



## 10.7 Matriz de toma de responsabilidades

**Objetivo del ejercicio:** aclarar y lograr un consenso sobre la repartición de responsabilidades entre la comunidad y los agentes externos, y fomentar la toma de responsabilidades por los participantes

**Tiempo requerido:** según la complejidad de la planificación

**Material necesario:** pizarra y/o papelón con plumones y tarjetas

**Metodología:**

**Paso 1:** escribir sobre la pizarra o en tarjetas, todas las acciones que han sido propuestas por la planificación.

**Paso 2:** pedir a los participantes, para cada una de las acciones, decidir en cual de las tres categorías siguientes deben colocarse:

- Podemos hacerlo nosotros sin ayuda externa
- Podemos hacerlo, con asistencia
- No podemos hacerlo nosotros: tiene que hacerlo el Estado (o cualquier agente externo de que se trate)

A cada paso, fomentar una discusión si necesario.

**Paso 3:** para las acciones que son factibles, establecer claramente las responsabilidades mutuas: dentro de la comunidad, y con los agentes externos. La matriz producida será un insumo imprescindible para la matriz final de planificación.

**11**

**MONITOREO Y EVALUACIÓN  
PARTICIPATIVOS**



---

## 11.1 Matriz de planificación de monitoreo y evaluación

**Objetivo del ejercicio:** establecer una matriz de planificación del proceso de monitoreo (o seguimiento) y evaluación participativo. Este proceso debe ser iterativo: implica la repetición, a intervalos determinados, de etapas de **acción** (implementación del proyecto), **observación** (monitoreo de los indicadores) y **reflexión** (análisis de los resultados de la observación y propuesta de ajustes y correctivos). La matriz debe resumir las acciones a realizar, las responsabilidades y el cronograma.

**Tiempo necesario:** 2 - 3 horas según la complejidad.

**Material requerido:** pizarra, papelón, plumones, tarjetas.

### **Metodología:**

Se realiza una sesión con los participantes del proyecto. Durante la sesión se va a establecer una matriz que tiene que indicar las diferentes actividades con sus resultados esperados, como se va a medir (indicadores), quién va a medir (responsabilidades), como se va a presentar (productos) y cuando (cronograma).

**Paso 1:** análisis de los participantes y de la situación del grupo: “¿qué sabemos de los diferentes actores del proyecto y de sus respectivas responsabilidades?”

**Paso 2:** análisis de expectativas y temores acerca de las actividades programadas: ¿“cuáles son nuestras expectativas (resultados esperados) y nuestros temores (problemas posibles) acerca del proyecto?” Esto permite ampliar la visión y enriquecer la búsqueda de indicadores.

**Paso 3:** análisis de indicadores: ¿“cómo podemos observar el avance y el impacto de las actividades?” (Ver matriz de indicadores)

**Paso 4:** análisis de responsabilidades de monitoreo: ¿“quién tendría que observar los diferentes indicadores?” A ese nivel se debe decidir si se va a formar un comité de seguimiento y quién va a ser miembro.

**Paso 5:** análisis de tareas de monitoreo: ¿cuando se va a realizar el monitoreo y la evaluación, y qué productos se esperan?

# MATRIZ DE INDICADORES DE MONITOREO

ACTIVIDAD SUB-ACTIVIDAD INDICADORES MEDIO DE VERIFICACION

TABLECI-  
MIENTO  
DEL  
VIVERO

• ORGANIZACION DEL COMITÉ DE VIVERO	• EL COMITÉ FUNCIONA CON SUS MIEMBROS NOMBRADOS	- ACTAS - REUNIONES - PRESENCIA DE LOS MIEMBROS
• PREPARACION DEL TERRENO	• TERRENO CERCA-DO, LIMPIO Y CON SEMILLEROS LISTOS Y BOLSAS LLENAS • MATERIAL DISPONIBLE	- REUNION DE EVALUACION EN SEGUNDA SEMANA DE FEBRERO - MATERIAL
• SIEMBRA Y MANTENIMIENTO	• ESPECIES FRUTALES Y MADERABLES SEMBRADAS • NUMERO Y CALIDAD DE PLANTAS	• % DE GERMINACION 2 DA. SEMANA ABRIL. • % DE SOBREVIVENCIA Y CALIDAD 4A. SEMANA MAYO.
• PLANIFICACION DE LA PLANTACION DE MADERABLES	• PLAN DE PLANTACION CON LOS SOCIOS	• PLAN ACORDADO PARA MAYO CON LOS 11 SOCIOS
• PREPARACION DE LA PLANTACION DE MADERABLES	• PARCELAS LISTAS • HOYOS DE PLANTACION	- VISITA DE EVALUACION PRIMERA SEMANA DE JULIO
• CAPACITACION EN INJERTACION	• 3 TALLERES • LOS SOCIOS HACEN LA INJERTACION	- EVALUACION DE TALLERES - NÚMERO DE PLANTAS Y % DE INJERTOS PRENDIDOS

## 11.2 Matriz de indicadores de monitoreo

**Objetivo del ejercicio:** establecer una matriz con los indicadores que van a servir de base para el monitoreo o seguimiento del proyecto. (Aquí hemos distinguido indicadores de monitoreo y de evaluación de impacto pero en ciertos casos no es necesario separarlos). Consensuar los indicadores es un aspecto muy importante de la participación en un proyecto.

**Tiempo necesario:** 2 - 3 horas según la complejidad.

**Material requerido:** pizarra, papelón, plumones, tarjetas.

**Metodología:**

Se realiza una sesión con los participantes del proyecto.

**Paso 1:** explicar el objetivo de la reunión, y las necesidades del monitoreo y evaluación. Los participantes generalmente no estarán familiarizados con el concepto de “indicador” así que debe ser explicado con ejemplos prácticos: tomar como ej. una de las actividades del plan de trabajo y proponer una lluvia de ideas sobre el tema: “¿cómo podemos saber si la actividad se está llevando a cabo como previsto?” Es más fácil identificar posibles indicadores si se organizan en cuatro categorías:

- indicadores de la *disponibilidad de insumos*: ¿están disponibles los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad?
- indicadores de la *existencia de los productos*: ¿hay existencia de los productos previstos de la actividad?
- indicadores del *cumplimiento de las tareas*: ¿se están llevando a cabo las tareas necesarias para la actividad?
- indicadores de los *procesos*: ¿se están dando los procesos?

En el ejercicio inicial, los participantes se familiarizan con los diferentes tipos de indicadores. El facilitador ordena las tarjetas y hace varias rondas de “lluvia de ideas” hasta que se agote el tema.

**Paso 2:** el segundo paso consiste en determinar cómo se van a medir los indicadores. Esto permite hacer ver dos grandes tipos de indicadores:

- *indicadores cuantitativos*: son los que pueden ser medidos en cantidades (generalmente, insumos y productos);
- *indicadores cualitativos*: son los que no pueden ser medidos en cantidad (generalmente, tareas y procesos).

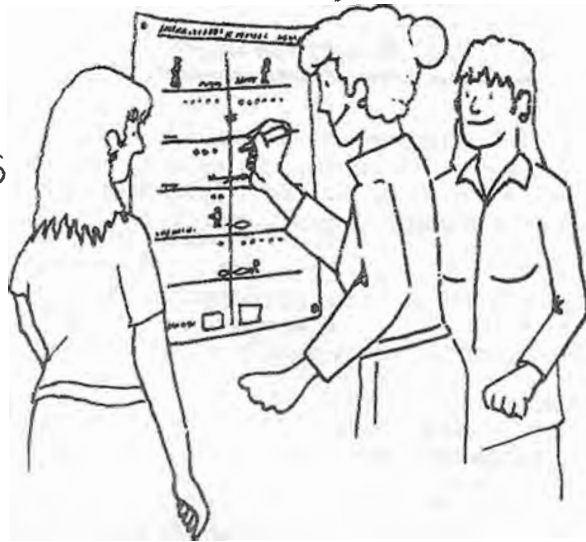
**Paso 3:** si los indicadores establecidos son muy numerosos, puede ser necesario una priorización; un criterio para priorizar es la factibilidad de medir los indicadores.

**Paso 4:** se va repitiendo el ejercicio para las diferentes actividades y sub-actividades, construyendo la matriz de indicadores con los resultados.








# MONITOREO PARTICIPATIVO

(CUMPLIMIENTO DE TAREAS)

TODOS LOS  
MIEMBROS  
DEL GRUPO  
PARTICIPAN EN  
EL MONITOREO



## TAREAS DEL MES DE: MAYO

TAREA	CUMPLIMIENTO	COMENTARIO
LLENAR BOLSAS. 		3,000 BOLSAS GRANDES. 8,000 BOLSAS PEQUEÑAS.
RECOGER SEMILLAS MADERABLES. 		-SOLAMENTE SE CONSIGUIÓ 1 LIBRA DE SEMILLAS DE CEDRO.
RECOGER SEMILLAS NARANJA. 		-3 LIBRAS.
CONSEGUIR INSUMOS. 		-EL TECNICO NO TRAJO EL FUNGICIDA. -CONSEGUIMOS 1 SACO DE ABONO.



### **11.3 Formularios para monitoreo participativo (cumplimiento de tareas)**

**Objetivo del ejercicio:** facilitar a la comunidad, unos formularios sencillos para monitorear ellos mismos el cumplimiento de las tareas asignadas en los planes de trabajo. Se dirige principalmente a la comunidad, para ilustrar el avance de actividades y retroalimentar datos a las reuniones periódicas de evaluación y ajuste. No debe servir en primer lugar las necesidades de la institución de desarrollo, la cual debe llevar a cabo su propio proceso.

**Material necesario:** papel, cartulina, plumones

**Metodología:**

Los formularios y diagramas de monitoreo deben ser cuidadosamente adaptados a la realidad del proyecto:

- las necesidades de monitoreo de las actividades;
- el grado de organización y familiaridad de los participantes con los conceptos;
- el grado de alfabetización de los participantes.

Los formularios deben introducirse en forma gradual, no pre-establecidos por la institución, sino productos de una demanda de la gente. El técnico no debe proponer los formularios sin haber discutido con ellos, los problemas que tienen en monitorear las actividades. Es necesario que desde el principio, sea la gente que recolecte la información y complete los formularios. Al principio deben usarse gráficas muy simples.

Diferentes tipos de formularios pueden usarse. Para el monitoreo de las tareas, es importante utilizar la escala de tiempo que mejor les conviene a la gente; acordar una simbología clara para todos. El formulario debe indicar las tareas a realizar, las responsabilidades y las fechas a respetar.

Los formularios de monitoreo participativo deben ser preferiblemente de gran tamaño, y colocados en forma visible en un lugar donde se reúne el grupo de trabajo.