

**República de Nicaragua
Instituto Nacional Forestal**

**Proyecto de Manejo Forestal
Participativo
en la República de Nicaragua**

**Manual de Orientación Comunitaria
(Versión Revisada)**

Enero del 2011

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)

Japan Forest Technology Association (JAFTA)

GED
CR(10)
10-140

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Orientación sobre la Elaboración del Plan	3
1.1 Planificación	3
1.2 Plan de actividades individuales y plan de actividades comunales	5
1.2.1 Plan de actividades individuales.....	6
1.2.2 Plan de actividades comunales	10
1.3 Ejecución de las actividades.....	13
1.4 Monitoreo y revisión del plan	13
2. Orientación sobre el Establecimiento del Mecanismo de Ejecución.....	15
2.1 Organización de los participantes	15
2.1.1 Comprensión sobre la necesidad de la unidad ejecutora y el objetivo de la misma	15
2.1.2 Organización.....	15
2.1.3 Función de la unidad ejecutora	17
2.2 Orientación para el fortalecimiento organizativo	18
2.3 Establecimiento del sistema de seguimiento por parte de la administración pública	20
3. Orientación sobre la Ejecución de las Actividades.....	21
3.1 Elaboración del plan anual	21
3.1.1 Plan de actividades a nivel de la comunidad.....	21
3.1.2 Plan de actividades individuales.....	22
3.1.3 Elaboración del plan de asistencia técnica.....	23
3.2 Orientación sobre la ejecución de las actividades	24
3.2.1 Método de orientación para el fortalecimiento de la capacidad de autogestión.....	24
3.2.2 Momento adecuado y el contenido de la evaluación de las actividades.....	30
3.3 Etapa de fomento de iniciativas de los comunitarios	35
3.4 Etapa de seguimiento.....	35
Informaciones de Referencia	37
1. Puntos a Considerar al Realizar la Orientación	39
2. Roles y Capacidades de la Unidad Ejecutora.....	42
3. Roles de Facilitadores	44

Manual de Orientación Comunitaria (Versión Revisada)

Introducción

En el presente Manual se muestran los métodos para orientar a los comunitarios a la hora de implementar el Plan de Acción elaborado por comunidad conforme a la Guía de Lineamientos para la Elaboración del Plan de Acción de Manejo Forestal para la Prevención de Desastres.

Básicamente, el manejo forestal debe ser realizado continuamente, por iniciativa de los comunitarios, de manera que es importante que los comunitarios mejoren su capacidad de autogestión y eleven el nivel administrativo con el apoyo externo de entidades públicas u otras instituciones, a medida que vayan desarrollando dicho trabajo. Por lo tanto, el presente Manual está diseñado procurando elevar la capacidad de autogestión.

Los supuestos usuarios del Manual son los técnicos extensionistas del INAFOR y de las alcaldías municipales. En cuanto a cada una de las actividades, dado que en Nicaragua se han publicado diversos manuales sobre cómo desarrollarlas, se hará uso de los materiales existentes.

El Manual consiste en los siguientes tres (3) capítulos. Además, en las Informaciones de Referencia anexadas al final del documento se muestran los puntos comunes a considerar al llevar a cabo las orientaciones.

- Orientación sobre la Elaboración del Plan
- Orientación sobre el Establecimiento del Mecanismo de Ejecución
- Orientación sobre la Ejecución de las Actividades

[Cómo realizar la orientación por etapa]

La orientación inicial para las comunidades dispuestas a emprender las actividades de manejo forestal se realiza en cuatro (4) etapas. Se muestra en la siguiente tabla el contenido principal de la orientación que corresponde a cada una de las etapas.

La frecuencia de la asistencia técnica se reducirá gradualmente con el transcurso del tiempo para fomentar la capacidad de autogestión de los participantes y eliminar paso a paso su dependencia al equipo técnico. En la etapa de seguimiento, se brindan orientaciones técnicas solamente cuando los participantes las necesiten.

Una vez terminado el período inicial, el equipo técnico seguirá observando atentamente las actividades que se realizan en las comunidades y mantendrá una estrecha relación con la unidad ejecutora. No obstante, la orientación por parte del equipo se limitará a lo mínimo, más que todo a aquella que se realiza a través de los directivos de dicha unidad.

Trabajos principales del equipo técnico por etapa

Etapa de orientación sobre la elaboración del plan (1er año)	Etapa de orientación sobre la ejecución de las actividades (2 do año - 4to año)	Etapa de fomento de iniciativas de los comunitarios (4to año –6to año)	Etapa de seguimiento (6to año en adelante)
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos (véase la Guía de Lineamientos) • Elaboración del Plan de Acción (véase la Guía de Lineamientos) • Realización de actividades para elevar la motivación de los participantes (1.1(1)) • Observación y evaluación de la capacidad de autogestión (véase el cuadro del inciso 3.2.1) • Elaboración del Plan de Actividades (1.1-(2) y 1.2) • Establecimiento de la unidad ejecutora (refiérase al inciso 2.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y evaluación de la capacidad de autogestión (véase el cuadro del inciso 3.2.1) • Elaboración del Plan Anual y el Plan de Asistencia Técnica (3.1) • Orientación por parte del equipo técnico para elevar la capacidad de autogestión (3.2.1) • Facilitación de la ejecución del Plan de Actividades, monitoreo y evaluación (3.2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación para las actividades a ser realizadas por las iniciativas de los comunitarios (desarrollo de capacidad de la organización ejecutora y capacitación de los facilitadores) (3.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a la comunidad, impartición de la asistencia técnica, y orientación a los directivos de la unidad ejecutora por parte del equipo técnico, según la necesidad (3.4)

Nota) Se indican las fuentes correspondientes entre paréntesis y corchetes.

1. Orientación sobre la Elaboración del Plan

En este capítulo se explican los puntos que el equipo técnico debe tener en cuenta en la orientación cuando los comunitarios implementan las actividades de manejo forestal, educación ambiental y mejoramiento de la vida local definidas en el Plan de Acción.

1.1 Planificación

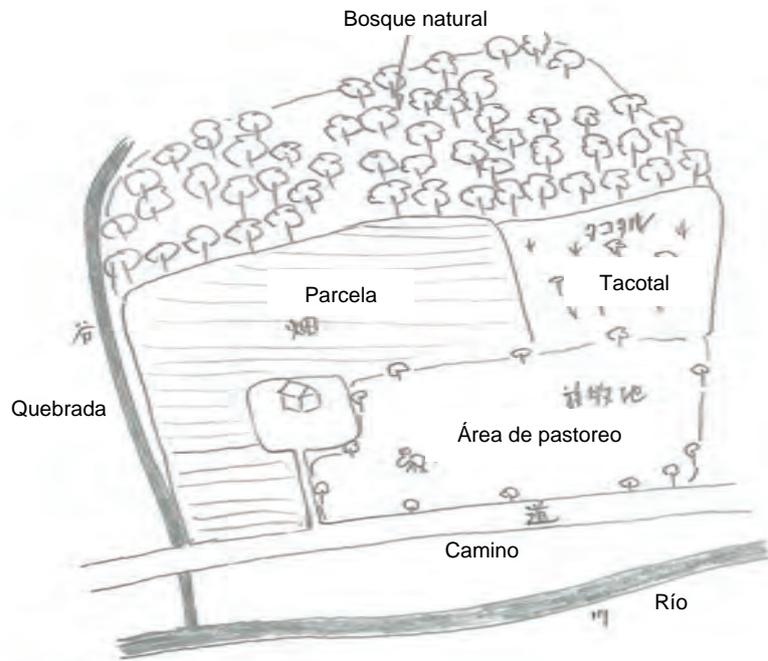
(1) Ejecución de actividades para elevar la motivación de los participantes

Se realiza el taller para todos los comunitarios para que cada uno de los participantes comprenda bien los objetivos de las actividades y los beneficios que éstas les brindan antes de iniciar las actividades del Proyecto y que decida con convicción a participar. Asimismo se facilita la elaboración de un plan efectivo tomando en cuenta lo siguiente:

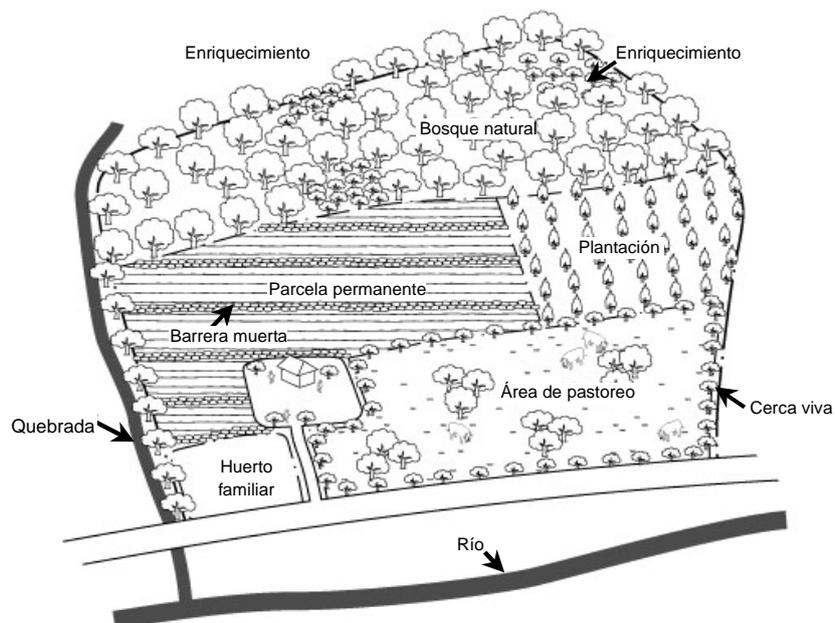
- Se planifican y se realizan actividades destinadas a motivar y elevar el sentido de propósito de los participantes antes de elaborar el plan de actividades. (Visita a la comunidad avanzada o a la finca modelo, y educación ambiental)
- El equipo técnico elabora el plan de acción con la colaboración de los participantes. Luego, visita con ellos los sitios donde se pretenden realizar las actividades con el fin de verificar si el plan está acorde con sus necesidades, explicarles in situ qué y cómo se va a hacer, y obtener su confirmación al respecto. Si el plan no concuerda con sus necesidades, el equipo les da una explicación para promover su comprensión y crear conciencia, o modifica el plan de acción cuando el caso así lo amerite.
- En caso de realizar la visita a la comunidad avanzada o a la finca modelo, y el intercambio de opiniones y experiencias, el equipo técnico selecciona un lugar que sirva de modelo para las actividades de los participantes, y hace la coordinación para materializar el intercambio de opiniones y experiencias con los productores del área. Será muy efectivo si se prepara de antemano el croquis de la finca modelo.
- Al realizar la educación ambiental, se combina el menú presentado en la guía de lineamientos para que pueda participar cualquier persona de la comunidad sin distinción de edad ni de sexo. Dependiendo del caso, se solicita la ejecución de la misma directamente al INAFOR o al MARENA (por ejemplo, el caso de medidas contra incendios forestales).
- Cuando se brindan orientaciones sobre las actividades, es importante darles a conocer a los participantes que se producen más beneficios si ellos mismos ingenian medidas para mejorar, en vez de realizar las actividades utilizando solamente las técnicas aprendidas.

(2) Elaboración del plan de actividades

En cuanto al plan de actividades, cada uno de los participantes elabora en forma de croquis los mapas de uso actual y de uso futuro de su propiedad, a como se indica posteriormente, y formula su plan pensando en cómo desea administrar su tierra en el futuro.



Ejemplo del mapa de uso actual del terreno



Ejemplo del mapa de uso futuro del terreno

Se distinguen y se especifican por grupo el aporte individual y el aporte correspondiente al organismo de apoyo. Como regla básica, el aporte del organismo de apoyo se limitará a la asistencia técnica y a la donación de herramientas y materiales esenciales para realizar las actividades que los participantes tengan dificultad en adquirir.

1.2 Plan de actividades individuales y plan de actividades comunales

Se planifican por separado las actividades que se realizan individualmente (plan de actividades individuales) y las que se realizan en grupo (plan de actividades comunales). Las actividades individuales son las que se ejecutan en el terreno que cada familia posee y, por ende, están directamente vinculadas con los beneficios personales. Por otro lado, las actividades grupales son aquellas cuyos beneficios se extienden a toda la comunidad y que producen mayor efecto cuando se realizan de manera grupal.

En la siguiente tabla se catalogan a las actividades que pueden ser incluidas en el plan de acción en actividades individuales y grupales.



- Orientación para la elaboración del plan de actividades -

< Actividades adecuadas para ejecutar en forma individual >

Actividades	Subactividades
Reforestación	Plantación forestal, cerca viva, agroforestería y silvopastoril
Conservación de bosques naturales	Reforestación de enriquecimiento, conservación del tacotal y cultivo de café
Conservación del suelo	Barrera muerta, barrera viva, dique y aplicación de abonos (abono verde y rastrojos)
Producción de plántulas	Recolección de semillas y producción de plántulas
Prevención de incendios forestales	Ronda cortafuego
Mejoramiento de la vida local	Manejo de patio (hortalizas y árboles frutales), cocina mejorada, sistema sencillo de abastecimiento de agua y venta favorable de productos

<Actividades adecuadas para ejecutar en forma grupal>

Actividades	Subactividades
Conservación de bosques naturales	Manejo de bosques en fuentes de agua (reforestación de enriquecimiento y conservación del tacotal)
Prevención de incendios forestales	Establecimiento y difusión del Reglamento Comunal sobre la Quema Agrícola, brigada contra incendios forestales y campaña para la prevención de incendios forestales
Educación ambiental	Educación ambiental en la escuela primaria, campaña ambiental (Día del Árbol, etc.) y colaboración con INAFOR, MARENA y MINED
Mejoramiento de la vida local	Venta favorable de productos
Producción de plántulas	Recolección de semillas y producción de plántulas

Se debe decidir si se realiza la actividad de producción de plántulas de forma individual o grupal, tomando en cuenta el nivel técnico y de conocimiento de los comunitarios, así como la ubicación de la fuente de agua. Sin embargo, si los comunitarios tienen otras ideas, se planifica de acuerdo a sus opiniones. En cuanto a la actividad de recolección de semillas, ésta es posible siempre que existan árboles semilleros de las especies adecuadas para reforestar dentro de la comunidad. Al igual que el caso de la producción de plántulas, se respetan las opiniones de los comunitarios al decidir si se realiza la actividad de forma individual o grupal, ya que hay que tomar en cuenta quién es el propietario de los árboles o cómo se distribuyen las semillas.

1.2.1 Plan de actividades individuales

El Plan de actividades individuales debe estar enfocado tanto en la ejecución sostenible del manejo forestal como la obtención de beneficios mediante el mejoramiento de los terrenos personales. Teniendo esto en cuenta y en base al mapa de uso actual de la tierra de la comunidad, cada uno de los participantes selecciona sus actividades de reforestación, conservación de bosques naturales, conservación del suelo, producción de plántulas o mejoramiento de la vida local, y elabora su plan individual de acuerdo al procedimiento abajo mencionado.

(1) Determinación de las actividades

Se organiza un taller y se llevan a cabo las siguientes tareas.

- a. Con el fin de sensibilizar a los comunitarios sobre la importancia del manejo forestal y la conservación del suelo, se examina en conjunto la situación actual de la tierra y las causas que generaron dicha situación, presentándoles el mapa de uso actual de la tierra de la comunidad.
- b. Para profundizar su comprensión, se les explica sobre el uso futuro de la tierra de la comunidad y la forma ideal del manejo forestal. En particular, en relación al aprovechamiento de la tierra, se les demuestra claramente con qué objetivo y cómo se pretende mejorar la productividad de las parcelas para finalmente lograr el cultivo permanente.

- c. Se presentan las actividades incluidas en el plan de acción de la comunidad como medidas para lograr el manejo forestal y el mejoramiento de la vida local, y se les explica sobre el contenido de las mismas.

(2) Planificación de las actividades

<Mejoramiento de las parcelas y los bosques personales>

- a. En cuanto a las actividades relacionadas a las parcelas y los bosques, se dibuja sobre un papel el mapa de uso actual del terreno, en el cual se indica cómo se está aprovechando la propiedad.
- b. Por lo general los comunitarios no están acostumbrados a dibujar, de manera que se practica primero cómo dibujar las estructuras de la comunidad como la escuela o la iglesia con sus respectivos predios.
- c. Se examina cómo el participante desea mejorar su terreno, en base al mapa de uso actual del terreno y tomando como referencia las actividades incluidas en el plan de acción. Posteriormente, se seleccionan las actividades.
- d. En caso de que las propiedades se encuentren dispersas, se le indica que al seleccionar la propiedad priorice la más conveniente y cercana a su vivienda.
- e. Se traza el mapa de uso futuro del terreno imaginando las actividades (en una hoja nueva, diferente a la del mapa de uso actual del terreno).
- f. En base al mapa de uso futuro del terreno, se deciden las actividades que se realizan todos los años, el volumen de trabajo, los materiales necesarios y el programa de trabajo.
- g. Se le orienta al participante que no sobrecargue su plan, ya que las actividades de mejoramiento del uso del terreno y de manejo forestal no se terminan en poco tiempo, sino requieren continuidad. Si se trata del mejoramiento de la parcela, es preferible seleccionar una parcela cuya superficie coincida con el área total cultivada anual y establecer un programa de trabajo que posibilite la ejecución gradual a lo largo de los años.



- Obras de conservación del suelo para el mejoramiento de la parcela (terrace) –



- Obras de conservación del suelo para el mejoramiento de la parcela (barrera muerta) –

<Recolección de semillas y producción de plántulas>

- a. Se calcula el número de plantas por especie que se necesitan para la ejecución del plan arriba mencionado (20% más del número estimado, considerando que hay plantas que se secan).
- b. Se examina la época de recolección de semillas, si se las recolectan dentro de su propiedad.
- c. Se calcula el tamaño del vivero a partir del número de plantas que se pretenden producir.
- d. Se elabora el programa de producción de plántulas.
- e. Se define el lugar donde se establece el vivero.



- Actividad grupal de vivero –

<Cocina mejorada>

- a. Se estudia la disponibilidad de arena y arcilla.
- b. Se define el programa de las obras.
- c. Es preferible que se ejecuten las obras durante la época seca debido a la posible necesidad de instalar una cocina provisional fuera de la casa durante las obras.



- Vivero individual -



- Cocina mejorada -

(3) Otros aspectos a considerar

- a. Para que los participantes estén conscientes de que el plan se elaboró a su satisfacción, la orientación sobre la elaboración del plan mencionada anteriormente debe realizarse con calma, con un intervalo de varios días, de manera que tengan tiempo para deliberar.
- b. Cuando se elabora el plan durante la etapa inicial, se planifica y se lleva a cabo una gira de estudio para observar las comunidades avanzadas o los casos avanzados dentro de la comunidad,

a fin de sensibilizar a los comunitarios y mejorar la imagen de las actividades de mejoramiento del uso del suelo y manejo forestal.

- c. Se forman grupos integrados por participantes que desarrollan actividades similares o por vecinos, y se elige el líder del grupo. No hay que impedir que la misma persona participe en dos (2) o más grupos.
- d. En el siguiente capítulo (“2. Orientación sobre el Establecimiento del Mecanismo de Ejecución”) se describen los detalles sobre la organización de los participantes, incluyendo la conformación de los grupos.

1.2.2 Plan de actividades comunales

Se definen las actividades siguiendo el mismo procedimiento que se muestra en (1) “Determinación de las actividades” correspondiente al plan de actividades individuales, luego se forman los grupos por actividad y se elabora el plan de la siguiente manera:

(1) Recolección de semillas y producción de plántulas

- a. Se planifican las actividades de recolección de semillas y producción de plántulas de acuerdo al procedimiento indicado en el párrafo “Recolección de semillas y producción de plántulas” de “Planificación de las actividades” correspondiente al plan de actividades individuales. Se examina también el lugar donde se establece el vivero.
- b. Se distribuyen las tareas conforme al programa de trabajo para la producción de plántulas.
- c. Puede ser que en alguna ocasión la persona de turno no pueda realizar la tarea que le corresponde, por lo que se definen también las medidas a tomar en tal caso.

(2) Prevención de incendios forestales

En todas las comunidades se realizan las actividades de prevención de incendios forestales. Las actividades podrían ser: conformación de la brigada contra incendios forestales, elaboración y difusión del reglamento comunal sobre la quema agrícola, y organización de la campaña para la prevención de incendios forestales.

(3) Reglamento comunal sobre la quema agrícola

- a. Se elabora el borrador del reglamento comunal sobre la quema agrícola por iniciativa de los líderes de la unidad ejecutora.
- b. A través de la aprobación del borrador por parte de la unidad ejecutora y el comité comunal, se reconoce al Reglamento como un estatuto comunal.

- c. El reglamento deberá guardar coherencia con los reglamentos municipales y las leyes relacionadas para lograr obtener la cooperación de los comunitarios fuera de la comunidad. Con el fin de evitar discrepancias al respecto, el equipo técnico debe orientar a los comunitarios y colaborar en la coordinación entre la comunidad y las instituciones públicas.
- d. Se planifica la actividad para la difusión del reglamento comunal sobre la quema agrícola.
- e. La actividad de difusión no se realiza solamente en la comunidad, sino se la extiende gradualmente a las comunidades vecinas.

(4) Actividades de la brigada contra incendios

- a. Se establece el sistema de comunicación y se distribuyen las funciones a desempeñar cuando se genere un incendio forestal.
- b. Se define el lugar de almacenamiento de las herramientas y materiales.
- c. Se confirman las herramientas que cada uno de los miembros debe llevar para combatir el incendio.

(5) Campaña para la prevención de incendios forestales

- a. Se planifica la campaña para la prevención de incendios forestales por iniciativa de la brigada contra incendios antes del inicio de la época seca.
- b. Una vez que se obtiene la aprobación de la unidad ejecutora, se organiza la campaña como una actividad de la comunidad en coordinación con el comité comunal.
- c. La campaña podría consistir de: colocación de afiches y mantas que promueva la prevención de incendios, dentro y fuera de la comunidad, y presentación de socio dramas sobre el tema.
- d. Si se les encarga la elaboración de afiches a los alumnos de la escuela primaria, ésta servirá como una actividad de educación ambiental para los niños.



- Manta sobre la prevención de incendios forestales -

(6) Educación ambiental

Se elabora el plan de actividades de la educación ambiental en todas las comunidades.

- a. Se seleccionan las actividades adecuadas a la comunidad por iniciativa del grupo de educación ambiental. También se elabora el programa para la ejecución de dichas actividades.
- b. Con la aprobación de la unidad ejecutora, se desarrollan las actividades mencionadas anteriormente a nivel de la comunidad en coordinación con el comité comunal.

Las actividades podrían ser:

Actividades	Subactividades
Educación ambiental en la escuela primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Gira de campo a los bosques (observación del estado de deforestación, erosión, etc.) • Cursos prácticos para conocer e identificar las especies existentes dentro de la comunidad • Instalación de viveros dentro del predio de la escuela, producción de plántulas, reforestación y cuidado de las plantas • Reforestación de terrenos comunitarios y cuidado de las plantas (camino, iglesia, etc.) • Compra de materiales didácticos y lectura de los mismos • Elaboración y colocación de afiches sobre el medio ambiente • Creación de brigadas ecológicas infantiles y organización de las actividades
Campaña ambiental (Día del Árbol, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición sobre las actividades forestales realizadas • Charlas sobre la conservación del medio ambiente
Colaboración con INAFOR, MARENA y MINED	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de cursos de capacitación

(7) Venta favorable de productos

Se programan las reuniones del círculo de estudio sobre el mercado.

1.3 Ejecución de las actividades

Se ejecutan las actividades de reforestación, conservación de bosques naturales, conservación del suelo, producción de plántulas, prevención de incendios forestales, educación ambiental y mejoramiento de la vida local, entre otras, planificadas de acuerdo a los incisos 1.1 y 1.2, tomando en cuenta lo estipulado en los capítulos “2. Orientación sobre el Mecanismo de Ejecución” y “3. Orientación sobre la Ejecución de las Actividades”.

En cuanto al manual sobre cómo desarrollar cada una de las actividades, se publicaron varios manuales en Nicaragua además de los que se mencionan a continuación, por lo que se brindan las orientaciones utilizando tales documentos como referencia.

- El Árbol al Servicio del Agricultor (MAGFOR)
- Técnicas Básicas para el Control de Incendios Forestales (USAID)
- Manual de Sistemas Agroforestales (Proyecto Los Maribios)

1.4 Monitoreo y revisión del plan

Es necesario monitorear el avance de las actividades durante su ejecución. Según el avance, puede detectarse algunos problemas, por ejemplo, la actividad planificada, su envergadura o la cantidad puede ser inviable. Es necesario analizar los problemas; reexaminar el contenido, la envergadura y la cantidad de las actividades planificadas; y modificar el plan para que los comunitarios puedan ejecutar las actividades de manera continua.

En la siguiente tabla se muestran los ejemplos de los puntos a examinar para verificar el avance de las actividades. No es necesario utilizar todos los indicadores. De acuerdo al contenido de las actividades, se seleccionan aquellos que sean fáciles de entender y de recopilar los datos pertinentes, ya que son los comunitarios quienes se encargan del monitoreo.

Indicadores para el monitoreo

Actividades	Subactividades	Indicadores
Reforestación	Plantación forestal	Número de plantas reforestadas, superficie reforestada
	Cerca viva	Número de plantas y prendones reforestados
	Agroforestería	Número de plantas reforestadas
	Silvopastoril	Número de plantas reforestadas
Conservación de bosques naturales	Reforestación de enriquecimiento	Número de plantas reforestadas
	Conservación del tacotal	Superficie ejecutada
	Cultivo de café	Número de plantas cultivadas
Conservación del suelo	Barrera muerta	Longitud instalada
	Barrera viva	Longitud instalada
	Dique	Número de diques instalados
	Aplicación de abonos (abono verde y rastrojos)	Superficie ejecutada
Producción de plántulas	Recolección de semillas	Volumen recolectado por especie
	Producción de plántulas	Número de plantas producidas por especie
Prevención de incendios forestales	Organización de brigadas contra incendios	Número de miembros
	Elaboración y difusión del reglamento comunal para regular la quema agrícola	Si hay o no hay el reglamento, número de familias que respetan el reglamento
	Ronda cortafuego	Longitud instalada
	Campaña para la prevención de incendios forestales	Número de campañas ejecutadas, número de ocurrencias de incendios forestales
Educación ambiental	Educación ambiental en la escuela primaria	Tema de la actividad, número de participantes (niños y padres de familia)
	Campaña ambiental	Tema de la actividad, número de participantes
	Educación ambiental general por parte de INAFOR, MARENA y MINED	Tema de la educación ambiental, número de participantes
Mejoramiento de la vida local	Manejo de patio	Número de familias participantes, superficie instalada
	Cocina mejorada	Número de cocinas introducidas
	Sistema sencillo de abastecimiento de agua	Número de familias participantes, número de sistemas instalados
	Venta favorable de productos	Número de familias participantes, número de reuniones realizadas del círculo de estudio

2. Orientación sobre el Establecimiento del Mecanismo de Ejecución

En este capítulo se explica cómo el equipo técnico debe facilitar la organización de los participantes, así como el fortalecimiento de la estructura organizativa. Esto se realiza conforme a los siguientes tres (3) procesos.

- a. Organización de los participantes
- b. Orientación para fortalecer la estructura organizativa
- c. Establecimiento del sistema de seguimiento

2.1 Organización de los participantes

2.1.1 Comprensión sobre la necesidad de la unidad ejecutora y el objetivo de la misma

Es preferible establecer una unidad ejecutora que promueva las actividades según las características de la comunidad o de los comunitarios, en vez de dejar que las personas interesadas realicen las actividades a tientas.

Se muestran a continuación las ventajas de organizar a los participantes. El equipo técnico debe explicarles a los comunitarios sobre la necesidad e importancia de formar una unidad ejecutora para que ellos comprendan, señalándoles los casos exitosos e intentos fracasados de organización.

- Funciona como ventanilla para canalizar el apoyo externo y facilitar la ejecución eficiente de la asistencia técnica.
- Se puede resolver los problemas que surgen en colaboración.
- Sirve como un espacio de intercambio de técnicas y opiniones para que los participantes adquieran las técnicas.
- Los participantes pueden ayudarse mutuamente para complementar lo que les hace falta.
- Se mantiene y promueve la voluntad y el interés de los participantes hacia las actividades.

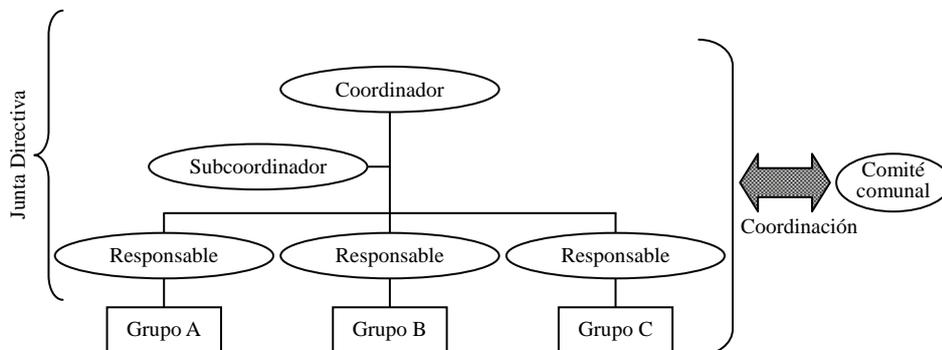
2.1.2 Organización

(1) Definición de la unidad ejecutora

Todos los participantes son integrantes de la unidad ejecutora de la comunidad, la cual se constituye por: a) la Junta Directiva y b) los grupos conformados por actividad o por sector. Los miembros participantes pertenecen a uno de los grupos. Se permitirá la participación en varios grupos. Cabe

recordar que se han dado muchos casos en los que los participantes tuvieron dificultad en ejecutar las actividades de manera fluida por estar involucrados en varios tipos de actividades y la cantidad de tareas resultó excesiva.

Se muestra en la figura siguiente un ejemplo de la estructura de la unidad ejecutora.



Ejemplo de la Unidad Ejecutora

Nota) El secretario, el tesorero y el auditor son otros cargos de dirección que podrían tomarse en cuenta. Se define a través de las discusiones entre los participantes si es necesario asignar dichos cargos.

Se obtiene la aprobación del comité comunal para la organización de los participantes anteriormente mencionada. De esta manera la unidad ejecutora se convierte en una organización formal afiliada al comité comunal y, al mismo tiempo, se asegura la equidad entre los comunitarios. La unidad ejecutora debe tener sus puertas abiertas a cualquier persona que tenga interés en las actividades. Por lo tanto, como es necesario que el avance de las actividades ejecutadas por los participantes sea ampliamente conocido en la comunidad, es importante que la unidad ejecutora impulse las actividades, compartiendo constantemente la información y manteniendo una estrecha relación con el comité comunal.

(2) Proceso de organización

a. División en grupos

Se agrupa a los participantes por tipo de actividad o por sector para que los miembros puedan fácilmente solidarizarse y realizar las actividades con eficacia.

b. Elección de los directivos

Se eligen a los directivos y se constituye la Junta Directiva a fin de que las actividades grupales y la administración de la unidad ejecutora se lleven a cabo con mayor eficacia. Los principales integrantes de la Junta Directiva de la unidad ejecutora pueden ser: el coordinador, el subcoordinador, el secretario, el tesorero y el auditor. En cuanto al grupo de trabajo, se puede elegir a un responsable. La elección de los directivos por los participantes se realiza democráticamente. Además se deben definir las tareas concretas que corresponden a los directivos y facilitar de esta manera la ejecución de las mismas. Asimismo, se debe asignar a cada uno de los directivos un asistente para que le ayude y, a la vez, se formen los futuros directivos.

c. Establecimiento del sistema de comunicación -

Es importante establecer un sistema que permita la transmisión fluida de la información entre los participantes. Se puede organizar una red de comunicación, utilizar el boletín circular y establecer un sistema de comunicación a través de los alumnos de la escuela primaria.

Todo este proceso de organización deberá llevarse a cabo en base al consentimiento de todos los participantes.

2.1.3 Función de la unidad ejecutora

El equipo técnico propone a los participantes que la unidad ejecutora cuente con las funciones mencionadas en el inciso 2.1.1 y les explica que para ello es necesario crear una unidad ejecutora como la que se describe en el inciso 2.1.2(1). Durante este proceso se les da a conocer a los participantes que la Junta Directiva y los grupos por actividad o por sector tienen las siguientes funciones.

< Junta Directiva >

- Representa a todos los participantes de la unidad ejecutora y sirve como una ventanilla de comunicación con el exterior.
- Administra y controla la unidad ejecutora.
- Convoca a los participantes a las reuniones.
- Dirige las actividades.
- Trabaja en constante coordinación con el comité comunal para que la información sobre las actividades llegue a todos los comunitarios.

< Grupos por actividad o por sector >

- Son unidades que permiten mejorar y elevar la eficiencia de las actividades.
- Son las unidades más pequeñas que los participantes conforman, a través de las cuales reciben la orientación grupal.

Las principales funciones del coordinador, un miembro de la Junta Directiva, y del responsable del grupo por actividad o por sector son las siguientes. Sin embargo, es necesario que los participantes definan sus funciones y atribuciones.

< Coordinador >

- Representa a los participantes y a la Junta Directiva.
- Convoca la reunión de la Junta Directiva; verifica el avance de las actividades en toda la comunidad; y detecta los problemas que han surgido y busca la manera de solucionarlos.

- Planifica y lleva a cabo la reunión de los participantes. Recolecta la información sobre la Junta Directiva, la situación de las actividades forestales y los problemas que han surgido, y presenta dicha información a los comunitarios en la reunión. También cumple el papel de facilitador a fin de discutir entre todos los participantes los problemas detectados.
- Trabaja en constante coordinación con el comité comunal para que la información sobre las actividades lleguen a todos los comunitarios.

< Responsable del grupo por actividad o por sector >

- Sirve de nexo con la Junta Directiva y equipo técnico como representante del grupo.
- Identifica y verifica la situación de las actividades del grupo por actividad o por sector.
- Detecta los problemas que han surgido en el grupo y busca la manera de solucionarlo.
- Ofrece apoyo a los participantes que no han hecho progreso en sus actividades o tienen dificultades de comprender los aspectos técnicos.
- Asesora a los participantes de los grupos por actividad o por sector en el aspecto técnico.
- Elabora el plan general del grupo por actividad o por sector y realiza el monitoreo y la evaluación de las actividades de todo el grupo.
- Administra los materiales y herramientas que comparten los miembros del grupo.

2.2 Orientación para el fortalecimiento organizativo

La organización es el principal factor que contribuye al mejoramiento de la autogestión. El equipo técnico identifica las debilidades en la capacidad organizativa mediante observaciones y evaluaciones realizadas en los momentos oportunos, utilizando los indicadores que se muestran en la siguiente tabla, y brinda orientaciones a los comunitarios para superarlas. Al realizar las orientaciones, se examinan y se concretan los detalles tomando en cuenta la realidad de la comunidad y de acuerdo a los lineamientos de orientación resumidos en la tabla.

Indicadores	Puntos claves para la observación y evaluación	Lineamientos de la orientación
<p><u>Esfuerzos organizativos según la necesidad:</u> Identificar el nivel de la capacidad de responder de manera organizada a los problemas que se generan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se reúnen los participantes cuando existe la necesidad de discutir algún tema?; ¿Se toman las medidas pertinentes como resultado de la discusión? • ¿Cómo se les brinda información a los participantes?; ¿Los participantes de la unidad ejecutora comparten la información? • ¿Se realizan tareas en conjunto? • ¿Se tomaron las medidas necesarias para que la unidad ejecutora que se formó funcione debidamente? 	<ul style="list-style-type: none"> • Si los participantes no se reúnen cuando exista la necesidad de hacerlo y no tratan de buscar soluciones a los problemas, se debe identificar su causa y tomar inmediatamente las medidas pertinentes. • Se crea un ambiente que permita siempre transmitir la información velozmente y compartirla entre los participantes, estableciendo o reexaminando el sistema comunitario de comunicación o de transmisión de información. • Se clarifica la necesidad de trabajar en conjunto a los participantes y se define la manera de lograrlo. • En caso de que no se haya adoptado ninguna medida para hacer funcionar efectivamente la organización, se clarifica si no se necesita tomar ninguna medida o no se ha hecho nada a pesar de que existe la necesidad de tomar alguna medida. • En caso de que la organización no esté funcionando, se reflexiona entre todos los participantes sobre el estado de la actividad de la organización, se definen los problemas, y se les hace identificar el método para solucionarlos. • En las comunidades con bajos niveles de asistencia o viviendas dispersas, se puede, por ejemplo, formar grupos pequeños de vecinos, familiares o amigos, o por sector, y dar orientaciones por grupo. • Si existe la necesidad, elaborar los estatutos de la organización, y ponerlos en vigor.
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El responsable de la unidad ejecutora actúa por iniciativa propia?; ¿Cooperan los comunitarios? • ¿La unidad ejecutora cuenta con estatutos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Se envían los directivos a las comunidades avanzadas para que intercambien opiniones y aprendan los know-how de la administración organizacional. • Se realiza una charla a todos los participantes sobre la importancia y la necesidad de la organización y la unión comunal. En particular, se les enseña la importancia de tener siempre la conciencia del problema y de trabajar unidos para enfrentar los problemas. • Se define por lo menos las condiciones para que las reuniones tengan validez, y la libertad de participación y renuncia.
<p><u>Presencia de recursos humanos con liderazgo:</u> Identificar el nivel de la capacidad de las personas con liderazgo (coordinador de la unidad ejecutora, líder del comité comunal y responsable de los grupos de actividad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo el coordinador se entera del estado de las actividades desarrolladas por los participantes?; ¿Se hacen esfuerzos para lograr la coordinación entre los directivos? • ¿Los participantes confían en el líder? • ¿El líder desarrolla sus propias actividades y da ejemplo a los participantes?; ¿El líder demuestra su liderazgo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica el estado de las diversas reuniones y el funcionamiento organizacional, a través de la verificación del avance, entrevistas y observaciones. En caso de que no exista una coordinación entre los directivos, se busca cómo rectificar la situación, consultando con los participantes. • Si no existe confianza, se considera el reemplazo del líder, o se examinan las medidas para rectificar la situación y se las ponen en práctica. • En caso de que los líderes o los demás responsables carezcan de liderazgo, se les brinda la oportunidad de reflexionar sobre sus actividades y confirmar su rol, función e influencia. Por otra parte, se realiza una capacitación participativa sobre el autodesarrollo y la relación interpersonal para elevar su conciencia como líder. En cuanto a los líderes que tienen problemas, se les brinda orientaciones personales para facilitar la búsqueda de las soluciones. • Se asigna un asistente al líder, etc. sin falta, para que la organización funcione sin interrupción. Al mismo tiempo, los líderes deberán hacer esfuerzos para formar sus sucesores a través del OJT (entrenamiento en el trabajo, por sus siglas en inglés).

2.3 Establecimiento del sistema de seguimiento por parte de la administración pública

Mientras que el equipo técnico brinde asistencia técnica intensivamente, los comunitarios realizarán sus actividades hasta cierto punto. Sin embargo, si nos fijamos en los proyectos forestales que anteceden al presente, nos damos cuenta de que muchas de las actividades se encuentran estancadas una vez terminados los proyectos, por lo que es deseable establecer un sistema de seguimiento en el cual las instituciones de administración pública velen por las actividades de los participantes de forma periódica o de acuerdo a las necesidades.

Asimismo, las instituciones de administración pública deberán hacer los esfuerzos para realizar orientaciones adicionales de acuerdo a las necesidades y con la colaboración de los directivos de la unidad ejecutora, para que las actividades continúen bajo la unidad ejecutora conformada en el momento que se brindó la asistencia técnica durante la etapa inicial de las actividades. Además, es importante que se adopten las medidas necesarias como:

- Orientación para la creación de una red de organizaciones ejecutoras de las comunidades
- Suministro de información sobre los conocimientos técnicos nuevos y apoyos que brindan las instituciones públicas
- Intercambio de información con otras comunidades

3. Orientación sobre la Ejecución de las Actividades

En este capítulo se explica cómo el equipo técnico debe orientar a los comunitarios sobre la ejecución de las actividades. Las orientaciones en dicha materia es el trabajo principal que corresponde al Equipo Técnico Conjunto para asegurar que los participantes realicen las actividades efectivamente año tras año. El proceso consiste de las siguientes tres (3) etapas. Cabe destacar que las orientaciones sobre la ejecución de las actividades deben ser destinadas a capacitar los participantes para que en el futuro puedan efectuar las actividades de manejo forestal de manera independiente y sostenible. Por lo tanto, el lineamiento básico consiste en mejorar la capacidad de “autogestión” necesaria para lograr tal fin.

- a. Elaboración del plan anual
- b. Orientación sobre la ejecución de las actividades
- c. Monitoreo y evaluación

3.1 Elaboración del plan anual

Al iniciar las actividades del nuevo año, se planifican ante todo las actividades que se realizan en el transcurso de dicho el año.

En la elaboración del plan anual, se considera la evaluación que se efectuó de los resultados de las actividades correspondientes a los años anteriores y se hacen las modificaciones en base a las lecciones aprendidas, de manera que el plan sea realístico y más realizable. (Para el primer año, cuando se inician las actividades, es necesario elaborar un plan aún más realístico dado que no existe ninguna evaluación previa.)

3.1.1 Plan de actividades a nivel de la comunidad

- Aunque al final se elaboran el plan de actividades individuales y el plan de actividades comunales, se planifican primero a nivel comunal las actividades incluidas en el plan de acción.
- Como es un plan a nivel comunal, se lo discute en un taller con la asistencia de todos los participantes. Se debe procurar elaborar un plan más realístico tomando en cuenta la evaluación de las actividades ejecutadas el año anterior. (Se hará mención de la evaluación de las actividades más adelante.)
- Se concretan: el plan mensual de actividades que contiene las actividades planificadas a nivel comunal (calendario de trabajo), el plan de distribución de materiales y herramientas y el plan mensual de asistencia técnica.

Ejemplo del calendario de trabajo del grupo de prevención de incendios forestales

Subactividades	Meses																			
	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X			
Campaña para la prevención de incendios forestales							X	X	X	X										
Elaboración del Reglamento Comunal sobre la Quema Agrícola	X																			
Taller para la brigada contra incendios (auspiciado por la alcaldía)	X	X																		
Establecimiento de rondas cortafuego							X	X	X	X	X									
Vigilancia							X	X	X	X	X									
Visita a las comunidades vecinas							X	X	X	X	X									



- Elaboración del calendario de trabajo -

3.1.2 Plan de actividades individuales

- Considerando los resultados del taller que se realizó con la presencia de todos los participantes, cada uno de ellos elabora su plan de actividades individuales bajo la orientación del equipo técnico.
- En base a los mapas de la propiedad (mapa del uso actual del terreno y mapa del uso futuro del terreno) que se elaboraron en la etapa de “1. Orientación sobre la Elaboración del Plan,” y considerando los resultados del monitoreo de las actividades, el cual se realizó posterior a la elaboración de los mapas, así como de la evaluación, se elabora nuevamente los dos (2) mapas. Se indican, sobre el mapa del uso futuro del terreno, las actividades que se van a ejecutar durante el año, el lugar y la fecha de ejecución, y la cantidad planificada.
- Cuando el participante determina la cantidad a ejecutar, se debe instruirle que piense de la mano de obra necesaria para los trabajos agrícolas y que no planifique de ninguna manera una cantidad excesiva.
- Se calcula la cantidad total de trabajo por grupo de actividad.

Cantidad de trabajo por grupo de actividad

Grupo de actividad	Grupo de conservación del suelo		Grupo de reforestación		Grupo de producción de plántulas	Grupo de conservación de bosques naturales		Grupo de mejoramiento de la vida local	
	Barrera muerta (Vrs)	Barrera viva (Vrs)	Plantación forestal (Mzs)	Cerca viva (Plantas)	Producción de plántulas (Plántulas)	Enriquecimiento (plantas)	Cultivo de café (Mzs)	Frutales (Plantas)	Compost (Lbs)
Productor A	30	30	2.50	100	300	100	2	30	10
Productor B	40	50	2.25	80	200	150	3	30	10
Productor C	80	40	1.00	30	100	50	2	30	20
Total	150	120	5.75	210	600	300	7	90	40

- La orientación in situ se realiza de manera grupal. Por regla general, no se realizan orientaciones individuales.
- Al igual que las actividades individuales, se indican las actividades grupales en los mapas. Asimismo, se decide de antemano la distribución de las tareas y se la expone en el tablero de avisos.

3.1.3 Elaboración del plan de asistencia técnica

Si se evalúan los elementos de autogestión y se identifican las debilidades, se aclara el contenido de la asistencia técnica. (Véase la sección “Método de orientación para el fortalecimiento de la capacidad de autogestión” que se menciona posteriormente.)

Posteriormente, se planifica la asistencia técnica para fortalecer las debilidades, seleccionando los métodos concretos de orientación de los que se presentan a continuación y aplicándolos en combinación según las circunstancias.

- Orientación grupal por tema de actividad, con prácticas en el campo
- Realización de gira de campo a comunidades avanzadas
- Práctica en la finca modelo en la comunidad
- Celebración de encuentros de intercambio de experiencias entre los participantes
- Explicación teórica (con ilustraciones)
- Distribución de folletos y/o manuales para reforzar los conocimientos
- Realización periódica de talleres de monitoreo y de evaluación
- Educación de género
- Educación ambiental

- Otras orientaciones necesarias para la ejecución de las actividades (Por ejemplo, alfabetización en las comunidades con alta tasa de analfabetismo)

En consideración al desarrollo de la conciencia de propiedad y el fomento de la sostenibilidad de las actividades, se suministran solamente los materiales y herramientas que no están al alcance de la comunidad y se trata de emplear o aprovechar en lo posible lo que se encuentra en la comunidad.

Ejemplo del plan de asistencia técnica

Año y mes	Contenido	Método de asistencia	Participantes objeto	Suministro de materiales y herramientas	Observación
	Asistencia técnica sobre la actividad del vivero	Orientación grupal in situ (llenado de bolsas y siembra) Explicación teórica con ilustración	Todos los participantes	Bolsas y semillas (Genízalo y Guanacaste)	Los participantes recolectan las semillas de otros árboles en la comunidad.

Antes de realizar la asistencia técnica, el equipo técnico debe estar suficientemente preparado en cuanto al contenido de la explicación y la agenda del día, entre otros. Si es posible, se elabora de antemano un formato de chequeo para verificar si la explicación está completa.

3.2 Orientación sobre la ejecución de las actividades

3.2.1 Método de orientación para el fortalecimiento de la capacidad de autogestión

En la implementación del Plan Maestro, se establece como la meta más importante lo siguiente: “Los participantes pueden continuar con las actividades”. Entre los factores que contribuyen a la meta de “continuar con las actividades”, los que están asociados estrechamente a los participantes son los de la capacidad de autogestión (capacidad técnica, capacidad organizativa, capacidad de obtención de recursos y voluntad de participación), a como se puede ver en la tabla siguiente. Por lo tanto, cuanto más alto esté el nivel de cumplimiento de estos factores, mayor será la probabilidad de que las actividades sean sostenibles.

Al brindar orientaciones en las comunidades, el equipo técnico debe analizar y evaluar la capacidad de autogestión de acuerdo a los puntos claves de observación y evaluación indicados en la siguiente tabla;

y establecer los lineamientos concretos de orientación para cada una de las comunidades, tomando como referencia los aspectos esenciales de orientación que se encuentran en la misma tabla.

Observación, evaluación y orientación para el mejoramiento de la capacidad de autogestión

Elemento	Indicador	Puntos claves de observación y evaluación	Aspectos esenciales de orientación
Capacidad técnica	Experiencia en las actividades	<p>Identificar el nivel de entendimiento y práctica de las técnicas aprendidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Recibió alguna vez asistencia técnica sobre conservación de bosques y del suelo, etc. y realizó las actividades? • ¿Ha puesto en práctica las técnicas aprendidas? • ¿Está utilizando correctamente las técnicas aprendidas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin experiencia o con poca experiencia: Hacerles conocer los resultados visibles de las diferentes actividades, explicarles sobre los mismos y fomentar la comprensión, organizando una gira de campo dentro y fuera de la comunidad. • Con experiencia pero no ha dado continuidad a la actividad: Analizar la causa y buscar medidas para mejorar la situación. • Con experiencia pero no realiza correctamente la actividad: Analizar la causa y realizar la orientación in situ para corregir. • Brindar a los participantes la oportunidad de intercambiar opiniones y experiencias en la comunidad o en la comunidad avanzada, para que reflexionen sobre las actividades que están realizando comparando las experiencias. • Brindar asistencia técnica, modificando el contenido o el nivel, acorde al nivel de experiencia del participante.
	Capacidad de aplicación de las técnicas	<p>Identificar el nivel de entendimiento de la técnica y de la capacidad de aplicación de la misma</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Entiende el significado técnico de cada uno de los trabajos que realiza? • ¿Entiende el lugar que ocupa cada uno de los trabajos en el ciclo de producción? • ¿Entiende el efecto que cada uno de los trabajos que realiza genera en el futuro? • ¿Está aplicando en otras ocasiones las técnicas aprendidas? • ¿Puede realizar su trabajo por sí solo, sin asistencia técnica? • ¿Sabe qué tipo de conocimiento técnico le hace falta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar cada uno de los trabajos in situ y, en ese momento, explicar detalladamente sobre las ventajas y las razones por las cuales se usa dicha técnica. Es importante también mostrar los ejemplos incorrectos del trabajo. • Explicar in situ sobre el lugar que cada trabajo ocupa en el ciclo de producción, así como los efectos que se generan en el futuro. • Mostrar ejemplos de aplicación de cada uno de los trabajos y las técnicas para que los participantes adquieran el conocimiento técnico flexible y aplicable en otra ocasión. • Brindar a los participantes oportunidades de intercambio de opiniones y experiencias en la comunidad o en otras comunidades avanzadas, para que reflexionen sobre la actividad que está realizando, comparando las experiencias. • Aclarar qué tipo de conocimiento les hace falta para luego reflejar el resultado en el Plan de Asistencia Técnica. • Usar dibujos en las explicaciones sobre los aspectos teóricos de las técnicas; y suministrar folletos o manuales para reforzar el conocimiento.

Elemento	Indicador	Puntos claves de observación y evaluación	Aspectos esenciales de orientación
Capacidad organizativa	Capacidad de ejecutar actividades en forma planificada	<p>Identificar los recursos personales y el nivel de la capacidad de ejecutar las actividades en forma planificada</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce los recursos que posee (tierra y mano de obra)? • ¿Tiene en mente el uso futuro del terreno? • ¿Cómo planificó? • ¿Cómo ejecutó? • ¿Observó el proceso de la ejecución? • ¿Está repasando lo que hizo? • ¿Realiza las actividades tomando en cuenta lo que reflexionó? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacerles identificar a los participantes los recursos que poseen (uso actual del terreno y mano de obra); y enseñarles a elaborar el Plan de Actividades que esté conforme con sus recursos. • Brindar a los participantes la oportunidad de visitar las comunidades avanzadas con condiciones similares (tierra, clima y bosques); realizar intercambio de opiniones y experiencias con los productores de dicha comunidad; y hacerles visualizar los efectos que generan las actividades en el futuro. • Hacerles elaborar a los participantes el mapa de uso actual del terreno y el mapa de uso futuro del terreno, y planificar las actividades que se realizan en adelante. • Establecer metas a corto, mediano y largo plazo, y elaborar el plan, dándoles orientaciones para asegurar el avance firme de las actividades. Se debe prestar atención a no planificar cantidades excesivas, teniendo en mente la visión de largo plazo y considerando la mano de obra disponible. • Orientar para que planifiquen de acuerdo a las condiciones del terreno, sin incluir ni ejecutar los trabajos innecesarios, en vez de aplicar las técnicas uniformemente. • Con respecto al monitoreo y la evaluación, adoptar el método sencillo que los participantes pueden realizar por sí solos, limitar a lo mínimo lo que al menos se debe hacer, y enseñarseles mediante el OJT (entrenamiento en el trabajo). • Hacerles elaborar a los participantes el Calendario de Trabajo, para que planifiquen las actividades de conservación de bosques y del suelo en equilibrio con las labores agrícolas. • Brindar, por grupo de actividad, la oportunidad de reflexionar lo que cada uno de los participantes está haciendo. • Examinar el sistema de apoyo para los participantes que tienen problemas de analfabetismo (alfabetización, o apoyo por parte de los familiares o el responsable de grupo).
Capacidad organizativa	Organización acorde a la necesidad	<p>Verificar si es posible establecer un sistema que permita hacer frente de manera organizada a los problemas que se presentan e identificar el nivel de dicha capacidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se reúnen los comunitarios acorde a su necesidad para discutir los problemas? • ¿Se comparte la información en la comunidad? • ¿Existe algún reglamento en la comunidad? ¿Se respeta el reglamento? • ¿Cuáles son las organizaciones existentes? • ¿Existen eventos que se ejecutan a nivel comunal? • ¿Se realiza algún trabajo de manera grupal? • ¿Se han tomado las medidas para que la organización establecida funcione de forma efectiva? • ¿El responsable de la organización actúa por iniciativa propia? ¿Colaboran los participantes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los líderes a través de visitas a las comunidades avanzadas e intercambio de opiniones sobre el manejo de la organización. • Capacitar a todos los participantes sobre la importancia y la necesidad de formar una organización comunal y mantener la unidad. En la capacitación, enseñarles, en especial, la importancia de tener siempre la conciencia del problema y resolver los problemas unidos. • En caso de que la organización comunitaria no esté funcionando, orientar a todos los participantes para que reflexionen sobre la situación de las actividades de dicha organización, aclarar los problemas, y hacerles pensar sobre las soluciones. • Hacerles establecer un sistema intracomunal de comunicación y de transmisión de información para crear un ambiente que permita compartir siempre la información. • En las comunidades con problemas de asistencia o donde las viviendas se encuentran dispersas, ingeniar medidas como la orientación por grupo conformado por vecinos, familiares, amigos o habitantes del mismo sector.

Elemento	Indicador	Puntos claves de observación y evaluación	Aspectos esenciales de orientación
Capacidad de obtención de recursos	Presencia de personas con liderazgo	<p>Identificar el nivel de la capacidad de los líderes (líderes de la organización ejecutora y del comité comunal, responsables del grupo de actividad, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo conocen los líderes la situación de las actividades de los participantes? • ¿Los participantes tienen confianza en los líderes? • ¿Los líderes realizan sus propias actividades y sirven de modelo? • ¿Los líderes ejercen su liderazgo sobre los participantes? 	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que los líderes no tengan liderazgo, brindarles la oportunidad para que reflexionen sobre lo que están haciendo y, a la vez, identificar su papel, función e influencia; realizar también una capacitación participativa sobre el autodesarrollo y la relación interpersonal para promover la toma de conciencia del liderazgo; y dar orientaciones individuales a los líderes con problemas para facilitar la resolución de los mismos. Si es necesario, buscar una persona que pueda asumir el papel principal en las actividades forestales y considerar el reemplazo del líder. En tal caso, obtener ante todo el acuerdo de las personas en cuestión y de todas las otras personas involucradas. • Exigir la asignación permanente de un asistente a los líderes, etc. para evitar inconveniencias en la función de los mismos. Al mismo tiempo, instruir a los líderes que procuraren capacitar a los futuros líderes mediante el OJT (entrenamiento en el trabajo).
Capacidad de obtención de recursos	Capacidad de aprovechar los recursos que existen en la comunidad	<p>Identificar el nivel de la capacidad de aprovechar los recursos que existen en la comunidad (materiales y herramientas, fondos, mano de obra, etc.)</p> <p>(Materiales y herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales y herramientas necesarios para realizar las actividades que están en posesión • ¿Conocen los recursos que existen en la comunidad? • ¿Si hace falta algún material, tienen el conocimiento sobre las alternativas? ¿Ya están acudiendo a las alternativas? • ¿No depende del apoyo externo de forma excesiva? (Fondos) • ¿Hay algún fondo que se puede invertir en las actividades de manejo forestal? • ¿Han recaudado fondos o materiales entre los comunitarios para lograr un objetivo común? (Mano de obra) • Situación laboral dentro y fuera de la comunidad • ¿De qué manera participan los miembros de la familia en las actividades? • ¿De qué manera consiguen la mano de obra faltante? 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar a los participantes que identifiquen los recursos que poseen (uso actual del terreno, mano de obra). • Capacitar a los directivos de la comunidad sobre cómo preparar la información básica de la comunidad (población, productos, recursos, etc.); y enseñarles también a distinguir los problemas que se pueden resolver en la comunidad de los que no se pueden. • Hacerles identificar a los participantes los materiales y herramientas que se necesitan para las actividades. En cuanto a los materiales y herramientas que no están en su alcance, hacerles pensar sobre los métodos de obtención e ingeniar las alternativas utilizando los materiales que existen en la comunidad. • Acostumbrar a los participantes a distinguir los problemas que se pueden resolver en la comunidad de los que no se pueden, y enseñarles sobre la necesidad de autoayudarse e invertir en las actividades. • Examinar las medidas de creación del capital para las actividades (introducción del huerto familiar, etc.) y dar orientación sobre el tema. • Hacerles examinar la manera de recaudar fondos y materiales por ellos mismos. • Dar capacitación con enfoque de género a los participantes y hacerles examinar el contenido de las actividades y el método de ejecución apropiados a la capacidad de los familiares. • Crear la oportunidad de discutir entre todos los miembros de la familia sobre la unión familiar y el papel que desempeña cada uno de los miembros en la educación escolar, educación religiosa, etc. • Examinar el contenido y el método que permita la participación de los productores que no tengan terrenos para destinar a las actividades.

Elemento	Indicador	Puntos claves de observación y evaluación	Aspectos esenciales de orientación
	Capacidad de aprovechar los recursos que existen fuera de la comunidad	<p>Identificar el nivel de la capacidad de aprovechar los recursos externos (organismos externos, comunidades vecinas, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen la experiencia de haber acudido a la ayuda externa por iniciativa propia? • ¿De qué manera aprovechan los servicios de las instituciones públicas como la alcaldía? • ¿Aprovechan efectivamente los servicios de las instituciones públicas y las ONGs que visitan la comunidad? • ¿Han realizado alguna actividad en coordinación con otras comunidades? • ¿Tiene información sobre los organismos externos de apoyo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a los directivos de la comunidad a las comunidades avanzadas, brindarles la oportunidad de intercambiar opiniones y experiencias, y orientarles sobre los métodos de preparación de la información comunal y soliciación del apoyo externo, etc. • Con el objeto de facilitar la canalización de apoyo de los organismos externos, así como fomentar la comprensión por parte de los comunitarios de la situación del uso de las tierras y de los recursos de toda la comunidad, elaborar y preparar los mapas de uso de la tierra y de los recursos que demuestren la situación actual de la comunidad. • Orientar a los directivos de la comunidad para que visiten la alcaldía periódicamente y obtengan información sobre el apoyo que proporciona las instituciones públicas y las ONGs. • Capacitar mediante el OJT a los directivos de la comunidad sobre cómo preparar la información básica de la comunidad (población, productos, recursos, etc.). Enseñarles también a distinguir los problemas que se pueden resolver en la comunidad de los que no se pueden. • Ejecutar para los directivos de la comunidad un pequeño ejercicio de formulación de proyectos comunales.
Voluntad de participación	Comprensión sobre el potencial de venta de los productos	<p>Identificar el potencial de venta de los productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha vendido alguna vez los productos? • ¿Hay posibilidad de comercializar los productos? • ¿Hay algunos productos comercializables? 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar productos con posibilidad, orientar a los participantes para que investiguen y aprendan sobre los métodos de producción, administración y venta favorable, y hacerles buscar los más eficientes. Asimismo, presentarles el modelo y tratar de difundirlo. • En caso de que un producto ya tenga su mercado, orientar a los comunitarios para que ingenien la manera de darle el valor agregado. • Buscar productos que generen ingresos en poco tiempo y tratar de difundirlos a como se menciona en los incisos anteriores.
	Comprensión sobre los beneficios que se obtienen mediante la ejecución de las actividades	<p>Averiguar si comprenden los beneficios que se generan como resultado de las actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe alguna necesidad que les motiven a realizar las actividades? • ¿Comprenden los beneficios que generan las actividades que realizan? ¿Comprenden los beneficios indirectos que se generan, como en el caso de conservación del suelo? • ¿Comprenden qué es lo que tienen que hacer de ahora en adelante para lograr los beneficios? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacerles observar a los participantes los resultados de las actividades en un lugar donde puedan percibirlos con sus propios ojos, dentro o fuera de la comunidad; y realizar un intercambio de opiniones y experiencias con el productor propietario del lugar para que profundicen su comprensión sobre los beneficios que generan las actividades. • Establecer una finca modelo en la comunidad (opcional). • Mostrarles a los participantes los beneficios en cifras concretas para facilitar su comprensión sobre los beneficios que generan las actividades. • Indicar a los participantes que elaboren los mapas de su finca, antes y después de la ejecución de las actividades, y hacer una presentación de dichos mapas para luego sostener una discusión entre todos. • En cuanto a las obras de conservación del suelo, etc., hacerles verificar a los participantes los resultados de las mismas vez en cuando. • Explicar y enseñar a los participantes sobre el método de mejoramiento de la parcela agrícola por medio de la introducción de especies arbóreas multiuso, utilizando ilustraciones y visitando el sitio de trabajo; y hacerles pensar sobre lo que pueden hacer en su propia finca.

Elemento	Indicador	Puntos claves de observación y evaluación	Aspectos esenciales de orientación
	Sentido de propósito	<p>Observar si están realizando las actividades con un sentido de propósito concreto</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Está realizando cada una de las actividades con un objetivo concreto en mente? • ¿El objetivo de la actividad es realístico y/o alcanzable? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo del sentido de propósito haciéndoles analizar a los participantes el estado de sus recursos, así como definir cómo quieren dejar su finca, qué es lo que tienen que hacer ahora y qué beneficios pretenden obtener. • Hacerles comprender a los participantes sobre los beneficios que generan las actividades que están ejecutando a través de la observación de los beneficios de las actividades en la comunidad o en las comunidades avanzadas, y el intercambio de opiniones y experiencias con los productores que generaron los beneficios. Como una alternativa, realizar lo mencionado anteriormente, presentando un video. • Establecer una meta alcanzable a corto plazo para lograr el plan y ayudarles a promover las actividades a paso firme. • Realizar la educación forestal y ambiental en la educación escolar y religiosa con la participación de los padres de familia para elevar la conciencia sobre el bosque y el medio ambiente.
Bienestar personal		<p>Observar en qué forma está relacionada el bienestar personal con la ejecución de las actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene tiempo para dedicarse a las actividades forestales? • ¿Tiene lo suficiente para su subsistencia (ropa, alimento y vivienda) como para motivarse a realizar las actividades forestales? 	<ul style="list-style-type: none"> • En caso que sea difícil dedicarse a las actividades forestales debido a las dificultades económicas, orientarles sobre la introducción del sistema de agroforestería y el método de manejo de patio, ya que se pueden obtener resultados en poco tiempo. • En caso que sea difícil realizar las tareas por falta de tiempo, orientarles, como por ejemplo sobre la reducción del tiempo destinado a cocinar y a recolectar leña por la introducción de la cocina mejorada, proporcionándoles información al respecto. • Hacerles conocer los ejemplos de las otras comunidades y proporcionarles información, para que los participantes puedan tener una visión a largo plazo de cómo mejorar su vida. • Proporcionar información sobre los métodos de reinversión, etc., si se ha disminuido el egreso o ha mejorando el ingreso.

3.2.2 Momento adecuado y el contenido de la evaluación de las actividades

- La evaluación se realiza todos los años.
- Básicamente, se evalúan las actividades que se ejecutan en base a la matriz de resumen de actividades elaborado para el plan de acción. Los indicadores que se utilizan para el monitoreo se establecen en base a los indicadores de monitoreo mencionados en la guía de lineamientos y deberán ser lo más sencillo posible.
- En términos concretos, se realizan: a. revisión del contenido de las actividades realizadas; b. gira de observación de los sitios en donde se ejecutan las actividades; c. identificación de experiencias beneficiosas y aspectos positivos que contribuyeron al logro de los resultados, así como los aspectos negativos (problemas), y comprobación de las medidas para solucionar los problemas; y d. elaboración del plan de actividades para el siguiente año (lo mismo que el proceso de elaboración del Plan de Actividades mencionado anteriormente).
- De lo mencionado en el párrafo anterior, “a. revisión del contenido de las actividades realizadas” se realiza en base al registro mensual de actividades, en el cual los participantes reportan mensualmente las actividades ejecutadas durante el mes. El registro mensual de actividades permite que los participantes auto-monitorean el nivel de ejecución de sus propias actividades, y a la vez, sirve de base para el monitoreo por parte del equipo técnico.

FORMATO DE REGISTRO DE ACTIVIDADES INDIVIDUALES (FRAI)

Municipio: _____ Comunidad: _____
 Mes: _____ del 2010.
 Nombre del Beneficiario: _____

Componente: MANEJO DE BOSQUE	¿CUÁNTO HICE?	
¿Qué trabajo hice?	Cantidad	Unidad
1-		
2-		
3-		

Componente: PRODUCCIÓN DE PLANTAS	¿CUÁNTO HICE?	
¿Qué trabajo hice?	Cantidad	Unidad
1-		
2-		
3-		

Componente: AGROFORESTERÍA	¿CUÁNTO HICE?	
¿Qué trabajo hice?	Cantidad	Unidad
1-		
2-		
3-		

Componente: SILVOPASTORIL	¿CUÁNTO HICE?	
¿Qué trabajo hice?	Cantidad	Unidad
1-		
2-		
3-		

Componente: MANEJO DE PATIO	¿CUÁNTO HICE?	
¿Qué trabajo hice?	Cantidad	Unidad
1-		
2-		
3-		

OTRAS ACTIVIDADES:	¿CUÁNTO HICE?	
¿Qué trabajo hice?	Cantidad	Unidad
1-		
2-		
3-		

Fecha de recibido: _____

Firma del técnico: _____

Asimismo, cada vez que se brinda una orientación en la comunidad, el equipo técnico realiza la siguiente encuesta a los comunitarios sobre la orientación y utiliza los resultados para el automonitoreo del equipo.

Encuesta sobre la Instrucción

Preguntas	Evaluación				
	Mínimo	Regular	Máximo		
1. ¿Fue interesante el tema de la capacitación?	1	2	3	4	5
2. ¿Usted aprendió algo nuevo?	Si / No				
3. ¿Fue fácil de comprender la capacitación?	1	2	3	4	5
3-1. ¿Le parece bien el método de la capacitación?	1	2	3	4	5
3-2. En el caso de que se utilizaron algunos materiales didácticos, ¿fueron entendibles?	1	2	3	4	5
4. ¿Fue adecuado el nivel de la capacitación?	1	2	3	4	5
5. ¿Fue oportuna la capacitación?	1	2	3	4	5
6. ¿Quiere Usted aplicar la técnica presentada?	No / No sé / Si				
En caso de "No" o "No sé", por favor seleccione las razones;	1. No tengo el material para aplicarla 2. Falta mano de obra para aplicarla 3. La técnica es muy difícil para realizar 4. Baja adaptabilidad para mi demanda 5. Otras ()				
7. Opinión libre - Brevemente, díganos sus opiniones sobre la instrucción -					

Muchas gracias por su atención.

- Se ordenan los datos en una tabla a como se muestra a continuación y se la expone en el tablero de aviso.

Ejemplo de la revisión del contenido de las actividades realizadas

Actividades	Subactividades principales y sus resultados	Número de participantes		Observación
		Junio de 2002	Octubre de 2003	
1. Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los directivos de la unidad ejecutora • Conformación de grupos por actividad (6 grupos), asignación del responsable, y celebración de reuniones (una vez por mes) • Capacitación sobre la organización comunitaria (3 veces) • Capacitación en la finca modelo (3 veces) 	27	19	- Materiales suministrados: artículos de oficina, folletos, letreros y afiches
2. Prevención de incendios forestales	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la brigada contra incendios • Ejecución de campañas para la prevención de incendios forestales (4 veces) • Visita de los directivos de la unidad ejecutora a las comunidades vecinas para las actividades de prevención de incendios forestales (7 veces) • Capacitación sobre educación ambiental y prevención de incendios forestales (2 veces) • Elaboración y aplicación del Reglamento Comunal sobre la Quema Agrícola • Instalación de rondas de cortafuego (140 Km.) • Como resultado de estas actividades, se ha elevado la conciencia de los comunitarios sobre la prevención de incendios forestales, pero aún se generan incendios forestales causadas por la caza, travesuras, propagación del fuego de las comunidades vecinas. En el 2001 hubieron 7 casos de incendio con grandes daños. En el 2002, aunque se generaron 4 casos, los daños fueron controlados a lo mínimo. 	27	19	- Materiales suministrados: folletos relacionados a incendios forestales, artículos de oficina, afiches, barriles y bombas de mochila
3. Producción de plántulas	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de plántulas en 4 viveros grupales y 2 individuales • Recolección de semillas en la comunidad (2kg) • Instalación del almácigo de eucalipto • Capacitación sobre la instalación y administración de viveros (4 veces). • Número de plántulas producidas 11,963 (9,253 plántulas de especies forestales y 2,710 plántulas de frutales), 25 especies en total 	27	19	<ul style="list-style-type: none"> - Especies de las semillas recolectadas: Gavilán, Genízalo, Guanacaste, Aceituno, Granadillo, Marañón y otros frutales - Materiales suministrados: artículos de oficina, regaderas, bombas de mochila, tamices, bolsas, palas y alambres de púas
4. Conservación de bosques naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Superficie administrada de bosques naturales (85Mzs) • Instalación de rondas cortafuego (140km) • Reforestación de enriquecimiento (20 especies árboles maderables, 2.600 plantas) • Capacitación sobre el manejo de bosques naturales (cultivo de café) en la finca modelo (2 veces) 	14	12	- Materiales suministrados: serruchos cola de zorro, limas, alambres de púas y plantas injertadas
5. Conservación del suelo	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras vivas (3.600Vrs) • Introducción de Taiwán, etc. (1,500Vrs) • Capacitación sobre barreras vivas (2 veces) 	22	15	- Materiales suministrados: ninguno
6. Reforestación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de cercas vivas (10,950Vrs, 5475 plantas) • Tasa de mortalidad de prendones: 30% • Capacitación sobre cercas vivas (2 veces) • Plantación de árboles forrajeros en los potreros (335 plantas) • Reforestación de parcelas para el sistema agroforestal (520 plantas) 	26	18	- Materiales suministrados: palas
7. Mejoramiento de la vida local	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación del huerto familiar (12,8 Mzs) • Plantación de frutales (248 injertos donados, 2,710 plantas producidas) • Tasa de mortalidad: 16.5% (año 2002), 0% (año 2003) • Frutales injertados introducidos: Aguacate, Mango, Mandarina y Limón • Capacitación sobre frutales (3 veces) • Capacitación sobre injertos (1 vez) 	26	19	- Materiales suministrados: alambres de púas, tijeras de podar y plantas injertadas
8. Educación ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña ambiental a cargo de los alumnos de la escuela primaria (plantación en el predio de la escuela: 150 plantas, concurso de afiches ambientales) • Producción de plántulas (200 plantas) 	45 niños 32 padres de familia	53 niños 40 padres de familia	- Materiales suministrados: creyolas, cartulinas, papelones, bolsas, semillas y mangueras

Ejemplo del análisis de factores contribuyentes al logro de resultados y de problemas

Actividades	Resultados del análisis		
	Factores contribuyentes al logro	Problemas	Soluciones
1. Organización	<ul style="list-style-type: none"> Existe una organización establecida para realizar las actividades planificadas. Los responsables realizaron el monitoreo de las actividades. Las actividades grupales e individuales fueron realizadas con entusiasmo. 	La alcaldía no ofrece apoyo para fortalecer la unidad ejecutora.	Solicitar a la alcaldía, INAFOR y la Policía que trabajen en coordinación cuando se realizan las actividades comunales.
		Los participantes están organizados, pero la comunidad no está organizada.	Invitar a los productores que no participaron para fortalecer la organización comunal.
2. Prevención de incendios forestales	<ul style="list-style-type: none"> La comunidad está organizada para evitar la propagación de incendios forestales. Cada uno de los productores administra su propiedad. Establecen las rondas cortafuego en el momento oportuno y siempre se mantienen en alerta. 	Los habitantes de las comunidades vecinas no instalan las rondas cortafuego, y realizan la quema indiscriminada sin previo aviso.	Con la participación de la alcaldía e INAFOR, realizar un encuentro de líderes de las comunidades vecinas para llevar a cabo las campañas y las actividades de instrucción y difusión dirigidas a la prevención de incendios forestales.
		Solamente los responsables de los grupos de actividad tienen la copia del reglamento comunal para regular la quema agrícola y los otros miembros no la tienen.	Distribuir la copia del reglamento comunal para regular la quema agrícola a todos los productores para que éste sea conocido en toda la comunidad.
3. Producción de plántulas	<ul style="list-style-type: none"> Comprensión del trabajo grupal Suministro de materiales y herramientas en el momento oportuno Entusiasmo de los participantes Plan de trabajo adecuado Instalación del vivero en las cercanías de los sitios de reforestación y las fuentes de agua 	Las semillas traídas del exterior de la comunidad no germinaron.	Recolectar semillas de los árboles que se encuentran en la comunidad.
		Por problemas surgidos en la distribución de las tareas para los viveros grupales, algunos de los productores dejaron la actividad del vivero.	Realizar la producción de plántulas instalando viveros individuales.
4. Conservación de bosques naturales	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en el número de casos de incendios forestales Se instalaron las rondas cortafuego en toda la comunidad. Se realizó la plantación de enriquecimiento. 	Es baja la conciencia sobre los bosques de los productores que no los poseen.	Realizar la educación ambiental para que los niños y los padres de familia tengan interés en la conservación de los recursos naturales que existen en la comunidad.
		Personas ajenas invaden los bosques naturales privados y producen daños.	<ul style="list-style-type: none"> Los padres educan sus hijos para que no entren a los terrenos privados. La brigada contra incendios vigila los bosques de la comunidad en la épocas seca.
5. Conservación del suelo	<ul style="list-style-type: none"> Suficiente precipitación en la época de lluvia Selección adecuada de la vegetación para el establecimiento de la terraza, y obtención de semillas en la comunidad Entusiasmo de los participantes Planificación adecuada. Plantación oportuna 	No hay suficiente vegetación para establecer terrazas.	Reproducir la vegetación que los productores de la comunidad no poseen (Valeriana, Zacate Taiwán, Zacate Limón, Gandul, etc.).
		El ganado entra a la parcela agrícola donde se está instalando la terraza y daña las plantas sembradas en curvas a nivel.	Definir el lugar de pastoreo para que el ganado no dañe las terrazas instaladas.
6. Reforestación	<ul style="list-style-type: none"> Se planificó y se ejecutó la plantación en el momento oportuno. Se instalaron viveros en la comunidad y se produjeron plantas. Suficiente precipitación en la época de lluvia 	Se secaron el 2% de los árboles reforestados de eucalipto por la plaga de Zompopos.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de insecticidas químicos para Zompopos Control manual: destrucción de zompoperos y cambio de tierra de los zompoperos con la de otros hormigueros Cultivar el Frijol Canabalia cerca del zompopero.
7. Mejoramiento de la vida local	<ul style="list-style-type: none"> Suministro de plantas injertadas desde fuera de la comunidad Los participantes tienen experiencia en el manejo de frutales. El nivel técnico y de conocimiento de los participantes es alto. El cuidado y el manejo fue bueno (bordos, limpieza de maleza, aplicación de abono orgánicos e insecticida) 	Plaga de Mosca Blanca y Minador de los Cítricos.	Elaborar insecticidas orgánicos utilizando las plantas nativas de la comunidad.
		Falta de fertilizantes e insecticidas orgánicos y químicos	Producir abonos e insecticidas orgánicos en el momento oportuno; y aplicar abonos orgánicos en la época seca.
		Falta de práctica en las técnicas de injerto de frutales	Entrenarse en la técnica de injerto utilizando los documentos de referencia de agroforestería que se les donaron. Realizar la práctica utilizando las plantas disponibles en la comunidad.
8. Educación ambiental	<ul style="list-style-type: none"> El profesor de la escuela primaria está muy entusiasmado con la educación ambiental. Los comunitarios de las comunidades vecinas también demuestran interés. 	Hacen falta los materiales didácticos para los niños.	Ingeniar y utilizar los materiales existentes en la comunidad. Buscar organizaciones de apoyo que puedan proporcionar materiales.
		El profesor casi no maneja el conocimiento técnico sobre la producción de plántulas.	Solicitar ayuda a los directivos de la unidad ejecutora como el del grupo de producción de plántulas.

- El equipo técnico actuará de facilitador para que los participantes lleven a cabo los procesos mencionados anteriormente por iniciativa propia y, a la vez, los resultados sean reflejados en las actividades del año siguiente.

3.3 Etapa de fomento de iniciativas de los comunitarios

Al pasar la etapa de orientación para la ejecución de las actividades, algunos comunitarios se han venido capacitando adquiriendo alto nivel de conciencia y de técnicas. Estos comunitarios tienen capacidad para asumir los papeles de presentador e instructor en los talleres de práctica en el campo.

Posterior a la etapa de orientación para la ejecución de las actividades, la orientación se dirigirá a fortalecer la organización ejecutora y capacitar los recursos humanos de la comunidad, los cuales cumplan el papel de núcleo para que los comunitarios desarrollen sus actividades de manera autónoma y continua.

Al realizar la orientación de esta etapa, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos.

- (i) Confirmar entre todos los miembros el sentido de existencia y la misión de la organización ejecutora que fue establecida en el Proyecto, a fin de que la misma continúe funcionando y sirviendo en el futuro.
- (ii) Confirmar los roles de la organización ejecutora que impulse las actividades de los comunitarios asimismo los roles de facilitadores que dirigen los talleres y otras reuniones.

Con respecto a los puntos (i) y (ii), se darán las orientaciones tomando en cuenta las Informaciones de Referencia 2 y 3 anexadas posteriormente.

Las capacidades básicas que deben ser adquiridas por los comunitarios son aquellas de autogestión antes mencionadas. Por lo tanto, las orientaciones dirigidas a los comunitarios deben tener por objetivo mejorar las capacidades de autogestión.

3.4 Etapa de seguimiento

Se estima que los participantes realizan las actividades hasta cierto punto mientras que el equipo técnico brinde la asistencia técnica de manera intensiva. Sin embargo, tomando en cuenta que la mayoría de las actividades de los proyectos forestales implementados hasta la fecha se encuentran estancadas una vez concluidos los proyectos, es deseable establecer un sistema de seguimiento para velar por las actividades de los participantes después de la terminación del proyecto.

En términos concretos, se brindan orientaciones basándose en el método que se usa para la orientación sobre el mejoramiento de la capacidad de autogestión detallada anteriormente. Además, al dar seguimiento a las actividades de la comunidad, se debe:

- Conocer el avance de las actividades a través de entrevistas con los directivos de la unidad ejecutora y estudios de campo, entre otros, y dar orientaciones sobre los problemas técnicos y organizativos que se presentan.
- Difundir nuevos conocimientos técnicos.
- Fungir como facilitador para que los directivos de la unidad ejecutora puedan realmente iniciar sus actividades.
- Suministrar información sobre el apoyo externo.

En especial, cuando los participantes suspenden las actividades que estaban ejecutando, se necesita identificar inmediatamente las causas de la incidencia y tomar las medidas pertinentes.

Para ello, es importante que el INAFOR y la Unidad Ambiental de las alcaldías visiten las comunidades periódicamente o a solicitud de las mismas, o mantengan una comunicación estrecha con la unidad ejecutora; presten atención de manera constante a los problemas forestales y ambientales que se presentan en las comunidades; y establezcan un sistema que permita tomar las medidas necesarias sin contratiempo.

Informaciones de Referencia

- 1. Puntos a Considerar al Realizar la Orientación**
- 2. Roles y Capacidades de una Organización Ejecutora**
- 3. Roles de Facilitadores**

1. Puntos a Considerar al Realizar la Orientación

Para que las actividades orientadoras que se ejecutan produzcan resultados, es importante ingeniar los métodos de orientación desde los siguientes puntos de vista.

a. Resultados (efectos) visibles

- Se refiere, por ejemplo, al crecimiento de los árboles, hortalizas o frutales. Para que los comunitarios reconozcan los resultados, es importante que los resultados (o efectos) sean visibles y, a la vez, atractivos. Estos provocan reacciones positivas en las personas que rodean al comunitario, lo que le genera satisfacción y lo motiva a continuar sus actividades.
- Es importante que el equipo técnico muestre el ejemplo antes de que los comunitarios procedan a realizar la tarea.
- El aumento de la cosecha es el beneficio más directo. No se puede lograr este resultado de la noche a la mañana, pero las obras de conservación del suelo, por ejemplo, produce un efecto inmediato (contención del suelo) en la fase que precede al aumento de la cosecha. El abono orgánico también funciona relativamente rápido. Es necesario que el técnico que realiza la orientación señale in situ este tipo de cambio.

b. Conciencia y sentido de responsabilidad como ejecutor

- Algunos de los proyectos de apoyo distribuyeron plantas sin brindar seguimiento. En tales casos, la mayoría de las plantas quedaron amontonadas en el patio y se secaron. Lo importante es que los comunitarios produzcan, por voluntad propia, lo que esté conforme con sus objetivos. Es de esperar que se les oriente de manera que ellos estén conscientes y sientan la responsabilidad de que son ellos quienes ejecutaron las actividades.

c. Ejecución entre todos

- El efecto multiplicador en las personas cercanas es mínimo cuando apenas unos pocos realizan las actividades recibiendo algún apoyo especial.
- A veces una persona se siente insegura de la actividad o de la técnica cuando trabaja sola, lo que a su vez le impide que actúe activamente. Si se realiza la actividad entre todos, los participantes se sienten animados. También les resulta más fácil hacer las tareas y, además, el efecto multiplicador en las personas cercanas es mayor.
- No se les debe exigir el trabajo grupal. Aunque la asistencia técnica o el círculo de estudio se realice en grupo, los comunitarios se sentirían más cómodos si realizan cada quien sus tareas individuales.

d. Orientaciones detalladas (Mostrar el ejemplo y dejar que hagan el trabajo)

- Lo importante es que el equipo técnico no solo dé explicaciones verbales sino que demuestre lo

dicho en la práctica. Además es necesario dejar que los comunitarios practiquen la técnica para asegurar la transferencia de la misma.

- Es necesario tocar repetidamente el mismo tema y dar instrucciones pertinentes de acuerdo a lo que se observa en el campo. En este sentido, la gira de observación a las comunidades avanzadas y el intercambio de opiniones entre los comunitarios son actividades efectivas.

e. Participación no restringida (Respetar la voluntad de los comunitarios)

- La sostenibilidad se logra respetando la iniciativa de los comunitarios, sin rechazar a los que desean involucrarse ni exigir a los que no desean hacerlo.
- En cuanto a los comunitarios que no cuentan con terrenos y, por ende, no pueden realizar las actividades de conservación de bosques, es necesario indicarles las posibles áreas de actividad, motivando, por ejemplo, su participación en la actividad de difusión de la cocina mejorada.

f. Menor monto de apoyo por persona

- No es deseable elevar el monto de apoyo que se le brinda a cada uno de los comunitarios. Si las personas cercanas piensan que el comunitario logró ejecutar su actividad gracias al gran apoyo, puede ser que la difusión de las actividades sea imposible sin antes ofrecer un apoyo similar y, por lo tanto, se perturba la sostenibilidad de las mismas.
- Por regla general, los incentivos se limitan a lo que los comunitarios no pueden costear, tomando en cuenta la necesidad de fomentar el sentido de propiedad y dar sostenibilidad a las actividades. Se trata en lo posible de aprovechar los recursos disponibles en la comunidad. No obstante, dada la severa situación económica en que se encuentra la comunidad, puede ser que se les otorgue algún tipo de incentivo hasta que los comunitarios tengan la voluntad de realizar las actividades a cuenta propia, siempre y cuando sea necesario o posible. En tal caso, se debe explicar a los comunitarios que el incentivo es parte de la asistencia técnica. El incentivo se decide considerando su indispensabilidad, el efecto en la productividad y el carácter educativo en relación a las actividades productivas.

g. Asistencia técnica flexible

- Aunque la mayoría de los comunitarios tiene poca experiencia en las actividades de manejo forestal, ellos consideran las técnicas inexperimentadas como técnicas nuevas, pensando que son novedosas, y demuestran la voluntad de adquirirlas y ponerlas en práctica. La formación de la voluntad se atribuye más que todo al método de asistencia técnica. Por lo tanto, las técnicas no deben ser aplicadas uniformemente, sino de manera flexible según la situación. Para materializar la aplicación flexible de las técnicas en el campo, las orientaciones deben ser destinadas a elevar la capacidad de aplicación, fomentando la comprensión sobre el significado y el efecto de las técnicas que se aplican a cada una de las tareas. El lograr que los comunitarios trabajen pensando resulta en la elevación de la voluntad hacia la ejecución de las actividades.

h. Planificación sin cantidades excesivas (Ejecutar las actividades todos los años, aunque sea poco a poco)

- Los comunitarios tienden a sobrecargar sus planes, ya que tienen una gran expectativa del proyecto de asistencia. En realidad, los comunitarios destinan la mano de obra principalmente a la producción agrícola, por lo que se ven obligados a realizar la actividad de manejo forestal buscando el tiempo libre entre sus tareas agrícolas. Cuando el comunitario planifica una cantidad excesiva y no logra alcanzar la meta debido a la falta de mano de obra, va perdiendo la voluntad de realizar las actividades y, por ende, deja de hacerlas. Se recomienda brindar orientaciones para arraigar la idea de que la meta se alcanza trabajando paso a paso y año por año, durante mucho tiempo, aunque sea en forma reducida.

i. Aprovechamiento del intercambio de experiencias

- Aún cuando residan en la misma comunidad, la oportunidad de conocer las actividades que ejecutan los otros participantes es limitado. El confirmar in situ cómo los demás llevan a cabo sus actividades o qué beneficios producen, escuchar las experiencias concretas e intercambiar opiniones entre sí es sumamente efectivo para la difusión de las técnicas, así como para la sensibilización y motivación de los participantes. Sin embargo, lo importante es llevar las discusiones hasta el tema de manejo de la finca o de la comunidad, y no terminar simplemente intercambiando comentarios acerca de alguna actividad específica como la construcción de las barreras muertas o el cultivo de café.

2. Roles y Capacidades de la Unidad Ejecutora

En el Proyecto, los participantes han venido ejecutando las actividades formando una unidad ejecutora. Una vez terminado el Proyecto, los comunitarios tienen que administrar dicha unidad con mayor iniciativa. Para tal efecto, se deben tener bien claros la misión, los roles y las tareas a tratar de la unidad ejecutora, para que ésta funcione sostenible y efectivamente.

(1) Misión de la unidad ejecutora

Las experiencias del pasado indican que las organizaciones innecesarias para los comunitarios no subsisten por mucho tiempo. Es necesario que los miembros reconfirmen la misión de la unidad ejecutora, o sea el significado de dar continuidad a la organización que se formó mediante el Proyecto después de su culminación.

Al conceptualizar la misión de la unidad ejecutora, se debe aclarar el significado y el objetivo de las actividades de manejo forestal realizadas por los comunitarios, así como el papel y la acción que se requiere de la unidad ejecutora para lograr dicho objetivo, y compartirlos entre los miembros para que de esta manera continúen las actividades de la unidad ejecutora después de la culminación del Proyecto.

(2) Funciones de la unidad ejecutora y las capacidades requeridas

A continuación se enumeran las principales funciones de la unidad ejecutora. El desempeñar estas funciones por iniciativa propia permite mantener la razón de existir y promover las actividades de manejo forestal comunitario de manera sostenible.

- Ejecutar el Plan de Acción de Manejo Forestal de acuerdo al ciclo de planificación, ejecución y evaluación.
- Organizar reuniones y talleres.
- Mejorar la capacidad de los miembros (a través de intercambio de experiencias y conocimientos, coordinación con proveedores externos de apoyo técnico, obtención de información y acceso imparcial a la misma, etc.).
- Organizar trabajos en conjunto (actividad comunal, grupal o entre comunitarios).
- Ayudar mutuamente (difusión de conocimientos y técnicas, uso conjunto o intercambio de materiales, intercambio de información, etc.)
- Mantener y elevar la motivación
- Solicitar apoyo externo y servir de ventana para la recepción del mismo
- Negociar y coordinar con el exterior (instituciones de administración pública, otras comunidades, habitantes de otras comunidades, etc.)

Para desempeñar las funciones referidas anteriormente, se necesita elevar las capacidades que se mencionan a continuación.

- Liderazgo que permita guiar la organización y movilizar sus miembros
- Capacidad de administrar el avance de las actividades
- Capacidad de organizar talleres, reuniones y trabajos en conjunto (planificación y preparación, comunicación, preparación de herramientas y materiales, coordinación con el capacitador, elaboración del registro, etc.)
- Capacidad de facilitar talleres y reuniones
- Conocimientos y técnicas relacionados a la actividad de manejo forestal
- Capacidad de administrar herramientas, materiales y fondos
- Capacidad relevante a la recolección de información, gestión, negociación con el exterior, etc.

(3) Tareas concernientes a la unidad ejecutora

a. Posición de la unidad ejecutora en la comunidad

El hecho de que la organización conformada por el Proyecto es parte de la organización comunal o es una organización voluntaria afecta la pauta de conducta de los miembros, por lo que es necesario aclarar la posición que ocupa la unidad ejecutora para facilitar la acción de los miembros. Dado que el Plan de Acción de Manejo Forestal es para toda la comunidad, es deseable que la unidad ejecutora sea una organización comunal, pero esto estará a decisión de los comunitarios de acuerdo a las condiciones que se presentan en la comunidad.

b. Conciencia del líder, los directivos y los miembros

Es indispensable la voluntad de promover las actividades por iniciativa propia. Para garantizar la sostenibilidad de la unidad ejecutora, es importante formar los líderes futuros, por lo que se debe activamente involucrar a los jóvenes.

c. Formación de facilitadores

Después de la terminación del Proyecto, los comunitarios van a asumir el papel que desempeñaban los cooperantes externos. En particular, es importante que existan facilitadores quienes promuevan la ejecución continua de las actividades, por lo que es una tarea, buscar y formar facilitadores comunitarios.

3. Roles de Facilitadores

La capacidad para impartir orientaciones a los comunitarios consta de la capacidad técnica y la capacidad en facilitación. Se espera que los técnicos extensionistas procuren elevar siempre su capacidad, reconfirmando los puntos que se detallan a continuación:

(1) Capacidad técnica

Es necesario que los técnicos extensionistas actualicen constantemente las técnicas de manejo forestal desde los siguientes puntos de vista.

a. Fundamentar y compartir la base teórica de los conocimientos empíricos de los comunitarios

Algunos de los comunitarios que sirvieron de capacitador para el taller práctico de campo que se realizó aplican las técnicas de manera empírica. El examinar la base teórica de los conocimientos empíricos permite la aplicación más efectiva y flexible de los mismos. Los técnicos extensionistas deben fundamentar la base teórica de las técnicas empíricas que han conocido u observado durante la asistencia técnica con la información obtenida de los documentos, los expertos o los sitios web, entre otros, y aprovecharlos para el trabajo de extensión.

b. Dar respuesta a las dudas que surgen en el campo

Al realizar la orientación de campo, no es suficiente dar explicaciones provenientes de los textos científicos. En el campo, se requieren técnicas adecuadas a cada uno de los casos, de manera que los extensionistas deben dar orientaciones observando la situación con sus propios ojos y diagnosticar en base a las experiencias y los conocimientos acumulados. No se deben dejar intactas las dudas que surgieron en el campo, sino se las debe resolver una por una, lo que les permite aprovecharlas para enriquecer las orientaciones que siguen y alcanzar su propio crecimiento.

c. Brindar técnicas fáciles de adoptar para los comunitarios

Algunos comunitarios no terminaron la educación básica y tienen dificultad en calcular, leer o escribir. Por lo tanto, las técnicas que se les orientan deben ser lo más sencillo posible. Evitando cálculos o uso de herramientas específicas que los obstaculizan, se puede lograr la difusión y el establecimiento de las técnicas. Cabe señalar que la simplificación de las técnicas es posible únicamente con la comprensión de su esencia, por lo que es necesario que los extensionistas las manejen a fondo.

(2) Capacidad facilitadora

Los los técnicos extensionistas deben seguir mejorando sus capacidades para impartir asistencias técnicas y organizar talleres, tomando en cuenta los siguientes puntos:

a. Taller práctico de campo

i. Diagnóstico en el campo

Los los técnicos extensionistas deben primero observar las condiciones del lugar antes del taller, examinar el porqué el lugar se encuentra en tal estado y tener ordenados en su mente las fortalezas, los puntos a mejorar y las medidas a tomar. Posteriormente en el taller, es necesario tomar una actitud alentadora que induzca a los comunitarios a exponer sus opiniones en base al análisis.

ii. Establecimiento del “espacio de aprendizaje”

El mayor papel de los técnicos en el taller práctico de campo es “estimular la participación,” “ordenar y resumir las opiniones para presentarlas de una forma comprensible” y “explicar y evaluar las técnicas desde el punto de vista científico,” estableciendo de esta manera el “espacio de aprendizaje.” Es necesario dar seguimiento cuando, por ejemplo, surja algo que no se pueda valorar allí mismo. En tal caso, se deja pendiente el asunto y se lo explica luego, una vez consultados los documentos u otras fuentes.

b. Taller de evaluación y planificación

i. Método de elaboración del plan anual de actividades de los comunitarios

- Punto de vista de paso crítico

En vez de planificar meramente en orden cronológico, es necesario pensar primero en las tareas y actividades que se deben realizar en un período determinado debido a las condiciones climáticas, entre otros, y luego, en base a las mismas, planificar las actividades relacionadas como las preparativas y de seguimiento.

- Elaboración de un plan concreto

Muchas veces cuando el participante tiene poca experiencia en las actividades del Proyecto, no puede realizarlas si en la planificación se incorporan solamente los temas y las fechas de ejecución. Por lo tanto, en algunos casos se debe indicar concretamente el objetivo o la meta, el responsable, el procedimiento de la actividad, el aporte, el lugar y la fecha.

ii. Talleres con pensamientos positivos

Los talleres de evaluación y planificación de las actividades de los comunitarios tienden a enfocarse en los problemas y las medidas para resolverlos. Si todos los talleres se destinan principalmente a discutir los problemas, más bien se debilita la motivación de los comunitarios, los agota y no les permite ver las posibilidades que están más allá de los problemas. Se debe activamente incorporar pensamientos positivos en lo posible y promover las ideas y acciones

constructivas de los comunitarios.

c. Taller en general

Además de lo mencionado anteriormente, es deseable que se confirmen los siguientes puntos en relación a la ejecución del taller.

i. Papel del facilitador

- Estimular la participación
- Ordenar las opiniones (agrupar las opiniones, integrar las opiniones similares y resumir las opiniones)
- Cambiar o ampliar el punto de vista
- Ordenar y guiar la discusión (definir el rumbo de la discusión y mediar)
- Distribuir el tiempo

ii. Esfuerzos necesarios para el facilitador

Como facilitador, es necesario siempre procurar ingeniárselas de la siguiente manera.

- Estimular la participación y hacerles hablar.
- Elevar el interés o la comprensión de los participantes y mantener su concentración a través de “aprender haciendo.”
- Tener ordenados los puntos técnicos para poder liderar la discusión adecuadamente.
- Prestar atención a que no opinen siempre las mismas personas y estimular la participación de muchos.
- Fomentar la comprensión, sin recurrir únicamente a textos, sino visualizando hasta donde se pueda.
- Procurar entregar el espacio a los comunitarios.
- Tratar de que las palabras no sean difusas, sino simples y claras.
- En cuanto a las opiniones, confirmarlas repetidas veces, dar comentarios, ordenarlas y resumirlas para motivar a las personas que opinaron y ayudar a los demás participantes a que comprendan.