fomentar la participación. Utilice expresiones faciales, lenguaje corporal y comentarios para alentar a los participantes a hablar más sobre la situación. Algunos ejemplos:

- asentir con la cabeza o decir “ajá”, repetir una frase o parte de una frase, o decir “Eso es interesante. ¿Alguien tiene algo que añadir?”
- reflejar los sentimientos: “Me parece que esto es algo que te hace feliz...”
- escuchar y respetar todas las opiniones de los participantes.

El facilitador no debe asumir una posición de “sabelotodo” o introducir sus opiniones. Si habla con los participantes mientras camina, busque a los rezagados, reúnalos con el resto del grupo y pídale que compartan también sus opiniones.

Mantener altos niveles de energía. Capture la atención de los participantes y mantenga sus niveles de energía altos con sesiones cortas, cambiando de facilitadores o de estilos de facilitación, cambiando la disposición del mobiliario y usando diferentes dinámicas de interacción. Tenga siempre a disposición algunas estrategias para emplearlas cuando disminuya el nivel de energía de los participantes; estas pueden incluir ejercicios físicos tales como estiramientos, breves interludios musicales o juegos.

Resumir. Identifique y verbalice elementos clave o detalles de la conversación. El propósito de resumir es juntar ideas, hechos o datos importantes; sentar las bases para continuar con una discusión; hacer una transición; revisar los avances; y comprobar si todo quedó claro o existe un acuerdo. Al resumir, evite identificarse con puntos de vista específicos: un facilitador debe mantenerse neutral (excepto en

Cuando un participante está siendo claramente dominante, un truco es utilizar un “bastón de la palabra”. La persona que tiene el bastón o palo es el único que puede hablar en ese momento.

Otro truco es usar “tarjetas amarillas”, como en el fútbol: si alguien no sigue las reglas acordadas por el grupo, cualquiera le puede presentar una tarjeta amarilla.



El “nudo humano” es un divertido ejercicio físico para crear espíritu de equipo.

situaciones en las que una opinión domine injustamente a las demás). Puede empezar diciendo: “Parece que tenemos algunas ideas clave...”, “Veamos lo que hemos avanzado hasta ahora...”, etc.

Tratar con participantes difíciles. Los participantes difíciles o “disruptores” pueden alterar el flujo de la discusión siendo duros, groseros, callados o no tomando en serio las cosas. Pueden interrumpir, ser dominantes o mostrarse inquietos. Emplee cualquiera de las siguientes acciones dependiendo del disruptor:

- Ignórelo cortésmente.
- Interrúmpalo cortésmente, pero con claridad.
- Detenga la discusión.

- Hable sobre el tema en público o en persona para averiguar qué hay detrás de su comportamiento.
- Acepte la situación y posponga la discusión.
- Forme grupos de trabajo (los participantes dominantes pueden ser controlados más fácilmente en grupos pequeños, donde tienen menos influencia).
- Desvíe la atención iniciando una nueva actividad.
- Inicie una discusión controlada con el participante disruptor.
- Pida ayuda a otros.

Si el comportamiento persiste y pone en peligro una reunión exitosa (¡esto es muy raro!), se debe invitar al participante a retirarse.

Seguir adelante. Evite pasar demasiado tiempo discutiendo un mismo tema o ser repetitivo. Por otro lado, sea consciente de que una discusión muy breve puede dar pie a asumir prematuramente que existe un consenso, cuando en realidad no todas las opiniones han sido escuchadas. Determinar cuándo un grupo ha hablado lo suficiente acerca de un tema —ni demasiado ni demasiado poco— no es una ciencia exacta, pero es una habilidad de facilitación muy importante.

Llegar a una conclusión. Resuma la discusión para ayudar al grupo a avanzar hacia un acuerdo. Cuando sea difícil llegar a un acuerdo, la discusión debe ser facilitada de manera abierta y positiva. Esfuércese por resumir los principales puntos de desacuerdo y las alternativas sin ser dominante. Las ideas creativas y el entendimiento mutuo a menudo surgen de los desacuerdos.

Aprovechar la diversidad. Cuando trabaje con un grupo diverso, tómese el tiempo para discutir el papel que cumple cada participante y el valor de las diversas opiniones. Los participantes con diferentes afiliaciones religiosas, razas, edades, empleos, educación o nivel económico contribuyen con percepciones y experiencias distintas. Los desacuerdos son inevitables y son una buena señal de que una discusión vale la pena. Un facilitador experimentado puede canalizar la diversidad hacia un resultado constructivo y positivo. Organice a las personas en grupos pequeños para fomentar la participación de los menos elocuentes. Considere la posibilidad de separar a los participantes entre hombres y mujeres, por barrios o por grupo generacional para ciertas actividades, y luego pida a cada grupo que exponga su experiencia. Si no está seguro de cuáles son las sensibilidades culturales, puede preguntar a la comunidad cómo se deben dividir los grupos.

4.2 Más consejos de facilitación

- Pegue una “hoja de ruta” de las actividades en la pared para mantener el ejercicio según lo planeado. Pueden ser imágenes de las actividades dibujadas en un papel de rotafolio (o papelógrafo) o una agenda escrita. Remítase a ella con frecuencia.

- Cuando desarrolle una lluvia de ideas, haga hincapié en que los participantes deben sentirse libres de expresar cualquier idea. Aborde cada contribución con respeto e interés, sondeando cuidadosamente para generar ideas posteriores. Establezca algunas reglas básicas, por ejemplo: (a) no iniciar ninguna evaluación o discusión hasta que se registren todas las ideas, (b) todos deben participar.
- Cuando las discusiones se vuelvan emocionales o acaloradas, ayude a los participantes a analizar sus ideas de forma objetiva categorizándolas:
 - Hechos: una verdad verificable sobre la que todos están de acuerdo
 - Opiniones: un punto de vista personal o grupal sobre un tema
 - Rumores: informaciones sin fundamento
 - Sentimientos: No quiero que tal cosa suceda... / Tal cosa me da miedo...
- Utilice una estrategia energética para distender situaciones acaloradas.
- Al explicar conceptos, use tantos ejemplos como sea posible.
- Emplee los recesos o refrigerios para evaluar el desarrollo del ejercicio.
- Pida opiniones de los participantes sobre actividades específicas.
- Trate de incorporar dibujos en las actividades para fomentar la participación de quienes no saben leer ni escribir.

4.3 Hoja de trabajo para el monitoreo de género

La siguiente hoja de trabajo es un recurso básico para monitorear la participación de las personas en una reunión de acuerdo a su género. Pida al menos a dos participantes que completen esta hoja durante cada reunión. Al final de cada sesión, los resultados deben ser presentados para su discusión por todo el grupo.

Fecha de la actividad / reunión: _____

Nombre de la actividad / reunión: _____

Objetivo de la actividad / reunión: _____

¿Quién convocó a la actividad / reunión?: _____

			Observaciones (Si es posible, anote los nombres de las personas que participan)
 # de participantes			
 # de personas que expresan sus opiniones			
 # de personas que proponen algo sobre lo que luego se llega a un acuerdo			



Figura 5. Una integrante de la comunidad comparte sus resultados de monitoreo de la participación de las mujeres y los hombres.

5. Referencias

5.1 Publicaciones

- Borda, O. F. y M. A. Rahman. 1991. *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Action-Research*. Nueva York: Apex Press.
- [CIFOR] Centro para la Investigación Forestal Internacional. 2007. *Towards Wellbeing in Forest Communities: A Source Book for Local Government*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BAlbornoz0701.pdf
- Colfer, C. J. P. 2013a. "The ups and downs of institutional learning: Reflections on the emergence and conduct of Adaptive Collaborative Management at the Center for International Forestry Research". En: Ojha, H. R.; A. Hall y V. R. Sulaiman (eds.). *Adaptive Collaborative Approaches in Natural Resource Governance: Rethinking Participation, Learning and Adaptation*, 48-102. Londres: Routledge.
- Colfer, C. J. P. 2013b. *The Gender Box: A Framework for Analysing Gender Roles in Forest Management*. CIFOR Occasional Paper No. 82. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/OccPapers/OP-82.pdf
- Colfer, C. J. P. 2007. *Simple Rules for Catalyzing Collective Action in Natural Resource Management Contexts*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BColfer0701.pdf
- Colfer, C. J. P. 2005a. *The Complex Forest: Communities, Uncertainty, and Adaptive Collaborative Management*. Washington, D. C.: Resources for the Future/CIFOR.
- Colfer, C. J. P. 2005b. *The Equitable Forest: Diversity, Community and Resource Management*. Washington, D. C.: Resources for the Future/CIFOR.
- Colfer, C. J. P.; E. Andriamampandry, S. Asaha, E. Lyimo, E. Marini, J. J. Pfund y J. Watts. 2011. "Participatory action research for catalyzing adaptive management: Analysis of a 'fits and starts' process". En: *Journal of Environmental Science and Engineering* 5: 28-43.
- Colfer, C. J. P., R. Prabhu, M. Gunter, C. McDougall, N. Miyasaka y R. Porro. 1999. *Who Counts Most? Assessing Human Well-Being in Sustainable Forest Management*. Bogor, Indonesia: CIFOR. <http://www.cifor.org/acm/download/toolbox8.zip>
- Cooke, B. y U. Kothari. 2001. *Participation: The New Tyranny?* Londres: Zed Books.
- Cronkleton, P.; R. Keating y K. Evans. 2006. "Helping village stakeholders monitor forest benefits in Bolivia". En: Guijt, I. (ed.). *Negotiated Learning: Collaborative Monitoring in Forest Resource Management*, 58-65. Washington, D. C.: Resources for the Future.
- Dangol, S. 2005. "Participation and decision-making in Nepal". En: Colfer, C. J. P. (ed.). *The Equitable Forest: Diversity, Community and Resource Management*, 54-71. Washington, D. C.: Resources for the Future/CIFOR.
- Evans, K. y M. R. Guariguata. 2008. *Participatory Monitoring in Tropical Forest Management: A Review of Tools, Concepts and Lessons Learned*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BGuariguata0801.pdf
- Evans, K.; S. J. Velarde, R. P. Prieto, S. N. Rao, S. Sertzen, K. Davila, P. Cronkleton y W. De Jong. 2006. *Field Guide to the Future: Four Ways for Communities to Think Ahead*. Nairobi: CIFOR, ASB, World Agroforestry Centre. <http://www.asb.cgiar.org/PDFwebdocs/Evans-et-al-2006-Field-guide-to-the-future.pdf>
- Freire, P. 2001. *Pedagogy of the Oppressed*. Nueva York: Continuum.

- German, L.; A. M. Tiani, A. Daoudi, T. Mutimukuru-Maravanyika, E. Chuma, C. Jum, N. Nemarundwe, E. Ontita y G. Yitamben. 2012. *The Application of Participatory Action Research to Climate Change Adaptation in Africa: A Reference Guide*. Ottawa: International Development Research Centre (IDRC). <http://www.cifor.org/online-library/browse/view-publication/publication/4036.html>
- Hartanto, H; M. C. Lorenzo, C. Valmores, L. Arda-minas, L. Burton y A. Frio. 2003. *Learning Together: Responding to Change and Complexity to Improve Community Forests in the Philippines*. Bogor, Indonesia: CIFOR.
- Kamoto, J. 2007. "Improving forest beekeeping through monitoring in Chimaliro, Malawi". En: Guijt, I. (ed.). *Negotiated Learning: Collaborative Monitoring in Forest Resource Management*, 105-13. Washington, D. C.: Resources for the Future.
- Kusumanto, T. 2007. "Learning to monitor political processes for fairness in Jambi, Indonesia". En: Guijt, I. (ed.). *Negotiated Learning: Collaborative Monitoring in Forest Resource Management*, 124-36. Washington, D. C.: Resources for the Future.
- Kusumanto, T.; L. Yuliani, P. Macoun, Y. Indriatmoko y H. Adnan. 2005. *Learning to Adapt: Managing Forests Together in Indonesia*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/books/BKusumanto0501.pdf
- Lee, K. 1993. *Compass and Gyroscope*. Washington, D. C.: Island Press.
- Manfre, C. y D. Rubin. 2013. *Integrating Gender into Forestry Research: A Guide for CIFOR Scientists and Programme Administrators*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BCIFOR1203.pdf
- McDougall, C.; B. H. Pandit, M. R. Banjade, K. P. Paudel, H. Ojha, M. Maharjan, S. Rana, T. Bhattarai y S. Dangol. 2009. *Facilitating Forests of Learning: Enabling an Adaptive Collaborative Approach in Community Forest User Groups: A Guidebook*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BMcDougall0901.pdf
- Mutimukuru-Maravanyika, T. y F. Matose. 2013. "Learning in contested landscapes: Applying adaptive collaborative management in forested landscapes in Zimbabwe". En: Ojha, H. R.; A. Hall y V. R. Sulaiman (eds.). *Adaptive Collaborative Approaches in Natural Resource Governance: Rethinking Participation*, 177-215. Londres: Earthscan.
- Nyirenda, R y W. Kozanayi. 2007. "Tracking broom grass resources for equity in Zimbabwe". En: Guijt, I. (ed.). *Negotiated Learning: Collaborative Monitoring in Forest Resource Management*, 66-72. Washington, D. C.: Resources for the Future.
- Paudel, K. P. y H. Ojha. 2007. "Imposing indicators or co-creating meanings in Nepal". En: Guijt, I. (ed.). *Negotiated Learning: Collaborative Monitoring in Forest Resource Management*, 49-57. Washington, D. C.: Resources for the Future.
- Sithole, B. 2002. *Where the Power Lies: Multiple Stakeholder Politics over Natural Resources: A Participatory Methods Guide*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/where.pdf
- Wollenberg, E.; D. Edmunds y L. Buck. 2000. *Anticipating Change: Scenarios as a Tool for Adaptive Forest Management*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/scenarios.pdf
- Wollenberg, E.; C. López y J. Anderson. 2005. *Though All Things Differ: Pluralism as a Basis for Cooperation in Forests*. Bogor, Indonesia: CIFOR. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BWollenberg0501.pdf

5.2 Páginas web

- Centro Internacional para la Investigación Forestal, proyecto ACM (en inglés) <http://www.cifor.org/acm/>
- Red de Cogestión Adaptable (CAMNet) [Collaborative Adaptive Management Network] (en inglés) <http://www.adaptivemanagement.net>



- El manejo adaptativo y colaborativo (ACM, por sus siglas en inglés) es un enfoque transformador de resolución de problemas y manejo que permite aprender y actuar de manera colectiva para adaptarse sistemáticamente al cambio y mejorar los resultados del manejo.
- Las mujeres son actores fundamentales del manejo forestal, sin embargo, su participación en la toma de decisiones no ha seguido el paso de otras reformas en sistemas políticos y económicos más amplios.
- Este manual aborda específicamente el tema de cómo alentar una participación más amplia de las mujeres en la toma de decisiones a través del ACM.
- La publicación incluye orientación práctica y ejemplos de cómo aplicar los métodos del ACM en las comunidades y cómo enseñar esos métodos a los demás.
- Se presenta además una visión general de los conceptos del ACM, pasos y actividades sugeridos, consejos, estudios de caso y recomendaciones de recursos adicionales.
- Las ideas y actividades presentadas provienen de profesionales y miembros de la comunidad encargados del manejo de bosques, o que buscan manejarlos mejor.
- En este manual también se puede aplicar al manejo de una amplia variedad de recursos naturales, como bosques naturales, plantaciones forestales, cultivos, jardines, agua o animales.



PROGRAMA DE
INVESTIGACIÓN SOBRE
Bosques, Árboles y
Agroforestería

Esta investigación fue realizada por CIFOR como parte del Programa de Investigación de CGIAR sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (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.



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 miembro del Consorcio CGIAR. Nuestra sede central se encuentra en Bogor, Indonesia, y contamos con oficinas en Asia, África y América Latina.

