

EVALUANDO LA GOBERNANZA FORESTAL

Una guía práctica para la recolección, análisis y uso de datos



PROFOR
PROGRAM ON FORESTS

ESTA GUÍA FUE PREPARADA CON EL APOYO DEL



www.recoftc.org



www.bmz.de www.giz.de



www.fern.org

UN-REDD
PROGRAMME



www.un-redd.org



www.maderaverde.org



www.forest-trends.org


EUROPEAN FOREST INSTITUTE

www.efi.int



www.fao.org/forestry/eu-flegt/

EVALUANDO LA GOBERNANZA FORESTAL

Una guía práctica para la recolección, análisis y uso de datos



Autores: **Phil Cowling,**
Kristin DeValue,
y **Kenneth Rosenbaum**



Aclaración

Todas las omisiones e inexactitudes en este documento son responsabilidad de los autores. Los puntos de vista expresados en esta guía no representan necesariamente los de las instituciones involucradas, ni representan necesariamente las políticas oficiales de dichas instituciones.

Forma recomendada para citar la guía

Cowling, Phil, Kristin DeValue y Kenneth Rosenbaum, 2014. Evaluando la Gobernanza Forestal: Una guía práctica para la recolección, análisis y uso de datos. PROFOR y FAO. Washington DC.

Créditos fotográficos:

Todas las fotografías en el interior de la guía: Flore de Préneuf

Publicado en octubre 2014

El material en la presente publicación puede ser copiado y citado libremente siempre y cuando se otorgue el crédito respectivo.

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO	9
AGRADECIMIENTOS	10
SIGLAS Y ABREVIATURAS	11
INTRODUCCIÓN	13
RESUMEN DE LA GUÍA	15
SECCIÓN 1: PLANIFICANDO SU EVALUACIÓN	15
SECCIÓN 2: IMPLEMENTANDO SU EVALUACIÓN	16
SECCIÓN 3: USANDO SU EVALUACIÓN	17
POSTDATA	17
ANEXOS	18
SECCIÓN I: PLANIFICANDO SU EVALUACIÓN	21
RESUMEN	21
CAPÍTULO 1: ESTABLECIENDO LOS OBJETIVOS	22
PASO 1: DEFINA EL POR QUÉ	23
PASO 2: CONSIDERE EL CONTEXTO	25
<i>CONTEXTO POLÍTICO E INSTITUCIONAL</i>	25
<i>CONTEXTO ECONÓMICO</i>	27
<i>CONTEXTO SOCIAL</i>	27
<i>CONTEXTO TÉCNICO/OPERACIONAL</i>	27
<i>CONTEXTO AMBIENTAL</i>	27
PASO 3: ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS	28
<i>EJEMPLOS DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</i>	29
PUNTOS SOBRE EL PROCESO: DESARROLLANDO OBJETIVOS COMUNES	31
CAPÍTULO 2: DESARROLLANDO UN PLAN DE TRABAJO	33
PASO 1: IDENTIFIQUE SU ALCANCE - QUÉ MEDIR	35
PASO 2: IDENTIFIQUE SU ENFOQUE - ¿CÓMO OBTENDRÁ SU INFORMACIÓN?	39
PASO 3: ¿QUIÉN HARÁ LA EVALUACIÓN?	46
PASO 4: ¿CUÁNDO SE HARÁ, CON QUÉ FRECUENCIA Y POR CUÁNTO TIEMPO?	49
PASO 5: ¿CUÁNTO COSTARÁ?	49
PASO 6: ELABORE EL PLAN DE TRABAJO	51
PUNTOS SOBRE EL PROCESO: COMUNICANDO Y GESTIONANDO EL PROCESO	53

CAPÍTULO 3. PLANIFICANDO LA RECOLECCIÓN DE DATOS	54
PASO 1: DECIDA CUÁLES ASPECTOS DE GOBERNANZA VA A ABORDAR	55
PASO 2: IDENTIFIQUE POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN	60
<i>MATERIALES ESCRITOS</i>	61
<i>PERSONAS</i>	64
<i>EVIDENCIA FÍSICA</i>	65
PASO 3: SELECCIONE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	67
<i>BUSCANDO INFORMACIÓN SOBRE ANTECEDENTES E HISTORIA</i>	69
<i>BUSCANDO INFORMACIÓN SOBRE DISEÑO DE GOBERNANZA</i>	69
<i>BUSCANDO INFORMACIÓN SOBRE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS</i>	
<i>DE TOMA DE DECISIONES</i>	70
<i>BUSCANDO INFORMACIÓN SOBRE IMPLEMENTACIÓN</i>	70
PASO 4: DESARROLLE HERRAMIENTAS PARA CADA MÉTODO	70
<i>REVISIONES DE ESCRITORIO</i>	72
<i>ANÁLISIS DE EXPERTOS</i>	75
<i>INFORMANTES CLAVES</i>	76
<i>DISCUSIONES DE GRUPOS FOCALES</i>	79
<i>TALLERES</i>	81
<i>ENCUESTAS</i>	83
PASO 5: FINALICE SU PLAN DE TRABAJO Y DESARROLLE UN MANUAL	
DE RECOLECCIÓN DE DATOS	85
<i>PUNTOS SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO LOS MÉTODOS</i>	86
SECCIÓN II: IMPLEMENTANDO SU EVALUACIÓN	89
RESUMEN	89
CAPÍTULO 4: RECOLECCIÓN DE DATOS	90
PASO 1: REÚNA Y CAPACITE A UN EQUIPO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	91
<i>COMPOSICIÓN DEL EQUIPO</i>	91
<i>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</i>	92
PASO 2: RECOLECTE LOS DATOS	93
<i>TÉCNICAS DE ENTREVISTA</i>	93
<i>TÉCNICAS DE FACILITACIÓN</i>	93
<i>ADMINISTRACIÓN DE ENCUESTAS</i>	94
<i>CODIFICANDO</i>	97
PASO 3: CONTROL DE CALIDAD	98
<i>EDITAR</i>	98
<i>LIMPIAR</i>	98
<i>VERIFICAR</i>	99
<i>TRIANGULAR</i>	99
<i>PUNTOS SOBRE EL PROCESO: RECOLECCIÓN PRÁCTICA Y ÉTICA DE LOS DATOS</i>	100
CAPÍTULO 5: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS	102
PASO 1: PROCESE LOS DATOS	104
<i>ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS</i>	104
<i>RESUMEN DE LOS DATOS</i>	106
<i>VISUALIZANDO LOS RESULTADOS</i>	108
PASO 2: ANALICE LOS DATOS	111
PASO 3: HAGA RECOMENDACIONES	112
<i>PRIORIDADES</i>	112
<i>ACCIONES</i>	113
<i>PUNTOS SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO Y VALIDANDO EL ANÁLISIS</i>	114

SECCIÓN III: USANDO SU EVALUACIÓN	117
RESUMEN	
CAPÍTULO 6: APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS	118
PASO 1: DECIDA SU ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN	120
<i>TIPOS DE PRODUCTOS</i>	121
<i>PONIENDO LOS PRODUCTOS A DISPOSICIÓN</i>	122
<i>LLAMANDO LA ATENCIÓN A LOS HALLAZGOS</i>	123
PASO 2: IMPLEMENTANDO LA ESTRATEGIA	124
<i>PREPARE UN BORRADOR DE SU PRODUCTO PRINCIPAL</i>	124
<i>VERIFIQUE Y REVISE EL BORRADOR</i>	125
<i>PREPARE VERSIONES O PRODUCTOS SUPLEMENTARIOS</i>	125
<i>PUBLIQUE SUS PRODUCTOS</i>	125
PASO 3: INSTITUCIONALICE EVALUACIONES ADICIONALES	126
<i>SEDE INSTITUCIONAL</i>	126
<i>BASE DE APOYO</i>	127
<i>LIDERAZGO</i>	128
<i>PUNTOS SOBRE EL PROCESO: FACILITE EL USO DE SUS HALLAZGOS</i>	129
CAPÍTULO 7: APRENDIZAJE Y MEJORAMIENTO	130
PASO 1: COMIENZE LA EVALUACIÓN DURANTE EL DESARROLLO DEL ESTUDIO DE GOBERNANZA	131
PASO 2: EVALÚE DESPUÉS DE REALIZADO EL ESTUDIO DE GOBERNANZA	131
PASO 3: DESPUÉS DE EVALUAR EL ESTUDIO DE GOBERNANZA HAGA LOS RESULTADOS DISPONIBLES	134
PASO 4: MANTENGA LA PUERTA ABIERTA A COMENTARIOS	134
<i>PUNTOS SOBRE EL PROCESO: DESARROLLANDO UNA AUTO-EVALUACIÓN DEL EQUIPO</i>	135

POSTDATA	138
ANEXO I: CASOS DE ESTUDIO	139
CASO DE ESTUDIO: INDONESIA	140
CASO DE ESTUDIO: TANZANIA	146
CASO DE ESTUDIO: ECUADOR	153
CASO DE ESTUDIO: LIBERIA	159
CASO DE ESTUDIO: UGANDA	164
ANEXO II: MÉTODOS, HERRAMIENTAS, ORIENTACIÓN Y REFERENCIAS	169
ANEXO III: PREPARANDO PRESUPUESTOS	187
ANEXO IV: EJEMPLO DE ESQUEMA DE PLAN DE TRABAJO	191
ANEXO V: CONCEPTOS PARA AYUDAR A DESARROLLAR INDICADORES	193
ANEXO VI: GLOSARIO	198
BIBLIOGRAFÍA	201

Recuadros

Recuadro 1: Algunos términos clave	14
Recuadro 2: Usando los mismos términos - gobernanza forestal	24
Recuadro 3: Evaluando el contexto - herramientas y actividades	26
Recuadro 4: Conservándose SMART - Manteniendo sus objetivos enfocados	29
Recuadro 5: Determine sus recursos	30
Recuadro 6: Equilibrando la amplitud y profundidad del estudio	37
Recuadro 7: Recuerde el contexto - aumente los impactos y reduzca el riesgo	38
Recuadro 8: Métodos, enfoques y tipos de datos	40
Recuadro 9: Recuerde a sus participantes y a su audiencia, o sea: La capacidad humana de quienes brindan y utilizan su información	41
Recuadro 10: Adaptando su enfoque para coincidir con los objetivos – combinando métodos	42
Recuadro 11: ¿Necesita ser diferente? Diseñar un enfoque completamente nuevo vs Trabajar con enfoques existentes de evaluación de gobernanza forestal	43
Recuadro 12: Involucrando a las partes interesadas - beneficios de las asociaciones	48
Recuadro 13: ¿Cuánto costará?	50
Recuadro 14: Revise su plan de trabajo	52
Recuadro 15: Sea claro sobre lo que usted está evaluando	55
Recuadro 16: Ejemplo de descripción narrativa de lo que se debe abordar	56
Recuadro 17: Tres ejemplos de indicadores	58
Recuadro 18: Estableciendo los fundamentos	60
Recuadro 19: Usando métodos y herramientas existentes	60
Recuadro 20: Insumos, procesos, productos y resultados	61
Recuadro 21: Búsqueda de datos	62
Recuadro 22: Usando los datos de diferentes maneras	63
Recuadro 23: Ejemplos de búsqueda de datos en materiales escritos	64
Recuadro 24: Ejemplos de búsqueda de personas que pueden aportar datos	66

Recuadro 25: Métodos de recolección de datos usados con menor frecuencia	68
Recuadro 26: Análisis de contenido	73
Recuadro 27: Usando tecnología para recopilar y gestionar datos	74
Recuadro 28: El Método Delphi – una forma especializada de utilizar a los expertos	75
Recuadro 29: Reglas generales para diseñar preguntas	76
Recuadro 30: Preguntas abiertas y cerradas	77
Recuadro 31: Protocolos y estructura para entrevistas	78
Recuadro 32: Codificando las respuestas de entrevistas y encuestas	80
Recuadro 33: Considerando el muestreo y estratificación	82
Recuadro 34: Diseñando formularios de recolección de datos	84
Recuadro 35: Haciendo una prueba piloto de las encuestas	84
Recuadro 36: Identificando buenos miembros para el equipo	91
Recuadro 37: Consejos prácticos para los entrevistadores	94
Recuadro 38: Recolección e ingreso de datos	96
Recuadro 39: Proporcionando compensación	100
Recuadro 40: Reglas éticas generales	101
Recuadro 41: Utilizando técnicas de interpretación fuera del sector forestal	103
Recuadro 42: Asegurando la calidad del ingreso de datos	104
Recuadro 43: Buscando Software	105
Recuadro 44: Archivando	106
Recuadro 45: Codificando el material escrito	107
Recuadro 46: Tres maneras de representar el promedio - media, mediana y modo	108
Recuadro 47: Verificar y validar	114
Recuadro 48: Pensando más allá del informe	119
Recuadro 49: Repensar y revisar	120
Recuadro 50: Algunos formatos de productos	121
Recuadro 51: Posibles formas de distribuir los hallazgos del estudio	122
Recuadro 52: Posibles formas de llamar la atención a los hallazgos del estudio	123
Recuadro 53: Ejemplos de informes	124
Recuadro 54: Proteja sus fuentes	125
Recuadro 55: Confianza e impacto	126
Recuadro 56: Ejemplo de preguntas para la evaluación de un evento	132
Recuadro 57: Preguntas clave para la evaluación de un proyecto	133
Recuadro 58: Algunos ejercicios y herramientas para la evaluación	136

Figuras

Figura 1: Secuencia de la participación de las partes interesadas	32
Figura 2: Usando un marco para identificar el alcance técnico y enfoque del estudio	36
Figura 3: Gráfica mostrando la diferencia entre la puntuación ideal y la puntuación real de los indicadores de gobernanza forestal en Rusia	109
Figura 4: Tabla de ejemplo usando sombreado para mostrar la calidad relativa de las puntuaciones	109
Figura 5: Usando color en una gráfica de barra para mostrar indicadores de puntuación de Liberia	110
Figura 6: Resultados de indicadores de puntuación en Uganda mostrados en una gráfica de radar	110
Figura 7: Forma de usar nubes de palabras para comparar las preocupaciones planteadas por funcionarios gubernamentales (arriba) y funcionarios de ONGs (abajo).	110

Tablas

Tabla 1: Organización de la guía	19
Tabla 2: Equilibrando la amplitud del enfoque de la evaluación con la profundidad de la evaluación	37
Tabla 3: Tipos de métodos y datos	39
Tabla 4: Seis métodos básicos de recolección de datos de uso frecuente en los estudios de gobernanza	44
Tabla 5: Métodos comunes de recolección de datos	67
Tabla 6: Planificando y diseñando opciones para el uso de herramientas de recolección de datos	72
Tabla 7: Miembros clave del equipo de evaluación	92
Tabla 8: ¿Quién llevará a cabo la evaluación del estudio de gobernanza?	133

Prólogo

En los últimos veinte años, se ha llegado a apreciar que la gobernanza es a menudo el eslabón débil al abordar el uso no sostenible de los bosques y árboles. El conocimiento técnico en sí mismo es insuficiente, y ninguna gestión del bosque natural, área protegida, plantación o proyecto agroforestal tendrá éxito si los recursos son mal gobernados.

El concepto de “gobernanza forestal” es a menudo difícil de entender debido a que diversas leyes, normas, políticas, acciones e interacciones conforman los bosques. Esta misma razón hace difícil determinar claramente cuáles son los principales impedimentos para la gobernanza y qué hacer al respecto. Por lo tanto, un primer paso esencial hacia mejorar la gobernanza forestal es definir sus elementos básicos más relevantes dentro de un marco coherente.

En el 2009, varias organizaciones que trabajan en temas de gobernanza forestal iniciaron una serie de discusiones sobre el seguimiento y el desarrollo de indicadores para la gobernanza forestal. Esta asociación condujo a la generación de un documento “Marco para la evaluación y seguimiento de la gobernanza forestal”, publicado por FAO y PROFOR en el 2011. Desde entonces, el marco ha sido utilizado por varias organizaciones para evaluar la gobernanza forestal en diversos países, y es visto como una base cada vez más útil y un punto de partida para el trabajo en gobernanza forestal.

El marco facilita la reflexión sistemática de temas de gobernanza forestal, pero deja abierta la pregunta general de cómo recolectar y analizar los datos empíricos. Por lo tanto, dando seguimiento, FAO y PROFOR tomaron la iniciativa de generar esta guía sobre la recolección y análisis de datos, en colaboración con otras organizaciones.

La guía es el resultado de una extraordinaria colaboración entre expertos de organizaciones con diferentes puntos de vista y funciones en materia de gobernanza que no obstante se unieron para dirigir la compilación de un conjunto de buenas prácticas comunes de evaluación. La guía presenta un enfoque paso a paso para la planificación de la evaluación o el seguimiento de la gobernanza forestal, la recolección y análisis de datos, y la colocación de los datos a disposición de los responsables de toma de decisión y otras partes interesadas. También presenta cinco casos de estudio para ilustrar cómo las iniciativas de evaluación o seguimiento han puesto en práctica los pasos, e incluye referencias y enlaces a docenas de fuentes de información adicional.

El remedio para la mala gobernanza comienza entendiendo dónde la gobernanza es débil. Si podemos medir la gobernanza forestal, podemos diagnosticar problemas, avanzar en las reformas y dar seguimiento a sus impactos. La recolección de datos y evaluación de la gobernanza proporcionan la base necesaria para una mejoría sistemática. La presente guía es un manual para aquellos que buscan comprender mejor los problemas, la condición y las tendencias de la gobernanza forestal, a través de la evaluación y el análisis. La guía servirá de complemento a los esfuerzos de FAO y PROFOR para apoyar la gestión forestal sostenible mejorando la base de información y mejorando la comprensión de los aspectos de gobernanza.

FAO y PROFOR se enorgullecen de haberse asociado en la producción de esta guía. Esperamos que sea de utilidad a las personas alrededor del mundo cuyas vidas están ligadas a los bosques.



Eva Muller
Directora
División de Economía, Política y Productos Forestales
Departamento Forestal
Organización para la Alimentación y la Agricultura, Roma



Diji Chandrasekharan Behr
Gerente de Programa
Programa sobre Bosques (PROFOR)
Banco Mundial, Washington DC

Agradecimientos

Los fondos para el desarrollo de esta guía provienen de varias fuentes, entre ellas el Programa FAO-Finlandia, el Programa ONU-REDD, PROFOR y el Programa para la aplicación de las leyes, gobernanza y comercio forestales de la Unión Europea-FAO (Programa FLEGT UE FAO).

El impulso para la guía provino de FAO (Eva Muller, Ewald Rametsteiner, Emelyne Cheney y Robert Simpson) y PROFOR (Nalin Kishor).

Un taller desarrollado en 2012 en la sede de la FAO en Roma, confirmó la necesidad de la guía y produjo un esquema inicial. Los participantes en el taller incluyeron a Crystal Davis, Alice Thuault, Cecile Njebet, Giorgio Budi Indrarto, Sam Lawson, David Young, Samuel Nguiffo, Phil Franks, Saraswati Rodríguez, Tina Sølberg, Abdul Wahib Situmorang, Joachim Nahem, Evgeny Kuzmichev, Vladislava Nemova, Marina Smetanina, Stephano Kingazi, Nguyen Phu Hung, Doan Diem, Beatrice Lukama, Orleans Mfune, Sam Nketiah, Chris Beeko, Jo Van Brusselen, An Bollen, Herman Savenije, Tapani Oksanen, Tek Narayan Maraseni, Laura Secco, Eva Muller, Bob Simpson, Marjo Maidell, Ewald Rametsteiner, Emelyne Cheney y Nalin Kishor; y fue facilitado por Kenneth Rosenbaum.

El taller de 2012 promovió la formación de un grupo central de expertos para supervisar la creación de la guía. Este grupo incluyó a Robert Simpson, Ewald Rametsteiner, Nalin Kishor, Jo van Brusselen, Tina Sølberg, Emelyne Cheney, Crystal Davis, Saskia Ozinga, Filippo del Gatto, Boris Romaniuk, Steve Nsita, Nguyen Quang Tan y Ragna John. Kenneth Rosenbaum y Guido Broekhoven facilitaron las reuniones del grupo. El Instituto Forestal Europeo (EFI) fue sede de la primera reunión del grupo en noviembre de 2012; el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) fue sede de la segunda en junio de 2013. Participaron también en algunas partes de las reuniones Rudi Kohnert, Tuukka Castrén, Dan Miller, Lauren Goers Williams, Florence Daviet, Flore de Préneuf y Phil Cowling.

Dado que algunos miembros del grupo central pasaron a asumir nuevas tareas, Melissa Othman y Free de Koning se unieron para dar comentarios sobre los borradores. Comentarios adicionales se obtuvieron de los revisores externos Nina Rinnerberger, Judith Walcott y Lera Miles.

Muchas personas aportaron apoyo logístico y operativo, incluyendo Tania Abdirizzak, Michela Mancurti, Anne Ricchiuti-Romanelli, Elena Bernardini, Janice Saich, Helene Godeaux, Sujatha Venkat Ganeshan y Veronica Jarrin.

Entre las personas que aportaron consejos generales, información y asistencia están Benjamin Cashore, Tini Gumartini, Daniel Meireles Tristao, Rosalind Reeve, James Mayers, Francesca Felicani Robles y Stephanie Ratte.

Además del grupo central de expertos, otras personas suministraron información sobre los casos de estudio incluyendo a Louise Riley, Christine Holding, Nuru Chamuya, Søren Dalsgaard, Abdul Wahib Situmorang, Mireya Villacís y Sigrid Vásconez.

Phil Cowling y Kenneth Rosenbaum redactaron el cuerpo de la guía con la valiosa asistencia de Kristin DeValue. Kristin DeValue dirigió el montaje de los anexos de casos de estudio, herramientas y glosario.

La guía fue editada por Daria Steigman y diseñada por Studio Grafik.

James Cantrell proporcionó apoyo para la edición y publicación.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AEP	Análisis de Economía Política
AIC	Análisis Institucional y Contextual
AVA	Acuerdo Voluntario de Asociación
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional (Reino Unido)
EE.UU.	Estados Unidos
EFI	Instituto Forestal Europeo
ENPI	Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación
EPG	Evaluación Participativa de Gobernanza
FAO	Organización para la Alimentación y la Agricultura
FARO	Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FLEG	Aplicación de las leyes y la gobernanza forestales
FLEGT	Aplicación de las leyes, la gobernanza y el comercio forestales
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GFI	Iniciativa de Gobernanza de los Bosques
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IAP2	Asociación Internacional para la Participación Pública
MFI-SC	Monitores Forestales Independientes de la Sociedad Civil
MOU	Memorando de Entendimiento
NAFORMA	Monitoreo y Evaluación de los Recursos Forestales Nacionales
ODI	Instituto de Desarrollo de Ultramar
OIMT	Organización Internacional de las Maderas Tropicales
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PFN	Programa Forestal Nacional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROFOR	Programa sobre Bosques
REDD	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de los Bosques
REDD+	REDD + Conservación, Gestión Forestal Sostenible y Aumento de las Reservas de Carbono Forestal
RU	Reino Unido
SCAPES	Enfoques de Conservación Sostenible en Ecosistemas Prioritarios
SDI	Instituto de Desarrollo Sostenible
SPSS	Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales
TIC	Tecnología de Información y Comunicación
UE	Unión Europea
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WRI	Instituto de Recursos Mundiales



INTRODUCCIÓN

Esta es una guía para medir o evaluar la gobernanza forestal. La gobernanza forestal comprende todos los sistemas sociales y económicos que afectan la forma en que las personas interactúan con los bosques, incluyendo las burocracias, leyes, políticas, normas y culturas tradicionales, patrones de tenencia de la tierra y mercados.¹

Las personas evalúan la gobernanza forestal por muchas razones. Las evaluaciones vinculadas a la reducción de emisiones por deforestación y degradación de los bosques, además de fomentar la conservación, la gestión sostenible de los bosques y el aumento de las reservas de carbono forestal (REDD+) se han dirigido a cumplir con las obligaciones internacionales, diagnosticar problemas y establecer una línea de base para el futuro seguimiento. Las evaluaciones bajo el Programa de Inversión Forestal del Banco Mundial han ayudado a establecer las agendas para el financiamiento de los donantes. Las evaluaciones realizadas por las organizaciones no gubernamentales (ONGs) han logrado mayor rendición de cuentas por parte de los funcionarios y han sido la base para la promoción de reformas o una mejor aplicación de las leyes forestales.

Las personas evalúan la gobernanza forestal en diversas escalas. La evaluación en Liberia presentada en el Anexo I se centró en algunas concesiones; los casos de Tanzania, Indonesia y Uganda cubrieron las naciones enteras; y el caso del Ecuador fue parte de un estudio más amplio destinado a comparar el desempeño en

varios países. La evaluación del Ecuador analizó específicamente la transparencia, mientras que las tres evaluaciones nacionales intentaron cubrir la gobernanza forestal más ampliamente. Las personas evalúan la gobernanza forestal de diversas maneras. El caso de estudio de Uganda recopiló la mayoría de sus datos en un taller de dos días con las partes interesadas. El caso de Tanzania encuestó a miles de hogares. El caso de estudio de Indonesia implicó varias semanas de entrevistas, investigación en bibliotecas, consultas y encuestas.

En cada evaluación, los involucrados asumen funciones variadas. Algunos planean la evaluación. Otros administran la implementación. Otros llevan a cabo la recolección de datos, analizan los datos o comunican los resultados. Otros participan aportando información, crítica constructiva o asesoría.

Esta guía pretende ser de utilidad a todos los involucrados en la evaluación de la gobernanza forestal. Algunos lectores revisarán toda la guía para tener una visión completa del proceso. Otros encontrarán la información que desean en los capítulos particulares sobre planificación, recolección de datos, análisis y uso de los datos.

Los lectores encontrarán que esta guía basa su enfoque en ciertos fundamentos claves. Éstos indican que una buena evaluación:

- Requiere una buena planificación. Por esta razón, la guía entra en detalles sobre planificación.
- Es transparente e incluye la participación de las partes interesadas y la revisión externa. Por esta razón, la guía hace hincapié en los enfoques participativos.
- Utiliza métodos técnicamente sólidos de recolección de datos. Por esta razón, los

1. Para una buena explicación detallada de lo que constituye la gobernanza forestal, consulte el marco presentado en PROFOR y FAO (2011). Dicha publicación desglosa la gobernanza forestal en pilares, componentes y subcomponentes. Davis et al. (2013), World Bank (2009), Situmorang et al. (2013), IIED (2005b) y USAID (2013) ofrecen marcos alternativos.

capítulos de recolección de datos de esta guía introducen temas técnicos.

- No se detiene en la recolección de datos y análisis; más bien, difunde los resultados de manera que fomenten el uso de la evaluación. Por esta razón, la guía discute estrategias de difusión y formas de construir en base a las evaluaciones.
- Es abierta al aprendizaje. Se evalúa a sí misma y busca mejorar. Por esta razón, la guía discute los ensayos piloto, los cambios adaptativos en la planificación y la auto-evaluación al final del proceso.

La guía presenta enfoques para la evaluación conforme a estas premisas. Si usted está desarrollando una evaluación amplia, detallada y singular, le interesará seguir la mayoría de los pasos de la guía. Si su evaluación es más pequeña y menos compleja, usted podrá decidir no seguir todos los pasos. Por ejemplo, elaborar un plan de trabajo o preparar un manual para recolección de datos podrían no ser necesarios si su evaluación está basada en un taller de un sólo día. Diseñar un nuevo método de recolección de datos podría tampoco ser necesario si el

proyecto planea utilizar un método diseñado para un proceso de seguimiento anterior.

Esta guía no establece estándares. No hay una manera mejor que otra de llevar a cabo un estudio de gobernanza. Esta guía construye sobre lo que otros han hecho en este campo que está desarrollándose rápidamente, y apunta a algunas prácticas y recursos útiles.

El número potencial de pasos puede parecer desalentador, pero hacer un estudio de gobernanza no es necesariamente más difícil que hacer otro tipo de inventario o seguimiento. Los casos de estudio en el Anexo I muestran cómo algunos estudios de diferentes tamaños y complejidad han enfocado la tarea y logrado el éxito.

Para decidir qué partes de esta guía le serán de utilidad, lea el resumen de los capítulos presentado a continuación y consulte la Tabla 1. Puede descubrir que desea utilizar toda la guía o puede terminar usando la guía de forma selectiva para mejorar su planificación y aprender nuevas formas de recolectar los datos o incrementar el impacto de sus hallazgos.

RECUADRO 1: ALGUNOS TÉRMINOS CLAVES

Diversas fuentes utilizan ciertos términos como “evaluación” y “seguimiento” de forma diferente. Esta guía les otorga definiciones generales:

Evaluación significa valoración basada en un cuidadoso estudio analítico o medición, a menudo con el objeto de comparar la situación actual con una situación pasada o una meta deseada.

Recolección de datos significa la colecta sistemática de información.

Medir significa determinar el tamaño, cantidad, extensión, condición o grado de algo. Tal como se utiliza en esta guía, puede aplicarse a la recolección de datos cuantitativos y cualitativos.

Seguimiento significa “investigación o escrutinio sistemático con el objetivo de recolectar datos o información específicos” (PROFOR y FAO 2011, p.31).

Consulte el Anexo VI para las definiciones de otros términos útiles.

RESUMEN DE LA GUÍA

Esta guía consta de tres secciones. La primera sección es sobre la planificación, la segunda sobre la recolección y análisis de datos y la tercera es sobre el uso de su evaluación de gobernanza.

Sección I: Planificando su evaluación

El **Capítulo 1** de la guía trata del establecimiento de los objetivos e incluye:

- Identificando el por qué usted está realizando una evaluación. Su respuesta al “por qué” es la base del trabajo a seguir.
- Evaluando el contexto en el cual usted trabaja. El contexto puede afectar cuándo decide hacer una evaluación y cuál enfoque adoptar.
- Estableciendo sus objetivos considerando lo que es práctico lograr.

Este capítulo será más útil a las personas iniciando, financiando o supervisando evaluaciones.

El Capítulo 2 de la guía entra en los detalles de la planificación. Los pasos de este capítulo conducen a elaborar un plan de trabajo para la evaluación. No todas las evaluaciones necesitan un plan de trabajo formal por escrito, pero cada evaluación necesita tomar algunas decisiones básicas de planificación. Éstas incluyen:

- Establecer el alcance técnico (los elementos específicos de gobernanza forestal que le interesan), alcance geográfico (local, nacional o internacional) y alcance social (grupos sociales o instituciones específicos de los cuales desea obtener información).
- Elegir los métodos generales que utilizará para recopilar los datos. Por ejemplo, ¿utilizará encuestas de hogares? ¿Opinión de expertos? ¿Talleres de partes interesadas? ¿Revisión de documentos?

- Decidir quién realizará la evaluación. ¿Quién la financiará, quién hará el trabajo de campo, y quién proporcionará apoyo institucional?
- Preparar un presupuesto.
- Establecer un calendario o cronograma.

Este capítulo será de mayor utilidad a las personas llevando a cabo la planificación a alto nivel, pero también será de interés para los financiadores, partes interesadas y otros interesados que puedan tener voz sobre las decisiones de planificación.

El Capítulo 3 trata de la planificación de la recolección de datos. Esta planificación requiere un cierto conocimiento técnico de los métodos de recolección de datos. El capítulo hace una introducción a estos métodos y menciona otras fuentes de información adicional. Algunas evaluaciones llegarán a este punto con ideas claras de cómo recolectar los datos. Por ejemplo, pueden formar parte de un proceso de seguimiento establecido y estar obligadas a utilizar más o menos los mismos métodos de una ronda previa de seguimiento. Otras evaluaciones estarán creando nuevos métodos y tendrán que pasar cuidadosamente a través de todos los pasos en el capítulo. Estos pasos son:

- Decidir qué aspectos de gobernanza medir. Este paso se basa en el establecimiento del alcance realizado en el Capítulo 2, pero lo lleva a un mayor nivel de detalle. El paso puede implicar crear conjuntos de indicadores.

- Identificar las fuentes de datos. Esto significa comprender dónde encontrar la información pertinente y a quién involucrar en la búsqueda.
- Seleccionar los métodos de recolección de datos. De nuevo, se basa en las decisiones tomadas en la planificación anterior. Sin embargo, los planes generales sobre los métodos deben desarrollarse para obtener una orientación más concreta sobre la recolección de datos.
- Desarrollar herramientas de recolección de datos. Pueden incluir protocolos de entrevista, encuestas, agendas para talleres, etc.
- Elaborar un plan de recolección de datos. Los proyectos complejos involucrando muchos colectores de datos necesitan preparar un manual de campo.

Este capítulo será de mayor interés a los administradores responsables de la implementación de la evaluación ya que la tarea de diseñar la recolección de datos suele recaer en ellos.

Sección II: Implementando su evaluación

El **Capítulo 4** cubre los conceptos básicos de la recolección de datos para la evaluación. Los detalles de los pasos variarán según los métodos utilizados en la evaluación. Si recolecta los datos encuestando los hogares, necesitará más esfuerzo y personal que si colecta las opiniones de algunos expertos.

Los pasos básicos tratados en este capítulo son comunes a la mayoría de los esfuerzos de recolección de datos:

- Reclutamiento y capacitación del personal.
- Recolección de los datos.
- Garantizar la calidad de los datos recolectados.

La información de este capítulo será de utilidad para los administradores de alto nivel, administradores de la recolección de datos, personal de recolección de datos y personas externas a

la evaluación que desean entender y hacer una crítica de las prácticas de recolección de datos.

El **Capítulo 5** se refiere a la interpretación y análisis:

- Procesar los datos. Puede incluir ingresarlos en forma digital, resumirlos o producir representaciones visuales de los mismos.
- Analizar los datos. Significa interpretar los datos en términos del contexto local. Puede incluir indicadores de puntuación, identificar patrones en los datos y arrojar luz sobre sus causas y efectos, o explicar los datos en términos de la teoría social o económica.
- Hacer recomendaciones. Normalmente incluye sugerir prioridades o acciones.

Al igual que el Capítulo 4, este capítulo será de interés para las personas que realizan el análisis, así como para aquellos que desean entender y ofrecer críticas al análisis de otros.

Sección III: Usando su evaluación

El **Capítulo 6** abarca la difusión de los resultados. Demasiadas evaluaciones simplemente publican un informe que es leído algunas veces y luego archivado. El Capítulo 6 discute:

- Cómo desarrollar una estrategia de difusión que logre que sus conclusiones y recomendaciones llamen la atención de las partes interesadas y los responsables de toma de decisión que puedan poner en buen uso de la información.
- Cómo implementar la estrategia.
- Cómo institucionalizar el proceso de evaluación de gobernanza, o por lo menos aumentar la posibilidad de que la próxima evaluación tenga sus registros y métodos disponibles a fin de construir sobre ellos.

Este capítulo será de interés para las personas interesadas en ver que la inversión de tiempo y energía en las evaluaciones conduzca a un cambio real: iniciadores y financiadores de evaluaciones, administradores, recolectores de datos, analistas y partes interesadas.

El **Capítulo 7** discute el aprendizaje y mejoramiento para lograr que la primera y las futuras evaluaciones de gobernanza sean mejores. Cubre:

- Auto-evaluación continua del proceso del estudio de gobernanza durante la implementación.
- Evaluar el proceso después de completar el estudio de gobernanza.
- Capturar y compartir las lecciones aprendidas. La evaluación de gobernanza es una práctica en evolución, y todos podemos aprender de las experiencias de los demás.
- Encontrar maneras de seguir recopilando comentarios después que la evaluación de gobernanza ha sido completada y el personal pasado a otros proyectos. Algunas lecciones emergerán sólo después de que los acontecimientos surjan a lo largo de meses o años.

Este capítulo será de interés para todos los que esperan mejorar la calidad de las evaluaciones.

Postdata

La postdata señala brevemente la rápida evolución de la evaluación de gobernanza forestal y alienta a los interesados a contribuir al crecimiento de este campo.

Anexos

Esta guía incluye varios anexos que deben proporcionar tanta orientación práctica como la presentada en el texto.

El Anexo I incluye cinco casos de estudio:

- Una evaluación amplia, basada en indicadores, a nivel de todo el país en Indonesia, que utiliza varios métodos para recopilar los datos (con componentes regionales y locales).
- Una evaluación nacional basada en encuestas en Tanzania que fue parte de un esfuerzo mayor para recolectar datos biofísicos y sociales sobre los bosques.
- Una evaluación nacional en Ecuador enfocada en evaluar la transparencia y diseñada para ser parte de un estudio internacional en varios países en desarrollo.
- Una evaluación en Liberia sobre la gobernanza de siete concesiones madereras.
- Una evaluación en Uganda usando un taller nacional de partes interesadas para obtener una rápida puntuación de un amplio conjunto de indicadores.

Cada caso se explica en términos generales usando los pasos presentados en el texto principal de la guía.

El Anexo II presenta un conjunto de referencias y herramientas vinculadas a los capítulos de la guía. Por ejemplo, si le interesa aprender más acerca de las evaluaciones políticas o económicas (discutidas en el Capítulo 1), crear instrumentos de encuesta (Capítulo 3) o visualización de los datos (Capítulo 5), encontrará enlaces a recursos sobre esos temas en este anexo.

Los Anexos III y IV presentan orientación en dos tareas de planificación cubiertas en el Capítulo 2. El Anexo III aporta consejos sobre la creación de presupuestos. El Anexo IV muestra un ejemplo de un esquema de plan de trabajo.

El Anexo V contiene información para las personas interesadas en desarrollar o afinar sus propios indicadores de gobernanza forestal.

El Anexo VI incluye un glosario de términos utilizados en la guía.

Esta guía es parte del creciente intercambio de ideas entre profesionales en la evaluación de la gobernanza forestal. Por favor únase a la conversación compartiendo sus comentarios y experiencias con los patrocinadores de esta guía. Envíe sus comentarios por correo electrónico a assessment@forestgov.info.

TABLA 1. ORGANIZACIÓN DE LA GUÍA

Secciones	Capítulos	Elementos técnicos	Puntos sobre el proceso
Sección I: Planificando su evaluación	Estableciendo los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> – Defina el “por qué” – Considere el contexto – Establezca los objetivos 	– Desarrollando objetivos compartidos
	Desarrollando un plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Identifique su alcance – Identifique su enfoque – Decida quién realizará la evaluación – Determine el tiempo – Determine el costo – Elabore el plan de trabajo 	– Comunicando y gestionando el proceso
	Planificando la recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> – Decida qué aspectos de la gobernanza abordar – Identifique las posibles fuentes de información – Seleccione los métodos de recolección de datos – Desarrolle herramientas para cada método – Finalice su plan de trabajo y desarrolle un manual de recolección de datos 	– Verificando los métodos
Sección II: Implementando su evaluación	Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> – Reúna y capacite a un equipo de recolección de datos – Recolecte los datos – Asegure la calidad de los datos 	– Recolección práctica y ética de los datos
	Interpretación y análisis	<ul style="list-style-type: none"> – Procese los datos – Haga el análisis – Haga recomendaciones 	– Verificando y validando el análisis
Sección III: Usando su evaluación	Aplicación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> – Decida sobre una estrategia de implementación – Implemente su estrategia – Institucionalice la evaluación adicional 	– Facilite el uso de sus hallazgos
	Aprendizaje y mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> – Comience la autoevaluación durante el desarrollo del estudio de gobernanza – Evalúe después de realizado el estudio de gobernanza – Haga los resultados disponibles después de evaluar el estudio – Mantenga la puerta abierta a más comentarios 	– Llevando a cabo una autoevaluación del equipo



SECCIÓN I:

PLANIFICANDO SU EVALUACIÓN

RESUMEN

- La Sección 1 ofrece un resumen de cómo planear su evaluación. Se divide en tres capítulos: *Estableciendo sus objetivos*, *Desarrollando su plan de trabajo* y *Planificando la recolección de datos*.
- El Capítulo 1, *Estableciendo sus objetivos*, le ayuda a los lectores a evaluar por qué están haciendo la evaluación y qué factores contextuales pueden afectar su diseño como parte de un proceso de establecimiento de objetivos.
- El Capítulo 1 también proporciona una introducción a la participación de las partes interesadas dentro del proceso de evaluación a fin de ayudar a los lectores a considerar cómo van a involucrar a las diferentes partes interesadas en su estudio de evaluación.
- El Capítulo 2, *Desarrollando su plan de trabajo*, ayuda a los lectores a desarrollar el enfoque de su evaluación considerando lo que desean incluir en el estudio (alcance geográfico, técnico y social), los métodos que desean utilizar (cuantitativos, cualitativos), y quién estará involucrado en la realización de la evaluación. A continuación, proporciona mayor orientación al considerar los elementos prácticos del desarrollo de un plan de trabajo para la evaluación, incluyendo la identificación de cuándo se hará, cuánto tiempo tomará, cuánto costará y si será repetido.
- El Capítulo 2 también proporciona orientación sobre la comunicación efectiva con las diferentes partes interesadas involucrados en el desarrollo y planificación de su evaluación.
- El Capítulo 3, *Planificando la recolección de datos*, ayuda a los lectores a afinar sus planes para producir herramientas prácticas para recolectar la información necesaria. Instruye a los lectores a establecer metas concretas de medición, identificar las fuentes potenciales de datos, seleccionar los métodos de recolección de datos, desarrollar herramientas específicas de recolección de datos y capturar todo en un manual de recolección de datos.
- El Capítulo 3 también discute como solicitar comentarios de las partes interesadas o de sus propios compañeros sobre los métodos propuestos.
- Si bien esta sección se presenta en orden secuencial, los planificadores tendrán que considerar muchos elementos al mismo tiempo dado que las decisiones sobre finanzas, recursos humanos y resultados deseados influyen sobre el alcance potencial y enfoques a ser utilizados.
- Considere entonces la Sección I como una guía general para desarrollar el enfoque de su evaluación. Los pasos pueden ser útiles, incluso si usted no tiene un compromiso pleno de seguir adelante con una evaluación. Puede realizar algunas o todas estas planificaciones para atraer fondos, calcular el costo de una evaluación ya acordada o identificar cómo puede lograr hacer una evaluación dentro de su presupuesto.

1

ESTABLECIENDO LOS OBJETIVOS

Establecer los objetivos es el primer paso en el desarrollo de una evaluación. Definirá lo que usted está tratando de lograr y le ayudará a comunicarlo a los demás. Incluso si está planeando usar una herramienta de evaluación utilizada muchas veces antes, tener objetivos claros le ayudará a guiar las decisiones que tome al aplicar la herramienta a las circunstancias actuales. Este capítulo proporciona un resumen del proceso de establecer objetivos. Dicho proceso consta de tres pasos principales.

PASO 1

DEFINA EL “POR QUÉ”

Comience con una clara comprensión de “por qué” está llevando a cabo la evaluación. Esto le ayudará a afinar sus objetivos y explicarlos a los demás. La comprensión del “por qué” implica pensar en sus motivos de fondo y los logros o resultados que desea obtener de la evaluación.

PASO 2

CONSIDERE EL CONTEXTO

El amplio contexto social, político y ambiental del cual forma parte el sector forestal y dentro del cual se llevará a cabo su evaluación, afectará lo que quiere y puede lograr. El análisis de este contexto puede ayudarle a identificar las oportunidades, riesgos y obstáculos. El proceso también puede ayudarle a identificar los grupos que deben ser las audiencias claves de la evaluación y los grupos que deben ser involucrados en su desarrollo. Este conocimiento puede llevarle a revisar su cronograma o los resultados previstos y dar forma a sus objetivos para asegurarse de que la evaluación sea lo más relevante posible.

PASO 3

ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS

Habiendo considerado por qué está haciendo la evaluación y el contexto dentro del cual se esta llevando a cabo, ahora puede establecer sus objetivos. Éstos pueden dividirse en tres niveles: una meta de alto nivel relacionada con el impacto general que desea lograr con la evaluación; un reducido número de resultados intermedios que cree que ayudarán a lograr la meta general; y una serie de productos más directos que contribuirán a lograr los resultados intermedios deseados.

PUNTOS SOBRE EL PROCESO: DESARROLLANDO OBJETIVOS COMUNES

Numerosas partes interesadas distintas están involucradas en el sector forestal, muchas de las cuales tendrán diferentes intereses y puntos de vista sobre el sector. Hablar con estos diferentes grupos en una etapa temprana puede ayudarle a desarrollar objetivos relevantes para muchos de ellos. Esto puede aumentar el apoyo para la realización de la evaluación y brindarle mayor posibilidad de que las partes interesadas acepten los resultados de la evaluación.

Paso 1: Defina el por qué

¿Cuáles son sus motivaciones? ¿Cuál es el propósito de la evaluación? ¿Necesita hacer una evaluación?

Existen muchas razones para llevar a cabo una evaluación, y su motivación específica dependerá de su posición dentro del sector, la organización para la que trabaja y el estado actual de la gobernanza en su sector forestal. Algunas de las motivaciones más comunes incluyen:

- Diagnóstico de los desafíos de gobernanza forestal relacionados con elementos del sector forestal, usualmente como parte de un proceso de planificación en relación al desarrollo de políticas y medidas relacionadas con acuerdos internacionales como los Acuerdos Voluntarios de Asociación (AVA) (vinculados al acceso a los mercados de la Unión Europea (UE) o procesos de preparación para REDD+ ligados a desarrollos REDD+ bajo la CMNUCC. (Ver los casos de Uganda e Indonesia en el Anexo I.)
- Aumentar el conocimiento de un tema/problema o serie de temas dentro del sector donde se necesita tomar acción. (Ver el caso del Ecuador en el Anexo I.)
- Dar seguimiento al impacto o desempeño de una determinada política, programa o procedimiento legal o administrativo (por ejemplo, reforma de la legislación forestal) en el tiempo. (Ver los casos de Liberia y Ecuador en el Anexo I.)
- Establecer una línea de base para futuro seguimiento. (Ver los casos de Indonesia y Liberia en el Anexo I.)
- Establecer o fortalecer un sistema de seguimiento del sector forestal para incluir la gobernanza forestal. (Ver el caso de Tanzania en el Anexo I.)

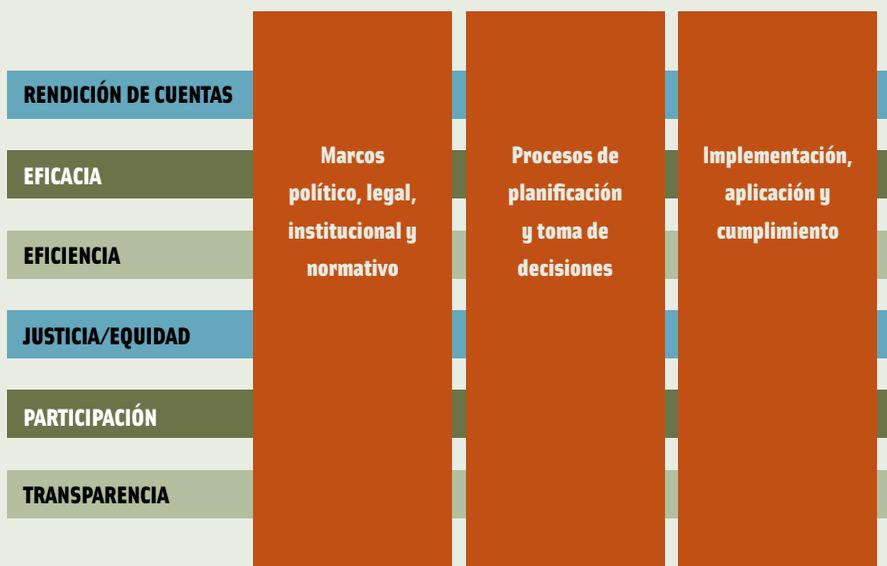
Su motivación puede ser una de éstas, algo distinto o una combinación. Tener múltiples motivaciones no es un problema y puede mejorar la relevancia de la evaluación. Tener claras sus motivaciones le ayudará a decidir si debe realizar una evaluación y a comunicar a los demás por qué la evaluación es o no necesaria. También le ayudará a asegurarse de que sus propias motivaciones son capturadas de manera efectiva dentro de los objetivos y enfoques propuestos, incluyendo el alcance geográfico (dónde), alcance técnico (qué) y el alcance social (quién) de la evaluación (discutido más detalladamente en el Capítulo 2).

RECUADRO 2: USANDO LOS MISMOS TÉRMINOS – GOBERNANZA FORESTAL

La gobernanza forestal es un tema muy amplio, y las partes interesadas tendrán diferentes interpretaciones de los conceptos claves y el lenguaje utilizado para describirlos. Muchos de ellos también tendrán un conocimiento incompleto del sector forestal y la gobernanza forestal, siendo dicho conocimiento influenciado por sus propias experiencias e intereses.

Por tanto, es bueno establecer cierto entendimiento común al comienzo de cualquier proceso. Esto se puede lograr presentando una lista de términos y conceptos claves y llegar a un acuerdo sobre lo que significan para el propósito de sus discusiones. Esto también se puede lograr o apoyar usando un marco básico en torno al cual se pueden estructurar las discusiones sobre gobernanza forestal. Este enfoque puede ayudar a reunir las ideas de las diversas partes interesadas, mostrando cómo sus diferentes experiencias en el sector pueden estar enlazadas por un problema común de gobernanza o formar parte de una cadena de gobernanza de la cual usted desea obtener más información.

Las evaluaciones han utilizado una serie de diferentes marcos de gobernanza forestal. El ejemplo que se muestra a continuación fue elaborado por FAO, PROFOR y otros entes en 2011 como un marco común. Los tres pilares principales se presentan como los elementos centrales de la gobernanza forestal, mientras que los principios transversales (horizontales) son vistos como los principios generalmente aceptados de buena gobernanza. El uso de un marco como este le permite concentrarse en un área de problema clave en la cual están interesadas las partes interesadas (por ejemplo, transparencia en el desarrollo de leyes forestales). Aunque no es esencial en la fase de establecimiento de objetivos, introducir un marco en un punto temprano del proceso del desarrollo de su evaluación puede ayudar a estructurar las discusiones a lo largo del proceso, pasando de la discusión sobre por qué está haciendo la evaluación al cómo y el qué evaluar.



Paso 2: Considere el contexto

Tanto sus motivaciones como los resultados esperados posiblemente estén influenciados por el contexto en el que usted está trabajando. Se requiere por lo tanto que se aleje momentáneamente de sus motivaciones inmediatas y mire al entorno general donde la evaluación se llevará a cabo. Este análisis le ayudará a identificar:

- **Ventanas de oportunidad.** Son situaciones o eventos actuales o futuros que aumentarían la relevancia o impacto de la evaluación (por ejemplo, cambios en el liderazgo de una institución clave, una elección o un cambio en la situación económica nacional o internacional).
- **Riesgos.** Una evaluación puede plantear riesgos asociados con su implementación física o el uso de los resultados. Por ejemplo, riesgos de seguridad para las personas que participan en la evaluación, riesgos de que los resultados sean mal aplicados para justificar malas decisiones y riesgos para la reputación de las personas que realizan la evaluación. Considerar estos riesgos dentro del contexto general le ayudará a mitigarlos desde una etapa temprana.
- **Otras iniciativas.** El conocimiento de otras evaluaciones anteriores o en curso u otros programas trabajando con gobernanza puede ayudarle a identificar la forma de trabajar con ellos y evitar la duplicación de esfuerzos.
- **Problemas claves.** El sector forestal es complejo. La evaluación puede en última instancia identificar diferentes problemas, diferentes perspectivas sobre los problemas y diferentes factores subyacentes que impulsan dichos problemas comparado con lo que usted esperaba encontrar inicialmente. Obtener una perspectiva temprana de los problemas que pueden existir y si provienen de dentro o fuera del sector forestal ayudará a que su evaluación sea más relevante y aumentar su potencial de impacto.

- **Pertenencia y dinámica del poder.** Existen diversas partes interesadas dentro del sector con diferentes niveles de poder e influencia y con diferentes relaciones. Un claro entendimiento de éstas le ayudará a enfocar su evaluación y desarrollar enfoques y métodos que toman este tipo de desequilibrios de poder en consideración.

El análisis del contexto dentro del cual usted está trabajando puede fortalecerse al involucrar a las partes interesadas (ver la nota de proceso sobre la participación de las partes interesadas al final de este capítulo). Las áreas de enfoque exactas dependerán de sus propias áreas de interés, pero algunas áreas comunes para el análisis se discuten a continuación.

Contexto político e institucional

- ¿Cuáles son las principales instituciones formales e informales que afectan o están afectadas por el sector forestal?
- ¿Quiénes son los tomadores de decisión claves y en qué áreas de información están interesados? ¿Qué haría la evaluación más convincente para ellos? ¿A qué elementos de una evaluación podrían oponerse?
- ¿Qué eventos locales, nacionales o internacionales están por suceder o están ocurriendo y que pueden influir en la evaluación y sus resultados? Los eventos por suceder pueden incluir elecciones, reformas planeadas o inversiones planeadas por parte de socios del sector de desarrollo o del sector privado. Los eventos en curso pueden incluir fracasos públicos notables de gobernanza (por ejemplo, débil respuesta a un desastre, exposición de corrupción). Esté especialmente consciente de otros programas de gobernanza forestal, como los Acuerdos Voluntarios de Asociación (AVA) o programas de Aplicación de las leyes, gobernanza y comercio forestales (FLEGT) que pueden apoyar las evaluaciones.

RECUADRO 3: EVALUANDO EL CONTEXTO-HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES

Los gobiernos, ONGs, socios del sector de desarrollo y del sector privado han utilizado muchas herramientas y actividades para evaluar el contexto donde están trabajando. Éstas pueden generar una variedad de información, desde análisis detallados a vistas breves sobre temas de actualidad. A continuación se presentan ejemplos de algunas herramientas y actividades de análisis que pueden ser de utilidad. El Anexo II hace referencia a otros recursos para muchas de estas herramientas.

- **Talleres de partes interesadas.** Un taller sencillo para reunir a las partes interesadas y discutir la situación actual del sector y las posibles oportunidades para el cambio proporciona un foro para analizar el contexto actual. También ofrece una oportunidad de aprender acerca de otros programas e iniciativas que pueden estar ocurriendo. Un taller de este tipo podría ser parte de un proceso de planificación con múltiples partes interesadas para la evaluación.
- **Desarrollo del calendario.** Un calendario o cronograma básico que muestre los eventos y ciclos claves ocurriendo en el sector y en el gobierno nacional/local puede ayudarle a identificar el momento óptimo para emitir su informe (por ejemplo, antes de que comience un ciclo presupuestario) o cuándo evitar el trabajo de campo (invierno, temporada de lluvias, etc.).
- **Análisis/mapeo de partes interesadas.** Colocar a las partes interesadas en un mapa del sector le puede ayudar a identificar los grupos que necesita involucrar y los que son importantes audiencias meta. Las discusiones con las partes interesadas durante el proceso de mapeo pueden identificar sus intereses y señalar posibles conflictos. El mapeo también puede estar vinculado a un análisis de poder, observando el poder que tienen las diferentes partes interesadas dentro del sector.
- **Elaboración de un documento de antecedentes.** Puede que sea posible contratar a un consultor u otro personal para preparar un informe de antecedentes del sector, incluyendo la evaluación de las partes interesadas clave, el estado de los bosques y el cambio en la cobertura vegetal, y los principales problemas políticos y sociales. La “Guía de Usuarios para la Evaluación y Seguimiento de Gobernanza Forestal” de PROFOR {PROFOR’S “Users’ Guide to Assessing and Monitoring Forest Governance” (Kishor & Rosenbaum 2012)} proporciona un ejemplo de esquema de dicho documento para una evaluación de gobernanza forestal, pero usted puede diseñar y desarrollar una basada en sus propias áreas de interés y los recursos que tiene disponibles.
- **Análisis de economía política (AEP) o análisis institucional y contextual (AIC).** Estos procesos son análisis más profundos e incluyen muchas de las herramientas y actividades anteriores. Un análisis de este tipo a menudo toma meses para llevar a cabo en cualquier nivel de detalle y ofrece recomendaciones claves sobre los posibles impulsores del cambio futuro en el sector, sobre los cuales puede capitalizar una evaluación o programa futuro. El PNUD proporciona un manual de orientación sobre el AIC mientras que el DFID ha desarrollado una nota de orientación sobre el AEP.
- **Evaluación de impacto en la pobreza o los medios de vida.** Este proceso utiliza una serie de métodos diferentes para identificar los impactos sociales que tendrán o han tenido las políticas o actividades propuestas o recientemente implementadas. La herramienta ha sido desarrollada por la ONG Forest Trends y ha sido utilizada con mayor frecuencia en asociación con los acuerdos voluntarios de asociación vinculados a la Iniciativa de aplicación de las leyes, la gobernanza y el comercio forestales (FLEGT).

Análisis muy detallados pueden estar más allá de la capacidad de su evaluación, pero será de gran valor ver si se han realizado tales evaluaciones y si pueden proveer información a su proceso de establecimiento de objetivos y planificación.

Contexto económico

- ¿Qué importancia tienen los elementos formales (industria regulada de la madera, ecoturismo, etc.) e informales (recolección de leña, productos forestales no maderables utilizados en las comunidades, etc.) del sector forestal en la economía?
- ¿Qué otras actividades económicas son importantes y cómo influyen en el sector forestal?
- ¿Quiénes son las partes interesadas económicas clave y qué influencia tienen?
- ¿Existen posibles cambios en el panorama económico, tales como cambios en los precios de los productos básicos, acceso a los mercados o desarrollo de nuevos recursos naturales?

Contexto social

- ¿Cuáles son los diferentes usos sociales y culturales de las áreas forestales? ¿Quiénes son las partes interesadas clave desde el punto de vista social y cultural?
- ¿Cuál es la situación de la tenencia? ¿Tienen las comunidades locales derechos respetados de tenencia? ¿Existen disputas por la tenencia (entre comunidades, entre comunidades y el estado, y/o entre asignaciones oficiales emitidas por el estado)? ¿Existe superposición de concesiones de recursos?
- ¿Cuáles son las relaciones existentes entre las diferentes partes interesadas dentro del sector forestal?
- ¿Cuáles partes interesadas tienen poder dentro del sector y cuáles están más excluidas (mujeres rurales y otros subgrupos)?
- ¿Cuáles grupos están interesados en la gobernanza forestal y ven la necesidad de apoyar la evaluación y seguimiento o empujar el cambio?

Contexto operacional/técnico

¿Qué recursos, personas y organizaciones están disponibles para ayudar en la evaluación?

¿Qué otras evaluaciones o análisis se han realizado o están en curso que puede fortalecer o entrar en conflicto con la evaluación? Una vez más, busque programas como FLEG o FLEGT.

Contexto ambiental

- ¿Cuáles son los principales problemas ambientales siendo enfrentados a nivel local y nacional?
- ¿Hay ecosistemas/especies de importancia a nivel nacional o internacional siendo afectados por las actuales prácticas forestales?
- ¿Se ha hecho algún análisis de los costos de la degradación ambiental o del valor de los servicios ambientales?

Obtener este conocimiento le ayudará a afinar los resultados que considera a la vez posibles y más importantes. Este conocimiento también le ayudará a abordar puntos clave como la audiencia de la evaluación, el momento para llevar a cabo la implementación y la entrega (lo cual puede ser crítico en términos de identificar las oportunidades para aumentar el impacto), y los posibles recursos disponibles para llevar a cabo su evaluación. Estas consideraciones no son sólo relevantes en la fase de establecimiento de objetivos; serán importantes a lo largo del proceso de planificación y desarrollo. Entre mayor contexto se pueda introducir en la etapa de planificación, mayor será su posibilidad de considerar cómo los factores contextuales influyen en su evaluación - e identificar las oportunidades para utilizar dichos factores contextuales para fortalecer la evaluación y evitar obstáculos potenciales.

Paso 3: Establezca los objetivos

Habiendo examinado tanto sus motivaciones iniciales como el contexto amplio, ahora puede pasar a identificar la meta, *resultados intermedios* y *productos* generales que desea lograr con su evaluación.

Éstos representan el nivel superior de su “jerarquía de objetivos”; eventualmente le proporcionarán un enlace entre las *actividades* que está realizando y sus objetivos generales. Las actividades contribuyen a la generación de *productos directos* (tales como informes o un taller), que a su vez apoyan *resultados intermedios* más amplios (como mayor conocimiento de gobernanza forestal entre las comunidades que dependen del bosque o aumento de la capacidad de dar seguimiento a la gobernanza forestal dentro de las agencias gubernamentales), lo que ayudará a apoyar el logro de sus metas (como el aumento de la demanda de buena gobernanza forestal entre las comunidades que dependen del bosque o mejor acceso a la información sobre gobernanza forestal dentro de un país).

Resolver los vínculos entre estos distintos niveles se conoce a veces como desarrollar una teoría del cambio. Una teoría del cambio proporciona un camino plausible desde las actividades y productos con los que trabajará hasta la meta general que usted pueda tener (cómo las diferentes actividades se suman para dar lugar a varios cambios de tamaño intermedio (productos) que luego conducen a cambios mayores (resultados intermedios) y contribuyen a un cambio grande (la meta). Desarrollar esto le ayudará a pensar exactamente qué es lo que quiere lograr y cómo va a lograrlo. A medida que desarrolla su plan, la teoría del cambio también le ayudará a identificar el alcance de su evaluación, la audiencia meta para sus productos y las actividades que desea emprender. Estas decisiones serán cruciales para configurar el tipo de productos que genere y cómo éstos contribuyen a la consecución de sus resultados intermedios y su meta.

Meta

Objetivo global al cual la evaluación contribuirá y que se apoyará con el logro de los resultados intermedios establecidos (por ejemplo, mayor participación de los pueblos indígenas en la toma de decisiones de gobernanza forestal).

Resultados intermedios

Desarrollos claves que ayudarán a alcanzar la meta y serán apoyados por los productos. Normalmente se limitan a 2-4 cosas (por ejemplo, mayor comprensión de la función de las comunidades indígenas en la gestión forestal).

Productos

Serie de productos que contribuirán a la obtención de los resultados intermedios. Son normalmente cosas más tangibles que el proyecto definitivamente generará (por ejemplo, un informe de la función de las comunidades indígenas en el manejo forestal).

Actividades:

Las actividades específicas que se llevarán a cabo con el fin de lograr los productos (por ejemplo, talleres, trabajo de evaluación, reuniones).

Teoría del Cambio

Cómo diferentes actividades conducirán a los productos, los productos a resultados intermedios y los resultados intermedios a las metas.

RECUADRO 4: CONSERVÁNDOSE SMART-MANTENIENDO SUS OBJETIVOS ENFOCADOS

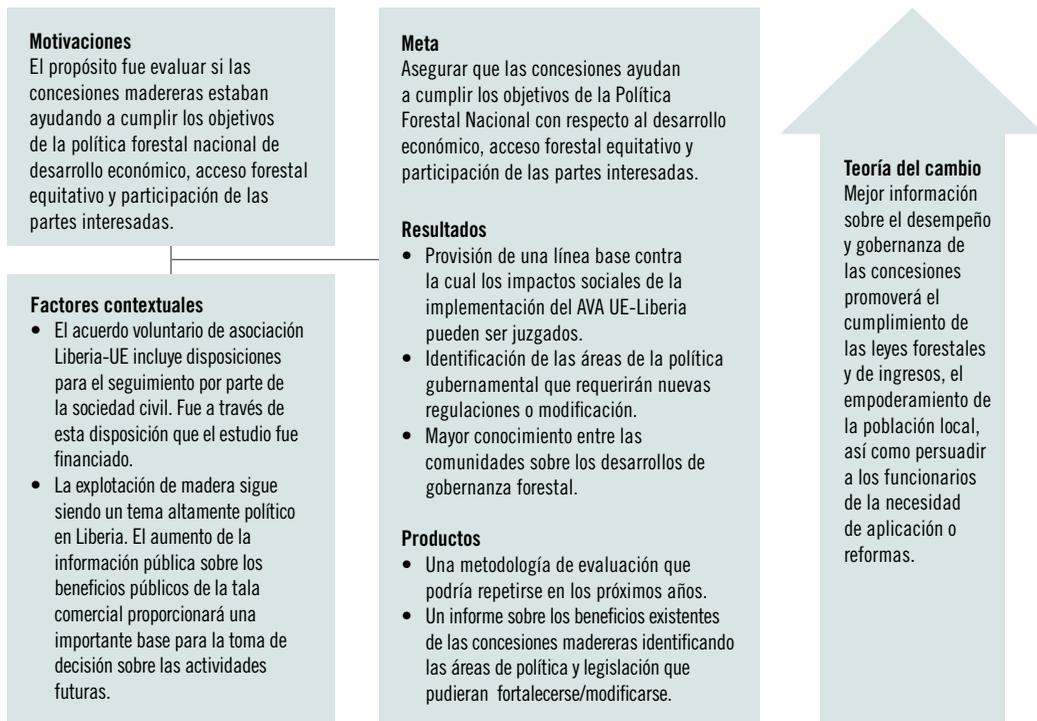
Cada objetivo (desde la meta hasta el producto) debe ser una declaración clara de lo que la evaluación quiere lograr. Cada uno puede enfocarse en un cambio específico que está ocurriendo o en el proceso por el cual se está llevando a cabo la evaluación, pero como grupo, deben cumplir con una serie de lineamientos clave:

- **Ser eSpecíficos.** Los objetivos deben ser bien definidos y sin ambigüedades, enfocados en un resultado claro.
- **Ser Medibles.** Los objetivos deben definir el éxito de una manera que se puede medir.
- **Ser Alcanzables.** Los objetivos deben ser alcanzables considerando sus recursos. Deberá considerar su tiempo y los recursos financieros y humanos al evaluarlo.
- **Sea Realistas.** Los objetivos deben ser realistas considerando su contexto (situación social, política, económica y ambiental).
- **Limitados en el Tiempo.** Los objetivos, sobre todo para los productos, deben lograrse dentro de un marco de tiempo determinado o en un plazo determinado.

Ejemplos de establecimiento de objetivos

A continuación se presentan algunos ejemplos de establecimiento de objetivos de dos evaluaciones diferentes.

EJEMPLO 1: SEGUIMIENTO FORESTAL INDEPENDIENTE EN LIBERIA



EJEMPLO 2: CASO DE ESTUDIO DEL ANEXO I PGA DE INDONESIA PARA REDD+

Motivaciones

Los compromisos de Indonesia en cuanto a formulación de políticas nacionales y REDD+ internacionales demandaban una línea de base sólida y confiable sobre la gobernanza de los bosques, tierra y REDD+ como un primer paso para mejorar la gobernanza forestal.

Factores contextuales

- En el 2009, el presidente de Indonesia se comprometió a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero del país en un 26 por ciento para 2020. Indonesia había recibido significativo apoyo externo de agencias de la ONU y gobiernos extranjeros para avanzar con los esfuerzos REDD+ de Indonesia, incluyendo una estrategia nacional forestal y climática.
- El país firmó una Carta de Intención con el gobierno de Noruega para emprender acciones para reducir las emisiones de la deforestación y la degradación.

Meta

Mejorar la información y el conocimiento de gobernanza forestal para proveer información para las futuras reformas nacionales y mejorar el apoyo internacional.

Resultados

- Aumento de la capacidad entre los principales grupos de partes interesadas para llevar a cabo evaluaciones de gobernanza forestal.
- Conocimiento de los niveles actuales de capacidad para abordar la gobernanza forestal.
- Una línea de base para el sistema de información de salvaguardas de REDD+ de Indonesia.

Productos

- Un método claro y repetible para la evaluación de gobernanza forestal ajustado a la legislación nacional y las mejores prácticas internacionales e involucrando a los pueblos indígenas.
- Un informe de gobernanza forestal fácilmente accesible para las partes interesadas internacionales y nacionales y disponible en un plazo de 12 meses.

Teoría del cambio

La evaluación aumentará el conocimiento de los problemas y una amplia participación dará lugar a una amplia aceptación de los hallazgos. Las personas que dependen del bosque, funcionarios, donantes y otros entes estarán más cerca de ponerse de acuerdo en áreas que necesitan reforma; lo cual facilitará el logro de las reformas.

RECUADRO 5: DETERMINE SUS RECURSOS

Cualquier evaluación se definirá hasta cierto punto por los recursos disponibles incluyendo el tiempo, dinero y personas. Mientras que éstos se discuten en mayor detalle en los Capítulos 2 y 3, deben ser considerados incluso en la etapa de establecimiento de objetivos. Es posible evaluarlos mediante una serie de preguntas:

- ¿Quién podría apoyar el logro de este objetivo?
- ¿Qué capacidad tienen las personas disponibles para apoyar la evaluación en términos de tiempo y habilidades técnicas?
- ¿Qué nivel de financiamiento está disponible para llevar a cabo la evaluación? ¿Existen posibles fuentes adicionales de financiamiento?
- ¿Existen limitaciones sobre cuánto debe durar la evaluación?
- ¿Es ésta una evaluación para realizarse sólo una vez, es la repetición de una evaluación existente o es el desarrollo de una línea de base sobre la que se basarán futuras evaluaciones?

En algunos casos (por ejemplo, procesos de seguimiento de los cuales una oficina del gobierno es responsable y a los que se les ha asignado un presupuesto), las respuestas a algunas de estas preguntas pueden ser predeterminadas como parte de la estructura o historia de la evaluación. Sin embargo, en la mayoría de casos, una mayor consideración del contexto puede ayudar a evaluar las oportunidades o limitaciones existentes dentro de estas áreas (por ejemplo, el mejor momento para una evaluación puede ser antes de una elección o un socio del sector del desarrollo puede tener disponible financiamiento adicional).

Puntos sobre el proceso Desarrollando objetivos comunes

Un gran número de partes interesadas participan en el sector forestal, con diferentes perspectivas sobre la gobernanza forestal, diferentes motivaciones para participar en una evaluación y diferentes resultados deseados. La participación de estas partes interesadas ocurre en una secuencia desde elevar el nivel de conocimiento por medio de consultas hasta la toma de decisión conjunta y eventualmente al empoderamiento. Debe considerarse lo antes posible qué nivel de participación desea que se produzca ya que la verdadera participación requerirá un compromiso de permitir que diferentes grupos tengan una función en el diseño y en los procesos continuos de toma de decisión para la evaluación. Si bien esto puede parecer desalentador, una mayor participación puede aportar una serie de beneficios:

- **Mayor relevancia.** Al involucrar a diferentes partes interesadas usted logra acceso a diferentes ideas e información sobre el sector forestal. Esto le puede aportar una visión de las áreas clave que la evaluación debe cubrir, así como brindarle información sobre otros programas y actividades que pueden ayudar en el proceso de diseño. De esta forma puede aumentar la relevancia de la evaluación más allá de sus ideas originales y aumentar el número de partes interesadas en los resultados.
- **Mayor sentido de propiedad y apoyo.** Involucrar a las partes interesadas ayuda a que comprendan mejor el proceso. Si ven que una evaluación les puede beneficiar, eso aumenta su interés en el éxito de la evaluación y también podría aumentar su disposición a apoyar una reforma basada en la evaluación. La comprensión puede aumentar la cooperación, desde la voluntad de responder preguntas hasta proporcionar apoyo financiero, logístico y técnico continuo. La participación resultante crea un sentido de propiedad.
- **Mayor legitimidad.** La participación de las partes interesadas en una fase temprana les permite ver que el proceso se

está desarrollando de manera transparente y abierta y comprender las motivaciones subyacentes. Esto, combinado con un mayor sentido de propiedad al estar involucrados, puede ayudar a aumentar la percepción de la legitimidad de los resultados y el interés en dichos resultados; ayudando así a mejorar el impacto de la evaluación y su valor global. Esto es particularmente relevante si las evaluaciones del sector gobernanza no son bienvenidas por algún grupo meta importante para las evaluaciones.

También es importante considerar los desafíos que puedan surgir con una mayor participación de las partes interesadas. Los desafíos pueden incluir más tiempo requerido para permitir la discusión efectiva de los enfoques, mayores costos debido a una mayor participación y consulta, y un mayor alcance de los asuntos que requieren evaluarse debido a una gama más amplia de intereses siendo representados. Aunque estos desafíos son importantes, por lo general no se considera que superan los beneficios y el aumento del impacto logrados con una fuerte participación de las partes interesadas en casi todas las formas de evaluación de gobernanza.

Involucrando a las partes interesadas en la planificación, desarrollo e implementación

Hay una amplia gama de métodos para involucrar a las partes interesadas que apoyan diferentes niveles de participación. La Figura 1 proporciona un ejemplo. La participación de las partes interesadas en el desarrollo y discusión del análisis inicial de contexto puede proporcionar un excelente punto de partida para discutir los enfoques, así como para identificar cuáles partes interesadas deben participar y en qué puntos del proceso. Mayor información sobre a quiénes debe involucrar en la implementación de la evaluación se presenta en el Capítulo 2 y más información sobre los métodos y herramientas específicos figura en el Anexo II.

FIGURA 1: SECUENCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS



Fuente: Adaptado de International Association for Public Participation spectrum: www.iap2.org/associations/4748/files/spectrum.pdf.

Le corresponderá a usted decidir el enfoque más adecuado según la naturaleza de la evaluación que está planeando, su país y el contexto organizacional, así como las posibles relaciones y dinámicas de poder que puedan existir entre los grupos de partes interesadas. Sus recursos y fechas límite también pueden ser factores a considerar.

Un buen lugar para comenzar puede ser realizar un borrador inicial estableciendo los objetivos y el proceso de planificación dentro de su organización o con los socios existentes.

Enmarcar primero sus propios objetivos y considerar los recursos con los que podrá contar le permitirá esbozar con más claridad lo que considera posible, le ayudará a aumentar la productividad de la participación de las partes interesadas y a estar alerta a las expectativas no fundamentadas de las partes interesadas sobre lo que la evaluación será capaz de lograr. Compartir este borrador con las partes interesadas también ayudará a aumentar la transparencia del proceso y a que las partes interesadas entiendan sus motivaciones.

2

DESARROLLANDO UNA PLAN DE TRABAJO

El Capítulo 1 desarrolló la idea de **por qué** usted está haciendo la evaluación. Construyendo sobre sus ideas de por qué, este capítulo inicia la toma de decisiones sobre **qué** cubrir, **cómo** y **cuándo** hacerlo y **cuánto** costará. Los siguientes pasos le ayudarán a desarrollar un plan de trabajo de alto nivel que puede utilizar para apoyar la planificación futura, orientar la implementación y explicar su trabajo a los demás.

Cada evaluación es única, y usted puede comenzar su trabajo con algunos asuntos ya decididos (por ejemplo, el presupuesto o alcance técnico). Si es así, primero identifique los parámetros fijos y luego úselos para guiar su toma de decisión en los demás pasos.

PASO 1

IDENTIFIQUE SU ALCANCE - QUÉ MEDIR

El alcance de su evaluación proporciona los parámetros básicos en torno a qué información le interesa evaluar. Se puede dividir en tres áreas: alcance técnico (elementos específicos de gobernanza forestal que le interesan); alcance geográfico; y alcance social (grupos sociales específicos sobre los cuales desea obtener información).

PASO 2

IDENTIFIQUE SU ENFOQUE - CÓMO OBTENDRÁ SU INFORMACIÓN

Cómo realiza la evaluación es influenciado por el tipo de productos que desea, los tipos de información que le interesan a su audiencia meta, los métodos de recolección de datos que su audiencia meta ve como aceptables y la capacidad y recursos con los que usted cuenta. Usted tendrá que considerar cómo puede vincular diferentes métodos (revisiones de escritorio, análisis de expertos, entrevistas con informantes clave, grupos focales, encuestas y talleres, etc.) y si su enfoque debe centrarse en la información cuantitativa o cualitativa.

PASO 3

¿QUIÉN HARÁ LA EVALUACIÓN?

Toda evaluación requiere contribuciones de una amplia gama de partes interesadas, incluyendo a las que aportan financiamiento, apoyo institucional o ayudan con la implementación. Identificar quiénes ocuparán estas funciones, sus capacidades y la manera en que participarán en el desarrollo e implementación de su evaluación le ayudará a aclarar cómo realizar la evaluación.

PASO 4

¿CUANDO SE HARÁ, CON QUÉ FRECUENCIA Y POR CUÁNTO TIEMPO?

El factor tiempo suele quedar fuera del proceso de planificación, pero es un elemento crítico. Se debe prestar atención no sólo a cuánto tiempo tomará la evaluación, sino también la frecuencia con la que podría repetirse.

**PASO
5**

¿CUÁNTO COSTARÁ?

El costo de una evaluación es a menudo un elemento crítico. Determinar los costos de los diferentes métodos, cubriendo diferentes alcances, puede ayudar a proporcionar un análisis más claro de los costos y beneficios y aclarar las decisiones y compromisos que deben tomarse.

**PASO
6**

ELABORE EL PLAN DE TRABAJO

Partiendo de los pasos anteriores usted puede empezar a desarrollar un esquema de su plan de trabajo. Esto le proporcionará una estructura en torno a la cual la planificación y comunicación podrán seguir adelante

PUNTOS SOBRE EL PROCESO: COMUNICANDO Y GESTIONANDO EL PROCESO

Muchas partes interesadas estarán interesadas en participar en una evaluación de gobernanza forestal. Será imposible asegurar que todos sus intereses y expectativas se cumplan y completar la evaluación en un plazo razonable y dentro del presupuesto. Por tanto, es importante comunicarse claramente con los diferentes grupos para asegurar que entiendan en qué se enfocará la evaluación y por qué, y ser transparentes acerca de cómo se han tomado estas decisiones. La claridad en esta etapa del desarrollo de la evaluación ayudará a evitar confusiones y expectativas contradictorias más adelante y también facilitará una planificación más detallada con todos los grupos entendiendo de la misma manera las razones por las cuales la evaluación se está llevando a cabo.

Paso 1: Identifique su alcance - Qué medir

Identificar *qué* desea medir establecerá el alcance de su evaluación. Hay tres aspectos principales en este alcance: alcance técnico, alcance geográfico y alcance social. En este punto de su planificación, todo lo que necesita hacer es establecer el alcance general de lo que desea medir. El Capítulo 3 discute en detalle cómo reducir el número de cosas a medir y las formas específicas de medición.

El **alcance técnico** de la evaluación puede ser simplemente identificar si usted está cumpliendo con un formato de informe internacional, si está siguiendo una evaluación pasada o si está interesado en obtener información de un tema muy específico (legislación existente dentro del sector forestal, etc.). Sin embargo, si sus objetivos son más amplios o si está desarrollando una evaluación por primera vez, es posible que deba considerar un mayor número de elementos en todo el ámbito de la gobernanza forestal. Este proceso puede ser difícil, especialmente si está trabajando con otras personas que no tienen una visión global de los diferentes elementos de la gobernanza forestal. Si este es el caso, le puede resultar útil usar un marco de gobernanza existente para estructurar las discusiones y vincular las diferentes perspectivas sobre el alcance técnico.

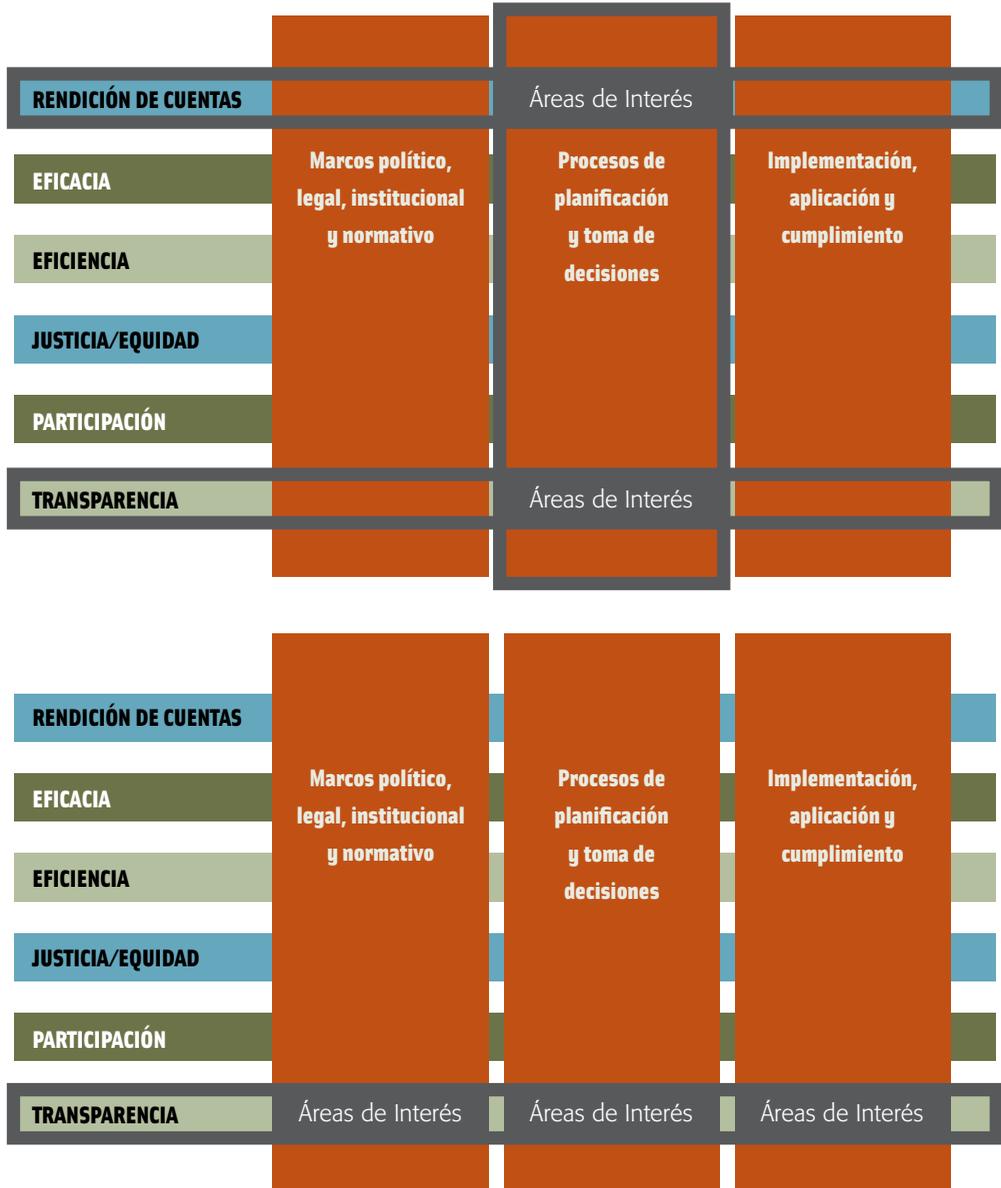
Diversos marcos existentes ven la gobernanza forestal o la gobernanza más ampliamente.² Cada uno proporciona una simplificación estructurada

de los acuerdos de gobernanza. El Marco de Gobernanza Forestal (PROFOR y FAO 2011) proporciona un ejemplo. Los tres pilares presentados (ver Recuadro 2 en el Capítulo 1, arriba, o la Figura 2, abajo) le pueden ayudar a definir en términos generales el componente básico de la gobernanza en el cual está interesado y dentro de cuáles principios de “buena gobernanza” se puede centrar más. Por ejemplo, usted puede estar más interesado en los procesos de planificación y toma de decisión (el pilar) del sector forestal y su nivel de transparencia y rendición de cuentas (los principios). Igualmente, estos principios de “buena gobernanza” son los que podrían interesarle más, por ejemplo la transparencia, y ver cómo se implementa en los marcos políticos, institucionales y normativos existentes, los procesos de planificación y toma de decisiones que los generan y su implementación, aplicación y cumplimiento (ver Figura 2 para un ejemplo general). El marco completo divide aún más los pilares en componentes y subcomponentes, que le pueden permitir identificar su alcance a un nivel más detallado y relacionar los intereses específicos de los individuos o grupos con el área más amplia de la gobernanza que usted ha identificado como su alcance. La forma de vincularlos con criterios específicos para la medición se discute más en detalle en el Capítulo 3.

2. Algunos de estos marcos se mencionan en el Anexo II. No se trata de listados exhaustivos pero proporcionan una indicación de algunos de los principales marcos disponibles.

FIGURA 2: USANDO UN MARCO PARA IDENTIFICAR EL ALCANCE TÉCNICO Y ENFOQUE DEL ESTUDIO

Los recuadros grises muestran el área de interés- donde se superponen (bloques rojos sólidos) son las áreas clave de enfoque.



RECUADRO 6: EQUILIBRANDO LA AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DEL ESTUDIO

Será necesario lograr un acuerdo sobre el alcance de la evaluación a fin de equilibrar la tentación de evaluar todo y en todas partes con lo que es posible desde un punto de vista práctico y lo que le proporcionará suficiente profundidad de análisis para alcanzar sus objetivos deseados. Cuanto más amplia sea su evaluación, menor profundidad logrará obtener con el mismo nivel de recursos. En la mayoría de las situaciones debe elegir entre una evaluación muy detallada dentro de un área enfocada (técnica, geográfica o social) o una evaluación menos profunda en un área más amplia.

La Tabla 2 proporciona una visión general de estas opciones. Observe que se pueden abordar algunos de estos desafíos siendo estratégico al recolectar la información (su enfoque de muestreo) y usando métodos menos costosos pero que ofrecen representaciones efectivas de la situación. Más información sobre estas opciones, se presenta en el Capítulo 3.

TABLA 2: EQUILIBRANDO LA AMPLITUD DEL ALCANCE DEL ESTUDIO CON LA PROFUNDIDAD DEL ESTUDIO

		Exhaustividad	
		Abordando sólo un subconjunto de los aspectos de gobernanza forestal considerados más importantes y que quizá sustituyen a otros aspectos.	Completa, abordando todos los aspectos de gobernanza forestal en detalle.
Rigor	Mediciones menos rigurosas, construyendo sobre métodos existentes pero con alguna adaptación basada en aportaciones de las partes interesadas del país.	OPCIÓN 1: La peor opción, aunque mejor que nada y mejor que optar por la Opción 4 y no lograrla.	OPCIÓN 2: Sacrifica el rigor por la exhaustividad. Usos típicos: diagnóstico de problemas; vigilancia de temas emergentes.
	Medición altamente rigurosa, utilizando nuevos métodos diseñados para la medición específica con plena participación de múltiples partes interesadas.	OPCIÓN 3: Sacrifica la exhaustividad por el rigor. Usos típicos: rastrear el impacto de una reforma específica; seguimiento de preocupaciones prioritarias.	OPCIÓN 4: Muy cara, poco probable de ser financiada, ciertamente sin ninguna probabilidad de ser financiada en repetidas ocasiones a través del tiempo para poder rastrear las mejoras.

Source: Adapted from Lawson (2012).

El **alcance geográfico** de la evaluación puede ser influenciado por las consideraciones técnicas y logísticas. En primer lugar, identifique la escala geográfica y las localidades relevantes para las áreas técnicas que le interesan; a continuación, considere si es relevante incluir otras áreas de comparación, o si puede comparar entre diferentes áreas de interés. Por ejemplo, puede ser apropiado evaluar la aplicación de leyes forestales entre provincias si todas las áreas tienen similar cobertura forestal. Sin embargo, si sólo una provincia tiene una cobertura forestal significativa, tal evaluación sería menos valiosa. En este contexto, puede ser apropiado recolectar datos centrándose sólo en esa provincia, ahorrando tiempo y recursos en la recolección de datos de otras áreas. Si está pensando hacer una evaluación entre diferentes países o regiones, considere primero si hay similitudes en términos

de áreas técnicas de interés para ayudar a enfocar la evaluación y mantener los hallazgos relevantes para cada uno de los lugares.

Casi todas las evaluaciones se basan hasta cierto grado en el muestreo: medir una muestra aleatoria o representativa de un atributo en lugar de todas las manifestaciones de ese atributo. Si se cree que tres provincias son similares geográficamente, es posible recolectar datos en una provincia en lugar de las tres. Si está interesado en la gobernanza local en un grupo de 1,000 aldeas, por ejemplo, puede seleccionar diez al azar para el estudio. Los Capítulos 3 y 4 discuten más a fondo el muestreo; tenga en mente, además, que el buen uso del muestreo puede reducir los costos de la evaluación.

RECUADRO 7: RECUERDE EL CONTEXTO – AUMENTE LOS IMPACTOS Y REDUZCA EL RIESGO

Su enfoque debe estar firmemente arraigado en la realidad de su contexto. Los vínculos débiles entre su enfoque y el contexto pueden reducir su relevancia e impacto, e incluso causar dificultades políticas y sociales. Por ejemplo, al definir el alcance técnico puede resultar difícil e incluso peligroso, centrarse explícitamente en la corrupción o ilegalidad. La información que desafía directamente a un grupo social también puede ser controversial y ocasionar la pérdida de oportunidades para el diálogo con los grupos impugnados. Es posible, sin embargo, encontrar una manera indirecta y aceptable de abordar estos problemas. Por ejemplo, puede enmarcar la corrupción como un impedimento para el comercio y el mercadeo y planear medirla en términos de pérdida de reputación.

Definir el alcance geográfico presenta desafíos similares. Las comparaciones fuertes (o pronunciadas) entre regiones de un país pueden promover el cambio al exponer la diversidad provincial, pero también pueden ser utilizadas por otros para agravar las tensiones sociales y étnicas que van más allá de las intenciones de su evaluación. En ese caso, estructurar los productos en torno a las comparaciones geográficas puede conducir a que los responsables clave de la toma de decisión traten de distanciarse de los hallazgos presentados en la evaluación.

Por lo tanto, es importante recordar y volver a visitar su análisis de contexto al desarrollar su enfoque, discutirlo con otras partes interesadas clave, y si es necesario, considerar formas de mitigar los impactos o riesgos a través de los métodos y productos elegidos.

El **alcance social** de su evaluación considerará *quiénes* son los grupos sociales e instituciones de los cuales desea obtener información. Muchas evaluaciones estarán interesadas en comprender el papel de los diferentes grupos sociales en la gobernanza forestal y la forma en que se ven afectados por los cambios; algunas evaluaciones, sin embargo, se centran en grupos sociales específicos (pueblos indígenas, comunidades rurales, etc.) o se interesan en analizar la situación de dichos grupos con respecto a la de otros. Al considerar quién debe ser incluido, puede ser importante identificar a grupos

frecuentemente pasados por alto cuyas opiniones pueden ser más difíciles de capturar o que a menudo se dejan fuera de otras formas de evaluación (mujeres, personas sin tierra, etc.). Algunas evaluaciones incluirán todas las instituciones que afectan la gobernanza forestal, pero algunas limitarán su escrutinio a las agencias gubernamentales en lugar de las estructuras tradicionales comunitarias, mercados o instituciones de la sociedad civil. En todos los casos, a quiénes cubrir en la evaluación se verá influido por sus objetivos y alcance técnico, y, esto a su vez influirá en la forma como recolectará sus datos.

Paso 2: Identifique su enfoque- ¿Cómo obtendrá su información?

Usted puede utilizar un gran número de diferentes métodos para recolectar información para su evaluación. Cada uno de ellos tiene diferentes fortalezas y debilidades y, en la mayoría de las evaluaciones, tendrá que combinar varios de estos a fin de recolectar toda la información que

necesita. La combinación de estos diferentes métodos puede ser referida como su enfoque. Una serie de diferentes métodos para diferentes tipos de datos se muestra en la Tabla 3; el Recuadro 8 proporciona más información sobre los tipos diferentes de datos y métodos.

TABLA 3: TIPOS DE MÉTODOS Y DATOS

	Cuantitativos	Cualitativos
Secundarios	Censos existentes, evaluaciones, presupuestos, etc.	Informes de evaluación anteriores, planes, etc.
Primarios	Encuestas (encuestas de opinión, encuestas de hogares, evaluaciones de cobertura forestal, etc.)	Cuestionarios para expertos, entrevistas estructuradas/semi-estructuradas, discusiones de grupos focales, talleres, etc.

RECUADRO 8: MÉTODOS, ENFOQUES Y TIPOS DE DATOS

No todas las evaluaciones y guías para las evaluaciones usan las palabras de la misma manera. Algunos términos clave utilizados en esta guía se definen a continuación (y más información sobre varios de ellos se presenta en el Capítulo 3). En su propio trabajo, trate de ser claro y consistente en el uso de los términos. Esto ayuda a asegurar que todas las partes interesadas comprendan lo que está sucediendo y que su equipo tenga bien claro lo que puede y no puede lograr.

- **Métodos.** En esta guía, los métodos se identifican como formas para realizar una actividad (por ejemplo, recolección de datos o participación de las partes interesadas). Le indican un conjunto específico de acciones a tomar para orientarle cómo llevarlas a cabo.
- **Enfoque.** En esta guía, el enfoque se refiere a la manera como diferentes métodos se combinan para completar la evaluación; incluye métodos pertinentes al desarrollo e implementación de la evaluación y la aplicación de los resultados.
- **Datos primarios** son datos nuevos que la evaluación genera.
- **Datos secundarios** son datos existentes (de previas evaluaciones, censos, estudios académicos, etc.) que la evaluación puede utilizar.
- **Datos cuantitativos** son datos expresados en cifras concretas (niveles de ingresos, porcentajes, montos del presupuesto, etc.).
- **Datos cualitativos** son datos que no se miden generalmente en cifras (opinión de expertos, preferencias de los grupos focales, conclusiones de los talleres e información anecdótica como historias individuales, ejemplos o casos que ilustran un punto).*
- **Enfoques participativos** involucran a diferentes partes interesadas a lo largo del desarrollo e implementación de un estudio de gobernanza así como para evaluarlo. Pueden aumentar el sentido de pertenencia de los resultados entre los grupos meta. Herramientas tales como talleres, grupos focales y grupos asesores pueden ayudar a fortalecer la participación. (Ver también el Capítulo 1, Puntos sobre el proceso).

* Los límites entre estos tipos de datos no son absolutos. Si usted reúne suficientes opiniones cualitativas en una encuesta de opinión pública, puede ser capaz de producir datos cuantitativos, por ejemplo, el 70 por ciento de la gente cree X o el 20 por ciento de la gente cree Y.

Para cualquier evaluación, por lo general hay más de un enfoque posible. Por ejemplo, digamos que usted quiere medir el nivel de corrupción del organismo forestal. Usted puede:

- **Depender en gran medida en datos secundarios.** Busque encuestas existentes de opinión pública sobre el tema, casos judiciales e informes noticiosos sobre corrupción.
- **Tener como meta obtener datos cuantitativos primarios.** Lleve a cabo una nueva

encuesta de opinión pública sobre la reputación del organismo forestal.

- **Tener como meta obtener datos cualitativos primarios representando un muestreo amplio.** Convoque a grupos focales y talleres para dar puntuación a una “boleta de calificación” de los ciudadanos.
- **Tener como meta obtener datos cualitativos primarios representando una muestra estrecha** (datos anecdóticos). Lleve a cabo entrevistas confidenciales con individuos y trate de encontrar denunciantes.

RECUADRO 9: RECUERDE A SUS PARTICIPANTES Y A SU AUDIENCIA, O SEA LA CAPACIDAD HUMANA DE QUIENES BRINDAN Y USAN SU INFORMACIÓN

La capacidad humana es también una cuestión de contexto. La capacidad de los participantes previstos y la audiencia final para la evaluación debe ser considerada al diseñar su enfoque. ¿Cuánto tiempo, conocimiento y habilidades tiene esta audiencia para contribuir a la evaluación e interpretar sus resultados? Por ejemplo, una encuesta escrita puede tener éxito limitado si los encuestados no pueden leer; un largo y detallado informe que analiza todos los elementos técnicos de gobernanza forestal puede igualmente tener impacto limitado en un audiencia meta de funcionarios gubernamentales ocupados con muy poco tiempo para leer y digerir el informe. La evaluación de la capacidad de la audiencia meta también ayudará a la hora de decidir qué tipo de productos desarrollar.

Cada uno de estos métodos específicos genera algunos de los resultados que necesita, pero en realidad los enfoques de evaluación se basarán en más de un método. Por ejemplo, puede hacer una revisión inicial de las fuentes de datos secundarios, solicitar a expertos que revisen esos hallazgos y llenar los vacíos con la opinión de expertos, y luego verificar los hallazgos de los expertos en un taller de partes interesadas. Una combinación de métodos es a menudo la mejor manera de captar una amplia variedad de puntos de vista, proporcionar una diversidad de información y mejorar la confiabilidad de los hallazgos.

La decisión sobre los métodos a usar también debe ser conformada por quién es su audiencia meta, cuánto tiempo tiene usted disponible y cuánto costará. Por ejemplo, algunas personas en la audiencia meta prefieren datos cuantitativos sobre puntos específicos, mientras que otros esperan una visión más amplia y cualitativa. Recuerde también, que algunos métodos tienen beneficios secundarios, tales como informar a las partes interesadas o fortalecer su capacidad, lo cual puede ayudar a lograr las metas de la evaluación; otros métodos tienen retos relacionados con los niveles existentes de capacidad en el país.

Estas decisiones serán una parte fundamental de su planificación y afectarán las opciones de diseño e implementación que usted pueda hacer después. La nueva información obtenida al avanzar la implementación puede requerir que

se hagan ajustes en los métodos, así que prepárese para mantenerse flexible. No obstante, la consideración cuidadosa de los puntos claves temprano en el proceso hará menos probable la necesidad de tener que hacer cambios más adelante. Esos puntos claves incluyen:

- ¿Es su **enfoque práctico** considerando sus probables capacidades, recursos, plazo de tiempo y contexto? ¿Cuenta con el presupuesto para hacer una amplia encuesta pública con entrevistas cara a cara? ¿Cuenta con los recursos necesarios para ir al campo y llevar a cabo grupos focales en todo el país en los idiomas locales? ¿Tiene el tiempo antes de que comience la temporada de lluvia para realizar cinco talleres regionales? ¿Estarán los encuestados suficientemente interesados en contestar una larga encuesta y serán lo suficientemente francos para responder honestamente?
- ¿Le dará el **enfoque los datos que necesita** para responder a las preguntas básicas dentro del alcance de su evaluación? Por ejemplo, usted puede basarse enteramente en datos secundarios, pero si nadie ha recolectado datos para responder sus preguntas sobre cómo la agencia forestal usa la opinión pública en la toma de decisiones, puede necesitar recolectar los datos por su cuenta.
- ¿Le dará el **enfoque datos que su audiencia meta considera convincentes**? Su audiencia puede ser de expertos que sólo valoran

RECUADRO 10: ADAPTANDO SU ENFOQUE PARA COINCIDIR CON SUS OBJETIVOS – COMBINANDO MÉTODOS

Un gran número de factores influirán en los métodos elegidos para una evaluación. El más crítico, sin embargo, es la capacidad de estos métodos de contribuir a la meta y los resultados de la evaluación. La herramienta PROFOR Assessing and Monitoring Forest Governance (Kishor & Rosenbaum 2012) es una herramienta completa de evaluación de gobernanza forestal, la cual ha sido utilizada en un número de países. Incluso cuando se utiliza un enfoque existente, se pueden combinar métodos para adaptarse mejor a las metas de una evaluación:

- En Uganda, la herramienta se usó en una prueba piloto para diagnosticar problemas en la gobernanza y promover reformas. Un experto desarrolló un documento de referencia y adaptó los indicadores de la herramienta para el país. Se llevó a cabo un taller de múltiples partes interesadas para dar puntuación a los indicadores, proporcionando un foro para la discusión y un medio para aumentar el conocimiento y aceptación de la evaluación. Se usaron entrevistas con partes interesadas clave para validar los resultados y fortalecer aún más la comprensión y el apoyo al proceso. En otras palabras, los métodos elegidos se enfocaron en fortalecer el apoyo de los resultados entre las partes interesadas claves, un elemento crítico ya que la meta de la evaluación era fomentar la reforma.
- En Rusia, la evaluación trató de diagnosticar problemas y promover la reforma, pero se consideró que la aceptación de los resultados sería mayor si éstos eran apoyados por la opinión de “expertos”. Como tal, la evaluación utilizó dos métodos independientes para la puntuación de los mismos indicadores: análisis de expertos y talleres de partes interesadas.

Los casos de estudio mostrados en el Anexo I también presentan una gama de diferentes enfoques para lograr sus objetivos. En Ecuador, el Grupo Faro optó por limitar los recursos invertidos en la recolección de datos, basándose en el análisis de expertos dentro de su propio equipo y entrevistas con informantes clave. Invertieron, sin embargo, más en elevar el conocimiento de los resultados de su evaluación a través de talleres y eventos. Esto también fue apropiado para una evaluación que debe ser llevada a cabo anualmente, o sea, un “parámetro fijo”.

Por el contrario, en Tanzania el objetivo era desarrollar una evaluación integral vinculada a la información biofísica recopilada a través de encuestas de hogares; los datos presentaron una serie de parámetros fijos. En respuesta, se desarrolló un enfoque combinado que enlazaba la información de gobernanza con estas encuestas planeadas, posteriormente la información más relevante fue apoyada con entrevistas realizadas con partes interesadas claves. Los datos generados se utilizaron en una revisión del Programa Forestal Nacional (PFN) 2001-2010. El PFN revisado para 2015-2024, por lo tanto se basará en evidencia más sólida de factores biofísicos, socioeconómicos y de gobernanza y en proyecciones de las tendencias futuras.

datos cuantitativos o de residentes rurales con los que puede comunicarse mejor a través de anécdotas. También considere el tipo de productos que desea entregar al final del proceso. ¿Desea informes narrativos, estadísticas, publicaciones cortas para usar en una amplia lectura pública o una mezcla de éstos?³

- **¿Será su enfoque aceptable para su audiencia meta?** Usted puede tener partes interesadas clave que sólo valoran los datos

recolectados a través de un enfoque en el cual participaron en su desarrollo e implementación. O puede tener una audiencia meta que sólo acepta datos generados por académicos de alto nivel u otros expertos independientes.

La Tabla 4 proporciona información sobre seis métodos comunes. Más información sobre los métodos específicos se incluye en el Capítulo 3.

RECUADRO 11: ¿NECESITA SER DIFERENTE? DISEÑAR UN ENFOQUE COMPLETAMENTE NUEVO VS. TRABAJAR CON ENFOQUES EXISTENTES DE EVALUACIÓN GOBERNANZA FORESTAL

La gobernanza forestal ha atraído mayor atención en los últimos diez a quince años, y muchos grupos han invertido considerable tiempo trabajando en la forma de medir y dar seguimiento a su estado y cambios. Muchos de estos enfoques han sido desarrollados en manuales o herramientas formales que pueden ser adaptados a los contextos nacionales específicos. Esta guía hace referencia a varios de ellos, y proporciona una lista más completa en el Anexo II. Trabajar con enfoques existentes puede reducir el tiempo necesario para desarrollar su enfoque, ayudarle a obtener apoyo técnico de instituciones o países específicos que ya lo han aplicado, y proporcionar una oportunidad para hacer comparaciones con otros países o regiones. Esto sólo se debe hacer, por supuesto, si puede encontrar un enfoque que cumple con sus requisitos específicos y que le generará los resultados que necesita.

3. El Capítulo 6 proporciona más información sobre los diferentes tipos de productos y la información necesaria para generarlos. Se recomienda leer este capítulo antes de finalizar un enfoque para asegurarse de que podrá desarrollar los productos deseados a partir del enfoque elegido.

TABLA 4. SEIS MÉTODOS BÁSICOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE USO FRECUENTE EN LOS ESTUDIOS DE GOBERNANZA

	Descripción	Fortaleza	Limitaciones
Revisión de escritorio	<p>Evaluación basada en información existente y disponible (se puede necesitar algún esfuerzo para coleccionar los informes y documentos de diferentes fuentes). Esto proporciona acceso a datos secundarios, que pueden ser cualitativos (informes narrativos, etc.) y cualitativos (estadísticas de comercio, etc.).</p> <p>A menudo, esto forma parte de cualquier evaluación proporcionando una línea de base a partir de la cual se puede realizar el resto de la recolección de datos y discusión.</p> <p>Las revisiones de escritorio se realizan a menudo por un experto capaz de poner la información en contexto y generar así productos más útiles de lo que pueden lograrse simplemente reproduciendo información.</p>	<p>Bajo costo. Este método requiere recursos limitados y puede ser hecho por un individuo o un equipo pequeño.</p> <p>Logística limitada. La evaluación se puede hacer remotamente requiriendo limitados viajes y puede cubrir áreas difíciles de visitar.</p> <p>Consolidación de “conocimiento aceptado”. Usar datos oficiales o aceptados y reunirlos puede lograr tracción con las partes interesadas, al ver que su propia información está siendo utilizada y por lo tanto estarán más interesadas en los resultados.</p>	<p>Limitada precisión/coherencia. En muchos países la información fácilmente disponible puede no estar actualizada o tener limitaciones en términos de precisión. Al depender de fuentes de datos de otros, usted está confiando en la calidad de la recolección y análisis de datos que ellos han hecho (que pueden no estar al nivel que usted desea).</p> <p>Falta de nueva información. Consolidar la información disponible en un sólo lugar puede ser útil y presentar una imagen más clara de la situación actual de la gobernanza forestal, pero puede no captar problemas subyacentes claves y no ser aceptada por todas las partes interesadas (potencialmente agregando sesgo a una evaluación).</p>
Encuestas	<p>El término encuesta abarca una gama de herramientas diferentes (cuestionarios estructurados y semi-estructurados, observaciones en el campo, etc.), todas las cuales pueden ser administradas en un rango de escalas (muchos o pocos encuestados en un área geográfica grande o pequeña).</p> <p>Las encuestas estructuradas pueden coleccionar datos primarios, que pueden ser una mezcla de información cuantitativa y cualitativa. Las encuestas semi-estructuradas coleccionan principalmente información cualitativa en forma más narrativa.</p>	<p>Gran volumen de datos primarios. Las encuestas pueden coleccionar un gran volumen de datos primarios cuantitativos y cualitativos. La recolección de datos primarios más allá de lo ya existe puede fortalecer la posición de una evaluación.</p> <p>Estructura. Desarrollar un enfoque estructurado para la información a recopilar y las preguntas a plantear le ayudará a asegurar la coherencia y mejorar la exactitud de la información.</p>	<p>Comprensión limitada de las raíces de los problemas/oportunidades. Las encuestas excesivamente estructuradas pueden limitar la oportunidad de obtener información profunda sobre por qué está ocurriendo un problema o situación (si queda fuera del formato actual de preguntas).</p> <p>Costo. Puede ser costoso llevar a cabo encuestas a gran escala cuando el personal debe viajar y administrar el proceso.</p> <p>Sesgo. Si una encuesta no se lleva a cabo al azar y no es apoyada efectivamente, se puede dar un sesgo en los datos. Esto puede ser afectado por quién tiene tiempo para responder, quién tiene la capacidad (lenguaje/capacidad de escribir) para responder, y quién tiene opiniones fuertes sobre ciertos temas.</p>
Análisis de expertos	<p>El uso de uno o varios expertos en gobernanza forestal o áreas relacionadas puede proporcionar una base para el desarrollo de una evaluación. Los expertos pueden proporcionar análisis basado en su propia experiencia en el sector y llevar a cabo cierto análisis de escritorio. También pueden añadir profundidad adicional a la información que usted recopila a través de otros métodos.</p> <p>Los expertos en gobernanza forestal pueden ser parte de su equipo de implementación o apoyar el proceso a través de diversas estructuras (grupos asesores, comités de dirección o encuestados expertos, usando enfoques como el método Delphi⁴).</p>	<p>Profundidad de análisis. El conocimiento experto le ayudará a lo largo del proceso de evaluación al planificar y recoleccionar y analizar la información; y puede identificar vínculos entre temas claves los cuales no son obvios a primera vista.</p>	<p>Sesgo. Los expertos pueden tener una opinión específica o área de interés relacionada con la gobernanza forestal; esto puede resultar en un enfoque excesivo en dicha área o en fuertes puntos de vista expresados en detrimento de otras opiniones.</p> <p>Legitimidad. Un solo experto no puede tener legitimidad con todos los grupos y una evaluación desarrollada por un solo experto en forma aislada de los demás puede no ser vista como legítima por todas las partes interesadas. Vincular el análisis de expertos con otros métodos puede abordar este punto.</p>

	Descripción	Fortaleza	Limitaciones
Informantes claves	Habrán un número de personas claves que saben mucho sobre áreas específicas o gobernanza forestal en las que usted está interesado. Estos puede que sean académicos, funcionarios de gobierno, operadores del sector privado o miembros de la comunidad – todos ellos brindan diferentes perspectivas. Entrevistar a estas partes interesadas proporcionará información del sector y de dónde conseguir más información. Usar un formato de cuestionario estructurado o semi-estructurado puede ayudarle a asegurarse de obtener la información que espera de la discusión y a lograr consistencia entre todas las entrevistas.	<p>Profundidad de opinión. Capacidad de obtener información de partes interesadas clave con conocimiento significativo del sector.</p> <p>Capacidad de hablar libremente. Permite a los informantes expresarse libremente ya que no hay otras partes interesadas presentes y la información puede tratarse de forma confidencial (dependerá de quién está llevando a cabo la entrevista).</p> <p>Bajo costo. Una cantidad limitada de logística y tiempo sería necesaria si las partes interesadas claves están basadas en un solo lugar.</p>	<p>Sesgo. Cada informante tendrá un punto de vista muy específico, que puede ser muy subjetivo y basado en experiencia personal en contraposición a un contexto más amplio. También es difícil identificar cuál opinión debe ser más prominente en una compilación posterior de entrevistas.</p> <p>Replicabilidad. Los informantes clave cambiarán, al igual que sus puntos de vista, por lo que una replicación exacta es difícil. Esto se puede facilitar asegurando que se hagan las mismas preguntas específicas cada vez.</p>
Grupos focales	Los grupos focales reunirán a partes interesadas clave para discutir temas específicos. Estos pueden ser expertos o una muestra de grupos sociales específicos en los cuales usted está interesado. Las discusiones de grupos focales proporcionan una oportunidad de hablar acerca de las posiciones y validar los hallazgos de otras formas de evaluación.	<p>Perspectiva más amplia. Al reunir a una serie de personas, usted obtiene una visión más amplia (menos específica que la de un individuo).</p> <p>Mayor participación. Los grupos focales pueden proporcionar una forma costo-efectiva de involucrar a un mayor número de personas (versus las entrevistas individuales).</p>	<p>Vistas armonizadas. Un grupo puede tener variadas experiencias en el sector forestal pero los individuos, en particular los más vulnerables, pueden tener dificultades para hablar en un ambiente grupal. Esto puede abordarse hasta cierto grado estratificando sus grupos focales para incluir encuestados con similares posiciones sociales, económicas y geográficas.</p>
Talleres	Los talleres reúnen una amplia gama de partes interesadas para compartir información y discutir temas claves. Los talleres ofrecen una buena oportunidad para proporcionar información a una gama de partes interesadas.	<p>Amplia participación. Amplia participación y potencial para discutir temas claves.</p> <p>Eficiente en el tiempo. Reuniendo a todas las partes interesadas puede resultar más fácil obtener una amplia gama de puntos de vista comparado con múltiples entrevistas individuales.</p> <p>Mayor consenso. Los talleres pueden ayudar a generar un amplio consenso sobre los asuntos en cuestión.</p>	<p>Costoso. Dependiendo de la logística, puede ser costoso reunir a los grupos.</p> <p>Balanza de partes interesadas. No todas las partes interesadas pueden estar dispuestas a hablar abiertamente en un formato de taller.</p> <p>Participación vs intercambio de información. Los talleres requieren de planificación cuidadosa para aumentar la participación en vez de sólo ser un foro para intercambiar información.</p>

4. Ver Recuadro 28 en el Capítulo 3 para mayor información sobre el método Delphi.

Paso 3: ¿Quién hará la evaluación?

En toda evaluación habrá una serie de diferentes partes interesadas involucradas en el proceso con diferentes funciones y responsabilidades, parcialmente definidas por el enfoque y los métodos elegidos pero que también deben ser aclaradas durante el proceso de planificación para mejorar la eficiencia y evitar confusiones. Las tres funciones clave en casi todas las evaluaciones son la fuente de financiamiento, el patrocinador institucional/ político y el ejecutor.

- Los **financiadores** son responsables de proporcionar apoyo financiero al proceso. Pueden ser un socio del sector del desarrollo, un gobierno central u otra institución o una combinación de diferentes grupos. Pueden desempeñar un papel en la definición de los objetivos generales y el alcance de la evaluación, ya sea directamente a través de discusiones con los ejecutores o más indirectamente a través de orientación proporcionada con el financiamiento.
- Los **patrocinadores institucionales/políticos** son responsables de proporcionar apoyo político e institucional al proceso. En muchos casos será una institución gubernamental, una ONG respetada o una organización internacional o agrupación de dichas organizaciones. En algunos casos, los financiadores y patrocinadores pueden ser los mismos. Posiblemente desempeñen un papel en la definición de los objetivos y alcance y también pueden participar en la definición de los enfoques adoptados.
- Los **ejecutores** son responsables de implementar la evaluación en sí. Pueden ser una

oficina dentro de una institución gubernamental, una ONG, un consultor, un grupo comunitario o una mezcla de estas organizaciones. Tendrán un papel primordial en el desarrollo de los detalles de cómo se logrará la evaluación, incluyendo el enfoque, métodos y la implementación física. Siempre debe haber, sin embargo, un ejecutor central y una persona o personas focales a quienes se puedan dirigir las comunicaciones y que asuman la responsabilidad de entregar la evaluación.

El establecimiento de funciones y responsabilidades claras para cada uno de estos grupos ayudará a asegurar relaciones de trabajo efectivas, así como una buena percepción externa de la evaluación. Asigne las funciones y responsabilidades sobre la base de las fortalezas comparativas de los diferentes grupos, pero también considere los intereses creados, reputaciones y posibles apariencias de influencia indebida. Por ejemplo, una empresa maderera puede proporcionar algún financiamiento para la evaluación; no sería apropiado, sin embargo, que dicha empresa tuviera una posición demasiado fuerte en la decisión del diseño y enfoque de la evaluación. Del mismo modo, un órgano de gobierno puede tener problemas para obtener evaluaciones honestas de las partes interesadas que dependen de dicho órgano para sus permisos y licencias, y no desean ofenderle, asimismo los funcionarios gubernamentales de menor jerarquía pueden estar renuentes a presentar públicamente una evaluación que critica a sus superiores.

En muchos casos los papeles de financiador, patrocinador y ejecutor están predefinidos, por ejemplo, si se requiere que la Autoridad Forestal haga una evaluación de la gobernanza forestal en forma periódica. En otros casos, sin embargo, puede ser útil considerar ampliar la participación más allá de un grupo identificado inicialmente para obtener recursos y habilidades adicionales y mejorar la legitimidad de la evaluación (ver Recuadro 12). En todas las situaciones al identificar posibles financiadores, patrocinadores y ejecutores se debe considerar una serie de puntos claves:

- **¿Qué niveles de autoridad tienen en el sector?** Altos niveles de autoridad dentro del sector pueden ser buenos para un patrocinador que pueda ayudar reunir a las partes interesadas. Puede no ser bueno para un ejecutor que tenga dificultades para obtener una opinión imparcial de las partes interesadas que temen el poder que tiene la organización o individuo.
- **¿Qué nivel de legitimidad les otorgan las partes interesadas?** Entre más legítimos sean todos los grupos participando en el proceso mayor será la legitimidad percibida de los resultados.
- **¿Qué intereses creados tienen?** Estos también puede afectar su legitimidad con otras partes interesadas y debe considerarse antes

de aceptar la ayuda. Usted puede adoptar medidas para ayudar a mitigar la influencia indebida, por ejemplo creando una definición clara de una función alejada de los intereses creados.

- **¿Cómo participarán con las partes interesadas?** ¿Son respetados por las partes interesadas y tienen experiencia trabajando con las diferentes partes interesadas? Esto es particularmente importante para el ejecutor.
- **¿Cuáles son los beneficios de aumentar la capacidad de esta parte interesada para participar en una evaluación?** Aumentar la capacidad de los grupos de partes interesadas clave para participar en una evaluación puede tener beneficios más allá de la evaluación inmediata (por ejemplo, fortalecer la capacidad para evaluaciones futuras o fortalecer la capacidad para participar en el sector forestal de manera más efectiva). Estos beneficios pueden contrarrestar el deseo de seleccionar inmediatamente a organizaciones con capacidad existente.

Más detalle sobre la forma de desarrollar su equipo de implementación y la gama de estructuras que se pueden utilizar para fortalecer tanto al equipo como la participación con otras partes interesadas se proporciona en los Capítulos 3 y 4.

RECUADRO 12: INVOLUCRANDO A LAS PARTES INTERESADAS - BENEFICIOS DE LAS ASOCIACIONES

Las evaluaciones pueden ser costosas y requerir tiempo y capacidad logística, técnica y financiera. También requieren un nivel de legitimidad social, política y técnica para asegurar que sean aceptadas a nivel internacional, nacional y local. Su organización puede ser capaz de reunir algunos de estos elementos, pero es probable que tenga limitaciones en otras áreas (personal recargado de trabajo, legitimidad o perfil de su organización con un determinado grupo de partes interesadas o capacidad para llegar a diferentes zonas del país).

Dadas estas restricciones, involucrar a diferentes grupos de partes interesadas puede proporcionar muchos beneficios. Como se mencionó en el Capítulo 1, esto puede ocurrir a lo largo de una secuencia desde mantenerlos informados del proceso de evaluación hasta empoderarlos plenamente para que tomen el liderazgo de la misma. Involucrar a las partes interesadas de una manera más amplia en la toma de decisiones y la implementación no sólo puede aumentar la legitimidad de la evaluación sino también compartir la carga de recursos compartiendo los costos operativos y aumentando la capacidad (incorporando nuevo personal e ideas). Estos beneficios deben sopesarse frente a los desafíos de vincular sus objetivos con los socios, completar el trabajo dentro del plazo de tiempo de la evaluación y asegurar una coordinación y estandarización efectiva de los métodos a lo largo del proceso; puede dar como resultado, sin embargo, a una evaluación más completa la cual es capaz de obtener apoyo, habilidades e información de una fuente más amplia de recursos.

Usted puede fortalecer las colaboraciones utilizando una serie de diferentes herramientas:

- **Comité de dirección.** Puede incluir a personas altamente respetadas que supervisen la evaluación y a la vez aumenten su legitimidad. Aunque no es un programa de evaluación de gobernanza, el Programa FLEG del Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación (ENPI) ha reportado éxito usando un comité operativo regional que representa a los donantes, los países participantes y los organismos de ejecución para dirigir el programa, y comités asesores nacionales del programa, representando a las partes interesadas gubernamentales y no gubernamentales en cada país participante, para proveer supervisión a nivel de país. (ENPI FLEG 2013).
- **Grupo de trabajo técnico.** Puede incluir una amplia gama de especialistas técnicos para ayudar a revisar y mejorar las metodologías y reunir una serie de habilidades y experiencias. El PGA de Indonesia (Anexo I) utilizó un panel de expertos compuesto por múltiples partes interesadas del gobierno, sociedad civil, académicos y representantes del sector privado.
- **Memorándum de Entendimiento (MOU).** Un acuerdo escrito para compartir los costos logísticos, responsabilidades o el control entre organismos gubernamentales, ONGs y/u otras partes interesadas, puede ayudar a aumentar el potencial de cobertura geográfica de la evaluación. Global Witness (2005) señala que un MOU con el gobierno es especialmente útil cuando los datos son recolectados por agentes independientes quienes necesitan cooperación de parte de las autoridades.

Paso 4: ¿Cuándo se hará, con qué frecuencia y por cuánto tiempo?

El tiempo es un elemento crítico y a menudo pasado por alto en los procesos de planificación y puede ser particularmente importante en una evaluación que puede involucrar múltiples partes interesadas, cubrir una gran área geográfica o ser llevada a cabo regularmente. El enfoque y los métodos que elija deben ser prácticos de acuerdo al plazo de tiempo identificado durante el proceso de establecimiento de objetivos, y deben tener en cuenta los factores contextuales que van desde prácticos (feriados nacionales, etc.), ambientales (caminos intransitables durante la época lluviosa o invierno, etc.), hasta los estratégicos (coincidir la elaboración del informe con el desarrollo de una estrategia o legislación para el sector forestal). (Ver el Capítulo 1 para más información sobre estas consideraciones.)

Considere también las implicaciones a largo plazo de sus decisiones, incluyendo con qué frecuencia necesitará repetir la evaluación y la probabilidad de disponer de los mismos insumos (financieros, capacidad humana y tiempo) en momentos futuros. Por lo tanto, la replicabilidad potencial de los insumos, así como la implementación en sí pueden influir en el enfoque que usted elija. Por ejemplo, si diseña una evaluación que requiere de expertos internacionales para llevarse a cabo, los aspectos técnicos podrían, en teoría, ser de fácil replicación contratando otro experto, pero los fondos disponibles para contratar a expertos podrían no ser tan fáciles de obtener en forma continua.

Paso 5: ¿Cuánto costará?

El costo de una evaluación varía considerablemente según el enfoque utilizado (alcance geográfico y técnico, métodos y nivel de participación de las partes interesadas) y el país donde la está realizando. Como tal, es imposible dar una orientación específica y universal sobre los niveles de financiamiento necesarios. Para algunos, los recursos financieros serán el primer punto de consideración para una evaluación, y muchos de ellos estarán ajustados a un presupuesto predefinido. Dentro de este contexto, tendrá que ajustar su enfoque para adaptarse a este presupuesto y desarrollar un esquema claro de opciones y costos de las diferentes

actividades que le ayudarán a lograr su meta. Para otros, será el caso de desarrollar una propuesta para la evaluación y tratar de obtener el financiamiento total o parcial de fuentes diferentes. Una evaluación clara de los costos-y las opciones para reducir el presupuesto-será una herramienta útil en este contexto.

Tener un presupuesto para cubrir toda la evaluación también ayudará a asegurar la efectiva implementación, permitiéndole enfocarse en la labor en lugar de la recaudación de fondos y asegurarle que pueda completar todo el proceso sin demoras causadas por la falta de fondos.

RECUADRO 13: ¿CUÁNTO COSTARÁ?

A continuación se presentan algunos esquemas de presupuesto para evaluaciones significativas llevadas a cabo recientemente. Mientras que los costos básicos son importantes, la variedad de enfoques disponibles ofrece ejemplos de cómo desarrollar, implementar y aplicar una evaluación dentro de casi cualquier presupuesto.

Boleta de Calificación de Transparencia Forestal de Global Witness: Vinculando la Evaluación y la Defensa en Ecuador

El enfoque del Grupo FARO utilizó un presupuesto de aproximadamente \$100,000 por año. La mitad se gastó en mantener a un equipo central que desarrolló la boleta de calificación (revisando datos secundarios y entrevistando partes interesadas clave) y gestionando un programa de pequeñas subvenciones para subvencionar a otras organizaciones tomando acción en la transparencia forestal (la meta), que pudieran enlazarse con el trabajo de evaluación. El trabajo de evaluación en sí (la boleta de calificación) representaba sólo una porción relativamente pequeña del presupuesto; realizar eventos y apoyar a otras organizaciones para aumentar los niveles de conocimiento sobre la transparencia forestal absorbió una porción mayor.

PGA de Indonesia para REDD+: Fortaleciendo la capacidad, proporcionando información para las políticas y estableciendo una línea de base

La evaluación fue apoyada por un gran número de consultores que realizaron el trabajo de campo y facilitaron la participación de otras partes interesadas. El costo de la recolección de datos se ha estimado en \$130,000 a lo largo de dos años, cubriendo tanto los salarios como los costos logísticos de viajar a diferentes áreas dentro del país.

Herramienta de diagnóstico para evaluar la gobernanza forestal de PROFOR en Uganda: Desarrollando una evaluación de alto nivel

Uganda utilizó el enfoque más simple señalado en la herramienta de diagnóstico PROFOR, vinculando las revisiones de expertos con una serie de talleres participativos para desarrollar una evaluación de los niveles actuales de gobernanza forestal. Este enfoque se estimó que costó aproximadamente \$35,000-40,000 para cubrir los honorarios de expertos para apoyar el proceso y un pequeño número de talleres.

Ver el Anexo 1 para más información sobre estos casos de estudio y los enfoques adoptados.

Paso 6: Elaborando el plan de trabajo

Habiendo considerado por qué está haciendo la evaluación, el alcance de la información que desea y cómo la podrá recolectar, ahora usted puede desarrollar un plan de trabajo y el correspondiente presupuesto. Contar con un plan de trabajo le ayudará a desarrollar sus métodos, así como proveerle una guía de cuándo deben ocurrir las cosas. También puede ayudarle a explicar su labor a las partes interesadas, potenciales financiadores o partidarios.

Dependiendo de la complejidad de la evaluación puede ser apropiado empezar describiendo claramente los elementos clave de la evaluación con un breve resumen cubriendo:

- **Objetivos.** ¿Qué va a lograr?
- **Calendario.** ¿Cuánto durará la evaluación?
- **Alcance.** ¿Cuál es el alcance técnico, geográfico y social?
- **Métodos y enfoque.** ¿Qué métodos se utilizarán: cualitativos, cuantitativos, participativos, otros?
- **Grupos involucrados.** ¿Quién participará en el financiamiento, patrocinio e implementación de la evaluación, y de quién y cómo se obtendrá la información?
- **Costo.** ¿Tiene un esquema de presupuesto que incluye los recursos básicos (vehículos, oficinas, personal, equipo, etc.)?
- **Productos.** ¿Cuáles son los productos tangibles generados a partir de la evaluación?

Los elementos claves pueden ser integrados en un plan de trabajo, incluyendo la planificación y desarrollo de la evaluación (en lo cual usted ya está involucrado), implementación (que incluirá la participación de las partes interesadas, recolección de datos y análisis), y la difusión y aplicación de los resultados. En su forma más simple el plan de trabajo debe presentar qué actividades se llevarán a cabo, cuándo se llevarán a cabo dichas actividades, quién llevará a cabo las

actividades, y, con el apoyo de un presupuesto, cuánto costarán esas actividades.

La forma más fácil de enfocar este proceso puede ser estableciendo un cronograma inicial (trabajando por semanas o meses e identificando la fecha actual y la fecha cuando la evaluación debe ser completada). Una gama de herramientas puede ayudarle a desarrollar este plan, incluyendo una serie de paquetes informáticos; un simple calendario con una lista de actividades a menudo proporciona el enfoque más práctico, ya que es fácil de modificar, discutir y compartir con otros. Una vez desarrollado, puede revisar este plan contra sus objetivos y el contexto de la evaluación desarrollados en el Capítulo 1 para identificar si existe la posibilidad de alcanzar los objetivos sin dejar de ser relevante y práctico.

Una vez que haya identificado la lista de actividades con las que va a trabajar a continuación puede elaborar una lista de elementos clave para el presupuesto. Debe considerar la lista completa de actividades así como analizar las actividades que pueden ser más costosas de lo inicialmente previsto (por ejemplo, el costo del trabajo de campo o talleres).

Agrupar las distintas actividades dentro de áreas de presupuesto también puede ayudarle a ver con mayor claridad sus opciones para implementar la evaluación. Por ejemplo, el costo de desarrollar un sitio web para presentar información sobre la evaluación puede costar el doble del precio de traducir el informe a un idioma local y llevar a cabo dos talleres provinciales, proporcionándole la opción de decidir cuál cree que sería más beneficioso.

El Anexo III provee un ejemplo de esquema de presupuesto de una evaluación y el Anexo IV muestra un ejemplo de esquema de plan de trabajo para una evaluación.

RECUADRO 14: REVISE SU PLAN DE TRABAJO

Una vez identificados los elementos clave de su enfoque, debe revisarlo para decidir si es posible, realista y si logra lo que desea alcanzar. Una forma de hacerlo es considerándolo desde cuatro puntos de vista secuenciales:

- **Insumos.** ¿Cuenta con los insumos en términos de apoyo financiero, capacidad humana y tiempo para lograr lo que está planeando?
- **Proceso.** ¿Es la manera con la que está planeando llevar a cabo su evaluación apropiada al contexto en el cual está trabajando y los objetivos que desea lograr? Considere también aquí si está cubriendo las áreas técnicas, geográficas y sociales correctas, involucrando a las personas correctas de la forma correcta, y realizando la evaluación en el momento correcto.
- **Productos.** ¿Como serán los productos generados? ¿Cómo serán desarrollados a partir del trabajo que ha hecho? ¿Serán relevantes para su audiencia meta? ¿Le ayudarán a alcanzar sus objetivos?
- **Resultados.** ¿Cuáles serán los resultados de su evaluación? ¿Contribuyen los diferentes elementos de la evaluación a los resultados y pueden éstos ser mejorados? ¿Existen posibles resultados negativos que pueden ocurrir y cómo pueden mitigarse?

La consideración de estos puntos le ayudará a revisar y examinar el enfoque que está tomando. También le planteará una serie de preguntas clave que requieren meditación más detallada. El Capítulo 3 le ayudará a responder a algunas de ellas, especialmente en relación con los métodos a seleccionar y la forma de desarrollar y definir dichos métodos.

Puntos sobre el proceso Comunicando y gestionando el proceso

Al comenzar a definir el plan para su evaluación será cada vez más importante asegurarse de comunicarse claramente con otros grupos y gestionar el proceso de desarrollo de manera eficaz. Un proceso bien gestionado y transparente, ayudará a garantizar que todos los grupos entiendan de lo que se trata la evaluación, quién está involucrado, por qué, y qué esperar al final. Pueden estar de acuerdo o en desacuerdo con estos puntos, pero siempre y cuando tengan conocimiento de ellos y de sus justificaciones, cualquier desafío a la evaluación puede ser manejado eficazmente. No proporcionar esta información puede llevar a que algunas partes interesadas traten de desacreditar la evaluación como sesgada o no representativa o dar lugar a expectativas excesivas de lo que los productos lograrán. Como tal, es importante mantener una serie de lineamientos en mente durante el proceso de desarrollo:

- **Tratar de ser transparente e inclusivo.** Construir confianza en su estudio al confiar en otros y ser digno de confianza.
- **Manejar las expectativas.** Las personas participando no deben encontrar sorpresas acerca de sus propias funciones y responsabilidades; asimismo, deben tener expectativas razonables acerca de lo que la evaluación puede lograr. Además, deben entender las limitaciones prácticas de la evaluación.
- **Desarrollar una declaración clara y compartida de los objetivos de la evaluación,**

incluyendo una declaración del problema percibido o necesidades abordadas en la evaluación, productos anticipados y formas de lograrlos. Puede ser relevante lograr que cada una de las partes interesadas haga esto primero de forma independiente, y luego compartirlo como un paso hacia el desarrollo de un menor número de objetivos compartidos.

- **Lograr que la gente considere y explique cómo creen que la evaluación** puede ayudar a resolver el problema o satisfacer la necesidad.
- **Lograr que la gente considere y explique quién deberá utilizar los resultados,** quién debe ser influenciado por los resultados, y lo que eso implica para los objetivos y la planificación de la evaluación.
- **Estimular a la gente a ver el problema desde diversas perspectivas.** ¿Ayudará la evaluación a los intereses de un gran conjunto de partes interesadas? ¿Estamos pasando por alto los intereses de grupos difíciles de representar? Por ejemplo, ¿estamos considerando los intereses de los jóvenes, las mujeres, las personas sin tierra y los pueblos indígenas?
- **Utilizar un lenguaje sencillo** y tratar de evitar el uso de lenguaje no familiar para sus partes interesadas. El lenguaje técnico y los tecnicismos deben evitarse. Trate, en lo posible, de explicar las cosas en el idioma local.

3

PLANIFICANDO LA RECOLECCIÓN DE DATOS

En el Capítulo 1 usted identificó objetivos claros para su evaluación; el Capítulo 2 le ayudó a identificar su enfoque. Este capítulo le ayudará a enfocarse exactamente en qué elementos de gobernanza desea analizar, dónde puede encontrar la información, cómo puede acceder a esa información a través de diferentes métodos, y cómo esos métodos pueden ser afinados para ayudarle a obtener la información que desea en forma efectiva.

Ya sea que esté planeando utilizar una herramienta o método existente o está planeando un nuevo enfoque, este capítulo le ayudará a pensar acerca de sus métodos propuestos para la recolección de datos, asegurarse de que cumplan con sus objetivos y considerar si es necesario afinarlos o ajustarlos. Le ofrece una serie de pasos para afinar sus métodos. Aunque el número de pasos involucrados puede llegar a ser hasta cinco, para ciertas evaluaciones algunos de éstos pasos son bastante simples.

PASO 1

DECIDA CUÁLES ASPECTOS DE GOBERNANZA VA A ABORDAR

Para guiar la recolección de datos, necesita agregar detalles a su descripción del alcance.

PASO 2

IDENTIFIQUE POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN

Necesita comprender dónde puede encontrar la información que desea.

PASO 3

SELECCIONE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Debe decidir cómo va a aprovechar sus fuentes de información.

PASO 4

DESARROLLE HERRAMIENTAS PARA CADA MÉTODO

Necesita determinar cómo va a aplicar sus métodos. En el proceso, puede desarrollar protocolos para las entrevistas, cuestionarios de encuestas, planes de muestreo, etc.

PASO 5

FINALICE SU PLAN DE TRABAJO Y DESARROLLE UN MANUAL DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ahora puede completar los detalles de su plan de trabajo para la evaluación y, de ser necesario, elaborar instrucciones para las personas que van a recolectar los datos.

PUNTOS SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO LOS MÉTODOS

Al igual que muchas otras partes del proceso de evaluación, la definición del método puede beneficiarse del conocimiento y valores fuera del equipo de evaluación. Esto puede implicar verificar la elección de los métodos con expertos externos o partes interesadas o haciendo una prueba a pequeña escala de un método y, si fuera necesario, después hacer las revisiones respectivas.

Paso 1: Decida cuáles aspectos de gobernanza va a abordar

En este punto en el proceso de planificación, necesita contar con una declaración detallada de qué va a medir. Una declaración general, como “esta evaluación medirá el estado de la gobernanza forestal a nivel nacional,” es demasiado amplia y abstracta. Una evaluación guiada sólo por esta declaración sería difícil de repetir de forma consistente y poco probable de generar resultados significativos.

El Capítulo 2 introdujo la idea de utilizar marcos de gobernanza forestal existentes para ayudarle a identificar el alcance técnico (los elementos de gobernanza forestal) de su evaluación. Ahora debe afinar aún más este proceso considerando exactamente cuáles son las partes constituyentes de estos elementos de gobernanza forestal y qué partes le interesan más a usted (y a su audiencia meta). Si está interesado en la transparencia, por ejemplo, ¿cuáles son los elementos clave de la transparencia que desea considerar? ¿Quiere analizar la legislación vigente (nivel de transparencia requerido por la ley), su implementación (qué sucede en la realidad en sentido práctico), qué procedimientos existen para abordar las fallas en la transparencia, o una combinación de todo esto?

Para facilitar su revisión, puede resultarle útil reunir a un grupo de partes interesadas para discutir los elementos clave de gobernanza que desea evaluar (también puede vincular esta revisión con el comienzo de la identificación de cómo los va a evaluar).

Una forma de realizar este proceso es considerando los siguientes pasos de (a) hasta (e):

- a) **Recuerde el alcance y objetivos generales.** Los Capítulos 1 y 2 de la guía trataron sobre el establecimiento del alcance y los objetivos, y no debe perderlos de vista mientras trabaja en los detalles. Siempre considere si los elementos que está discutiendo serán de importancia para la calidad de su evaluación y si serán de interés para su audiencia meta.
- b) **Observe los marcos de gobernanza forestal existentes.** Los marcos existentes proporcionan una base en torno a la cual puede enmarcar su discusión y evitar perderse en prolongados argumentos técnicos sobre la gobernanza forestal en sí. Incluso si está planeando usar un marco de evaluación existente, aun así debe revisarlo para asegurarse de que el marco cubre los puntos

RECUADRO 15: SEA CLARO SOBRE LO QUE ESTÁ EVALUANDO

Tener claro lo que está evaluando será fundamental para todos los elementos del diseño de la evaluación e implementación. Le ayudará a comunicar lo que está haciendo, por qué lo está haciendo y cómo. Asegurar que su equipo comparta el mismo entendimiento también ayudará a garantizar que los datos se recolecten con precisión y eficacia, y que todos los miembros trabajen para obtener la información específica que se necesita.

La confusión sobre este tema puede dar lugar a que se haga un esfuerzo significativo para recolectar información que no aborda los temas en los cuales está interesado. Por lo tanto, invierta tiempo en planear y revisar estos planes de nuevo mientras afina la evaluación para asegurarse de ir en la dirección correcta ¡y que todos saben cuál es la dirección a seguir!

que le interesan y que no utiliza demasiados recursos para cubrir elementos en los que no está interesado.

c) **Decida cuál es el nivel de detalle deseado.** Al ver los enfoques en otras fuentes, verá la variación en el nivel de precisión de las descripciones. Algunos enfoques listan más de 100 aspectos de gobernanza para ser evaluados o medidos, mientras que otros describen menos de una docena. Las áreas clave donde se tendrán que tomar decisiones son las mismas que se consideraron para el alcance general de la evaluación e incluyen:

- a. Nivel de detalle técnico: el nivel de detalle técnico al cual desea evaluar el elemento de gobernanza que le interesa.
- b. Detalle geográfico: las áreas a incluir y si está interesado en mostrar diferencias geográficas (y, en caso afirmativo, a qué escala).

c. Alcance social: si está interesado en evaluar diferentes experiencias de gobernanza entre diferentes grupos sociales (géneros, grupos económicos, grupos étnicos, etc.).

Estas consideraciones se verán afectadas no sólo por sus objetivos, sino también por consideraciones prácticas como el tiempo, recursos y capacidad. Además, si la decisión sobre una descripción detallada corresponde a un grupo, el grupo puede encontrar más fácil ponerse de acuerdo sobre algunas declaraciones generales que sobre un gran número de declaraciones específicas.

d) **Decida cómo va a especificar lo que desea medir.** ¿Utilizará una descripción narrativa o indicadores? Esta decisión influirá en los pasos restantes de su evaluación, desde el diseño de la recolección de datos hasta el análisis y presentación del informe.

RECUADRO 16: EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LO QUE SE DEBE ABORDAR

El siguiente es un ejemplo de descripción narrativa de lo que se debe evaluar con respecto a la tenencia forestal, basado directamente en los componentes del Marco PROFOR-FAO:

El estudio de gobernanza evaluará:

- En qué grado el marco legal reconoce y protege los derechos de propiedad relacionados con los bosques, incluyendo los derechos al carbono.
- En qué grado el marco legal reconoce los derechos consuetudinarios y tradicionales de los pueblos indígenas, comunidades locales y usuarios tradicionales del bosque.
- La consistencia entre los derechos formales e informales a los recursos forestales.
- En qué grado el marco legal establece un medio de resolver las controversias siguiendo un eficaz y debido proceso.
- Exhaustividad y exactitud de la documentación y la accesibilidad de la información relacionada con la tenencia y los derechos forestales.
- Existencia y eficacia de la implementación de procesos y mecanismos de resolución de controversias y conflictos sobre la tenencia y derechos.
- Eficacia de los mecanismos de compensación cuando se quitan los derechos.
- Adecuación de las medidas y mecanismos para garantizar la seguridad de la tenencia de los propietarios del bosque y los titulares de derechos.

Una narrativa describe lo que se va a medir en oraciones y párrafos. Las buenas narrativas se basan en un modelo o marco existente de gobernanza para proporcionar organización y detalles. El Recuadro 16 da un ejemplo de descripción narrativa de los elementos a evaluar en un estudio de gobernanza de la tenencia del bosque basado en el Marco PROFOR-FAO (PROFOR & FAO 2011). Para otro ejemplo, ver la herramienta de Enfoques de Conservación Sostenible en Ecosistemas Prioritarios (SCAPES) (USAID 2013), la cual basa una descripción narrativa en un modelo que trata la gobernanza en términos de legitimidad, capacidad y poder.

Si elige una descripción narrativa, su marco subyacente le señalará los datos que necesita recolectar, cómo hacer sentido de los datos y cómo describir lo que los datos le dicen.

Las evaluaciones que usan indicadores van un paso más allá. En primer lugar desarrollan una lista o descripción de lo que le interesa a la evaluación y luego la establecen en un formato estructurado. El Marco PROFOR-FAO (PROFOR & FAO 2011) establece una lista de “componentes” y “sub-componentes.” El Marco WRI GFI (Davis et al. 2013) los denomina “temas” y “sub-temas.” En otras referencias se le llama “criterios”.

Las evaluaciones que usan indicadores luego desarrollan indicadores específicos mensurables (conjunto de indicadores) que arrojarán luz sobre los componentes y subcomponentes. Un indicador es simplemente “un atributo cuantitativo, cualitativo o descriptivo que, si se mide o se le da seguimiento periódicamente, puede indicar la dirección del cambio en un subcomponente de gobernanza”. (PROFOR & FAO 2011, pg.31). Cada subcomponente puede tener uno o más indicadores. El Recuadro 17 presenta ejemplos de indicadores para la gobernanza de la tenencia del bosque, ya sea tomados de herramientas existentes o basados en marcos existentes; más información sobre el desarrollo de indicadores figura en el Anexo V.

Si decide adoptar un enfoque de indicadores, las herramientas de recolección de datos tendrán que construirse en torno a sus indicadores. El primer paso en este análisis será dar puntuación a los indicadores, y el informe deberá incluir dichas puntuaciones y presentarlas de manera comprensible.

La práctica reciente parece favorecer el uso de conjuntos de indicadores. Los conjuntos de indicadores facilitan la planificación de la recolección de datos ya que le dan preguntas definitivas que debe contestar. Además, la sólida estructura de los conjuntos de indicadores facilita la repetición consistente de las evaluaciones. Sin embargo, los conjuntos de indicadores también pueden tener debilidades. Los indicadores mal diseñados, por ejemplo, pueden ser demasiado enfocados y no darle una visión completa de lo que se desea evaluar. (Ver la discusión del diseño de indicadores en el Anexo V para conocer otras posibles debilidades).

En comparación con los indicadores, una descripción narrativa, le dará menos dirección para dar forma a su recolección de datos, pero le ofrece mayor flexibilidad para investigar los problemas; una narrativa basada en un modelo claro de gobernanza, por otra parte, puede proporcionar estructura para el análisis. En otras palabras, las narrativas y los conjuntos de indicadores pueden conducir a buenas evaluaciones, y ambos tienen limitaciones en cuanto a dar forma a las evaluaciones y por lo tanto ambas opciones deben ser consideradas cuidadosamente.

e) **Poner la descripción por escrito.** Guiado por su trabajo en los pasos (a) a (d), describa lo que desea abordar con su evaluación como un conjunto de indicadores o una narrativa de las cosas a medir. Esta descripción será fundamental al llevar a cabo los pasos siguientes en este capítulo, ya que le proporcionará una comprensión clara de la información que desea obtener y dará forma al proceso de recolección de datos que está diseñando.

RECUADRO 17: TRES EJEMPLOS DE INDICADORES

A continuación presentamos tres ejemplos de indicadores. Cada uno trata un aspecto de la gobernanza de la tenencia del bosque.

El **Marco de Indicadores WRI GFI** (Davis et al 2013) tiene nueve indicadores bajo el título de “Tenencia Forestal y Derechos de Uso”; cada indicador tiene de cuatro a seis “elementos de calidad” que pueden ser evaluados como presentes o ausentes. El primer indicador es “¿En qué grado el marco legal reconoce un amplio espectro de derechos existentes de tenencia de los bosques y titulares de derechos?” Sus elementos son:

- Derechos individuales. Los derechos de tenencia de los bosques a manos de individuos y hogares son reconocidos en el marco legal.
- Derechos comunales. Los derechos de tenencia de los bosques colectivamente en manos de las comunidades locales y otros grupos pertinentes son reconocidos en el marco legal.
- Derechos tradicionales. Los derechos de tenencia de los bosques tradicionalmente en manos de los pueblos indígenas y otros grupos con sistemas consuetudinarios de tenencia son reconocidos en el marco legal.
- Derechos de las mujeres. El marco legal no discrimina contra las mujeres en cuanto a los derechos de tenencia de los bosques.

El manual de GFI sugiere que la puntuación de los elementos se otorgue como presentes o ausentes, y la puntuación de los indicadores sea en una escala del uno al diez en base a la puntuación de los elementos.

Las **Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra de FAO** (2012), no contienen indicadores, pero tienen 25 principios (cada uno con sub-principios y, a veces, sub-sub-principios). Muchos de éstos son normativos: comienzan con “Los Estados deberían” y puede ser la base de los indicadores. Por ejemplo, el sub-principio 3.1 dice que los Estados deberían:

- Reconocer y respetar a todos los titulares legítimos y sus derechos de tenencia.
- Salvaguardar los derechos legítimos.
- Promover el goce de los derechos legítimos.
- Proporcionar acceso a la justicia para hacer frente a las infracciones.
- Prevenir las disputas relacionadas con la tenencia, los conflictos violentos y la corrupción.

RECUADRO 17: TRES EJEMPLOS DE INDICADORES (CONTINUACIÓN)

(Las directrices en sí proporcionan más detalle explicando cada uno de estos puntos).

La evaluación puede recopilar datos para dar puntuación a cada sub-principio normativo y sub-sub-principio en una escala de uno a cinco, y luego calificar el cumplimiento general con cada principio como rojo (malo), amarillo (regular) o verde (bueno) basado en estas puntuaciones.

La **herramienta de PROFOR** (Kishor & Rosenbaum 2012) cuenta con 15 indicadores basados en los subcomponentes relacionados con la tenencia del Marco PROFOR-FAO. Uno de ellos es:

¿Tienen las comunidades dependientes del bosque un acceso seguro a los recursos de los cuales dependen?

Justificación: Se trata de un derecho humano fundamental de las comunidades que dependen del bosque de tener acceso seguro y equitativo a los recursos forestales de los que dependen para su subsistencia. Sus derechos no deben ser cambiados o retirados arbitrariamente.

Respuestas posibles:

- a. Todas las comunidades que dependen del bosque tienen un acceso seguro a los recursos forestales necesarios.
- b. La mayoría de las comunidades que dependen del bosque tienen un acceso seguro a los recursos forestales necesarios.
- c. Algunas comunidades que dependen del bosque tienen un acceso seguro a los recursos forestales necesarios.
- d. Ninguna comunidad que depende del bosque tiene un acceso seguro a los recursos forestales necesarios.

Para dar puntuación a este indicador, la evaluación tiene que elegir una de las posibles respuestas. Tenga en cuenta que a pesar de su formato, los indicadores PROFOR no pretenden ser preguntas de encuesta o entrevista. Al igual que todos los indicadores, plantean preguntas para que la evaluación las responda mediante la recolección de datos. El Paso 4 de este capítulo discute en más detalle el diseño de buenas preguntas para encuestas y entrevistas.

Paso 2: Identificar posibles fuentes de información

Una vez que tenga una descripción suficientemente detallada de sus metas de medición (lo que desea evaluar), necesita identificar dónde puede obtener acceso a esta información (este paso), qué métodos utilizar para obtener acceso a la misma (Pasos 3 y 4) y cómo se preparará para usarlos (Paso 5).

Su movimiento al atravesar estos pasos necesitará ser iterativo, ir y venir entre pasos, haciendo

ajustes para asegurarse de que puede recolectar los datos de la mejor forma de diferentes fuentes dentro de su presupuesto y marco de tiempo. Durante este proceso, sus métodos seleccionados pueden cambiar a medida que surgen nuevas fuentes de datos, se revisa el tiempo y el esfuerzo requerido para acceder efectivamente a la información de otras fuentes, y se discuten otras consideraciones prácticas (tales como la disponibilidad de expertos y de presupuesto).

CONSEJO DE PRÁCTICA

RECUADRO 18: ESTABLECIENDO LOS FUNDAMENTOS

El Capítulo 2 proporciona información sobre los primeros pasos hacia la identificación de las fuentes de datos y los métodos. Proporciona información sobre algunos métodos clave, así como los diferentes tipos de datos (incluyendo primarios, secundarios, cualitativos y cuantitativos) y los métodos utilizados para recolectar estos diferentes tipos de datos. Si estos términos son nuevos para usted, le puede servir revisar el Capítulo 2, Paso 2, antes de trabajar con los pasos del Capítulo 3.

CONSEJO DE PRÁCTICA

RECUADRO 19: USANDO MÉTODOS Y HERRAMIENTAS EXISTENTES

Algunas evaluaciones llegan a esta etapa habiendo ya tomado las decisiones básicas sobre las fuentes, métodos y herramientas, o están obligadas a utilizar una herramienta específica.

Sin embargo, revisar exactamente qué información desea recolectar (Paso 1), dónde la puede obtener (Paso 2), y cómo la va a obtener (Pasos 3 y 4) le ayudará a lograr el máximo provecho del enfoque elegido y, si es necesario, le permitirá adaptarlo para que sea más relevante a su situación.

RECUADRO 20: INSUMOS, PROCESOS, PRODUCTOS Y RESULTADOS

Some sources will shed direct light on the questions that you are trying to answer. More often, however, you will find sources that contain indirect measures of things that cannot be measured directly.

For example, forest law enforcement is difficult to measure directly, but you may find information about *inputs* to law enforcement, such as number of enforcement officers and size of enforcement budgets; about the *process* of enforcement, describing how patrols are structured or how suspects of forest crimes are prosecuted; the *outputs* of enforcement, such as statistics on arrests made, cases brought, or offenders sentenced; and perhaps on the outcomes of enforcement, such as trends in deforestation from illegal logging. Gaining all this information will allow you to develop a compelling description of forest law enforcement as well as, potentially, to identify exactly where challenges may exist.

Las evaluaciones en general han utilizado tres clases extensas de fuentes: materiales escritos, personas y evidencia física.

- **Materiales escritos:** suelen proporcionar datos secundarios y son el centro de las revisiones de escritorio. A veces son utilizados para asistir a otros métodos (enmarcar preguntas para entrevistas o seleccionar muestras para las encuestas).
- **Personas:** proporcionan datos primarios y son la principal fuente de información para los métodos de evaluación más utilizados: consultas de expertos, entrevistas con informantes claves, discusiones de grupos focales, talleres y encuestas.
- **Evidencia física:** es utilizada con menor frecuencia en las evaluaciones de gobernanza, pero se refiere a información sobre el medio físico que se ve afectado por la gobernanza.

Mayor información sobre cada una de éstas se presenta en las páginas siguientes. Al buscar fuentes de información, recuerde que la gobernanza es intangible, y que a menudo tiene que medirla de forma indirecta. El Recuadro 20 discute más sobre los tipos de información indirecta que las evaluaciones han utilizado.

Materiales escritos

Los materiales escritos pueden ser una fuente vital de información. Algunas fuentes, como las oficinas de estadística del gobierno, pueden haber estado invirtiendo fondos sustanciales para recopilar datos de forma regular durante largos períodos de tiempo. Otras fuentes, como las gacetas de publicación oficial de las leyes o los registros del gobierno, proporcionan información que no se puede encontrar en otro lugar.

Por lo general analizadas en revisiones de escritorio, las fuentes de datos escritos pueden proporcionar un método de bajo costo para obtener información significativa, ya sea en forma de antecedentes de una evaluación o como una evaluación en sí. Puede encontrar datos útiles para su evaluación en una amplia gama de fuentes escritas:

- **Recientes evaluaciones hechas por otros.** Aunque no siempre estén disponibles, éstas pueden tener respuestas directas a las preguntas que está tratando de responder o contener hallazgos que puede comparar con sus propios para mostrar cambios en la gobernanza. Las buenas evaluaciones explican cómo llegaron los autores a sus hallazgos, lo cual le señalará otras fuentes de información.

RECUADRO 21: BÚSQUEDA DE DATOS

La información relevante sobre gobernanza viene en muchas formas diferentes. No limite su búsqueda a las evaluaciones centradas en gobernanza. Las evaluaciones generales del sector forestal a menudo incluyen evaluaciones de los componentes de gobernanza (como la política o gasto público). Además, busque evaluaciones de gobernanza en campos relacionados para ver cómo obtuvieron sus datos. Los enfoques que utilizaron le pueden sugerir maneras de encontrar información del sector forestal.

Primero busque en los lugares más fáciles. Informes y otros datos pueden estar fácilmente accesibles en las oficinas del gobierno o de ONGs o en línea, incluso si no se presentan en un formato ideal. Buscar primero en estos lugares le resultará más barato que desarrollar enfoques para recolectar datos primarios y también motivará al personal del gobierno u ONGs al ver que se están utilizando sus datos y sistemas. Los sitios web del gobierno, en particular, pueden contener una riqueza de datos (incluyendo informes, estadísticas e información organizacional) y pueden ser un valioso punto de partida para la recolección de datos. (Este fue un punto de partida para la investigación en el caso del Grupo FARO en Ecuador discutido en el Anexo I).

- **Inventarios forestales del gobierno, censos y otras compilaciones de estadísticas.** Este es un grupo variado de fuentes de información con muchos posibles usos. Si tiene un indicador no específico y orientado a los resultados, como la tasa de deforestación, puede obtener la puntuación directamente de estas fuentes. Del mismo modo, las estadísticas sobre la aplicación de la ley forestal (arrestos, enjuiciamientos y condenas) le pueden resultar muy útiles. A veces se pueden analizar las estadísticas del gobierno de manera creativa (ver Recuadro 22). Por último, estas fuentes pueden proporcionar datos que facilitan el uso de otras fuentes y herramientas; por ejemplo, los datos del censo pueden ayudarle a diseñar planes de muestreo para las encuestas.
- **Leyes y políticas publicadas.** A veces, generan una respuesta directa a una de sus necesidades de información. Por ejemplo, uno de los indicadores de la herramienta de PROFOR pregunta si el país ha puesto su política forestal por escrito. Si encuentra una política forestal escrita ya tiene la respuesta para esa pregunta. Más a menudo, proporcionan la base para las opiniones de expertos sobre la adecuación de las leyes y políticas tal como están escritas o el inicio de una investigación sobre si las leyes y políticas están siendo plenamente implementadas.
- **Literatura gris.** Las oficinas del gobierno generan mucha información que nunca se publica oficialmente. Esta información puede incluir registros de licencias, registros de arrestos, evaluaciones internas, informes de

RECUADRO 22: USANDO LOS DATOS DE DIFERENTES MANERAS

Con imaginación y perspicacia, las evaluaciones han utilizado las estadísticas recolectadas para otros fines para arrojar luz sobre la gobernanza. Un enfoque ha sido comparar las cifras oficiales de corte o comercio con las mediciones del consumo o la demanda para entender si los productos forestales se están manejando a través de canales lícitos. Por ejemplo, la evaluación de Chatham House de la tala ilegal (Lawson and MacFaul 2010) comparó los datos sobre corte legal con datos sobre el uso y demanda de productos forestales para generar estimados de la tala ilegal. Del mismo modo, el análisis de la gobernanza de la producción de carbón en Tanzania comparó la recaudación de ingresos por licencias de carbón con datos del censo sobre el gasto de carbón en los hogares para mostrar que la mayor parte del comercio de carbón evadió la regulación gubernamental (World Bank 2010).

A veces, los cambios en las estadísticas de producción o comercio a través del tiempo demuestran los impactos de los cambios en gobernanza. Un reciente análisis de mercado en Uzbekistán comparó las cifras del comercio internacional de la raíz de regaliz o palo dulce silvestre con las fechas de los cambios en la legislación y política para mostrar cómo la gobernanza estaba influyendo en la recolección y el comercio (FAO informe de próxima publicación).

progreso, etc., que rara vez son indexados. Las personas familiarizadas con el funcionamiento interno de una agencia, sin embargo, pueden señalarle ricas fuentes de datos enterrados en archivos impresos y digitales.

- **Estadísticas compiladas fuera del gobierno por ONGs, socios internacionales de desarrollo, empresas de opinión pública y otros.** Tienen muchos de los mismos usos que las estadísticas del gobierno. En particular, las evaluaciones han utilizado las mediciones de opinión pública (encuestas de reputación de corrupción, boletas de calificación ciudadana y similares) como fuentes de información acerca de la integridad y la confianza pública en las agencias gubernamentales.
- **Presupuestos, esquemas organizacionales, listas de personal y documentos de otras agencias.** Son a menudo utilizados de la misma manera que las leyes y políticas publicadas: como base para la evaluación de expertos. Un experto puede dar una opinión sobre si los presupuestos y personal son los adecuados y si están debidamente asignados. Un experto también puede utilizarlos como el inicio de una investigación para ver si se

siguen los presupuestos, si los funcionarios en realidad están cumpliendo con los deberes en sus descripciones de trabajo, etc. El caso de Liberia (ver Anexo I) analizó los contratos de concesión para determinar su nivel de cumplimiento con las leyes.

- **Informes de los medios de comunicación.** Pueden ser una rica fuente de anécdotas y ejemplos ilustrativos. Más allá de esto, usted puede utilizar técnicas como el análisis de contenido⁵ para extraer inferencias rigurosas. Por ejemplo, Chatham House hizo un análisis de contenido de los informes de los medios de comunicación para dar puntuación a la cobertura de la tala ilegal (Lawson and MacFaul 2010).
- **Estudios académicos de aspectos forestales o de gobierno.** Pueden ser tan valiosos como las evaluaciones recientes. También pueden ser una buena fuente de información sobre la historia y el contexto del sector forestal.

5. Ver el Recuadro 26 y el Anexo II para referencias sobre fuentes que describen las técnicas del análisis de contenido.

RECUADRO 23: EJEMPLOS DE BÚSQUEDA DE DATOS EN MATERIALES ESCRITOS

Suponga que está buscando datos secundarios sobre gobernanza de la tenencia de los bosques, usando indicadores como los del Recuadro 17. ¿Qué materiales escritos consideraría usar?

- Las leyes publicadas pueden ser una rica fuente sobre cómo se ve el sistema de tenencia en el papel.
- Los informes de los medios de comunicación pueden darle evidencia anecdótica de fuertes conflictos por la tenencia de los bosques.
- La literatura académica, si tiene suerte, puede contener estudios sobre conflictos de tenencia.
- Los datos estadísticos de los tribunales o la policía pueden proporcionar información sobre la frecuencia de litigios o delitos vinculados a conflictos por la tenencia de los bosques.
- La literatura gris (registros internos) puede darle información sobre si los registros de tenencia de la tierra son adecuados y correctos.
- Los sitios web y organigramas del gobierno pueden sugerirle dónde encontrar personas para obtener datos primarios.

Personas

Las personas constituyen una rica fuente de información. Las partes interesadas en el gobierno, centros académicos, empresas, ONGs y organizaciones de la sociedad civil son fuentes de conocimiento que usted puede aprovechar a través del uso de expertos, entrevistas con partes interesadas clave, grupos focales, talleres y encuestas, así como algunos de los métodos menos comunes descritos en el Recuadro 25 en el Paso 3 de este capítulo.

Un punto general a recordar cuando busque personas como fuentes de información es que las personas pueden ser parciales. Las evaluaciones deben tratar de equilibrar o al menos revelar los sesgos potenciales de sus fuentes, cuando son conocidos o anticipados.

- **Gobierno.** Mucho del conocimiento sobre la gobernanza reside en los cerebros de las personas trabajando para el gobierno.

Muchas evaluaciones han aprovechado a los funcionarios del gobierno como expertos y recursos clave de información, así como para los grupos focales y talleres. Encontrar empleados/oficiales gubernamentales suele ser fácil, sobre todo si el gobierno está cooperando con la evaluación. Sin embargo, las percepciones dentro del gobierno pueden ser unilaterales y a menudo necesitan equilibrarse con opiniones de personas fuera del gobierno.

- **Centros académicos.** Las universidades, institutos y laboratorios suelen ser buenas fuentes de expertos. Las evaluaciones también han incluido académicos en sus procesos grupales como talleres. Si un académico es ampliamente respetado y visto como relativamente neutral, él o ella puede ser un buen facilitador para talleres que reúnen a personas con diversas opiniones.
- **Empresas.** Los empresarios tienen distintas percepciones y conocimientos, y pueden ser

valiosas fuentes de información. Por ejemplo, la reciente evaluación del Banco Mundial en Rusia (Kuzmichev et al. 2012) utilizó a los jefes de empresas forestales y asociaciones empresariales entre los expertos a los cuáles solicitó que dieran puntuación a los indicadores. Algunas evaluaciones han tenido problemas para involucrar a los empresarios en largos procesos (talleres de varios días), a menos que el empresario estuviera actuando como consultor pagado o tuviera un claro interés en el resultado del proceso. Resulta más fácil involucrar a los empresarios en actividades cortas, como encuestas o entrevistas con partes interesadas.

- **ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil.** Las personas en estas organizaciones pueden ser muy conocedoras y estar dispuestas a cooperar en funciones que van desde expertos a participantes de encuestas. Un mapa de las partes interesadas en una evaluación, realizado a principios de la planificación, indicará las organizaciones valiosas. A menudo puede encontrar personas clave en estas organizaciones por medio de redes (por ejemplo, aprovechando las conexiones del grupo asesor de la evaluación o solicitando a un informante clave que le sugiera otras personas a contactar). Al igual que con otros grupos de partes interesadas, las opiniones de estos grupos también pueden reflejar el punto de vista de su organización y por lo tanto deben equilibrarse con opiniones de otros grupos de partes interesadas.
- **Agencias de desarrollo y donación.** Las personas en las agencias de desarrollo pueden preferir no expresar opiniones o dar puntuación directa a los indicadores; sin embargo pueden ser fuentes útiles de antecedentes y pueden ser utilizados en la verificación y validación de la información. Pueden también dirigir la evaluación hacia documentos claves y personas conocedoras.

Otras partes interesadas. Algunas evaluaciones pueden obtener una comprensión de la gobernanza forestal a partir de una amplia muestra transversal de partes interesadas (incluyendo individuos que no están en posiciones destacadas; ver, por ejemplo, la evaluación de gobernanza participativa en Indonesia discutida en el Anexo I).

El acceso a los conocimientos de un grupo más amplio de personas requerirá que considere aspectos técnicos, es decir, la forma de muestrear efectivamente a un grupo (no podría, por ejemplo, pedirle la opinión a todas las personas en una zona rural). El diseño de un enfoque de muestreo se discute brevemente en el Capítulo 2 y en más detalle en el Recuadro 33.

Evidencia física

El uso extenso de la evidencia física es poco común en las evaluaciones de gobernanza. La gobernanza es abstracta, y usted no puede pesar o medir sus dimensiones físicas. Sin embargo, algunos de los productos y resultados de la gobernanza (ver Recuadro 20) son concretos y pueden proporcionar información interesante para enmarcar las discusiones sobre gobernanza o proporcionar evidencia de desafíos o éxitos dentro de un sistema. Por ejemplo, la información sobre los niveles actuales de deforestación o degradación forestal puede atraer atención considerable y se puede comparar con los elementos de gobernanza. A un nivel más específico, una evaluación puede hacer visitas de campo para comparar las condiciones reales del bosque con las que figuran en los planes de manejo o inspeccionar la calidad de los estudios forestales y las marcas de delimitación. En teoría, podría incluso llevar a cabo inspecciones aleatorias de actividades de transporte y procesamiento.

RECUADRO 24: EJEMPLOS DE BÚSQUEDA DE PERSONAS QUE PUEDEN APORTAR DATOS

Suponga que está buscando datos primarios sobre gobernanza de la tenencia de los bosques usando indicadores como los del Recuadro 17. ¿Qué personas podrían servir como fuentes?

Una amplia variedad de partes interesadas tendrán conocimiento de la gobernanza de la tenencia de los bosques. Los usuarios locales de los productos forestales, en base a sus experiencias de vida, podrán decirle si el sistema formal de tenencia de los bosques les permite un acceso confiable a los recursos, si es compatible con los sistemas de tenencia informal, si está conduciendo a conflictos no resueltos, etc. Puede reunir este tipo de información a través de grupos focales, talleres y encuestas.

Muchas personas pueden tener un conocimiento detallado basado en su formación o experiencia laboral. Los abogados pueden comentar sobre las leyes tal como están escritas o implementadas. Los administradores gubernamentales de la tierra pueden tener datos sobre la facilidad de ubicar los límites de propiedad o la confiabilidad de los registros de la propiedad del gobierno. Los propietarios de tierras privadas podrían hablar de la seguridad de los derechos sobre la tierra. Un funcionario de una ONG podría darle una imagen más amplia de las preocupaciones de las poblaciones rurales e indígenas en comparación con lo que usted podría obtener al hablar con algunas de estas personas de forma individual. También podría encontrar a un académico que ha estado estudiando los problemas de tenencia o un funcionario de un organismo donante que ha estado rastreando los problemas de tenencia. Puede obtener información a partir de estas personas conservándolas en calidad de expertos, a través de entrevistas de partes interesadas claves y a través de grupos focales, talleres o encuestas.

Una de las dificultades del uso de la evidencia física es el costo de hacerlo en una escala que proporcione una visión completa de los problemas de gobernanza. La inspección de un número significativo de operaciones forestales que cuentan con licencia, por ejemplo, llevaría

tiempo, requeriría personal con buen conocimiento técnico, y terminaría siendo costoso. Los sensores remotos, por el contrario, pueden cubrir grandes áreas con rapidez a un costo razonable, y podrían ser una fuente útil de evidencia física de la actividad forestal.

Paso 3: Seleccione los métodos de recolección de datos

Su tarea en este paso es identificar los métodos generales que utilizará para obtener los datos. La Tabla 5: Métodos comunes de recolección de datos, le proporciona una visión general de los seis métodos más comunes. Puede encontrar más

información acerca de sus fortalezas y limitaciones en el Capítulo 2, Paso 2. Además de estos seis métodos principales, el Recuadro 25 también detalla algunos métodos menos comunes de recolección de información.

TABLA 5: MÉTODOS COMUNES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

	Descripción
Revisiones de escritorio	Investigar información existente y disponible (se puede necesitar algo de esfuerzo para recolectar los informes y documentos de diferentes fuentes).
Encuestas	Plantear preguntas y analizar algunas o todas las respuestas estadísticamente. El término “encuesta” abarca una amplia gama de herramientas, incluyendo cuestionarios estructurados y semi-estructurados y observaciones sobre el terreno que pueden administrarse en una variedad de escalas (muchos o pocos encuestados en un área geográfica grande o pequeña) y que pueden recolectar información cuantitativa o cualitativa.
Análisis de expertos	Usar uno o varios expertos individuales para proporcionar un análisis basado en su propio conocimiento, investigación o experiencia en el sector. Los expertos en gobernanza forestal pueden ser elementos clave de su equipo de implementación o pueden apoyar el proceso a través de grupos asesores, comités directivos o como consultores remunerados o no remunerados.
Entrevistas con informantes claves	Entrevistar a individuos clave que conocen de las áreas específicas de gobernanza forestal que le interesan a usted. Estas entrevistas ofrecen información sobre el sector y a menudo le señalan otras fuentes de información. El uso de un protocolo de entrevista estructurado o semi-estructurado puede ayudarle a asegurar que obtenga la información que desea de la discusión y que exista consistencia entre todas las entrevistas.
Grupos focales	Reunir a las partes interesadas seleccionadas para discutir temas específicos en forma de entrevista grupal. Las partes interesadas pueden ser expertos o una muestra de los grupos sociales específicos en los cuales usted está interesado. Los grupos focales a menudo proporcionan una oportunidad de hablar acerca de las posiciones y validar los hallazgos de otras formas de evaluación.
Talleres	Reunir a una amplia gama de partes interesadas para compartir información y discutir temas clave. Los talleres tienden a ser eventos que duran más tiempo que las discusiones de grupos focales y cuentan con agendas más complejas. Los talleres ofrecen una buena oportunidad para proporcionar y recibir información de una variedad de partes interesadas.

RECUADRO 25: MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS USADOS CON MENOR FRECUENCIA

Pruebas. Participar en un proceso de gobernanza para evaluar su existencia, eficacia o eficiencia. Ejemplos:

- Solicite licencia para recolectar leña en varias oficinas forestales con el fin de evaluar la eficacia y la equidad de los procedimientos de concesión de licencias, anotando el tiempo que toma procesar las solicitudes y la adhesión a las normas legales en la concesión de licencias.
- Pida copias de los documentos forestales gubernamentales para evaluar la aplicación de las disposiciones de transparencia; evalúe su disponibilidad, el tiempo que toma obtener los documentos y la adhesión del gobierno a las normas legales al decidir si libera los documentos.

Observación. Observe un proceso en acción para evaluar su existencia, eficacia o eficiencia. Ejemplos:

- Asista a una audiencia pública o taller ciudadano para evaluar qué tan bien fomenta la participación de las partes interesadas.
- Observe juicios de personas acusadas de delitos forestales para determinar si el proceso y los resultados son justos.
- Observe subastas de concesiones forestales para determinar si se siguen las reglas adecuadas.

Visitas de campo. Son como las observaciones (y se pueden combinar con éstas), pero tienen como objeto la búsqueda de evidencia de lo que ya ha sucedido. Ir “al campo” para determinar cómo las condiciones reales se comparan con las condiciones descritas en el papel. Ejemplos:

- Visite sitios de corte forestal anterior u otras actividades de gestión para determinar si las acciones estaban en cumplimiento de los planes de gestión. (Como se indicó en el Paso 2 de este capítulo, estas “visitas de campo” se pueden hacer de forma remota a través de imágenes de satélite).
- Visite los sitios sujetos a informes o evaluaciones del gobierno para verificar que los informes y evaluaciones estén correctos.

Recolección de historias. Solicite a un número sustancial de partes interesadas que le cuenten breves historias sobre sus experiencias con agencias o programas particulares. Utilice el análisis de contenido (Ver Recuadro 26) para encontrar patrones y temas comunes. La recolección de historias es algo así como una encuesta y algo así como una serie de entrevistas con partes interesadas clave, pero la interacción con los sujetos es menos estructurada. La estructura proviene más bien de la codificación y el análisis de las historias recopiladas. La organización caritativa GlobalGiving utiliza esta técnica para evaluar el impacto de los proyectos de desarrollo.* Ejemplos:

- Pida a los usuarios locales del bosque que le cuenten historias sobre sus interacciones con los oficiales forestales. Evalúe si el tono general de las historias tiende a ser positivo o negativo, si los oficiales y la agencia forestal son vistos favorable o desfavorablemente, con qué frecuencia se mencionan sobornos o corrupción, etc.
- Invite a los usuarios locales del bosque a contarle historias sobre los conflictos que han involucrado el bosque. Codifique las historias para identificar el tema central del conflicto (propiedad de la tierra, derecho a participar en la gestión de planificación, derecho a entrar en la tierra o pastorear ganado, etc.), las partes en conflicto, la persistencia del conflicto, si el conflicto afecta la gestión sostenible del bosque, si un tercero fue invitado a resolver el conflicto, etc.

* Ver <http://www.globalgiving.org/story-walk-through-4-vap/> (visitado 24 enero 2014).

La discusión a continuación presenta ejemplos de cómo las evaluaciones han utilizado métodos particulares para satisfacer sus necesidades particulares. Discute cuatro grandes necesidades de datos que las evaluaciones a menudo enfrentan: obtención de información de antecedentes, obtención de información sobre gobernanza en la manera en que está diseñada a operar, obtener información sobre los procesos de toma de decisión, y obtener información sobre gobernanza en la manera que funciona en la práctica. Al decidir qué métodos va a utilizar debe considerar el costo de implementarlos, el tiempo que se necesitará para llevar a cabo la recolección de datos, su capacidad para implementar el método, el valor persuasivo de los resultados, y el grado en que el método apoya los objetivos de su evaluación.

Búsqueda de información sobre antecedentes e historia

Todos los informes de evaluación deben incluir algunos antecedentes e historia de los temas de gobernanza. Sin ellos, el lector no puede entender la necesidad de la evaluación o las opciones para abordar los problemas que la evaluación descubre. Esto suele ser una pequeña parte de la tarea de recolección de datos de una evaluación y es a veces pasada por alto, pero es esencial.

La información de antecedentes no necesita ser detallada ni traer nuevos hechos a la luz. Debido a esto, las dos fuentes más comunes de información de antecedentes son las revisiones de escritorio y los expertos. En Uganda, la prueba piloto de PROFOR (ver Anexo I) contrató a un experto para elaborar un informe de antecedentes. El experto se basó en sus propios conocimientos y en informes y estadísticas gubernamentales. En Indonesia, el informe de PGA se basó en estudios de académicos, ONGs y socios del sector del desarrollo (Situmorang et al. 2013). El informe de la evaluación de gobernanza de 2012 en Rusia (Kuzmichev et al. 2012) cita algunas fuentes, pero claramente éste fue escrito por expertos con conocimiento práctico de los bosques rusos.

Búsqueda de información sobre el diseño de la gobernanza

Esta información corresponde al Pilar 1 del Marco PROFOR-FAO (ver Figura 2 y PROFOR & FAO 2011, pg. 14-15). Cubre la manera en que la gobernanza se ve “en el papel”; por esta razón, gran parte de la información se puede encontrar por medio de revisiones de escritorio de las leyes, políticas y planes organizacionales. Sin embargo, casi cualquier herramienta puede arrojar algo de luz sobre el diseño de la gobernanza.

Las revisiones de escritorio y los expertos son fuentes naturales de información. El PGA de Indonesia, por ejemplo, se basó en la revisión de documentos para dar puntuación a los componentes de “ley y política” de sus indicadores. Las evaluaciones pueden transferir algunas partes de la revisión de escritorio, tales como una revisión de la calidad de la legislación forestal, a un experto en el área, en este caso, una persona con experiencia en derecho. Los expertos y las partes interesadas clave son también útiles fuentes indirectas de información que a menudo pueden sugerir dónde encontrar los documentos deseados para su revisión.

Las evaluaciones también han utilizado discusiones de grupos focales y talleres para desarrollar datos sobre el diseño de la gobernanza. Algunas herramientas de evaluación (por ejemplo, las desarrolladas por PROFOR (Kishor & Rosenbaum 2012) y USAID (USAID 2013)) obtienen casi toda su información a partir de procesos grupales, incluyendo la información sobre el diseño de la gobernanza. De hecho, alguna información sobre el diseño será subjetiva - por ejemplo, si la distribución del acceso a los bosques bajo la ley o política es equitativa - y la mejor manera de obtener dicha información basada en la percepción es a través del contacto con las partes interesadas. Lo anterior sugiere usar entrevistas, discusiones de grupos focales, talleres y/o encuestas.

Búsqueda de información sobre planificación y procesos de decisión

Esta categoría corresponde al segundo pilar del Marco PROFOR-FAO (PROFOR & FAO 2011, pg. 15-16). La información aquí se refiere a la extensión e impacto de la participación pública, la transparencia de los procesos de toma de decisión y el papel de las partes interesadas y los medios de comunicación en general.

Si estos procesos de toma de decisión dejan un rastro de documentación, la revisión de escritorio de dicho rastro puede proporcionar datos útiles. El enfoque más común entre las evaluaciones, sin embargo, es ponerse en contacto con las personas involucradas en el proceso a través de entrevistas, discusiones de grupos focales y talleres. También se pueden utilizar encuestas, así como los enfoques (menos comunes) de pruebas, observación y recolección de historias (ver Recuadro 25).

Búsqueda de información sobre implementación

Esta categoría corresponde al tercer pilar del Marco PROFOR-FAO: cómo funciona la gobernanza en la práctica (PROFOR & FAO 2011, pg. 17-18). Aquí, de nuevo, una revisión de escritorio podría proporcionar respuestas a preguntas específicas. En un estudio de la gobernanza

de la producción de carbón en Tanzania, por ejemplo, un estudio del Banco Mundial pudo comparar la concesión de licencias y la recaudación de ingresos (cantidad de carbón producida legalmente) con encuestas de hogares para determinar la demanda (cantidad de carbón utilizada) para mostrar que la mayor parte de la producción de carbón estaba ocurriendo fuera de los controles legales (World Bank 2010). El estudio de tala ilegal de Chatham House llevó a cabo análisis de contenido de los informes de los medios de comunicación para comparar las tendencias de la tala ilegal en los países seleccionados (Lawson & MacFaul 2010). Una revisión de escritorio también puede arrojar luz sobre si los inventarios y los planes están actualizados, si los presupuestos son aplicados, si las posiciones clave de personal son llenadas y temas similares que involucran hechos bien documentados.

Hay, sin embargo, muchos temas subjetivos - por ejemplo, si los presupuestos son adecuados y apropiados a los problemas actuales, si las agencias gubernamentales coordinan su trabajo, si el estado de derecho es respetado de forma constante y si la implementación resultante es equitativa. Las evaluaciones generalmente llegan a estos temas a través de entrevistas, discusiones de grupos focales, talleres y/o encuestas.

Paso 4: Desarrolle herramientas para cada método

Un método es una forma general de recolectar datos; una herramienta es una aplicación específica de un método. El Paso 4 le ayudará a progresar desde haber identificado métodos a desarrollar una herramienta funcional. Incluso si está comenzando con una herramienta existente para su evaluación, es posible que tenga que tomar algunas medidas para ajustarla al uso particular que le estará dando.

Para ello tendrá que empezar realizando una revisión inicial de:

- **Cuál método cubrirá cuáles elementos de la recolección de datos** (comparado con las necesidades de información que usted identificó en el Paso 1). Por ejemplo, puede optar por utilizar una revisión de escritorio para recopilar información de antecedentes,

análisis de expertos para evaluar las leyes y políticas tal como están escritas, discusiones de grupos focales para evaluar la implementación y un taller de partes interesadas para revisar y afinar los hallazgos de los otros métodos. Tenga en cuenta que el uso de múltiples métodos que se superponen uno con otro es una manera de validar la información que está recolectando. (Ver el punto sobre el proceso al final de este capítulo para obtener más información acerca de la validación.)

- **Su cronograma** (discutido en el Capítulo 2). Considere agregar más detalle sobre la recolección de datos. Si está utilizando expertos, por ejemplo, ¿cuánto tiempo se va a asignar para elaborar los términos de referencia y localizar expertos? ¿Cuánto tiempo le asignará a los expertos para completar sus tareas?
- **Su presupuesto** (discutido en el Capítulo 2). Querrá quizás dividir la asignación general de fondos en tareas específicas de recolección de datos o revisar su presupuesto totalmente.
- **Cómo pretende analizar y utilizar sus datos** (discutido más detalladamente en los Capítulos 5 y 6). Considerar desde el inicio la forma cómo utilizará sus datos le ayudará a asegurarse que recopila la información correcta en los formatos de uso correctos. Esto no sólo afectará a la información que está solicitando, sino también la forma de recolectarla y almacenarla (por ejemplo, respuestas codificadas ingresadas a una hoja de cálculo para usar en gráficas versus historias anecdóticas presentadas como parte de un informe narrativo para proporcionar una historia humana sobre temas clave).

Las siguientes decisiones de planificación dependen de los métodos particulares que tiene

planeado usar. La Tabla 6 enumera algunas de las decisiones que pueda necesitar hacer para cada método. En cada caso, el primer paso es desarrollar una descripción clara de la tarea que la herramienta debe cumplir (es decir, sus productos deseados).

Si planea utilizar la herramienta usted mismo, una descripción informal será suficiente. Si otro personal estará eventualmente utilizando la herramienta, considere elaborar ahora una descripción formal de la tarea para dicha herramienta. Esto le servirá más adelante cuando esté preparando un manual de recolección de datos (el siguiente paso en este capítulo) o esté capacitando al personal (el primer paso en el próximo capítulo). Si piensa delegar la tarea a un experto externo (por ejemplo, comisionar un análisis de expertos) o a un consultor, le puede resultar útil redactar una descripción completa del producto deseado de la tarea al momento de preparar los términos de referencia formales. En cada caso, la descripción debe incluir los formatos en los que se recolectará y se le entregará a usted la información. De esta manera podrá garantizar la estandarización de la recolección de datos en todos los grupos y que la información recolectada por una persona o grupo sea accesible al uso por parte de otras personas de su equipo de evaluación y en el futuro.

La discusión remanente en este paso cubre estas opciones tratando cada método secuencialmente. Las referencias para más información son Babbie (2010), un texto estadounidense ampliamente utilizado en la investigación social, y Bryman (2012), un texto británico ampliamente utilizado. Ver también la cobertura de recursos para diseñar herramientas presentada en el Anexo II.

TABLA 6: PLANIFICANDO Y DISEÑANDO OPCIONES PARA EL USO DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Método	Planificación específica para el método	Posibles opciones de diseño e implementación
Revisión de escritorio	¿Planea sólo recopilar datos o realizar nuevos análisis?	Técnicas de análisis de contenido
Análisis de expertos	Tipos de expertos, y tal vez términos de referencia	Términos de referencia y elección de los expertos
Informantes claves	Medio de selección; tipo de entrevista	Estructura de entrevista, preguntas y codificación
Discusiones de grupos focales	Muestreo y estratificación; medio de convenir	Preguntas de entrevista y codificación
Talleres	Muestreo, estratificación, tareas del taller	Identificación de participantes, tareas de estructuración y elección de facilitadores
Encuestas	Muestreo y estratificación; tamaño de la muestra	Diseño de preguntas y codificación

Revisiones de escritorio

Las revisiones de escritorio de material escrito se dividen en tres categorías generales:

- **Recolección de información.** Recolectar documentos y materiales para obtener acceso a los hechos (ya sean estadísticas, información histórica o incluso resultados de una evaluación previa) que el material contiene, y que la evaluación puede utilizar directamente.
- **Análisis de información cualitativa.** Recolectar documentos y materiales que luego son analizados cualitativamente. Un ejemplo es una revisión de escritorio de la ley forestal, donde la revisión va más allá de los hechos que se indican directamente y extrae conclusiones basadas en una evaluación de la ley.
- **Análisis de información cuantitativa.** Recolectar documentos y material que luego se codifica para llevar a cabo un análisis cuantitativo. Un ejemplo es la revisión de Chatham House (Lawson & MacFaul 2010), que analizó noticias históricas sobre la tala ilegal para desarrollar una evaluación del problema en cinco países (por ejemplo, frecuencia de reportajes de conflictos violentos sobre los recursos forestales).

Estas categorías de revisión requieren diferentes niveles de experiencia y preparación tanto por parte de los revisores como de usted mismo en su calidad de organizador de la evaluación. Recolectar información sobre la historia del sector forestal podría requerir de un estudiante listo, un bosquejo de la información necesaria y algo de supervisión. Evaluar la calidad de una ley o política o la idoneidad de un presupuesto publicado, sin embargo, necesitaría de alguien con un poco más de conocimiento. Quizá deba especificar en los términos de referencia exactamente el tipo de habilidades que la persona debe tener. Diseñar y llevar a cabo un análisis de contenido cuantitativo de informes de los medios de comunicación requiere de otro tipo de capacidad especializada. Si usted carece de la capacidad para realizar una revisión de escritorio compleja sobre un tema en particular, considere transferir la tarea a los expertos - o asignar tiempo y presupuesto adicionales para obtener la capacidad para realizar la revisión.

Para más información sobre el análisis de contenido ver el Recuadro 26 y la discusión sobre codificación en este capítulo y en el Capítulo 4. Para más información sobre el uso de datos existentes, consulte Babbie, pg.344-50; Bryman, Caps. 5, 14 y 23.

RECUADRO 26: ANÁLISIS DE CONTENIDO

El análisis de contenido es un término que abarca muchas formas de analizar sistemáticamente las comunicaciones. Estas comunicaciones son por lo general documentos (en evaluaciones anteriores, como leyes, políticas, contratos de explotación forestal y noticias), pero también pueden incluir otro tipo de comunicaciones (por ejemplo, correos electrónicos, páginas web, audio o video grabaciones y transcripciones de entrevistas).

Análisis cualitativo

Como se menciona en el texto principal, las evaluaciones a menudo analizan documentos cualitativamente. Por lo general, dicho análisis se basa en la habilidad especializada del analista (conocimiento de la ley, etc.). Si varias personas estarán realizando el análisis cualitativo de forma independiente, la buena práctica requiere que se les provea orientación para que cada uno realice un análisis similar. La orientación puede ser un conjunto de preguntas específicas para responder o indicadores para dar puntuación. Si una sola persona o un pequeño grupo bien coordinado están realizando el análisis, las evaluaciones pueden ofrecer una orientación oral o informal; la mejor práctica, sin embargo, es establecer esta orientación por escrito. Por lo menos, una guía escrita será de gran valor para cualquier evaluación posterior.

Análisis cuantitativo

El análisis de contenido cuantitativo es más complejo. El analista comienza con un conjunto de comunicaciones. El analista codifica cada comunicación utilizando orientación pre-acordada, y luego analiza las puntuaciones resultantes. Por ejemplo, un analista puede revisar un conjunto de registros judiciales de delitos forestales y codificar el delito, el resultado y la sanción impuesta en cada caso. Esto permitiría a la evaluación hacer conclusiones sobre la tasa de condenas y la sentencia promedio. La codificación también podría tomar nota de la magnitud del crimen para permitir a la evaluación analizar si se está aplicando la ley tanto a los delitos menores como a los mayores.

El análisis de contenido cuantitativo también puede codificar variables más subjetivas. Por ejemplo, un analista puede revisar las grabaciones de entrevistas con informantes clave para dar puntuación según si la opinión del informante sobre la agencia forestal fue muy favorable, algo favorable, neutral, algo desfavorable o muy desfavorable. Al asignar también a los informantes en grupos (oficiales forestales, administradores de pequeñas empresas, administradores de grandes empresas, funcionarios del gobierno local, funcionarios de ONGs, residentes rurales, etc.) la evaluación puede lograr hallazgos sobre la variación de la percepción de la agencia entre los diferentes grupos de partes interesadas.

Para más información sobre el análisis de contenido, consulte Babbie, pg.333-344; Bryman, Cap. 13.

RECUADRO 27: USANDO TECNOLOGÍA PARA RECOPIRAR Y GESTIONAR DATOS

Los avances en la tecnología ofrecen oportunidades estimulantes para el desarrollo de herramientas de recolección de datos. La tecnología puede cambiar la forma de involucrar a sus encuestados (por ejemplo, encuestas por correo electrónico o en línea, como SurveyMonkey o QuestionPro en lugar de reuniones cara a cara), la forma de recolectar dichos datos (ya sea a través de mensajes de texto o formularios en sitios Web), la forma de almacenar los datos (digitalmente en vez de impresos en papel) y la forma de mostrar los datos (uso de gráficos, vídeos o presentaciones).

A continuación se presenta una serie de beneficios y desafíos de utilizar las nuevas tecnologías. Considere cuidadosamente el contexto, las áreas focales técnicas, habilidades existentes, presupuestos y temas relacionados a la hora de decidir cómo utilizar la tecnología en su evaluación.

Beneficios

- Pueden proporcionar una forma económica de acceder a un gran número de personas (encuestas en línea, encuestas por correo electrónico, etc.).
- Pueden proporcionar un mecanismo para involucrar a grupos lejanos y mantener la participación (encuestas en línea, correo electrónico, Skype y actualizaciones de la información vía mensajes de texto).
- Pueden proporcionar ahorros financieros (debido a la reducción del tiempo de viaje o la necesidad de ingresar datos en múltiples etapas).
- Pueden aumentar la honestidad de las respuestas si hay una sensación de anonimato.
- Pueden aumentar la velocidad al permitir la rápida recolección de datos y una gestión eficiente de los datos.

Desafíos

- Pueden crear un sesgo en una evaluación al estar accesibles sólo a quienes saben usar la tecnología, tienen acceso a los dispositivos correspondientes (computadores, teléfonos móviles, etc.), y están motivados a responder.
- Pueden requerir considerable experiencia técnica y limitar la flexibilidad (si dependen de un especialista externo).
- Pueden estar sujetos a desafíos prácticos (limitada vida de la batería de las computadoras portátiles, vulnerabilidad a las condiciones climáticas, etc.).
- Pueden conducir a que los conjuntos de datos o herramientas de recolección queden inservibles debido a cambios en el software o hardware.
- Disponibilidad de las herramientas o programas existentes en los idiomas pertinentes (por ejemplo, SurveyMonkey está disponible en 16 idiomas, pero la mayoría son idiomas europeos).

La orientación actualizada sobre herramientas específicas en esta área es difícil debido a la rapidez con que ocurren los cambios. Muchas agencias de desarrollo y ONGs, sin embargo, están ampliando su enfoque del uso de tecnología dentro del trabajo de gobernanza. Muchos mantienen portales web con nuevos informes y casos de estudio, como el sitio IC4D del Banco Mundial – *Información y Comunicaciones para el Desarrollo*. Algunas publicaciones recientes de interés incluyen *Forest Governance 2.0: A primer on ICTs and Governance [Gobernanza Forestal 2.0: Una introducción a la TIC y Gobernanza]* (Castrén & Pillai 2011) e *ICT Applications for Data Collection and Monitoring and Evaluation [Aplicaciones de TIC para la recolección de datos y seguimiento y evaluación]* (World Bank 2013) (este último incluye información sobre una serie de herramientas).

Análisis de expertos

El Paso 2 identifica algunos de los lugares donde se pueden encontrar expertos. Ahora es el momento de considerar la cantidad de expertos que piensa consultar y lo que espera que hagan.

Se debe considerar la posibilidad de parcialidad al decidir cuántos expertos consultará y de qué organizaciones. Puede seguir el ejemplo de la evaluación del Banco Mundial en Rusia (Kuzmichev et al. 2012) y buscar expertos en el gobierno, empresas, ONGs y centros académicos para obtener opiniones de perspectivas variadas. Alternativamente, puede decidir tratar de atraer expertos que serán vistos como inherentemente neutrales, como personas de fuera del país, académicos o profesionales jubilados. O puede validar la selección de expertos con las partes interesadas, por ejemplo a través de un comité asesor de partes interesadas (ver el punto sobre el proceso al final de este capítulo).

Al considerar lo que hará un experto, revise los métodos existentes señalados aquí. ¿Se

encargará el experto de llevar a cabo uno de estos métodos (por ejemplo, realizar una revisión de escritorio), será un sujeto en uno de los métodos (por ejemplo, como informante clave o participante en el Método Delphi-ver Recuadro 28)? ¿Le otorgará cierta libertad al experto para elegir los métodos o diseñar las herramientas? ¿Estará su experto involucrado en la evaluación más allá de la fase de recolección de datos para participar en el análisis o la difusión?

Independientemente de la tarea que asigne a un experto, debe asegurarse de que el experto entienda los objetivos de la evaluación, la información que le interesa a usted, y exactamente la función que desea que el experto desempeñe. Puede lograr esto informalmente, a través de la discusión, y formalmente, a través del desarrollo de términos de referencia claros que establecen la naturaleza de la evaluación y la función del experto dentro de ella (incluyendo productos, plazos y responsabilidades para trabajar con otros).

RECUADRO 28: EL MÉTODO DELPHI- UNA FORMA ESPECIALIZADA DE UTILIZAR A LOS EXPERTOS

El método Delphi es un ejercicio basado en el papel originalmente desarrollado para pronosticar usando expertos. Se puede adaptar a otros fines, tales como dar puntuación a los indicadores.

Para utilizar el método Delphi en una evaluación, localice un conjunto de expertos y pídale a cada uno independientemente que le otorguen puntuación a los indicadores o respondan preguntas acerca de la gobernanza, incluyendo comentarios explicando sus puntuaciones o respuestas. Colecte las respuestas y resúmalas, manteniendo el anonimato de los expertos. El resumen debe indicar donde los expertos están de acuerdo y en desacuerdo. Entregue el resumen de nuevo a los expertos y solicíteles su reacción. Permítalos revisar sus puntuaciones o comentarios anteriores o hacer nuevos comentarios. También pueden hacer comentarios sobre todo el proceso. Resuma estas nuevas respuestas.

Repita este proceso de puntuación, resumen y revisión hasta que el grupo llegue a un consenso o hasta que sea evidente que nuevas rondas no producirán nuevas percepciones.

La idea es obtener algunos de los beneficios de una discusión de grupo focal - intercambio grupal y compartir razonamientos - al mismo tiempo que reduce el papel del ego y personalidad en el proceso.

RECUADRO 29: REGLAS GENERALES PARA DISEÑAR PREGUNTAS

- Mantenga las preguntas relevantes a la evaluación: cubra lo que necesita saber y no desperdicie preguntas.
- Haga preguntas cortas.
- Use palabras sencillas, claras.
- Pregunte acerca de una cosa a la vez.
- Tenga cuidado en las entrevistas estructuradas con las preguntas muy generales: pueden ser mal interpretadas y las respuestas ser difíciles de codificar.
- Evite el lenguaje sesgado.
- Evite preguntas que orientan a la respuesta (dejan entrever al entrevistado la respuesta particular que usted está esperando recibir).
- Plantee las preguntas en una forma positiva. La experiencia demuestra que la gente puede fácilmente confundir una pregunta negativa en una entrevista por una con el significado opuesto.
- Ofrezca un conjunto equilibrado de respuestas posibles a las preguntas cerradas.

Fuentes: Bryman, pg. 254-59; Babbie, pg. 255-62.

Informantes claves

Al planear utilizar informantes claves, las primeras decisiones a tomar son el tipo y número de personas que necesita consultar, el tipo de información que desea y el grado de formalidad del estilo. Algunas de estas preguntas son muy parecidas a las preguntas que abordó con el tema de los expertos. Debe evitar la parcialidad, por lo que desea escuchar a una variedad de informantes. Por lo general, esto es más fácil con los informantes que con los expertos, ya que está consultando a un grupo mucho más numeroso.

La formalidad del estilo es algo que tiene implicaciones en la planificación y gestión de la evaluación. Algunas evaluaciones utilizan a los participantes de manera bastante informal. Por ejemplo, la evaluación de PROFOR en Uganda (Anexo I) utilizó a las personas para validar los resultados de la evaluación. Las entrevistas fueron no estructuradas, dándoles a los participantes un resumen de los resultados preliminares y permitiéndoles reaccionar. El PGA de Indonesia (Anexo I) utilizó entrevistas semi-estructuradas. La decisión sobre el método a utilizar se guiará por consideraciones técnicas acerca de cómo piensa

utilizar sus resultados así como consideraciones prácticas, tales como el tiempo que tiene para la recolección.

Si piensa utilizar enfoques de entrevista más formales necesitará desarrollar preguntas de entrevista, que forman parte de su protocolo de entrevista (ver Recuadro 31). Dependiendo de cómo piensa procesar los productos de las entrevistas, es posible que necesite desarrollar protocolos para el análisis de contenido o codificación de las respuestas (ver Recuadros 26 y 32). Una vez desarrolladas, las preguntas y la codificación también pueden necesitar una prueba piloto (el Recuadro 35 presenta también puntos que se aplican por analogía a las pruebas piloto de los protocolos de entrevistas). Si varios investigadores estarán utilizando el mismo protocolo, realice un seguimiento de sus primeros usos para asegurar una aplicación consistente. También puede solicitar a los investigadores que hagan sugerencias para mejorar el protocolo después de su primera experiencia aplicándolo. Todo este diseño, prueba y revisión requiere habilidad y tiempo extra, por lo tanto, la planificación debe tomarlo en cuenta.

RECUADRO 30: PREGUNTAS ABIERTAS Y CERRADAS

Las preguntas abiertas son preguntas sin respuesta establecida. “Hábleme de cómo se utiliza el bosque” es una pregunta abierta. Las preguntas cerradas son preguntas con respuesta establecida (sí o no, opción múltiple o números en una escala, etc.). “¿Utiliza leña para cocinar?” Esta es una pregunta cerrada.

Las preguntas abiertas pueden extraer información inesperada. Pueden ser menos propensas a sugerir al sujeto la respuesta que el entrevistador podría estar buscando, y por tanto, menos probables de introducir sesgo. Por otra parte, las respuestas a las preguntas abiertas pueden ser más difíciles de codificar y analizar de manera estándar.

Las preguntas abiertas son más útiles cuando usted no sabe muy bien qué respuesta puede esperar o qué información necesita. Podría utilizar preguntas abiertas en entrevistas semi-estructuradas con informantes clave o en algunas situaciones con grupos focales.

Las entrevistas formales y las encuestas tienden a usar preguntas cerradas. Al desarrollar una encuesta, sin embargo, puede crear un borrador con preguntas abiertas, probarlo (prueba piloto) con algunos sujetos, y permitir que las respuestas le sugieran cómo crear preguntas cerradas para la encuesta real. Para más información sobre la creación de posibles respuestas para preguntas cerradas, ver el Recuadro 32 sobre codificación.

Para más información sobre las preguntas abiertas y cerradas, ver Babbie, pg.256-57; Bryman, pg.246-47.

RECUADRO 31: PROTOCOLOS Y ESTRUCTURA PARA ENTREVISTAS

En los ejercicios con informantes claves, grupos focales y muchas encuestas, los investigadores extraen el conocimiento a través de entrevistas. Estas entrevistas pueden ser informales, semi-estructuradas o estructuradas. En cada caso, el entrevistador debe ir a la entrevista con un protocolo. En una entrevista informal, puede ser solo un esquema de los puntos a cubrir. En una entrevista semi-estructurada, el protocolo puede incluir un conjunto de preguntas guía, que a menudo incluyen preguntas abiertas. En una entrevista formal, el protocolo suele incluir más preguntas cerradas y tiende a seguirse más rígidamente. (Ver el Recuadro 30 para más información sobre preguntas abiertas y cerradas.)

Un protocolo normalmente incluye una fase introductoria donde el investigador le explica al participante acerca de la evaluación y la naturaleza y propósito de la entrevista. Esto puede incluir información acerca de la duración de la entrevista y los temas que se tratarán. El protocolo debe permitir a la persona hacer preguntas acerca de la evaluación y la entrevista. El participante puede tener preocupaciones acerca de la atribución y confidencialidad, por lo que el investigador debe mencionarlos y llegar a un entendimiento mutuo. (Ver la discusión sobre ética al final del Capítulo 4.) Si el investigador está grabando la entrevista, debe obtener el permiso del informante para hacerlo.

Un protocolo generalmente tiene una segunda fase para la recolección de información sobre el participante. Esto puede incluir el nombre completo de la persona, información de contacto, cargo oficial y antecedentes en el sector.

La fase central de un protocolo trata de la recolección de la información. El protocolo proporciona preguntas que el investigador debe hacer. En entrevistas informales y semi-estructuradas, el investigador debe tener un poco de libertad para adaptar las preguntas a las circunstancias. Puede hacer sentido plantear las preguntas en un orden diferente u omitir preguntas en áreas donde es claro que el participante no tiene conocimiento. En una entrevista estructurada, el entrevistador por lo general sigue el protocolo cuidadosamente, de modo que cada entrevistado tiene una experiencia comparable.

Finalmente, la entrevista debe concluir con una nueva oportunidad para que el participante haga preguntas, una expresión de agradecimiento por la cooperación de la persona y una solicitud para poder contactar a la persona de nuevo para confirmar las respuestas u obtener información adicional. También se debe discutir si el participante tendrá la oportunidad de revisar el informe de evaluación antes de que se haga público.

Para más información sobre entrevistas estructuradas, ver Babbie, pg. 274-279; Bryman, Capítulo 9. Para más información sobre entrevistas semi-estructuradas, ver Bryman, Capítulo 20.

Discusiones de grupos focales

Las discusiones de grupos focales son esencialmente entrevistas grupales con informantes claves, y comparten algunos de los mismos temas de la planificación: ¿Cuántos grupos focales piensa convocar? ¿Qué tipo de personas participarán? ¿Qué información se busca y qué grado de formalidad en el estilo piensa utilizar? Al planear grupos focales, es necesario meditar sobre la forma en que las interacciones del grupo afectarán las respuestas. Por ejemplo, puede optar por hablar con los oficiales forestales de menor y mayor rango por separado, ya que los oficiales de menor rango podrían no ser tan francos acerca de los problemas que hacen ver mal a los oficiales de mayor rango. Del mismo modo, puede optar por separar a los aldeanos de los oficiales locales.

Preparar herramientas específicas para implementar grupos focales es como prepararse para entrevistas con informantes clave (ver los Recuadros 29 y 31 sobre el diseño de preguntas y estructura de entrevistas), siguiendo las principales fases del proceso de entrevista. La principal fase de recolección de información de una sesión de grupo focal es, sin embargo, por lo general más estructurada, proporcionando preguntas con

procedimientos específicos para responderlas. Por ejemplo, algunas preguntas pueden ser respondidas solicitando al grupo que generen ideas en conjunto, lo que produce múltiples respuestas. Algunas podrían ser respondidas solicitando y registrando opiniones individuales. Algunas podrían responderse con un ejercicio de votación y otras solicitando al grupo que llegue a un consenso.

Si el plan es llevar a cabo el mismo ejercicio con diferentes grupos focales, el protocolo indica al moderador que debe hacer las mismas preguntas, en el mismo orden, con cada grupo. El moderador debe tener cierta flexibilidad, sin embargo, si el grupo claramente no tiene la experiencia para responder a una pregunta o si el tiempo es limitado y algunas preguntas deben ser omitidas.

La fase final debe ser similar a la de una entrevista. Se debe dar a los participantes una nueva oportunidad de hacer preguntas, aclarar su función continua (si la hay) en la evaluación, y agradecerles por su cooperación.

Para más información sobre las discusiones de grupos focales en general, ver Babbie, pg.322-23; Bryman, Capítulo 21.

RECUADRO 32: CODIFICANDO LAS RESPUESTAS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

Codificar significa asignar las respuestas a categorías para permitir el análisis. Debe tener en cuenta la codificación al diseñar las preguntas y su grupo tiene que estar consciente de la codificación al recolectar los datos (Capítulo 4).

Las preguntas cerradas (ver Recuadro 30) tienden a ser “pre-codificadas”, es decir que se establecen las categorías como posibles respuestas para que el sujeto elija. Por ejemplo, una pregunta cerrada sobre si un sistema de distribución de beneficios es equitativo podría pedir al sujeto que elija un número en una escala de cinco puntos, donde uno es muy equitativo y cinco es muy desigual. (Para más información sobre el uso de índices y escalas, ver Babbie, Capítulo 6.)

Las preguntas abiertas tienden a ser “post-codificadas,” es decir que un investigador termina asignando la respuesta a una categoría. Un investigador puede preguntar, “Hábleme del sistema de distribución de beneficios; ¿es justo?” y tomar notas de la respuesta. Más tarde, el investigador asignará la respuesta a las categorías (por ejemplo, “sí”, “mixto” o “no”).

Una buena codificación de una pregunta tiene tres propiedades.

- Las categorías (posibles respuestas para una pregunta cerrada) no se superponen.
- Las categorías son completas (cubren todas las respuestas posibles).
- Las reglas para asignar las respuestas a las categorías son claras.

Para la mejor codificación de las respuestas, las preguntas mismas deben ser claras y fáciles de entender. A veces, eso significa que la pregunta debe ser explicada cuidadosamente al sujeto, y a veces significa que el entrevistador necesita cuidadosas instrucciones sobre cómo registrar las respuestas. Por ejemplo, si un sí o un no responden a la pregunta “¿Come carne de animales silvestres del bosque?”, y la respuesta recibida es “No muy a menudo”, el entrevistador necesita saber si debe registrarla como un sí o no, y todos los entrevistadores deben seguir el mismo conjunto de directrices para registrar este tipo de respuestas.

El Capítulo 4 contiene más información sobre la recolección de datos y codificación. Para más información sobre el diseño de preguntas, vea Iarossi (2006), Capítulo 3; Bryman, Capítulo 11; Babbie, Capítulo 9.

Talleres

Para los efectos de la planificación, debe poder indicar cuántos talleres realizará, cuáles grupos participarán, cuánto tiempo durarán y qué información espera que produzcan. También considere la posibilidad de contratar a un facilitador independiente para que desarrolle los talleres. Si piensa discutir temas sensibles o pretende obtener un consenso, entonces un facilitador neutral y experimentado sería una buena adición a su equipo.

Una vez que haya decidido sobre estos elementos, debe idear un protocolo (a veces llamado simplemente una agenda). Muchas de las directrices para diseñar sesiones de grupos focales se aplican a los talleres. Sin embargo, los talleres tienden a ser más largos y más variados en su organización que las sesiones de grupos focales y pueden involucrar a más personas. Los talleres también pueden incluir componentes educativos y ceremoniales.

Los talleres pueden comenzar con algún tipo de bienvenida formal por parte de los patrocinadores. A menudo, luego los líderes (facilitadores) del taller discuten el propósito y la agenda y las reglas del juego para los participantes. Los facilitadores también pueden discutir temas de confidencialidad y atribución de los comentarios.

El siguiente paso es, a veces, presentar observaciones introductorias sobre el tema a tratar. Éstas pueden, por ejemplo, proporcionar antecedentes

sobre la naturaleza del sector forestal en el país. Mantenga estas observaciones neutrales; evite decir cosas que podrían parcializar los datos que está a punto de recopilar.

Al igual que con un grupo focal, la fase de generación de datos de un taller puede tomar muchas formas. Puede tener breves presentaciones, discusiones abiertas, generación de ideas en conjunto, ejercicios de mapeo, evaluaciones de fortalezas-debilidades-oportunidades-y-amenazas (FODA), ejercicios de votación, ejercicios de consenso o cualquiera de las docenas de herramientas y variaciones para captar los pensamientos de los participantes. Cuando se trabaja con un gran número de participantes, puede dividirlos en grupos más pequeños y llevar a cabo procesos paralelos, regresando a una sesión plenaria para informar sobre los resultados.

La conclusión del taller implica a menudo una especie de resumen del evento, ya sea por un patrocinador o facilitador. En ocasiones, hay un discurso ceremonial de clausura por parte de un patrocinador.

Si un taller se repetirá en diferentes regiones o con diferentes grupos de partes interesadas, la estructura básica debe seguir siendo prácticamente igual. Es posible que tenga que ajustar la duración del taller o el número de grupos de trabajo o los principales oradores. Sin embargo, las herramientas utilizadas y los problemas abordados deben ser similares.

RECUADRO 33: CONSIDERANDO EL MUESTREO Y ESTRATIFICACIÓN

El Capítulo 2 introdujo los conceptos de muestreo y estratificación. Estará utilizando muestreo si su evaluación utiliza informantes claves, discusiones de grupos focales, talleres o encuestas. No es posible ponerse en contacto con todos los potenciales informantes clave, ni incluir a todas las partes interesadas en un grupo focal o taller, ni encuestar a todas las personas en el país. Usted tiene que tomar muestras.

Para algunas evaluaciones, especialmente aquellas que utilizan encuestas, el muestreo es un problema cuantitativo. Necesita aleatoriedad y un tamaño de muestra suficientemente grande para poder generar conclusiones de los resultados con confianza. Necesita abordar estos temas en detalle al diseñar su encuesta, y su plan de recolección de datos debe reflejar que necesitará invertir tiempo y esfuerzo en el muestreo. El Capítulo 4 de Larossi (2006) abarca temas prácticos del muestreo para las encuestas.

La mayoría de las evaluaciones deben usar muestreo cualitativo. Las evaluaciones de Indonesia (Anexo I) y Rusia (Kuzmichev et al. 2012) proveen buenos ejemplos. Ambas implicaron países grandes. Ninguna podía costear la recolección de datos en todo el país. La solución consistió en seleccionar provincias representativas para estudiar. Las selecciones reflejaron el deseo de obtener información de una variedad de lugares que reflejaban plenamente las condiciones en todo el país, pero no fueron estrictamente al azar.

El muestreo no se limita a las evaluaciones a nivel de país. En Liberia, por ejemplo (Anexo I), la evaluación optó por muestrear siete comunidades afectadas por las concesiones madereras.

La estratificación (dividir las muestras en “estratos” y medir cada uno por separado) es otro motivo de atención. La estratificación puede ayudar a mejorar la precisión de una encuesta u otra técnica de muestreo para un tamaño de muestra dado, y puede permitir que emerjan detalles sobre las partes individuales de la gobernanza. Si, por ejemplo, tiene más de un organismo de gestión forestal, considere obtener datos acerca de cada uno por separado (por ejemplo, otorgue una puntuación para el mismo indicador por separado para cada organismo). Si diferentes regiones del país pueden tener diferentes problemas de gobernanza, considere evaluar cada región por separado. Si piensa que el personal subalterno tendrá diferentes puntos de vista sobre los problemas del organismo que el personal superior, considere colocarlos en grupos focales separados. La estratificación puede requerir más tiempo y recursos, por lo tanto debe empezar a considerarla durante este paso de la planificación.

Encuestas

Al planificar una encuesta, debe otorgar tiempo y presupuesto para desarrollar un plan de muestreo, diseñar las preguntas, probar las preguntas, administrar la encuesta, codificar las respuestas y analizar los resultados. Lo anterior requiere una cuidadosa planificación y conocimiento de los desafíos logísticos y operativos dentro de las áreas con las que está trabajando.

También necesitará un instrumento de encuesta o cuestionario. La redacción de las preguntas de la encuesta, el orden en que se plantean, ya sea en persona o por teléfono, y la actitud del encuestador son algunos de los muchos factores que pueden afectar el resultado de una encuesta por lo que es importante considerar y estandarizar estos factores.

Las preguntas de una encuesta deben ser breves, objetivas, sencillas y específicas (BOSS) (Iarossi, pg.30-43). El ser breves y sencillas tiene como propósito evitar confusiones y malentendidos. Pregunte acerca de una cosa a la vez, y no recargue las preguntas con suposiciones. Por ejemplo, no pregunte a un hogar si su acceso a los recursos forestales es justo antes de preguntar si desean y tienen acceso a los recursos forestales. Trate de no hacer preguntas largas, pero no haga preguntas tan cortas que se vuelvan confusas. Use un lenguaje que sus encuestados entiendan.

Ser objetivas significa evitar parcialidad o sesgos. No haga preguntas que favorecen una respuesta en particular (ya sea por la forma en que la pregunta se redacta o por las posibles respuestas que se ofrecen). No le dé a los encuestados información sesgada sobre los antecedentes y luego espere una respuesta objetiva. Evite palabras con carga emocional. Trate de no dar la impresión de que una respuesta en particular sería más cortés o amable que otra. Sea sensitivo a la cultura de sus encuestados y trate de hacer preguntas que obtendrán respuestas honestas no sólo corteses.

Ser específicas significa evitar un lenguaje vago o sujeto a más de un significado. Por ejemplo, "¿A menudo va a las tierras con bosques públicos?" depende demasiado de lo que una persona considera que es "a menudo".

El Recuadro 29 replantea éstas y algunas otras reglas generales que se aplican a las preguntas de encuesta y entrevista.

El estilo y el orden de las preguntas pueden afectar las respuestas. Por ejemplo, si se presenta una lista de preguntas con opciones similares de respuestas, las personas tienen una ligera tendencia a responder a todas ellas de forma idéntica. Los estudios han demostrado que las personas tienden a favorecer las respuestas positivas sobre las respuestas negativas y que la posición de una pregunta en un listado puede afectar la elección cuando hay una larga lista de posibles respuestas. A las personas por lo general no les gustan las preguntas que les son irrelevantes, hipotéticas, que invaden su privacidad o que podrían hacer que se vean mal.

Otras consideraciones en el diseño de encuestas incluyen la extensión de la encuesta, la disposición física de los formularios de encuesta (el Recuadro 34 presenta algunos consejos prácticos), y la traducción de la encuesta a idiomas locales. Si los recolectores de datos tienen habilidades limitadas en el idioma local, esto también puede ser un punto a considerar. Las preguntas deben ser lo suficientemente sencillas para que los recolectores puedan explicarlas y entender las respuestas.

Babbie, Capítulo 9, y Bryman, Capítulos 10 y 12, contienen más información sobre la planificación y el diseño de encuestas. Iarossi (2006) es un libro de recurso disponible para su descarga en línea.

RECUADRO 34: DISEÑANDO FORMULARIOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El diseño de formularios para registrar información de las entrevistas, grupos focales o encuestas es un arte en sí mismo. Iarossi (2006), pg.81-85, ofrece algunos consejos prácticos:

- Otorgue a cada formulario un número de identificación único para poder saber si alguno se pierde.
- Numere cada pregunta en el formulario; no se salte o repita los números ni reinicie la numeración en cada sección. Esto ayudará a que el entrevistador evite omitir preguntas y ayudará más adelante en la transferencia de los datos.
- Deje un amplio espacio para las respuestas y notas. No aglomere.
- Incluya instrucciones. Use diferentes formatos para distinguir las instrucciones para el entrevistador de las instrucciones que se leerán al sujeto.
- Utilice impresión en negrita en las preguntas para mostrar al entrevistador **las palabras que debe enfatizar**.
- Use recuadros y otros símbolos para guiar al entrevistador a ingresar las respuestas estandarizadas, como sí o no, opción múltiple o números.
- Utilice flechas en las instrucciones para indicar saltos (por ejemplo, “Si la respuesta a esta pregunta es no, →Salte a la pregunta 10”).

RECUADRO 35: HACIENDO UNA PRUEBA PILOTO DE LAS ENCUESTAS

Muchas deficiencias en el diseño de las preguntas pueden salir a la luz en una prueba piloto. Las pruebas piloto también pueden darle una idea de cuánto tiempo tomará administrar la encuesta y cuán experto es su equipo encuestador.

Las personas utilizan cuatro enfoques diferentes para hacer pruebas piloto de las encuestas. En la prueba piloto convencional, el equipo administra la encuesta a unas pocas personas de la audiencia meta y luego les pregunta acerca de problemas con la encuesta (por ejemplo, ¿habían preguntas difíciles de entender o tenía usted una respuesta que no estaba entre las opciones ofrecidas?). En la prueba piloto de comportamiento, un experto observa la encuesta siendo administrada y anota los problemas. En la prueba piloto cognitiva, se solicita a los encuestados que informen todo lo que les vino a la mente mientras tomaban la encuesta. En las pruebas piloto de revisión de escritorio, los expertos en diseño de encuestas evalúan los documentos de la encuesta. Cada uno de estos enfoques de prueba piloto puede traer diferentes problemas a la luz. Aunque la prueba piloto convencional es la más común, usted puede probar uno o más de los otros enfoques también.

Las evaluaciones también utilizan las pruebas piloto para mejorar las preguntas utilizadas con informantes clave y grupos focales. Los indicadores, al igual que las preguntas de la entrevista, pueden ser malinterpretados o desviados. Cuando las evaluaciones diseñan sus propios indicadores, pueden hacer una prueba piloto de éstos con los expertos para asegurarse que sean claros y pertinentes.

Para más información sobre las pruebas piloto, ver Babbie, pg.267; Bryman, pg.263-64; Iarossi (2006), pg.10-12 y 86-94.

Paso 5: Finalice su plan de trabajo y desarrolle un manual de recolección de datos

Ahora que ha identificado con mayor detalle la información que necesita (Paso 1), de quién la obtendrá (Paso 2), y cómo y quién la obtendrá (Pasos 3 y 4), puede actualizar su plan de trabajo (ver Capítulo 2) para ser más específico en términos de los detalles técnicos y operativos. Si ha identificado la necesidad de desarrollar protocolos específicos para elementos claves también debe finalizarlos y enlazarlos con el plan de trabajo para asegurarse que no haya discrepancias. Por ejemplo, si su protocolo de encuesta dice que hará cinco encuestas por día en las zonas rurales y que necesita veinte encuestas, deberá asegurarse de asignar el número correcto de días en el plan de trabajo y asignar tiempo para el transporte entre las zonas y para los días de descanso.

Como se indica en el Paso 4, es importante desarrollar una clara orientación para el uso de las herramientas, sobre todo si la herramienta es aplicada muchas veces por diferentes personas. En este sentido, algunas evaluaciones preparan manuales de recolección de datos para guiar la recolección y asegurar la uniformidad.

A diferencia de un plan de recolección de datos, que forma parte del plan de trabajo y que está escrito para los administradores de proyectos, el manual de recolección de datos es escrito para las personas que recolectarán los datos en el campo. A veces, esas personas estarán eligiendo opciones de muestreo. Por ejemplo, su plan puede indicar que se encuesten 10 hogares en cada aldea muestreada, pero la tarea de identificar los hogares se deja al investigador en el campo. El manual de recolección de datos debe explicar cómo hacer una selección al azar (por ejemplo, obteniendo una lista completa de los hogares en la aldea y usando una tabla de números al azar o lotería para elegir los hogares que se visitarán).

Para una encuesta, el manual puede incluir un guión a seguir para hacer las preguntas. Puede proporcionar consejos para contestar las preguntas

que los encuestados plantearon durante la prueba piloto de la encuesta. Puede proporcionar instrucciones sobre cómo reportar los datos o formas para capturar las respuestas. Si es necesario proteger la identidad de los encuestados, puede incluir instrucciones sobre cómo hacerlo.

Para entrevistas con partes interesadas claves, el manual puede incluir un protocolo enumerando las preguntas a plantear. Estas entrevistas suelen ser mucho menos estructuradas que las entrevistas de encuesta. Los sujetos en las entrevistas a menudo cuentan historias que rinden información fuera de la secuencia del protocolo o información completamente inesperada. El manual debe incluir no sólo un protocolo enumerando las preguntas, sino también una explicación para el entrevistador sobre el objetivo de la entrevista y dar al entrevistador cierta libertad para improvisar.

Para los talleres y grupos focales, el manual puede dar instrucciones sobre cómo determinar a quién invitar, la agenda básica a usar y el método básico a usar para recopilar la información. Sobre este último punto, por ejemplo, el manual podría dirigir a los evaluadores a simplemente permitir la libre discusión y capturar la variedad de opiniones, llevar a cabo un ejercicio de votación o tratar de lograr que los participantes lleguen a un consenso sobre la puntuación de un indicador.

Para las revisiones de escritorio, el manual puede instruir a los investigadores sobre las fuentes a utilizar, los formatos para registrar los datos y la información a recopilar sobre la fuente para poder citar o verificar.

En cada caso, el manual no sólo debe proporcionar orientación sobre la recolección de datos, sino también sobre su almacenamiento y gestión. Esto es fundamental para asegurar que la información no se pierda entre la recolección y el análisis. Más información al respecto se detalla en el Capítulo 4.

Puntos sobre el proceso

Verificando los métodos

La verificación es un proceso de invitar la crítica constructiva de las partes interesadas. Casi todas las evaluaciones utilizan la verificación en una determinada etapa. Probablemente la más común es permitir que se hagan comentarios sobre los resultados de la evaluación. Sin embargo, el uso de verificación al inicio y frecuentemente durante una evaluación tiene beneficios. Le permite aprovechar la sabiduría colectiva de los grupos de partes interesadas. Le permite aumentar la transparencia de la evaluación. Estimula a las partes interesadas a aceptar el proceso de evaluación y aumenta la probabilidad de que aceptarán los resultados.

Cuándo verificar

Puede usar la verificación en cada uno de los pasos descritos en este capítulo.

Verificar su descripción de lo que debe medir puede dar resultados sorprendentes. Las personas tienen diversos intereses y valores, y éstos los llevan a ver el mundo de manera diferente. Lo que constituye un asunto de gobernanza forestal depende en gran medida de su punto de vista.

Por ejemplo, usted puede estar interesado en llevar a cabo una evaluación general de la gobernanza forestal, centrándose en el departamento forestal, y puede desarrollar su descripción en esos términos. Al verificar la descripción con las partes interesadas, los oficiales forestales podrían informarle que tienen verdaderos problemas coordinando la aplicación de la ley con los fiscales y los tribunales, por lo que la evaluación debe mirar más allá de la agencia forestal y captar este problema. Las comunidades rurales pueden decirle que tienen problemas con la tenencia de la tierra, y su evaluación debe incluir aspectos como la resolución de conflictos, política de uso del suelo, localización de nuevas carreteras y torres de comunicación, y otras presiones que llevan a convertir

las tierras forestales a usos no forestales. Puede aprender sobre los problemas con la recaudación de ingresos, administración injusta de la venta de madera y concesión de licencias, corrupción, y otros temas que simplemente estaban fuera de su alcance original. Del mismo modo, puede darse cuenta que su enfoque sobre algún aspecto del presupuesto o personal es relativamente poco importante.

Verificar un conjunto de indicadores puede señalar vacíos en su evaluación planeada. Por ejemplo, puede tener a la aplicación de la ley forestal como un criterio, pero ningún indicador aborda la autoridad de los oficiales forestales para hacer arrestos. Esto puede ser un problema importante para las comunidades locales o para los mismos oficiales forestales y puede merecer su propio indicador.

Verificar en esta etapa también puede revelar que las partes interesadas están entendiendo mal el propósito de la evaluación. Esto le permitirá aclarar lo que la evaluación pretende lograr.

Verificar sus métodos puede exponer la parcialidad y la impracticabilidad. Las partes interesadas pueden señalar que sus métodos no tratan a todas las partes interesadas de forma justa o que excluyen por completo a algunas voces. Pueden apuntar a la necesidad de ampliar su equipo de expertos, traducir los materiales a los idiomas locales, realizar sesiones de grupos focales regionales, etc.

Cómo verificar

La verificación emplea algunos de los mismos métodos utilizados en la recolección de datos, pero en general es más informal. Por ejemplo:

- En lugar de reclutar expertos, puede simplemente enviar un borrador de su alcance a varias personas interesadas y solicitarles comentarios.

- En lugar de desarrollar una discusión organizada de grupo focal, puede invitar a varias partes interesadas a un taller informal.
- En lugar de tener un protocolo de entrevista cuidadosamente escrito, puede informalmente visitar a algunas partes interesadas representativas, explicarles lo que está planeando e invitarles a que den sus reacciones.

Lo ideal es que ya haya identificado las partes interesadas clave como parte de su planificación y ya sabe a quién contactar. Debe tener cuidado de no introducir parcialidad al seleccionar sus partes interesadas. Debe tratar de obtener una muestra representativa de los intereses. No desea excluir puntos de vista; puede incluso emitir algún tipo de invitación pública para comentar sobre sus métodos propuestos.

Como una cuestión de transparencia, puede rutinariamente publicar documentos de las revisiones en la web o ponerlos a disposición en las oficinas gubernamentales. Como parte de esto,

cuando publique información sobre el alcance o métodos, puede proporcionar una dirección de correo electrónico para que las personas le envíen comentarios. Dese plena cuenta, sin embargo, que sólo las partes interesadas más motivadas y tecnológicamente capaces podrán participar de esta manera. Para asegurar una participación más amplia y para obtener comentarios, es mejor reclutar activamente a las personas.

Otra de las herramientas que las evaluaciones han utilizado en la verificación es aprovechar los comités asesores existentes. Si la agencia forestal tiene un consejo consultativo ciudadano representando a muchas partes interesadas, o si hay una asociación de académicos forestales que pueden ofrecer comentarios técnicos sobre el muestreo y medición, puede invitar a estos organismos a dar consejos. Para ideas más específicas, vea la nota de proceso al final del Capítulo 1 para una discusión sobre la participación de otras partes interesadas en la planificación.



SECCIÓN II:

IMPLEMENTANDO SU EVALUACIÓN

RESUMEN

- La Sección 2 proporciona orientación sobre la implementación de la evaluación. Se centra en la recolección de sus datos y luego procesarlos para generar productos que le puedan ayudar a alcanzar sus objetivos. La sección se divide en dos capítulos: el primero (Capítulo 4) es sobre la *Recolección de datos*; el segundo (Capítulo 5) es sobre la *Interpretación y análisis*.
- El Capítulo 4, *Recolección de datos*, describe los pasos que debe seguir para adquirir sus datos. Estos incluyen reunir y capacitar a un equipo de recolección de datos, recopilar los datos, y tomar medidas para asegurar su calidad, así como tomar nota de algunas consideraciones éticas relacionadas con las actividades de recolección de datos.
- El Capítulo 5, *Interpretación y Análisis*, cubre el pasar de tener datos en bruto a proporcionar hallazgos y conclusiones más útiles. Estos pasos incluyen procesar los datos del campo para que se puedan mostrar y visualizar a fin de que sean relevantes para su audiencia meta, analizar los datos para asegurarse de extraer conclusiones claras y formular recomendaciones que le ayudarán a que su evaluación tenga impacto y señale un claro camino a seguir. También indica el valor de verificar y validar sus datos con una amplia gama de partes interesadas para aumentar la aceptación de los hallazgos de la evaluación.
- Aunque esta sección se presenta en orden secuencial, los planificadores y ejecutores tendrán que considerar muchos elementos al mismo tiempo. Es necesario identificar claros vínculos en su evaluación entre la forma de recolectar y analizar los datos para asegurar que los formatos de los datos sean utilizables y contengan la información necesaria. Esta sección también tiene fuertes vínculos con las secciones anteriores y las siguientes. Los usuarios no deben perder de vista sus objetivos y su audiencia meta (discutido en los Capítulos 1 y 2). Los vínculos entre el diseño de herramientas (Capítulo 3) y la recolección de datos son de suma importancia. Deberá revisar continuamente el diseño durante la implementación para asegurarse que sea eficiente y eficaz. La forma cómo interpreta y analiza los datos también tiene una fuerte relación con la forma cómo planea utilizar esa información, lo cual está vinculada a sus objetivos y a su estrategia de difusión (Capítulo 6). Por último, nunca es demasiado pronto para pensar en la auto-evaluación y mejoramiento (Capítulo 7), lo cual debe suceder a lo largo de todo el proceso.

4

RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se inicia reclutando a un equipo recolector. La recolección en sí puede tomar un número de formas. La mayoría de las evaluaciones utilizan más de un método de recolección de datos. Una vez que tenga los datos, asegúrese de que son correctos y completos.

PASO 1

REÚNA Y CAPACITE A UN EQUIPO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El equipo puede ser algunos pocos investigadores o un gran número de encuestadores. Todo depende de sus herramientas y presupuesto.

PASO 2

RECOLECTE LOS DATOS

La recolección puede tomar muchas formas, desde aprovechar datos existentes (secundarios) hasta adquirir nuevos datos (primarios) a través de expertos, informantes claves, grupos focales, encuestas o talleres.

PASO 3

CONTROLE LA CALIDAD DE LOS DATOS

Una vez que cuente con los datos, asegúrese de que los datos sean exactos y completos. Puede hacer pruebas puntuales para comprobar que el recolector de datos en realidad hizo las mediciones de acuerdo con el protocolo. Puede tratar de confirmar los datos mediante la comparación con mediciones similares. Puede revisar los datos e investigar los que parecen ser errores en el ingreso de los datos u otros errores obvios.

PUNTOS SOBRE EL PROCESO

Cuando los datos son proporcionados por personas, éstas deben confiar en usted. Para ganarse esta confianza, el proyecto debe ser digno de confianza. Seguir algunas reglas básicas de ética y seguridad evitará malentendidos, mejorará la reputación del proyecto, protegerá a los participantes y, al final, obtendrá mejores resultados.

Paso 1: Reúna y capacite a un equipo de recolección de datos

Las evaluaciones varían en el número y habilidades de las personas que necesita para recopilar los datos. Parte de la variación depende de la escala de la evaluación y parte depende de las herramientas utilizadas. Por ejemplo, la evaluación de PROFOR en Uganda (Anexo I), reunió sus datos en un solo taller nacional y empleó a seis personas: un experto nacional, un facilitador nacional, dos expertos internacionales y dos personas dando apoyo administrativo. La evaluación NAFORMA (Anexo I) utilizó dieciséis equipos de campo para encuestar a miles de hogares a través de entrevistas.

La cantidad de capacitación que los recolectores de datos necesitan depende de la escala de la evaluación, el tamaño y las habilidades actuales del equipo, y las herramientas utilizadas. Una evaluación de gran tamaño utilizando un equipo grande enfrenta el desafío de mantener uniformidad en la recolección de los datos. Esto es especialmente cierto si el equipo está utilizando herramientas basadas en entrevistar personas y luego codificar sus respuestas. En el caso de NAFORMA, la evaluación dio a los recolectores de datos un mes completo de capacitación. En el caso de PROFOR, donde los indicadores de la herramienta recibieron puntuación en un solo taller nacional, los consultores nacionales necesitaron sólo una corta capacitación informal sobre el uso de la herramienta. En todos

los casos, sin embargo, es importante asegurarse de que la capacitación abarca los objetivos generales de la evaluación y la base técnica, la tarea específica que cada miembro del equipo desarrollará y los requisitos logísticos y operativos básicos.

Composición del equipo

Establecer un equipo para llevar a cabo la evaluación requerirá considerar los recursos que usted tiene disponibles en términos de tiempo, capacidad humana, presupuesto y los métodos que ha elegido. Un pequeño equipo será más fácil de manejar pero puede carecer de ciertas habilidades o puede ser incapaz de realizar una evaluación en la escala necesaria (por ejemplo, realizar 200 entrevistas). Al ampliar el equipo se requerirá de una mayor coordinación y gestión, y la función del líder de equipo o administrador no debe ser subestimada. La Tabla 7 proporciona una lista indicativa de posiciones dentro de una evaluación, aunque incluso los proyectos grandes podrían no requerir individuos en todas estas funciones. Algunas personas en su equipo pueden asumir más de una función, y a veces las personas compartirán funciones. Los equipos grandes casi siempre designan personas específicas como líderes o administradores; los equipos pequeños pueden ser menos jerárquicos.

RECUADRO 36: IDENTIFICANDO BUENOS MIEMBROS PARA EL EQUIPO

El PNUD (2007) ofrece algunos puntos específicos a tener en mente al seleccionar a las personas u organizaciones para recopilar datos primarios:

- Deben tener una buena reputación de confianza e integridad, especialmente entre las personas que entrevistarán. Las fuentes deben sentirse cómodas hablando con los recolectores de datos.
- Su conocimiento debe ser adecuado a su función. Deben estar familiarizados con el tema. Si están trabajando en el campo, deben estar familiarizados con la geografía local.
- Deben ser razonablemente imparciales. Cada recolector de datos introduce valores y subjetividad al proceso. Éstos no deben ser tan pronunciados que afecten los datos.

TABLA 7: MIEMBROS CLAVES DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Posición	Función	Habilidades
Administrador de la evaluación	Los administradores coordinarán el esfuerzo. Deben estar familiarizados con la tarea en todos sus aspectos, incluyendo el diseño de la recolección de datos, el objetivo general de la evaluación y el presupuesto. El administrador debe conocer el contexto local donde se recopilarán los datos, así como el contexto administrativo de la evaluación, incluyendo las expectativas de los patrocinadores y promotores.	Esta persona debe tener habilidades en la gestión de datos y personas. A veces, el administrador de la recolección de datos también es responsable de reclutar al equipo.
Investigador	Dependiendo del diseño de la recolección de datos, los investigadores pueden tener la tarea de recolectar datos secundarios de los registros de agencias, bibliotecas y el Internet, o pueden recolectar datos primarios a través de entrevistas, discusiones de grupos focales o encuestas. Deben entender la naturaleza de su tarea y tener capacidad para hacer la investigación.	Los investigadores deben ser confiables y poder seguir instrucciones. Si realizan tareas como entrevistas, deben tener buenas habilidades de comunicación y construcción de relaciones - y, potencialmente, buen dominio del idioma. Dado que la investigación rara vez sucede como está prevista, deben ser ingeniosos y capaces de responder a los desafíos.
Coordinador de logística	El coordinador de logística se encargará de muchos de los elementos operativos y se asegurará de que las actividades se lleven a cabo de manera oportuna y segura. Las tareas clave podrían incluir la organización de viajes, alquiler de espacio para reuniones, seguimiento de los gastos, asegurar personal de apoyo, etc. Éstas son particularmente relevantes en una evaluación grande basada en el campo; el apoyo logístico también puede ser pertinente para las evaluaciones más pequeñas que requieren la organización de talleres y otras actividades de grupo.	Deben estar familiarizados con el contexto local y, de ser posible, tener experiencia en el manejo de actividades similares en el pasado. Deben ser muy organizados y capaces de comunicarse de manera efectiva con los miembros del equipo.
Administrador de datos	El administrador de datos se encarga de tomar los datos de los investigadores, garantizar su calidad (ver el Paso 3 en este capítulo), y mantenerlos en formas accesibles a otras personas que trabajan en la evaluación.	El administrador de datos debe tener excelentes habilidades de organización y un alto nivel de atención al detalle. En ciertas evaluaciones, también pueden tener experiencia usando software de estadísticas y de otra gestión de datos.
Facilitador	Los facilitadores pueden ser utilizados en las sesiones de grupos focales y talleres para asegurar una reunión bien dirigida e imparcial con participación libre y plena. El facilitador puede a veces también tener la tarea de registrar los datos; otras veces, un investigador aparte tendrá esa tarea.	Un facilitador debe tener habilidades en la gestión de procesos de grupo, experiencia en permanecer neutral, y de ser posible, contar con el respeto de las personas a las que estará facilitando.

Necesidades de capacitación

Asegurarse de que el equipo este capacitado adecuadamente es fundamental para una evaluación. A continuación presentamos una lista de algunos de los temas a cubrir en la capacitación para la recolección de datos.

- **Explicación de la evaluación.** El equipo de recolección debe comprender los objetivos subyacentes de la evaluación y su enfoque general. Los miembros del equipo tendrán que tomar decisiones en el campo acerca de muchas cosas, desde la selección de los sujetos hasta la codificación de las respuestas. Anticiparse a todas estas preguntas es

imposible. A veces usted tiene que confiar en el juicio del miembro del equipo. Cuanto mejor comprenda el miembro del equipo los objetivos de la evaluación, tanto más probable será que el miembro del equipo tome decisiones afines con dichos objetivos.

- **Selección de los sujetos.** Si los recolectores de datos son responsables de seleccionar a los sujetos para las encuestas, grupos focales o talleres, necesitan comprender el procedimiento y los estándares para la selección de los sujetos. Podrían tener que comprender cómo llevar a cabo un muestreo aleatorio de una comunidad. Podrían tener que saber cómo documentar sus decisiones de

selección para que los revisores o analistas puedan saber cómo tratar los datos.

- **Entrevistas y facilitación.** La capacitación en entrevistas y facilitación debe cubrir dos áreas. La primera es la buena práctica de entrevistas y facilitación. El siguiente paso en este capítulo habla un poco acerca de las buenas prácticas en general en estas áreas. La segunda área es la buena práctica en los tipos específicos de entrevistas o eventos de grupo que se realizarán: el grado de formalidad que tendrán, el grado de libertad que el miembro del equipo tendrá para desviarse del guión, la forma cómo el miembro del equipo debe explicar las preguntas si el sujeto parece malentenderlas, la forma de asegurar que todos los participantes de un grupo estén totalmente comprometidos, etc.
- **Codificación.** Los recolectores de datos deben anotar las respuestas de una manera

consistente. Es posible que deba capacitarlos en la forma cómo manejar respuestas ambiguas o respuestas que no se ajustan a las categorías previstas. El siguiente paso habla más acerca de los temas de codificación.

- **Prácticas éticas.** Los recolectores de datos deben mantenerse ellos mismos y a sus sujetos seguros. Deben cumplir las promesas hechas a los sujetos, tal como promesas de mantener las respuestas anónimas. El punto sobre el progreso al final de este capítulo habla más acerca de la ética en la recolección de datos.

No debe limitar la capacitación a materiales escritos y conferencias. Los miembros del equipo deben tener ejercicios, incluyendo juegos de roles, para practicar sus habilidades y obtener comentarios de sus instructores.

Paso 2: Recolecte los datos

Si ha diseñado bien sus herramientas y elaborado un cuidadoso plan de datos (ambas actividades cubiertas en el Capítulo 3), debe tener una idea clara de cómo recolectar los datos. Este paso y el siguiente cubren algunos puntos prácticos sobre la recolección de datos. Este paso incluye consejos para las entrevistas y el registro de datos en el campo. El siguiente paso discute el manejo de los datos provistos por los recolectores de datos y cómo asegurar la calidad.

Técnicas de entrevista

Muchas evaluaciones dependen de entrevistas. Es parte del trabajo con las partes interesadas clave, grupos focales, y sujetos de encuestas. El Recuadro 37 presenta algunos consejos básicos y prácticos para los entrevistadores. La discusión a continuación entra en más detalles sobre la realización de entrevistas de encuesta, donde la calidad de la técnica a menudo determina la calidad de los datos resultantes.

Técnicas de facilitación

Los líderes de los talleres y grupos focales necesitan habilidades de facilitación. Un facilitador aplica muchas de las mismas prácticas de una entrevista, incluyendo buenos modales y buena capacidad de escuchar, pero las interacciones de grupo hacen la facilitación más compleja que en las entrevistas.

Un facilitador debe ser capaz de administrar el orden y el tiempo de una reunión. Esto implica establecer y aplicar reglas del juego con el grupo, lograr un acuerdo sobre la agenda y mantener la reunión de acuerdo al horario.

Un facilitador debe conocer tanto del comportamiento individual como sobre dinámica de grupos. Cada participante debe entender lo que se está discutiendo. Cada participante debe sentirse cómodo participando en el proceso. A fin de llevar a cabo una discusión abierta y comprensible para todos, a veces el facilitador debe saber algo acerca de las capacidades, intereses y relaciones de los participantes antes de la reunión.

RECUADRO 37: CONSEJOS PRÁCTICOS PARA LOS ENTREVISTADORES

Un buen entrevistador:

- Honra la cortesía básica.
- Se memoriza los nombres y títulos de los participantes y utiliza formas apropiadas para dirigirse a ellos.
- Usa el lenguaje corporal y el contacto visual adecuados para involucrarse con los participantes.
- Pasa la mayor parte de la entrevista escuchando en vez de hablando.
- Escucha activamente, hace preguntas de seguimiento y usa otras técnicas para asegurar que las respuestas han sido bien entendidas y anima a las personas a contribuir con información completa.
- Mantiene el propósito de la entrevista en mente y utiliza buen juicio para lograr ese propósito (incluso si esto implica desviarse un poco del protocolo).
- Recuerda agradecer a los participantes.
- No crea expectativas incorrectas acerca de lo que los aportes de los participantes o la evaluación podrán lograr.

A veces, un facilitador debe manejar conflictos y fomentar el consenso. El facilitador debe ser capaz de manejar a participantes enfadados, lograr que los participantes se abstraigan de sus posiciones y que hablen de sus intereses subyacentes, replantear los temas para evitar controversias, y actuar con imparcialidad.

Administración de encuestas

Los entrevistadores administran la mayoría de las encuestas en las evaluaciones de gobernanza forestal. Las encuestas administradas a través de formatos en papel o electrónicos tienen un sesgo inherente hacia encuestados con cierto nivel de educación formal.

Lo ideal es que cada individuo identificado en su muestra pueda responder la encuesta. Para aumentar el porcentaje de personas que responden, los entrevistadores pueden ponerse en contacto con las personas más de una vez, pueden comenzar con una carta o visita para explicarles la encuesta a realizarse y luego planear el momento de las entrevistas evitando feriados y otras fechas inoportunas. (También puede tomar medidas al diseñar la encuesta

para aumentar la participación, como ofrecer un pago a manera de incentivo, elaborar encuestas más cortas o hacer el contenido de la encuesta interesante para sus encuestados. Debe, sin embargo, asegurarse también de no crear expectativas incorrectas exagerando los impactos potenciales de la encuesta y de la evaluación en general).

La forma en que los entrevistadores se presentan también puede fomentar la participación. Los entrevistadores deben estar vestidos apropiadamente, bien preparados, simpáticos, alegres, sensibles al estado de ánimo de los encuestados, honestos, pacientes y dispuestos a responder preguntas.

Los sujetos de la entrevista deben sentir que el entrevistador es imparcial y que no trata de influir en sus respuestas. En ocasiones, los gobiernos envían observadores para acompañar a los entrevistadores. Desaliente esta práctica si sembrará dudas sobre la neutralidad del proceso.

Si el entrevistador tiene que acompañarse de un intérprete, el intérprete debe tener características similares a las de un buen entrevistador. No olvide capacitar a sus intérpretes en la buena práctica.

Con cada entrevistado, el entrevistador debe comenzar con las presentaciones. El entrevistador debe mostrar al entrevistado su identificación oficial de entrevistador y explicarle el propósito de la encuesta, los beneficios potenciales de participar, así como la confidencialidad de las respuestas.

En este punto, el entrevistador puede estar frente a un participante renuente. Algún tipo de capacitación en técnicas de persuasión, sobre todo para abordar las razones más comunes para no participar, aumentará el éxito del entrevistador para lograr que las personas tomen la encuesta.

Algunos protocolos de encuesta requieren que el entrevistador sólo lea el texto de las preguntas tal como están escritas. Otros dan al entrevistador cierta flexibilidad.

Por ejemplo, algunos permiten que el entrevistador formule una pregunta de seguimiento al entrevistado en caso que la respuesta sea parcial o no responda a la pregunta. El entrevistador debe tener instrucciones claras sobre este tipo de puntos.

Algunas encuestas utilizan dos entrevistadores: uno para hacer preguntas y otro para tomar notas. Algunas encuestas usan un entrevistador con un dispositivo electrónico para grabar las entrevistas. En este último caso, el entrevistador también debe tratar de tomar notas durante la entrevista, ya que los dispositivos de grabación a veces fallan o se pierden.

Al final de la entrevista, el entrevistador debe agradecer al entrevistado por su participación, responder cualquier pregunta acerca de la evaluación que pudiera habersele ocurrido al entrevistado durante la encuesta, y obtener permiso para contactarle de nuevo si fuera necesario verificar o aclarar las respuestas.

RECUADRO 38: RECOLECCIÓN E INGRESO DE DATOS

Al llevar a cabo la recolección de datos, es fácil sentir que usted y su equipo tienen una comprensión completa de exactamente qué información se está recopilando. Sin embargo, cuando vuelve a ver dicha información más tarde en la oficina o la proporciona a otro miembro del equipo responsable de ingresar los datos, se puede dar cuenta de que no recuerda algunos puntos clave, ha dejado detalles por fuera o tiene diferentes interpretaciones de los hechos clave. La buena práctica es fundamental para asegurar que se recolectan los datos correctos y que la información se puede utilizar fácilmente. A continuación presentamos algunas reglas generales.

Antes de la recolección:

- **Estandarice los formatos de respuesta, cuando sea posible.** Esto nos remonta al diseño de las herramientas (Capítulo 3). La estandarización puede variar, desde dar a los entrevistadores una lista de puntos claves en un papel para guiar la toma de notas hasta proporcionar un conjunto completo de preguntas cerradas (ver Recuadro 30). Estandarizar no limita necesariamente las oportunidades para agregar detalles adicionales; más bien proporciona una clara línea de base para el análisis y le ayuda a reducir la subjetividad en la interpretación de la información.
- **Proporcione a los equipos instrucciones claras.** Esto se remonta a la capacitación. Los entrevistadores deben entender el tipo de datos que la entrevista o encuesta deben capturar, cómo manejar las respuestas que no responden a la pregunta, y cómo y cuándo motivar a los sujetos reacios o solicitar más detalles.
- **Identifique las funciones.** Identifique quién hará preguntas y quién tomará notas sobre qué temas y quién ingresará los datos. Tener funciones claras ayuda a asegurar que la información se recolecta en todas las áreas y que se gestiona de manera eficaz.

Durante la recolección:

- **Recuerde capturar alguna información básica.** Esta información básica incluye quién (está entrevistando y siendo entrevistado), cómo (están siendo recolectados los datos), dónde (ubicación), y cuándo (fecha y hora). Esto puede ser usado para ayudar a aclarar los datos y puede tener relevancia en su análisis.
- **Escriba con claridad.** La letra ilegible puede significar que los datos se pierdan o requieran mucho tiempo para ingresarse.

Después de la recolección:

- **Ingrese los datos pronto.** Cuanto antes se ingresen los datos al formato final (hoja de cálculo maestra o su propia compilación de notas de entrevista) mayor será la probabilidad de recordar los puntos que se olvidó de anotar o cómo interpretar sus propias notas. El rápido ingreso de datos también le ayudará a identificar cualquier limitación en su enfoque inicial, contrario a ingresarlos hasta haber realizado toda su recolección de datos y sólo entonces darse cuenta de haber pasado por alto un punto clave.
- **Fomente los comentarios.** Solicite a los recolectores de datos que informen sobre lo que funcionó y lo que no funcionó en el campo. Es posible que tenga que ajustar la redacción de las preguntas frecuentemente mal entendidas o añadir más preguntas para obtener más detalles. Considere, también, si realmente está obteniendo los datos que necesita. A veces las evaluaciones deben revisar sus instrumentos de encuesta o sus protocolos de entrevista cuando descubren que no están recolectando los datos que necesitan para cumplir sus objetivos.

Codificación

El término “codificación” se refiere a la traducción de la información a una forma adecuada para el análisis. El tipo de codificación que necesita depende del tipo de datos que recopila y cómo pretende analizar sus datos. Por ejemplo, si sólo va a utilizar las entrevistas para proporcionar ejemplos ilustrativos, puede codificar su investigación como un conjunto de respuestas narrativas a preguntas estándar. Los casos de estudio del Anexo I muestran información codificada de esta manera informal.

Otro ejemplo informal de codificación con frecuencia ocurre con los comentarios obtenidos en las sesiones de verificación. Una práctica común es hacer una tabla con los comentarios recibidos y con columnas para la fuente del comentario, la sustancia del comentario y la respuesta del equipo de evaluación al comentario.

Por el contrario, la codificación de las respuestas de encuesta es más formal. El diseño de un sistema de codificación formal comienza cuando diseña la herramienta. Por ejemplo, si diseña una pregunta de encuesta cerrada (ver el Recuadro 30 en el Capítulo 3), ya ha descrito todas las respuestas válidas para la pregunta. El trabajo de codificación del entrevistador consiste en asignar la respuesta del encuestado a una de las respuestas válidas.

Tener múltiples codificadores abre la posibilidad de codificación inconsistente para incluso las más simples preguntas. Para aumentar la consistencia en la codificación, puede establecer reglas en el manual de recolección de datos (Capítulo 3) y proporcionar capacitación para el manejo de respuestas crípticas y en blanco (Paso 1 de este capítulo). Después de una respuesta no estándar, considere dirigir al encuestador a que pregunte de nuevo, leyendo la lista de posibles respuestas. Si la respuesta sigue siendo críptica, puede darle al encuestador la opción de codificar la respuesta como “respuesta no comprendida”, “no responde”, “no se aplica”, “no sabía”, o “se negó a contestar”, dependiendo de los matices de la respuesta.

Otra opción es tener un solo codificador para las respuestas ambiguas. Para ello, cuando las personas en el campo se encuentran con una respuesta ambigua, la registran exactamente, ya sea por escrito o por medio de audio o video, y colocan una marca para el codificador. Un solo codificador actúa como árbitro, observa la respuesta registrada, la interpreta y llena los formularios. Aunque el lenguaje corporal y otra información no pueden captarse en la respuesta registrada, tener un solo árbitro asegura cierta uniformidad en la manera cómo la evaluación maneja las respuestas crípticas. Algunas evaluaciones llevan esto un paso más allá y tienen una sola persona revisando y codificando cada respuesta, no sólo las que son cuestionables.

Si una herramienta utiliza preguntas abiertas, o (como el análisis de contenido) analiza el material no motivado por preguntas específicas, la tarea de codificación es más subjetiva. Entonces generalmente querrá establecer categorías de codificación cuando usted diseñe la herramienta. (Por ejemplo, para la pregunta, “¿Tiene la comunidad un acceso justo a la leña del bosque?” se pueden codificar las respuestas como positivas (justo), neutrales o negativas (injusto).) Al hacer la prueba piloto de la pregunta, puede decidir que necesita agregar categorías de codificación (por ejemplo, “no estoy seguro”, “es diferente para diferentes personas en la comunidad” o “varía”).

Una vez que ha definido un sistema de codificación, por lo general tendrá que dar a sus recolectores de datos formularios consistentes con ese sistema. En particular, si el sistema es formal, los recolectores de datos podrán codificar los datos en el campo. Diseñar formularios para evitar errores en el ingreso de datos en el campo y transcribir los datos en la oficina es un arte en sí mismo. El Recuadro 34 ofrece algunos consejos prácticos para el diseño de formularios.

Obviamente, esta discusión sólo introduce el tema de la codificación. Para más información sobre el uso de codificación en encuestas, ver Iarossi (2006) pg.187 y Bryman (2012) pg.247-49; para la codificación en el análisis de contenido, ver Babbie (2010) pg.338-42 y Bryman (2012) pg.298-304, 576-78.

Paso 3: Control de calidad

El control de calidad abarca los pasos a seguir para asegurarse de que la recolección de datos es correcta y completa.

En algunas circunstancias, el control de calidad está dirigido a prevenir daños a los datos. Podría preocuparle la integridad de los datos a medida que se desplazan desde el investigador que los recopila hasta el administrador de los datos. Hoy en día es por lo general bastante fácil enviar los datos directamente a través del correo electrónico, con pocas posibilidades de alteración. Sin embargo, si los datos van a pasar por muchas manos, incluyendo por manos de personas que podrían tener un interés en el resultado de la evaluación, considere algunos métodos para salvaguardar los datos. Estos pueden incluir sellar los datos en un sobre a prueba de manipulaciones, documentar la cadena de las personas que custodian los datos o enviarlos por medio de un servicio de mensajería de confianza.

En la mayoría de las evaluaciones, el énfasis del control de calidad es revisar los datos ya recopilados. Las evaluaciones pueden tomar cuatro tipos de acciones: editar, limpiar, verificar y triangular.

Editar

La edición incluye pasos para asegurarse de que los datos del campo estén completos y sean legibles. El administrador de datos debe revisar todos los datos que llegan de los recolectores de datos. Si el administrador encuentra problemas, puede revisarlos con el recolector de datos para resolverlos. Por ejemplo, algunos cuestionarios de encuesta pueden regresar sin respuestas ingresadas para algunas preguntas. El administrador puede preguntarle al encuestador si esto fue porque olvidó hacer la pregunta, falló en registrar una respuesta clara o decidió no registrar una respuesta poco clara. Las notas manuscritas de una entrevista o taller pueden ser difíciles de leer. El administrador puede revisar las secciones poco claras con el encargado de tomar notas.

Durante la edición, el administrador de datos también puede detectar problemas con la exactitud o la coherencia en la puntuación. Esto puede requerir mejoras en la codificación (discutido en el Paso 2).

Limpiar

La limpieza comienza durante la edición marcando los datos que se destacan o levantan sospechas de error (ya sea por la forma en que fueron recolectados o porque los valores son muy diferentes de los demás datos). Si el administrador de datos puede determinar que el método de recolección fue irregular, los datos pueden ser anulados o reportados pero acompañados de una nota de precaución. Si un ingreso es obviamente erróneo (por ejemplo, un seis ingresado en una escala de uno a cinco, o falta un ingreso, o un "sí" ingresado en lugar de un valor numérico), a veces el administrador de datos puede rastrear el error y corregirlo.

Si un dato es simplemente atípico, la situación es más delicada. Casi todos los grupos de mediciones contienen algunos valores atípicos. Excluirlos de forma automática sería introducir parcialidad y hacer que sus hallazgos parezcan más ciertos de lo que realmente son. Investigue cómo se recolectaron los valores atípicos. Si encuentra irregularidades en las circunstancias o los procedimientos, documéntelos y pase la información a los analistas para que decidan cómo tratar la anomalía.

La edición y limpieza de datos también pueden incluir "poner en orden" la apariencia de los datos: estandarizar la ortografía y uso de letras mayúsculas, corrección de errores tipográficos, revisar si los mismos datos han sido ingresados dos veces involuntariamente, etc. En estos casos, la limpieza no debe cambiar los valores en sí de los datos.

Verificar

La verificación incluye pasos para comprobar que los datos se recolectaron y transmitieron correctamente. Esto puede ser tan simple como comparar una muestra de los datos recibidos con la copia guardada por el investigador. El administrador de datos puede revisar los registros para asegurarse de que el investigador siguió el protocolo y codificó las respuestas correctamente. El administrador de datos puede ponerse en contacto con los participantes para asegurarse de que en realidad participaron, o puede enviar a los participantes un resumen de sus respuestas y pedir que confirmen su exactitud. En algunos casos, el administrador de datos puede repetir la medición. Con los datos secundarios, el administrador puede ir a las fuentes secundarias y verificar los datos.

Triangular

La triangulación es un intento de confirmar las mediciones encontrando otra fuente que ha hecho hallazgos similares. Encontrar mediciones idénticas es raro; algunas fuentes, sin embargo, pueden tener información suficientemente cercana para sugerir si los nuevos datos son consistentes con lo que ya se conoce. El administrador de datos también puede compartir los hallazgos con expertos o partes interesadas bien informados para ver si los nuevos hallazgos son consistentes con el conocimiento aceptado. Si no lo son, no significa automáticamente que los nuevos datos son erróneos, pero invita al administrador de datos (o, más tarde, a los analistas de datos) a explorar las razones de las diferencias.

Puntos sobre el proceso Recolección práctica y ética de los datos

Cuando los datos son proporcionados por personas, éstas deben confiar en usted. De lo contrario, pueden retener información o incluso mentir. Para ganar esta confianza, usted debe ser digno de confianza. Para ser digno de confianza, sus acciones deben ser abiertas, honestas y éticas.

Las siguientes son algunas consideraciones éticas y prácticas de la recolección de datos. Al final, son simplemente medidas para evitar dañar al público, al equipo de recolección, la reputación de la evaluación y la calidad de los resultados. Considere incorporar algunas de ellas en el manual de recolección de datos o enfatizarlas en su capacitación.

Sea más que transparente-practique la extensión comunitaria. THay una serie de pasos formales e informales de notificación que puede tomar para informar a las personas de qué exactamente está haciendo la evaluación. A veces es obligatorio obtener el permiso del gobierno nacional o local para recolectar datos, y es casi siempre una cuestión de cortesía notificar a los líderes de los grupos afectados lo que usted está planeando. Esto puede significar contactar al gobierno nacional, gobierno local, líderes de la comunidad e incluso los líderes empresariales si estará trabajando con su gente o hablando de sus tierras. En algunos casos, esto puede dar

lugar a que los líderes le sugieran los encuestados o las formas de trabajar. Si bien esto puede ayudar a asegurarse que obtiene una visión de parte de las mejores personas en una manera culturalmente apropiada, también puede restringir su acceso e introducir parcialidad en sus hallazgos. Como tal, debe tener cuidado de mantener muestras representativas y la participación de una amplia gama de partes interesadas.

Más allá de obtener un permiso oficial, las personas que podrían ser contactadas por su equipo (y en algunos casos, la comunidad en su conjunto) deben saber lo que usted está haciendo y por qué. No dé oportunidad a que los rumores comiencen. Por ejemplo, si está pagando una compensación a las personas por participar en una encuesta, usted desea que se sepa que la participación es por invitación, no de acuerdo a quién se presenta para conocerle.

Obtenga el consentimiento de los participantes. Las personas que participan directamente en la recolección de datos deben dar su consentimiento informado antes de participar. A veces esto será una cuestión formal donde la evaluación documenta que recibió el consentimiento. A veces será informal o implícito. Por ejemplo, puede enviar paquetes de invitación para un

RECUADRO 39: PROPORCIONANDO COMPENSACIÓN

Proporcionar una compensación económica por participar en una encuesta, grupo de trabajo o grupo focal es un proceso complejo y políticamente cargado. Puede permitirle acceder a sujetos que normalmente no tienen el tiempo o la inclinación de participar en una evaluación, otorgándole una mayor representatividad a la muestra, pero también plantea consideraciones éticas y prácticas relativas a los niveles de la compensación, la forma en que se paga, y quién tiene acceso a la misma (por ejemplo, quién en una organización debe ser invitado). Los enfoques para abordar estos desafíos varían ampliamente según el país, la región y la organización. Pida consejo a otros sobre este asunto. Consulte con sus financiadores, patrocinadores políticos/institucionales y otros ejecutores (ver Capítulo 2, Paso 3) para identificar lo que podría ser un enfoque apropiado.

taller explicando todo sobre el evento y la función del mismo en la evaluación. Si las personas aceptan la invitación, se puede considerar como un consentimiento implícito, aunque es mejor discutirlo con los participantes al inicio del taller para asegurarse de que no hay malentendidos.

Considere, discuta y respete la confidencialidad. Si la confidencialidad es un problema, debe llegar a un acuerdo al respecto con los participantes y honrar las expectativas que usted ha creado. Las personas que participan en una encuesta deben saber si las personas en el poder podrían averiguar si ellos participaron o cómo respondieron. Las personas en eventos grupales deben conocer de manera similar si sus observaciones pueden ser atribuidas a ellas. Discuta el tema y asegúrese de que usted y los participantes comparten el mismo entendimiento.

Si discutir sobre la confidencialidad no es suficiente para calmar las preocupaciones de los participantes acerca de las consecuencias de ser francos, usted debe tomar medidas razonables para tranquilizarlos. Si las respuestas podrían verse afectadas por la presencia de un observador de una agencia, del gobierno local, de un negocio local o cualquier otro lugar, haga lo que pueda para excluir a dicho observador. Si los participantes pueden cambiar sus respuestas porque ven que un empleado del gobierno está llevando a cabo el evento, trate de conseguir un ente neutral para que sea el recolector de datos, como un investigador de la universidad local o un trabajador de campo de una ONG de reconocida confianza.

Mantenga la seguridad de todos. Si llegara a parecer que la participación en la recolección de datos podría de alguna manera causar problemas más tarde para los participantes, tome precauciones adicionales. Considere si podría haber otras maneras de proteger a los participantes. Considere si el consentimiento de ellos a participar se dio en realidad libremente. Al final, incluso con el consentimiento, la seguridad debe ser su principal consideración. Si no se puede garantizar la seguridad de los participantes, no los involucre en la evaluación.

Tenga cuidado similar con la seguridad y la integridad de su equipo. Asegúrese de que están aislados de las presiones externas para producir determinados resultados. Al enviar gente al campo, asegúrese de que tengan medios adecuados de transporte, comunicación, capacitación y seguridad para garantizar que se mantengan a salvo.

Proteja la integridad de los datos. Sea consciente de sus propios sesgos, y no deje que afecten la recolección de datos. No distorsione los comentarios de las personas ni los saque fuera de contexto. No altere o invente datos. Si no afecta a la confidencialidad, mantenga un registro de sus datos en bruto para que pueda ser utilizado más tarde para verificar los hallazgos.

También puede que desee solicitar a los investigadores que tomen medidas para facilitar que el administrador de datos pueda comprobar la calidad de los datos. Estos pasos incluyen pedir a los investigadores que documenten cómo recolectaron los datos, lleven registros de las entrevistas y reuniones y guarden copias de todos los datos que presentan.

RECUADRO 40: REGLAS ÉTICAS GENERALES

- Sea franco con todos.
- Obtenga el consentimiento informado de las personas para participar.
- Honre expectativas razonables de privacidad y confidencialidad.
- Mantenga a los participantes y a su equipo seguros.
- Proteja la integridad de los datos.

5

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En este punto, dependiendo de las herramientas que ha utilizado, muchas evaluaciones ya han comenzado a procesar y analizar sus datos. Casi todas las evaluaciones, sin embargo, tienen más trabajo interpretativo por hacer. La parte de la interpretación de una evaluación tiene uno, dos o tres pasos, dependiendo de la naturaleza de la evaluación. El primer paso es común en todas las evaluaciones: organizar y procesar los datos. El segundo paso es común en casi todas las evaluaciones: analizar los datos. El tercer paso se encuentra en muchas evaluaciones: hacer recomendaciones para la acción.

PASO 1

PROCESE LOS DATOS

Las evaluaciones a menudo producen conjuntos complejos de datos. Debe procesar los datos para que puedan ser comprendidos más fácilmente. Esto puede implicar combinar los datos, calcular mediciones compuestas o presentar los datos gráficamente.

PASO 2

ANALICE LOS DATOS

Una vez que tenga los datos en una forma comprensible, puede analizarlos. Por ejemplo, puede hacer comparaciones en el tiempo, entre regiones o entre instituciones.

PASO 3

HAGA RECOMENDACIONES

Una vez analizados los datos, pueden identificar prioridades y hacer recomendaciones para la acción.

PUNTOS SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO Y VALIDANDO EL ANÁLISIS

Debe consultar con los expertos y partes interesadas informadas para verificar y validar su trabajo analítico.

La interpretación involucra tres pasos con visiones progresivamente más amplias:

- *Procesar los datos, lo que implica trabajar con puntos individuales de datos y, a menudo, producir resúmenes básicos de los mismos.*
- *Analizar los datos, lo que implica la búsqueda de patrones y significado.*
- *Hacer recomendaciones, lo que implica colocar los patrones y significados en el contexto más amplio de la gobernanza y hacer inferencias acerca de cómo mejorar la gobernanza.*

Las distinciones entre estos pasos y, a veces entre la recopilación de datos (Capítulo 4), la interpretación (Capítulo 5), y la difusión (Capítulo 6), pueden difuminarse y los pasos sobreponerse uno sobre otro. Por ejemplo, el taller en el caso de estudio de PROFOR en Uganda (Anexo I) no sólo obtuvo la puntuación de los indicadores, sino también su priorización, asumiendo tareas de los Capítulos 4 y 5. La limpieza de los datos de la encuesta (Capítulo 4, Paso 3) puede llevarse a cabo durante el ingreso de datos y requerir comprender los puntos de datos sospechosamente alejados de la respuesta promedio, esta comprensión sólo se obtiene después de procesar algunos de los datos (Capítulo 5, Paso 1). El análisis (Capítulo 5, Paso 2) debe producir resultados orientados a la audiencia meta para su difusión (Capítulo 6). Por esa razón, usted debe leer este capítulo junto con los Capítulos 4 y 6.

Este capítulo termina con una discusión de la verificación de los métodos de procesamiento y análisis de los datos. Debe mantener un registro de sus métodos ya que tendrá que explicarlos si verifica los métodos con las partes interesadas, y probablemente de nuevo en cualquier informe de evaluación que genere (Capítulo 6).

RECUADRO 41: UTILIZANDO TÉCNICAS DE INTERPRETACIÓN FUERA DEL SECTOR FORESTAL

Los Capítulos 3, 4 y 5 comienzan con pasos de planificación (que requieren comprensión específica del sector forestal), avanzan luego hacia los pasos de recolección (que tienden a aplicarse a la evaluación de gobernanza en muchos sectores), y terminan con pasos interpretativos (que se aplican a muchos tipos de actividades de evaluación e investigación social). Mientras trabaja en la interpretación de sus datos, tenga en cuenta que puede obtener ideas de casos y herramientas fuera del sector forestal e incluso fuera del ámbito de la evaluación de gobernanza.

Paso 1: Procese los datos

Las evaluaciones comúnmente procesan los datos en bruto de tres maneras. Organizan los datos, los resumen, y, en el caso de los datos cuantitativos, los describen estadísticamente. A menudo, colocan los datos en forma visual para facilitar la comprensión. En los tres pasos, para todos los datos excepto los conjuntos de datos más sencillos, las evaluaciones suelen utilizar computadoras.

Organización de los datos

Es posible organizar las copias en papel de los datos, pero las evaluaciones suelen ingresar los datos en formato digital. Los registros digitales son más fáciles de acceder, compartir y editar que los registros en papel. Con el poder de las computadoras, el ingreso digital a menudo facilita el resumen y visualización de los datos.

Las evaluaciones utilizan procesadores de texto para organizar la información escrita, por ejemplo, notas y transcripciones de entrevistas, informes de expertos y resúmenes de los productos de las sesiones de grupos focales y talleres. Los analistas de la evaluación pueden luego investigar el texto introducido buscando palabras clave, copiar y pegar pasajes para agrupar el texto que aborda temas similares o copiar citas para usar en los informes.

Las evaluaciones utilizan hojas de cálculo y aplicaciones de bases de datos para manejar tanto los datos cualitativos como los cuantitativos. Por ejemplo, si una evaluación utiliza el mismo protocolo en varias entrevistas clave, puede ingresar los resúmenes de las entrevistas en una hoja de cálculo (cada fila dedicada a un solo encuestado y cada columna dedicada a una sola pregunta en el protocolo de entrevista). Esto facilitará que el analista pueda ver todas las respuestas a una pregunta.

A veces, como en el caso de PROFOR en Uganda (Anexo I), las herramientas generan puntuaciones para los indicadores. Las hojas de cálculo son entonces una forma práctica de registrar y organizar las puntuaciones. Si la evaluación obtiene puntuaciones para los indicadores más de una vez, por ejemplo, por regiones como en la evaluación del Banco Mundial en Rusia (Kuzmichev et al. 2012), una hoja de cálculo permite una fácil comparación entre las puntuaciones.

Las evaluaciones pueden encontrar aplicaciones en computadora diseñadas específicamente para ingresar y analizar datos cualitativos. Babbie (2010), pg.406-13, enumera varias e introduce el uso de NVivo 8 (antes NUD*IST).

RECUADRO 42: ASEGURANDO LA CALIDAD DEL INGRESO DE DATOS

El ingreso de datos puede introducir errores. El administrador de datos debe aplicar un método de control de calidad para detectar errores de transcripción, incluso si el método es tan simple como revisar los ingresos.

Un error común es no ingresar del todo una respuesta de encuesta o entrevista en particular. Mantenga un rastreo cuidadoso de la cantidad de elementos que deben ingresarse y compárelo contra el número de elementos que realmente han sido ingresados. Otorgue a cada encuesta o entrevista un número de identificación particular para que sea más fácil ver si un elemento ha sido ingresado dos veces o si falta algún elemento.

RECUADRO 43: BUSCANDO SOFTWARE

El texto de esta sección ofrece un bosquejo de sólo algunas de las diferentes aplicaciones de software disponibles para gestionar datos tanto cuantitativos como cualitativos.

La búsqueda de “software para analizar datos cualitativos” o “paquetes estadísticos” producirá enlaces a muchas otras aplicaciones, algunas gratuitas y de código abierto y otras basadas en la web. El sitio <http://solutionscenter.nethope.org/> presenta un perfil de productos de TIC para el trabajo humanitario internacional, incluyendo productos de bases de datos, análisis, y seguimiento y evaluación.

Tómese el tiempo para revisar las opciones disponibles y busque asesoramiento, si es posible, sobre las opciones más prácticas. Iarossi (2006, pg 191-95) presenta consejos sobre la selección y uso de software para recopilar datos cuando se trabaja con encuestas.

Para los datos cuantitativos, las evaluaciones también pueden encontrar aplicaciones en computadora especialmente diseñadas para facilitar el ingreso y análisis de datos. Por ejemplo, el estudio NAFORMA (ver Anexo I) utilizó Open Foris, un conjunto de aplicaciones siendo desarrolladas por la FAO a través del Programa Forestal FAO-Finlandia. La FAO está diseñando las aplicaciones específicamente para apoyar las evaluaciones biofísicas, socioeconómicas y de gobernanza de los bosques. Open Foris Collect es una aplicación de ingreso y gestión de datos que también ayuda a garantizar la calidad y limpieza de los datos (Capítulo 4, Paso 3). Open Foris Calc (a partir de

Febrero 2014, no publicado oficialmente) será capaz de realizar cálculos comunes de procesamiento de datos cuantitativos. La página web de Open Foris es en <http://www.fao.org/forestry/fma/openforis/en/>.

Existe un gran número de aplicaciones gratuitas y comerciales para ingreso de datos y análisis estadísticos. El Recuadro 43 presenta sugerencias para localizarlas. Bryman (2012), Capítulo 16, ofrece una introducción detallada de una aplicación de uso común (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), actualmente comercializado por IBM).

RECUADRO 44: ARCHIVANDO

El administrador de datos deberá seleccionar un formato y lugar estables para archivar los datos electrónicos de manera que estén disponibles para otros investigadores, críticos y otros entes realizando evaluaciones similares en el futuro. Si los datos estarán accesibles por muchos años, los mejores formatos son los de amplio uso. Un formato utilizado por un programa especializado tiene mayor probabilidad de quedar obsoleto que un formato utilizado por una aplicación popular de procesamiento de palabras, hojas de cálculo o base de datos; muchas aplicaciones especializadas, sin embargo pueden exportar datos a formatos comunes para intercambio y archivo.

Si el volumen de datos es grande, el administrador puede utilizar una aplicación de compresión para reducir el tamaño del archivo. Una vez más, la elección más segura es utilizar un método de amplio uso actual.

Para mayor estabilidad, una institución es probablemente un mejor custodio del archivo de los datos que un individuo. En realidad, es mejor tener varias copias almacenadas en múltiples lugares. Las empresas estables, organizaciones internacionales de desarrollo, ONGs, agencias gubernamentales o bibliotecas universitarias son posibles sedes de los datos; también lo son las instalaciones de almacenamiento en línea (a menudo referidos como “la nube”), que almacenan datos y permiten acceso a diferentes grupos. Si algunas partes de los datos son sensibles o confidenciales, el administrador debe establecer reglas de acceso y encontrar lugares de almacenamiento dispuestos a aplicar dichas reglas.

Resumen de los datos

Si cuenta con un complejo conjunto de datos, tendrá que capturar su significado en una forma más simple. Esto dependerá del tipo de datos, métodos y herramientas utilizados. Puede resumir los productos de algunas herramientas más fácilmente con palabras. Por ejemplo, en el caso de entrevistas con partes interesadas clave vagamente estructuradas, puede escribir algunos párrafos capturando los puntos principales de la entrevista o las respuestas a preguntas clave. Algunas herramientas, como las encuestas y herramientas usando análisis de contenido, generan productos que necesitan procesamiento cuantitativo. Algunas herramientas, como la puntuación de indicadores por parte de experto generan productos que ya incluyen el análisis. Dependiendo de cómo se estructuran dichos productos, éstos pueden estar abiertos a comparaciones cuantitativas adicionales (ver, por ejemplo, la evaluación del Banco Mundial en Rusia, Kuzmichev et al. 2012) o ser más adecuados para el análisis cualitativo.

Procesamiento cualitativo. Las evaluaciones pueden utilizar diversos medios para que los datos cualitativos sean más fáciles de entender y resumir. Una opción es agregar palabras clave en el margen o texto de los datos cualitativos (por ejemplo, transcripciones de entrevistas). Agregar palabras claves es una forma de codificación, un concepto introducido en el Capítulo 4, en el contexto del ingreso de respuestas de encuesta. Si está utilizando indicadores, las palabras claves pueden corresponder con los indicadores o los componentes que los indicadores reflejan. Agregar palabras claves facilita la localización de pasajes relevantes.

También puede agregar notas marginales más detalladas a las transcripciones. Pueden ser simples resúmenes del contenido, referencias cruzadas sobre contenido similar o contrastante o el comienzo de un análisis más exhaustivo de los datos.

Procesamiento cuantitativo. El manejo completo de la estadística de datos cuantitativos es

RECUADRO 45: CODIFICANDO EL MATERIAL ESCRITO

A diferencia de la codificación de encuestas, donde usted establece los códigos al redactar las preguntas, los códigos para las transcripciones de entrevistas y otro material textual se pueden redactar o revisar después de recolectar el material. Bryman (2012), pg.576-77, ofrece algunos consejos para este tipo de codificación:

- Codifique tan pronto como sea posible después de recolectar sus datos.
- Lea todo el conjunto de documentos de una sola vez sin detenerse a tomar notas.
- Lea el conjunto de nuevo, esta vez indexando comentarios y observaciones pertinentes. Éstos serán la base para su codificación.
- Observe sus indexaciones y trate de clasificarlas, conectándolas con su marco narrativo o los componentes e indicadores. Asigne un código estándar a cada grupo de indexaciones ingresadas.
- Recuerde que puede asignar un solo pasaje a más de un grupo.
- No se preocupe al principio por tener muchos códigos potenciales; al clasificar, sin embargo, trate de combinar grupos para destacar conexiones entre materiales relacionados. Puede darse cuenta que es posible reducir el número de códigos sin comprometer la comprensión de los documentos.
- Recuerde que la codificación es sólo un primer paso. Todavía resta analizar los datos codificados.

un tema más allá del alcance de esta guía. Las bibliotecas y el Internet ofrecen muchas guías para estadística. La mayoría de las aplicaciones de ingreso y análisis de datos mencionados anteriormente tienen incorporada la capacidad para realizar análisis estadísticos.

Ningún método estadístico es apropiado para todas las situaciones. Utilice sólo los métodos estadísticos que usted entiende. Tenga cuidado con usar la estadística para dar a sus hallazgos una falsa apariencia de validez.

Esta guía discute brevemente el tema del promedio, una forma básica de resumir los datos y que ha sido utilizada en evaluaciones hasta la fecha. El Recuadro 46 proporciona un breve resumen del concepto del promedio. La lección clave es que hay tres tipos de promedio que pueden dar resultados diferentes. La mayoría de la gente está familiarizada con el tipo de promedio conocido como la media, pero las evaluaciones pueden reportar la mediana y, con menor frecuencia, el modo.

Los promedios también pueden ser ponderados. Es decir, los componentes siendo promediados se pueden multiplicar por un peso, después se suman, y luego se dividen por la suma de los pesos para calcular una media ponderada. Si la suma de los pesos es igual a 1.00, por ejemplo, los pesos son un conjunto de porcentajes que suman 100, entonces el paso final de la división es innecesario.

A modo de ejemplo, una evaluación de la gobernanza local en Paraguay asignó ponderaciones a los indicadores (UNDP 2009, pg.86-89). Los tres indicadores más importantes, relacionados con la prestación de servicios, tenían un peso de siete por ciento. Los 17 indicadores menos importantes tenían pesos de dos por ciento. Los 11 indicadores restantes tenían un peso de entre dos y siete. Los pesos totales sumaban 100 por ciento.

Además de asignar pesos a los indicadores, una evaluación puede asignar pesos a las provincias o regiones, si los datos fueron recolectados regionalmente, o a agencias, si se recolectaron

datos separados para calificar el desempeño de cada agencia. Si la recolección de datos es estratificada (ver Capítulo 3), cada estrato puede tener su peso para determinar una puntuación para todo el conjunto.

Si piensa usar pesos, debe decidirlos antes de recopilar los datos o debe permitir que las partes interesadas o los expertos establezcan los pesos como parte del proceso de recolección de datos. Establecer los pesos más tarde, después de conocer los puntajes iniciales de los elementos que se van a ponderar, abre la puerta a la parcialidad. Si tiene la intención de calcular una puntuación compuesta basada en las puntuaciones de varios indicadores o las puntuaciones de varias provincias y decide no utilizar una ponderación especial, ha realizado un juicio tácito de que todas las puntuaciones son dignas del mismo peso. En otras palabras, no se puede escapar de hacer un juicio al decidir no utilizar ponderación.

Considere tomar esta decisión al principio del proceso, tan pronto como al diseñar la herramienta de recolección de datos.

Visualizando los resultados

Una representación visual de los datos puede ayudar a las personas a captarlos más fácilmente. Muchos programas de hojas de cálculo pueden convertir rápidamente los datos cuantitativos en gráficas y diagramas. Para obtener ideas creativas sobre la presentación de datos cuantitativos, ver fuentes como Gapminder (<http://www.gapminder.org/>), Tufte (2001) y otros recursos listados en el Anexo II.

Los datos cualitativos a veces pueden ser traducidos a formatos cuantitativos y mostrados visualmente. En una reciente evaluación de la gobernanza forestal en Rusia, por ejemplo, los analistas idearon un porcentaje representando la diferencia entre la gobernanza forestal “ideal”

RECUADRO 46: TRES MANERAS DE REPRESENTAR EL PROMEDIO – MEDIA, MEDIANA Y MODO

Tres formas comunes de combinar datos son tipos de promedio: la media, la mediana y el modo.

Digamos que encuestó a una aldea y preguntó acerca del ingreso, encontrando que 10 familias ganaron \$1,000/año, 10 ganaron \$2,000/año, 15 ganaron \$3,000/año y dos ganaron \$50,000/año.

El ingreso medio es lo que la mayoría de la gente piensa cuando oye “promedio.” Es la suma de todos los ingresos, dividido por el número de hogares. En este caso, es \$4,730/año.

La mediana del ingreso es el nivel que contiene la mitad de los hogares que ganan igual o más y la otra mitad ganan igual o menos. Entre los 37 hogares, la mediana del ingreso sería \$2,000/año.

El modo del ingreso es el nivel de ingreso más común: \$3,000/año.

En este caso, sólo informar la media puede hacer parecer que los aldeanos están mejor de lo que sucede en la realidad. Sólo dos hogares en la aldea ganan igual o más que la media. Sólo informar de la mediana o el modo escondería el hecho de que en la aldea algunas personas tienen ingresos altos. Informar tanto la media como la mediana, el ingreso medio es \$4,730 dólares, pero más de la mitad de los hogares en la aldea ganan \$2,000 o menos por año, da una imagen más completa del ingreso en la aldea.

y la puntuación de su conjunto de indicadores en Rusia. Presentándolo como un gráfico circular, análogo al de la Figura 3.

Las evaluaciones han utilizado sencillos esquemas de colores (rojo = malo, amarillo = regular, verde = bueno) o sombreado para transmitir el significado de grandes grupos de puntuaciones de indicadores. La Figura 4 presenta una visualización sombreada. Para ver un ejemplo de cómo el color puede transmitir rápidamente las puntuaciones en tablas extensas, consulte los anexos del PGA de Indonesia (Situmorang et al. 2013).

La Figura 5 fue extraída de un informe de evaluación de gobernanza en Liberia. Transmite el valor de las puntuaciones de los indicadores usando el color y altura de las barras. Las barras rojas altas son puntuaciones malas. Las barras verdes cortas son buenas puntuaciones. Los elementos sin ninguna barra son las mejores puntuaciones. Este método permite al lector ver rápidamente la diferencia entre la puntuación real, representada por la barra de color y la puntuación ideal, que no tiene ninguna barra.

Las gráficas de radar o de tela de araña también pueden mostrar la diferencia entre la situación actual (línea interior) y la situación ideal (línea exterior). La figura 6 es una gráfica de radar mostrando la parte de la puntuación del indicador en el caso de PROFOR en Uganda (Anexo I). La evaluación utilizó una función de hacer gráficos de la hoja de cálculo para crear esta gráfica.

Las técnicas como nubes de palabras pueden transmitir una sensación general de los temas principales discutidos en un informe o taller. Colocar nubes de palabras lado a lado generadas a partir de los productos de diferentes grupos focales o talleres mostrará las diferencias en las preocupaciones que se discutieron y el énfasis que se otorgó a las mismas. La Figura 7 presenta un ejemplo.

Si la audiencia a la que desea alcanzar tiene un limitado nivel de alfabetización, considere

FIGURA 3: GRÁFICA MOSTRANDO LA DIFERENCIA ENTRE LA PUNTUACIÓN IDEAL Y LA PUNTUACIÓN REAL DE LOS INDICADORES DE GOBERNANZA FORESTAL EN RUSIA



Fuente: Kuzmichev et al. 2012, p.85.

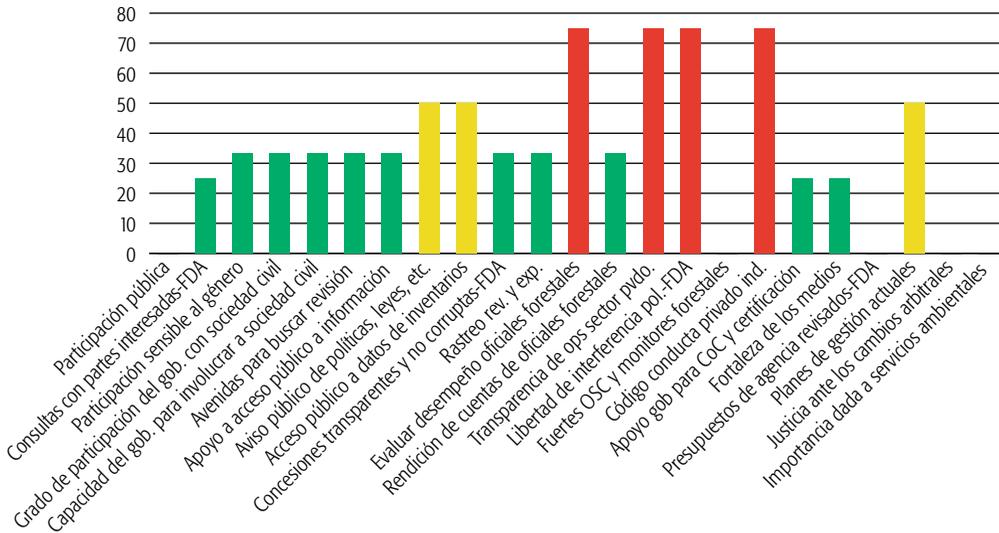
FIGURA 4: TABLA DE EJEMPLO USANDO SOMBRADO PARA MOSTRAR LA CALIDAD RELATIVA DE LAS PUNTUACIONES

Puntuaciones de indicadores en una escala de cero a cuatro. Menos de 2 es malo, entre 2 y 3 es regular, 3 o mejor es bueno.

Calificación del gobierno en...	Provincia A	Provincia B	Provincia C	Provincia D
Planificación forestal	3.6	2.5	1.8	2.6
Capacidad de la agencia	2.9	1.9	1.7	2.8
Adecuación de presupuestos	2.2	1.0	1.0	3.0
Efectividad resolución de conflictos	2.6	1.0	1.0	1.1
Participación parlamentaria en temas forestales	2.0	1.6	1.4	2.0
Promedio	2.66	1.6	1.38	2.3

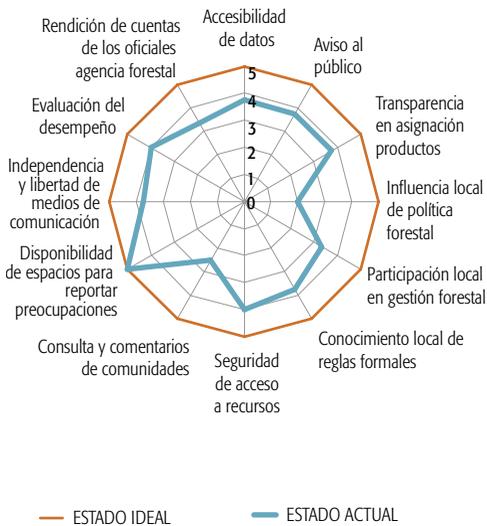
transmitir los resultados a través de símbolos en vez de números o palabras. Puede diseñar íconos para varios atributos: una moneda para representar presupuestos, un par de manos estrechándose para representar la resolución de conflictos, una figura hablando para representar la participación del público, etc. Éstos se pueden mostrar en diferentes colores, números o tamaños para indicar la importancia.

FIGURA 5: USANDO COLOR EN UNA GRÁFICA DE BARRAS PARA MOSTRAR INDICADORES DE PUNTUACIÓN EN LIBERIA



Fuente: Halton et al. 2013.

FIGURA 6: RESULTADOS DE INDICADORES DE PUNTUACIÓN EN UGANDA MOSTRADOS EN UNA GRÁFICA DE RADAR



Fuente: Kishor & Rosenbaum 2012.

FIGURA 7: FORMA DE USAR NUBES DE PALABRAS PARA COMPARAR LAS PREOCUPACIONES PLANTEADAS POR FUNCIONARIOS GUBERNAMENTALES (ARRIBA) Y FUNCIONARIOS DE ONGS (ABAJO).



Fuente: Elaborado por los autores de esta guía usando Wordle.net.

Paso 2: Analice los datos

Una evaluación necesita destilar la masa de datos en algo que haga sentido en el contexto local. Usted pudo haber calculado la respuesta promedio a sus preguntas de encuesta o las puntuaciones promedio que las partes interesadas dieron a sus indicadores, pero ¿qué significa esto para el sector forestal del país?

Puede aplicar marcos analíticos para convertir sus datos en información más fácil de entender. A continuación presentamos algunas sugerencias (basadas en parte en Babbie (2010), pg 394-95, citando a Lofland et al.):

- **Otorgue puntuación a sus indicadores.** Si su herramienta no ha producido directamente puntuaciones de los indicadores, utilice los datos para dar puntuación a sus indicadores y reportar los resultados. Indique la puntuación ideal para cada indicador y compare la puntuación real con la ideal.
- **Utilice sus datos para aplicar una teoría o marco político, social o económico.** Por ejemplo, use lo aprendido de las entrevistas con partes interesadas clave para evaluar los principios del Marco PROFOR-FAO (PROFOR & FAO 2011), tales como la transparencia y rendición de cuentas. Discuta cómo la situación actual se compara con la ideal, o con la situación prácticamente alcanzable (algo así como un análisis de brechas).
- **Construya una historia.** Utilice los datos para ilustrar los cambios en gobernanza a través del tiempo y mostrar las tendencias. Este enfoque es útil si se cuenta con información de evaluaciones anteriores.
- **Reporte la frecuencia.** Presente evidencia de la frecuencia de los problemas, tales como el comercio ilegal o la falta de acceso a los bosques.
- **Reporte la magnitud.** Presente evidencia del tamaño o importancia relativa de los problemas.
- **Muestre la estructura y relación.** Utilice los datos para explicar los diferentes tipos de problemas de gobernanza existentes y cómo se influyen entre sí. Por ejemplo, explique cómo la falta de coordinación entre los ministerios puede explicar el mal control aduanero o la falta de enjuiciamiento de los delitos forestales.
- **Muestre el proceso.** Identifique patrones en los problemas y cómo un problema puede tender a conducir a otro. Por ejemplo, discuta cómo la falta de control sobre la corrupción puede conducir a las personas rurales a buscar el acceso ilegal a los recursos en lugar de pedir permiso oficial, lo que lleva a la falta de control del gobierno sobre los recursos.
- **Muestre la causa y efecto.** Identifique las condiciones que pueden contribuir a la mala gobernanza. Utilice los datos para fortalecer el argumento de que estas condiciones son verdaderas causas de los problemas. Por ejemplo, muestre cómo los presupuestos reducidos están limitando la capacidad de la agencia para involucrar a las partes interesadas.
- **Muestre los productos.** Use los datos para identificar los productos que se derivan de la mala gobernanza. Por ejemplo, compare las puntuaciones de gobernanza regional con las tasas de deforestación reportadas.
- **Haga comparaciones.** Si ha utilizado estratificación (Capítulos 2 y 3), el comparar los estratos puede ofrecerle otras visiones. Puede comparar regiones dentro de su país o agencias dentro de su gobierno.
- **Tenga en cuenta lo inesperado.** Los patrones o valores inesperados en los datos pueden conducir a nuevos discernimientos. Por ejemplo, si una encuesta de precios de mercado, muestra que los precios del carbón en una ciudad son consistentemente más altos que en otras, esto puede invitar a una discusión de posibles razones vinculadas a la gobernanza. Si sólo una región no ha tenido condenas por delitos forestales en el último año, este hecho invita a una explicación. Puede ser simplemente por falta de bosques, pero puede ser debido a una falla en la aplicación de la ley.

- **Use anécdotas.** Las anécdotas sirven dos funciones en el análisis. Una es ilustrar los puntos establecidos por medio de análisis más robusto. Las historias simplemente tienen más peso retórico que los números. (Tenga cuidado de usar anécdotas responsablemente y no utilizarlas como retórica para poner en duda los hallazgos válidos). Por ejemplo, si los datos recolectados muestran buena coordinación entre la administración forestal y otros sectores, un ejemplo de cómo la agencia forestal y el Ministerio de Comunicaciones trabajaron juntos para acordar el sitio para una torre de radio puede ilustrar el punto en la mente de los lectores. Si los datos muestran una mala coordinación, una historia de desperdicio o de trabajar con propósitos cruzados también haría el hallazgo más memorable.

La segunda función de las anécdotas es lidiar con sucesos significativos los cuales son demasiado raros para abordar por otros medios. Si una guerra en un país vecino ha causado una afluencia de refugiados en los bosques públicos, usted puede carecer de medidas para captar la magnitud del problema estadísticamente. Su mejor opción puede ser discutirlo de manera anecdótica, con historias que ha tomado de las noticias o directamente de las partes interesadas afectadas. Del mismo modo, si una crisis (por ejemplo, incendio, viento, inundaciones, insectos o enfermedades) ha colmado la capacidad de la administración forestal, sus herramientas de datos pueden no estar configurados para captar los detalles del problema. La mejor manera de agregar detalle puede ser a través de anécdotas.

Paso 3: Haga recomendaciones

No toda evaluación se inicia con el propósito de hacer recomendaciones para la reforma, pero las recomendaciones pueden ser un primer paso para transformar los hallazgos en acción (un proceso discutido más en el Capítulo 6).

Hacer recomendaciones puede ser la parte más subjetiva y controversial de la fase analítica de la evaluación. Las recomendaciones a menudo representan un punto de vista particular y tienen implicaciones políticas.

Si la evaluación se diseñó como una herramienta de reforma o defensa y los organizadores han sido transparentes sobre su punto de vista desde el principio, entonces la controversia no es realmente una preocupación. Si una ONG está organizando la evaluación, las recomendaciones pueden ser consistentes con su punto de apoyo. Si el gobierno está organizando la evaluación, las recomendaciones pueden ser coherentes con las políticas actuales o filosofías políticas del gobierno.

Si la evaluación está diseñada como una evaluación neutral, quizá deba ser más circunspecta en sus recomendaciones para evitar acusaciones de que está impulsando una agenda política. Un enfoque consiste en dejar la tarea de hacer las recomendaciones en manos de expertos reconocidos e independientes. Otra es dar la tarea a un comité representativo de los diversos intereses y pedirles que lleguen a un consenso.

Dos tipos comunes de recomendaciones son identificar prioridades y sugerir acciones.

Prioridades

Las prioridades son las áreas de gobernanza que necesitan mejorar con mayor urgencia. La identificación de prioridades facilita reportar los hallazgos de la evaluación en forma resumida, ya que las prioridades resaltan las principales conclusiones que deben figurar en el resumen. Hacer una lista de las "10 principales prioridades de reforma" es una manera sencilla de resaltar los hallazgos para los tomadores de decisión.

El equipo de evaluación puede identificar las prioridades basándose en su propia experiencia, o puede consultar a las partes interesadas para pedirles que otorguen prioridad a los asuntos identificados al analizar los datos de la evaluación. Un ejercicio de priorización es relativamente fácil de realizar en un taller corto o con una encuesta. A modo de ejemplo, en la herramienta de PROFOR (Kishor & Rosenbaum 2012) las partes interesadas seleccionan un pequeño conjunto de indicadores de alta prioridad que pueden utilizarse para dar seguimiento al progreso de las reformas.

Algunos elementos pueden ser prioritarios debido a que sientan las bases para otras mejoras. Por ejemplo, si un país tiene defectos en su política forestal, la reforma de la política normalmente debe ocurrir antes de la reforma de las leyes e instituciones que implementan la política. Si las fallas en la recaudación de ingresos limitan el presupuesto de la agencia forestal, esto puede ser la causa de muchos problemas de gobernanza y deben ser abordadas con prontitud.

Algunos elementos pueden ser prioritarios debido a que afectan valores culturales fuertemente arraigados o compromisos políticos. Si el gobierno falla en proporcionar a los pueblos indígenas su acceso tradicional a los bosques, por

ejemplo, podría ser una prioridad mayor que si el gobierno falla en mantener muestras de parcelas permanentes en el inventario forestal.

Acciones

Para identificar buenas recomendaciones de acción, considere los criterios SMART introducidos en el Capítulo 1. Las buenas recomendaciones deben ser:

- **eS específicas.** Deben señalar cambios concretos. Las prioridades pueden ser generales, pero las acciones deben ser específicas.
- **Medibles.** Las personas deben ser capaces rastrear y verificar su implementación.
- **Alcanzables.** Deben ajustarse a la capacidad y los recursos disponibles de las personas que las implementarán.
- **Realistas.** Deben adaptarse al contexto, incluyendo la política.
- **Limitadas en el Tiempo.** Deben tener un plazo para la implementación.

Puntos sobre el proceso Verificando y validando el análisis

Debe verificar o validar dos aspectos de su trabajo analítico. El primero es su elección de los métodos para procesar y presentar los datos. El segundo es su borrador de análisis y recomendaciones.

Validando los métodos para procesar los datos. Sus opciones de métodos para procesar los datos van a ser de carácter técnico, pero pueden tener implicaciones políticas. Por ejemplo, puede sombrear sus resultados según los pesos que otorga a los componentes de los promedios e incluso por la forma en que diseña las gráficas y diagramas. Considere validar sus métodos, sobre todo si usted mismo los diseñó y no forman parte de un enfoque estándar.

Las evaluaciones tienden a validar estos métodos entre colegas técnicos (por ejemplo, solicitar críticas de colegas dentro de su propia organización, solicitar la revisión de un experto académico o consultar al panel de revisión técnica de la evaluación, si existe dicho panel).

Debido a que estas opciones pueden tener implicaciones políticas, usted puede ofrecer a las

partes interesadas la oportunidad de comentar. Si las partes interesadas tienen suficiente interés y recursos, pueden solicitar la ayuda de expertos externos para revisar los métodos a fin de estar seguros de que la evaluación les está tratando de manera justa.

Si no verifica sus métodos como un paso separado, las partes interesadas aun tendrán la oportunidad de comentar sobre los métodos más adelante en el proceso (cuando vean sus hallazgos, recomendaciones o conclusiones). Para entonces, sin embargo, será más difícil para usted hacer cambios en respuesta a los comentarios, y podría requerir que vuelva a procesar los datos – incurriendo en costos.

Verificando el análisis y las recomendaciones.

Como se ha expuesto en los capítulos anteriores, la participación de las partes interesadas es fundamental para garantizar tanto la calidad de la evaluación como el apoyo o aceptación de sus hallazgos. Debe validar su análisis y recomendaciones. Al igual que con otros tipos de verificación, las opciones son muchas en cuanto a cuándo y cómo lo hace.

RECUADRO 47: VERIFICAR Y VALIDAR

Las definiciones del diccionario para *verificar* y *validar* muestran que las palabras se superponen. Verificar es examinar de cerca y de manera crítica. Validar es comprobar que sea verdadero, exacto y aceptable.

En el trabajo de evaluación, *verificar* por lo general se refiere a abrir su trabajo al escrutinio y crítica externos. La crítica derivada de la verificación puede ser objetiva, pero a menudo explora asuntos de valores y opiniones. La validación por lo general se refiere a un examen del trabajo sobre puntos objetivos: ¿es este método de recolección de datos sólido, son los datos recolectados exactos, se derivan los hallazgos de los datos? Los términos se utilizan de forma vaga, sin embargo, y de hecho se superponen.

Cuándo verificar. Algunas evaluaciones verifican a medida que avanzan. Esta opción se ajusta bien a las evaluaciones que utilizan partes interesadas para desarrollar datos. Por ejemplo, la herramienta piloto de PROFOR en Uganda (Anexo I) desarrolló sus hallazgos básicos en un taller de partes interesadas. Luego compartió dichos hallazgos con otras partes interesadas en una serie de entrevistas. Este esfuerzo fue parte triangulación (obtener información sobre los mismos temas a partir de una segunda fuente) y parte verificación (obtener la reacción de la segunda fuente sobre los hallazgos del taller). Si desea hacer triangulación y verificación, debe obtener las opiniones de la segunda fuente sobre los temas antes de revelar las opiniones de la primera fuente. De lo contrario, corre el riesgo de influir en las opiniones de la segunda fuente, ocasionando que la triangulación no sea verdaderamente independiente.

Algunas evaluaciones verifican cuando se ha completado la recopilación de datos y el análisis inicial, pero antes de redactar el informe. Por ejemplo, la evaluación Indufor en Kenia (Indufor 2011) desarrolló sus hallazgos a través de un

análisis de datos secundarios y entrevistas con expertos, y luego los verificó en un taller de partes interesadas.

Algunas evaluaciones posponen la verificación del análisis e interpretación hasta la verificación del borrador del informe (Capítulo 6).

Cómo verificar. Los ejemplos anteriores han sugerido algunas maneras comunes de verificar. Las opciones son similares a otras opciones para involucrar a partes interesadas o a expertos. Algunas evaluaciones entregan copias escritas de los hallazgos y solicitan respuestas escritas. Algunas hacen presentaciones verbales en reuniones o talleres y toman comentarios verbales. Algunas evaluaciones hacen una verificación estrecha, por ejemplo, con una muestra representativa de partes interesadas, un grupo asesor o un grupo de colegas profesionales. Al hacerlo, deben tener cuidado de no introducir parcialidad o favoritismo en la selección de los verificadores. Otras evaluaciones verifican sus hallazgos ampliamente, con frecuencia a través de la publicación e invitación a comentar de forma verbal o escrita.



SECCIÓN III: USANDO SU EVALUACIÓN

RESUMEN

La Sección III proporciona información sobre la mejor manera de utilizar los resultados de su estudio de gobernanza por medio de la difusión activa, así como la forma de aprender y mejorar continuamente a lo largo del proceso por medio de la evaluación activa. La sección se basa en el trabajo realizado como parte de los capítulos anteriores para ayudarle a utilizar el conocimiento sobre sus objetivos, audiencia meta y resultados para desarrollar e implementar una estrategia de difusión (Capítulo 6). También proporciona orientación sobre la manera de aprender continuamente a partir del proceso de evaluación, a fin de mejorar su calidad y aprender lecciones para futuras evaluaciones (Capítulo 7).

- *Capítulo 6, Aplicación de los resultados*, discute cómo llevar sus resultados a las manos de las personas que pueden utilizarlos para mejorar la gobernanza. Por lo general, significa redactar un informe, aunque considere también contar con una estrategia completa para la difusión – la cual puede requerir que los resultados se entreguen a diferentes audiencias en diferentes formas. También considere comenzar a preparar el terreno para la próxima evaluación, incluso si ésta ocurrirá en una fecha desconocida. Esto significa encontrar maneras de institucionalizar el proceso de evaluación.
- *Capítulo 7, Aprendizaje y mejoramiento*, describe formas de captar lecciones de su evaluación para que la próxima evaluación sea mejor.

Una breve postdata, sobre la forma de mejorar el arte de la evaluación de la gobernanza forestal, sigue después del Capítulo 7.

6

APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para tener un impacto, debe comunicar los resultados de su evaluación a los tomadores de decisión, partes interesadas y otros. A menudo, simplemente redactar un informe técnico no es suficiente. Debe redactar informes que sus audiencias metas puedan utilizar, y debe ayudar a sus audiencias a encontrar y utilizar sus informes. Por último, debe pensar en cómo construir sobre su trabajo sentando las bases para la próxima evaluación.

PASO 1

DECIDA SU ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN

Formule un plan sobre cuándo debe difundir los resultados y la forma de crear y distribuir informes y otros productos.

PASO 2

IMPLEMENTANDO LA ESTRATEGIA

Genere su informe y otros productos, verifíquelos, publíquelos e informe a las personas sobre ellos. Corra la voz.

PASO 3

INSTITUCIONALICE EVALUACIONES ADICIONALES

Algunas evaluaciones están diseñadas como ejercicios limitados; otras pretenden ser el inicio de evaluaciones continuas o periódicas. Si este es el caso con su evaluación, considere encontrar una “sede” permanente para el proceso de evaluación y una base de personas que brinden apoyo. El hecho que una institución se apropie de la tarea de hacer las evaluaciones aumentará la probabilidad de que se conserven los registros de esta evaluación y que se desarrollen futuras evaluaciones.

PUNTOS SOBRE EL PROCESO: FACILITE EL USO DE SUS HALLAZGOS

Fortalezca la capacidad de los tomadores de decisión y otras partes interesadas para que puedan comprender sus hallazgos y los apliquen a los problemas del sector forestal.

Una vez que haya completado su análisis, comuníquese los resultados a los demás con el fin de maximizar su impacto. En esta etapa debe revisar de nuevo sus objetivos y la planificación que realizó en el Capítulo 2 para considerar lo que desea lograr a través de los resultados y quién es su audiencia meta. Por ejemplo, si sus objetivos incluyen fomentar reformas en respuesta a los resultados, debe pensar en cómo sembrar las semillas del cambio.

Aunque las evaluaciones tienen muchas opciones para reportar los resultados, la mayoría de las evaluaciones producen primero un resumen escrito de los hallazgos (es decir, un informe). La mayoría de las evaluaciones verifican su informe internamente a través de la revisión por colegas o externamente con las partes interesadas.

Usted puede considerar varias otras maneras de comunicar los hallazgos, incluyendo versiones cortas del informe dirigidas a usuarios particulares, versiones electrónicas y versiones audiovisuales. Cuando el informe se publica por primera vez, el equipo de evaluación también puede celebrar reuniones informativas con funcionarios de alto nivel, partes interesadas o la prensa, o realizar talleres para discutir y presentar los hallazgos y discutir lo que puede suceder a continuación.

Después de publicar el informe, considere maneras de ampliar su impacto. Éstas podrían incluir ayudar a las partes interesadas a hacer un mejor uso del informe e institucionalizar el proceso de evaluación para asegurar que las futuras evaluaciones se construyan sobre su trabajo.

RECUADRO 48: PENSANDO MÁS ALLÁ DEL INFORME

Las evaluaciones han cometido el error de ver el informe como el final del proceso. Esto es especialmente común si la evaluación es delegada a un consultor cuya “entrega” es el informe. Desde el principio, la difusión y la comunicación deben ser parte del plan de trabajo (Capítulo 2).

Paso 1: Decida su estrategia de difusión

Cuando elaboró inicialmente un plan de trabajo y presupuesto para su evaluación (Capítulo 2), mucho antes de haber obtenido algún hallazgo, usted comenzó a pensar en la difusión. A medida que complete su análisis, considere volver a examinar sus planes iniciales y pulir su estrategia de difusión. ¿Qué productos va a utilizar para reportar sus resultados y cómo llevará dichos productos a su audiencia meta?

Una estrategia de difusión es para la orientación interna de su equipo. No necesita ser extensa ni elaborada.

Al crear o revisar su estrategia, comience replanteando los objetivos de su evaluación, los cuales deben estar claros desde su planificación inicial (Capítulo 1). Estos objetivos apuntarán a una audiencia meta para su trabajo. A continuación, puede considerar si este grupo sigue siendo el más relevante en vista a sus resultados o si otros grupos metas deben ser agregados.

La audiencia meta son las personas que usted espera que lean la evaluación y sean influenciados por los resultados. Si hizo un análisis de economía política como parte de su planificación

inicial, los resultados de dicho análisis pueden servirle para identificar su audiencia meta (puede volver a revisar el análisis ahora).

Usted puede contar con muchos grupos meta - desde políticos de alto nivel hasta partes interesadas rurales - y éstos tendrán diferentes niveles de sofisticación. Incluso dentro de determinados grupos, su audiencia puede variar. Por ejemplo, los funcionarios de alto rango en el departamento forestal tendrán diferentes fortalezas técnicas y usarán un lenguaje técnico diferente a los funcionarios meta de las agencias hermanas que manejan asuntos de leyes, financiamiento o comercio.

A continuación, considere si hay restricciones o requerimientos establecidos en relación con la forma de diseminar sus resultados. Las limitaciones que enfrenta provienen comúnmente de tres fuentes:

- **Directivas.** Por ejemplo, una evaluación realizada para cumplir un requisito relacionado con REDD debe producir un informe que cumpla con ese requisito. Una evaluación financiada por un donante externo,

RECUADRO 49: REPENSAR Y REVISAR

Incluso si su plan de trabajo inicial ya incluye una estrategia detallada de difusión, debe considerar revisarla antes de comenzar a generar productos. El contexto del sector puede haber cambiado desde que empezó a trabajar. Por ejemplo, un cambio en el liderazgo, un escándalo o un desastre natural puede haber girado el interés del gobierno hacia reformas específicas de otro tipo. Eso puede sugerir un nuevo énfasis para su informe o plan de publicidad. Es posible que haya aprendido cosas nuevas sobre su audiencia meta que sugieren mejores formas de llegar a ella. Usted puede haber enfrentado nuevas restricciones de tiempo o presupuesto que requieren cambios en los enfoques de difusión. Puede tener nuevas ideas sobre cómo organizar o presentar sus hallazgos. En todo caso, ya que el tiempo para redactar sus hallazgos se acerca, considere volver a pensar en la difusión.

probablemente deberá presentar un informe al donante. Una evaluación realizada por un gobierno u organización con más de un idioma oficial puede enfrentar un requisito de producir su informe en más de un idioma.

- **Recursos limitados.** Usted puede carecer de presupuesto para producir resúmenes especializados del informe o llevar a cabo talleres regionales sobre el mismo para las partes interesadas. Es posible que carezca de la capacidad de apoyar un sitio web después que la evaluación concluya y el equipo de evaluación pase a otras asignaciones. De las opciones disponibles, debe elegir la mejor manera de invertir sus recursos limitados.
- **Restricciones de autoridad** (sobre todo si está trabajando dentro de un gobierno o institución grande). Una oficina del gobierno puede carecer de la autoridad para informar a los funcionarios electos a menos que los funcionarios electos soliciten el informe. Las leyes locales pueden prohibir a una institución educativa que participe en actividades que parecen ser políticas. Las normas de una organización pueden prohibir al personal técnico que envíe comunicados de prensa. Estas limitaciones se deben haber considerado durante la etapa de planificación, pero puede ser necesario volver a revisarlas ahora, sobre todo

si sus resultados son relevantes para un audiencia meta que usted no había considerado anteriormente.

Una vez que esté claro sobre los objetivos, la audiencia meta y las restricciones, debe tratar de responder a tres preguntas: ¿qué tipo de productos generará la evaluación?, ¿cómo hará la evaluación dichos productos disponibles? y ¿cómo atraerá la evaluación la atención hacia los productos?

Tipos de productos

El Recuadro 50 enumera algunos formatos frecuentemente usados para los productos. Debe escoger productos que respondan a su audiencia meta. Si la audiencia meta es muy variada, sus productos deben reflejar esta variación. Por ejemplo, digamos que los objetivos primarios de su evaluación son preparar un informe para el gabinete sobre la situación de la gobernanza forestal y fomentar mejoras en la gobernanza. Necesitará producir un informe principal para el gabinete. Su audiencia meta real, sin embargo, será más amplia e incluirá a los funcionarios electos, personal técnico de la agencia forestal y partes interesadas influyentes. Considere incluir detalles técnicos en su informe principal para que éste sea convincente para los que tengan una mente científica, pero también incluya un

RECUADRO 50: ALGUNOS FORMATOS DE PRODUCTOS

La mayoría de las evaluaciones preparan algún tipo de informe escrito detallado. Además, puede considerar:

- Versiones resumidas para los tomadores de decisión.
- Resúmenes destinados a las principales partes interesadas.
- Un sitio web informando sobre los resultados.
- Versiones en varios idiomas.
- Versiones en disco compacto.
- Resúmenes en audio o vídeo.
- Presentaciones en PowerPoint.

resumen ejecutivo o resúmenes de los capítulos que comuniquen mejor la información a los que piensan de forma menos técnica.

Puede preparar resúmenes separados del informe, tal vez de unas pocas páginas cada uno, dirigidos a determinados grupos de partes interesadas. Si su audiencia meta incluye una población rural, puede considerar medidas tales como preparar versiones del informe adaptadas a su nivel de educación y preparar versiones en idiomas locales. Si su audiencia incluye a partes interesadas internacionales, como financiadores, puede considerar proporcionar resúmenes del informe en los idiomas de los financiadores.

Poniendo los productos a disposición

Al considerar la forma de distribuir sus productos, debe pensar de nuevo acerca de sus objetivos y la audiencia meta. Las copias impresas de los materiales son útiles para la presentación formal a los tomadores de decisión y patrocinadores. Son esenciales para llegar a las personas que no tienen acceso a computadoras y el Internet. Las copias electrónicas son menos costosas y más fáciles de producir, según sea necesario. Las presentaciones verbales llegan a menos personas, pero le garantizan captar la atención de su audiencia. El Recuadro 51 ofrece algunas ideas de distribución.

RECUADRO 51: POSIBLES FORMAS DE DISTRIBUIR LOS HALLAZGOS DEL ESTUDIO

- **Copias impresas**

Éstas pueden ser enviadas a:

- Todas las partes interesadas involucradas en el proceso.
- Tomadores de decisión claves.
- Miembros de la prensa.
- Bibliotecas.
- o
- Puestas a disposición a bajo costo o sin costo a pedido desde una ubicación central.
- Puestas a disposición a bajo costo o sin costo a petición en las oficinas del distrito.

- **Copias electrónicas**

- Conteniendo los resultados clave en el sitio web del proyecto.
- Conteniendo el informe completo descargable.
- Conteniendo el informe completo en discos compactos y distribuyéndolos como las copias impresas.
- Conteniendo versiones de resumen en vídeo o audio (podcast) disponibles en línea.

- **“Copias” verbales**

- Ver “Extensión Educativa” (Recuadro 52).

Recuerde que las técnicas pueden apoyarse una sobre otra. Por ejemplo las presentaciones verbales o resúmenes pueden despertar el interés de leer el informe completo.

Llamando la atención a los hallazgos

También debe pensar en maneras apropiadas para comunicar a su audiencia meta que el informe existe y de que puede obtener copias del mismo. Puede incluir estrategias de prensa, estrategias electrónicas de comunicación con los medios y extensión educativa. Ver el Recuadro 52 para obtener algunas ideas específicas.

Después de considerar los objetivos, restricciones y opciones, no tiene que escribir una estrategia de difusión por separado si decide que todo lo que hará es producir una única versión de su informe y enviarla a los tomadores de decisión y partes interesadas. Si ha decidido adoptar una estrategia que involucra más de uno o dos pasos, sin embargo, o si tiene una idea más detallada de lo que desea en cuanto a sus productos, debe plasmarla en un breve memorándum, para posterior referencia suya y del equipo.

RECUADRO 52: POSIBLES FORMAS DE LLAMAR LA ATENCIÓN A LOS HALLAZGOS DEL ESTUDIO

Publicidad

- Estrategias de prensa tradicionales
 - Nota de prensa enviada a periodistas interesados.
 - Rueda de prensa para periodistas interesados.
 - Apariciones en programas de llamadas en la radio o programas de TV sobre temas públicos.
 - Avisos o anuncios pagados.
- Estrategias de medios electrónicos
 - Publicaciones en blogs sobre los hallazgos.
 - Publicaciones en foros de discusión.
 - Publicaciones en los medios de comunicación sociales.
 - Correos electrónicos a los grupos interesados a través de sus listas de servidores.
 - Publicaciones en cuentas de Twitter.

Extensión educativa

- Charlas, presentaciones o reuniones de información para el público en general o grupos meta, sobre todo para los tomadores de decisión y partes interesadas claves.
- Documentos y conferencias académicos.
- Talleres dirigidos a audiencias metas concretas, como los madereros o líderes de comunidades rurales.
- Un sitio Web educativo.

Paso 2: Implementando la estrategia

Los siguientes son pasos típicos para implementar su estrategia de difusión:

- Crear un borrador de su producto principal o más integral.
- Verificar el borrador.
- Revisarlo para generar el producto principal final.
- Generar productos complementarios.
- Publicar sus productos.

Prepare un borrador de su producto principal

Muy a menudo su principal producto es un informe. Redactar implica un gran compromiso de tiempo del personal. Las evaluaciones pueden requerir un tercio del total de las horas del personal para redactar productos, y su presupuesto (Capítulo 2) debe reflejarlo. Si ya ha redactado sus hallazgos como parte de la verificación de su análisis (Capítulo 5), es posible que tenga más de la mitad del trabajo hecho para completar sus productos. Si no, cuente con tener que invertir una cantidad significativa de tiempo del personal para la redacción.

Redactar un informe de evaluación es muy parecido a redactar cualquier otro informe. El paso anterior en este capítulo mencionó la consideración fundamental: mantener sus objetivos y audiencia meta en mente. Redacte para esa audiencia, utilizando un lenguaje y ejemplos que podrán entender.

Muy a menudo los miembros de los equipos encargados de analizar los datos estarán involucrados en la redacción de los hallazgos y es posible que no sean expertos redactores. No dude en incorporar una persona que sepa redactar para ayudarles, ya sea como coautor o editor. Además, contar con una persona no del todo familiarizada con la evaluación específica actuando como editor, a veces puede ayudar a los redactores a evitar un error común: suponer que el lector promedio sabe más de lo que el lector realmente sabe. El escritor debe contar con suficiente conocimiento sobre gobernanza forestal y evaluación para manejar el material de forma precisa y completa.

RECUADRO 53: EJEMPLOS DE INFORMES

A continuación presentamos tres páginas web que incluyen enlaces a informes de evaluación. En su mayoría son informes de “alto nivel”, dirigidos a una audiencia educada y con un diseño y edición profesionales. No todos los informes tienen que ser tan sofisticados o elaborados.

- Evaluación de PROFOR en Burkina Faso: <http://www.profor.info/knowledge/assessing-forest-governance-burkina-faso>.
- Evaluación del Banco Mundial en Rusia: <http://www.profor.info/notes/results-are-assessing-forest-governance-russia>.
- Evaluación Participativa de Gobernanza en Indonesia: http://www.undp.org/content/indonesia/en/home/library/environment_energy/participatory-governance-assessment--the-2012-indonesia-forest--.html.

Verifique y revise el borrador

La forma cómo verificará el borrador del informe depende de la extensión de la verificación anterior de sus hallazgos. Algunas evaluaciones utilizan el borrador del informe como el vehículo para una mayor verificación por parte de las partes interesadas. En ese caso, considere seguir los mismos pasos discutidos para la validación de los resultados en el Capítulo 5. Éstos pueden incluir revisión interna por colegas, revisión externa por colegas, entrevistas con informantes clave, distribución general a las partes interesadas para recibir comentarios escritos y/o talleres con partes interesadas.

Si utiliza reuniones cara a cara, para verificar su informe, considere si desea utilizar un facilitador neutro. Si el tema es delicado, las personas pueden sentirse más seguras trabajando con un ente neutral y tener cierta promesa de que sus comentarios no serán atribuidos a ellos. Si el tema es emotivo, la discusión será más fácil de realizar si el causante del enojo o temor no está liderando al grupo. Además, un facilitador capacitado sabrá cómo reconocer y disipar las tensiones emocionales.

Si ya ha verificado los hallazgos, es posible que sólo necesite cierta revisión interna o externa entre colegas. Contactar a las partes interesadas demasiadas veces para verificar puede dar lugar a “fatiga de verificación”, y es posible que tenga problemas en lograr que las personas le presten toda su atención. Si los hallazgos del informe tienen probabilidad de ser controversiales o tocar temas sensibles, aun así, considere realizar

una labor de extensión plena hacia las partes interesadas. También es posible que necesite seguir los procedimientos de su organización para revisar los documentos antes de su publicación.

Prepare versiones o productos suplementarios

Una vez que tenga una versión final de su informe principal, su estrategia puede requerir la producción de resúmenes, traducciones o versiones simplificadas. El momento de la producción de los mismos puede variar, y usted puede generar algunos después de la publicación del informe principal. De hecho, basándose en cómo la gente reacciona al informe principal, puede llegar a darse cuenta que otras versiones adicionales serían de valor. Los diferentes grupos de partes interesadas pueden ver diferentes partes de sus hallazgos como clave. Por ejemplo, las comunidades rurales, pueden estar particularmente interesadas en sus hallazgos sobre el acceso a los recursos forestales o la distribución de beneficios. Usted puede generar notas o resúmenes dirigidos a ellos destacando estos hallazgos. Tenga cuidado, sin embargo, de no parecer ser un defensor de un grupo u otro, a menos que esa sea su función reconocida.

Publique sus productos

Recuerde que la publicación es más que la entrega de una copia impresa a quien encargó la evaluación. El Recuadro 51 presenta algunas formas de distribuir su informe. La publicación debe incluir normalmente la concientización sobre la disponibilidad del informe.

RECUADRO 54: PROTEJA SUS FUENTES

Si prometió confidencialidad a los informantes claves o a los participantes en los talleres y grupos focales, asegúrese de cumplir con esta promesa en su informe. No atribuya citas a personas a quienes se les prometió el anonimato. Omite detalles que podrían apuntar a una fuente de información.

Si ha colectado algunos datos bajo el entendimiento de que se trataba de información “extraoficial”, no los reporte en lo absoluto a menos que tenga una fuente separada para fuentes “extraoficiales”.

Ver el Recuadro 52 para obtener ideas sobre la difusión de la disponibilidad de la información. Su estrategia de difusión debe ser su guía.

Decidir el momento de su publicación puede ser importante. Si su informe tiene implicaciones políticas, publicarlo antes de una votación clave o antes de una elección podría darle más impacto que si lo publica después. Del mismo modo, un informe que muestra defectos en la gobernanza de las concesiones forestales tendrá más impacto si se publica antes de una subasta importante de concesiones que después. Si desea que su informe atraiga cobertura de prensa, es mejor publicarlo a media mañana a principios de la semana en lugar de un viernes por la tarde.

A veces puede vincular la publicación con otro evento que ya está llamando la atención. Por ejemplo, puede presentar el informe cuando un nuevo ministro o director de organismo de pensamiento reformista asume el cargo. O puede publicar los resultados en un congreso internacional donde puedan llamar la atención de potenciales donantes que de otro modo podrían pasarlos por alto.

Puede publicar su informe de forma simultánea en múltiples formatos y vincularlos. Un informe impreso puede referir a las personas a un sitio web para actualizaciones e información especializada para determinadas audiencias. El sitio web puede permitir descargar el informe completo a los visitantes que no lo han visto.

RECUADRO 55: CONFIANZA E IMPACTO

Algunas personas puede tratar de acusar a la evaluación de tener segundas intenciones y poner en duda sus conclusiones tachándolas de parciales. Contrarrestar estas acusaciones depende de la confianza; la construcción de confianza comienza con la transparencia y franqueza en la planificación inicial (Capítulo 2) y continúa a lo largo de la recopilación de datos (Capítulo 4), análisis (Capítulo 5) y difusión.

Paso 3: Institucionalice evaluaciones adicionales

Algunas evaluaciones están diseñadas como eventos únicos, pero el impacto de la evaluación es mayor si la evaluación es un ejercicio regular. La primera evaluación sirve como una línea de base para la segunda, permitiendo discutir las tendencias. La experiencia colectiva de las evaluaciones anteriores puede proporcionar una base de conocimiento institucional lo cual permite que la próxima evaluación sea mejor que sus predecesoras (ver la discusión sobre cómo evaluar el estudio en el Capítulo 7 para ampliar el

tema). Para que esto suceda, sin embargo, una institución debe comprometerse a servir como 'sede' permanente del proceso de evaluación; el proceso de evaluación debe tener una base más amplia de apoyo, en la ley, las instituciones o las partes interesadas; y deben emerger líderes para conducir el proceso.

Sede institucional

La sede institucional de la evaluación puede mantener los registros, incluyendo los datos de

evaluaciones anteriores. Esta sede puede albergar a miembros clave del equipo de evaluación como empleados a largo plazo y debe poder planificar y presupuestar para la próxima evaluación y recaudar fondos si es necesario.

La situación ideal es establecer la sede institucional lo más pronto posible. En otras palabras, esta es una cuestión que se puede establecer mejor cuando se tratan los temas de quién patrocinará y llevará a cabo la primera evaluación (Capítulo 2), o incluso antes. Luego, a medida que la primera evaluación proceda, la sede institucional estará estrechamente involucrada, creando un sentido de propiedad institucional del proceso (ver 'Base de apoyo', abajo) y la infraestructura y capacidad internas.

Si el gobierno conduce la evaluación, la sede natural será por ende, una agencia del gobierno con una división establecida de seguimiento y evaluación. La sede podría ser una agencia forestal, un organismo de planificación, de estadística o de supervisión interna.

Si la evaluación es conducida por una ONG, la sede puede ser la ONG, pero la estabilidad a largo plazo de su financiamiento puede ser un problema. Si el anfitrión original no puede prometer un financiamiento continuo, puede ser mejor asociar la evaluación con otra organización de la sociedad civil, posiblemente incluso una fundación o universidad, con una base financiera estable. El nuevo anfitrión puede expresar su compromiso de mantener la evaluación por medio de un contrato vinculante con algunos de los otros participantes. (Ver el Capítulo 2 para mayor discusión sobre quién debe conducir la evaluación).

Si nadie asumirá la responsabilidad de hacer evaluaciones periódicas, la mejor salvaguardia institucional es encontrar a alguien que sirva como custodio de los datos y registros de la evaluación actual. De esa manera, si un nuevo anfitrión emerge, algunos de los documentos y memoria de la evaluación estarán disponibles

para ser aprovechados. Las universidades, instituciones de investigación y bibliotecas son posibles depósitos para documentos.

Base de apoyo

Para garantizar que las personas dediquen los fondos y energía necesarios para llevar a cabo la próxima evaluación, el proceso necesita una base de apoyo. Esta base debe ser lo suficientemente fuerte para garantizar que al llegar el momento de la próxima evaluación, las cosas realmente se hagan.

En una sociedad donde impera la ley, dicha garantía puede provenir de un estatuto, reglamento u otro mecanismo vinculante. Sin embargo, puede ser impráctico establecer un mecanismo legal de este tipo. El informe puede apuntar la necesidad, pero las personas que organizan la evaluación rara vez están en condiciones de crear un mecanismo vinculante por sí mismos.

Una influencia paralela es el apoyo social para las evaluaciones. Cuando es posible establecer un mecanismo vinculante, el apoyo social lo puede reforzar. Cuando no existe un mecanismo vinculante, el apoyo social es la mejor esperanza para la continuación de las evaluaciones.

El apoyo social puede ser creado a lo largo del proceso, usando la transparencia y participación de las partes interesadas para educar a posibles partidarios. Si ha involucrado bien a las partes interesadas, como se sugirió en el Capítulo 1 y a lo largo de esta guía, el apoyo puede surgir de forma automática. Las partes interesadas llegarán a ver la evaluación como una manera de expresar sus preocupaciones, ser escuchadas e incluso tener una medida de poder en las decisiones del sector forestal. Desearán que se realicen evaluaciones futuras.

La buena publicidad (Paso 2 de este capítulo) también puede fortalecer el interés de las partes interesadas en la realización de evaluaciones futuras. El mostrar a las personas cómo los

hallazgos específicos se vinculan con las políticas que desean influir o las acciones que favorecen puede lograr que se conviertan en partidarias de las evaluaciones.

Liderazgo

Las partes interesadas en su conjunto pueden favorecer la evaluación pero darle sólo un apoyo pasivo. A menudo se necesita que un líder tome acción para persuadir a las personas, organizar los grupos y catalizar la acción.

El liderazgo es difícil de garantizar en el tiempo. Los individuos van y vienen. La mejor ruta a menudo es buscar el liderazgo de las instituciones. Un donante respetado o una ONG que no puede servir como sede de la evaluación podría, sin embargo, convertirse en el principal

promotor de la evaluación. La institución anfitriona en sí misma puede convertirse en líder de la próxima evaluación si cuenta con el respeto de los tomadores de decisión y de las partes interesadas.

El proceso completo de reclutar el compromiso institucional está más allá del alcance de esta guía, pero este comienza con involucrar a personas dentro de las instituciones. Éstas deben ser personas que saben lograr que sus propias instituciones establezcan compromisos.

No se detenga con un solo partidario o líder. El proceso de evaluación se beneficiará más si cuenta con muchos partidarios, con líderes eficaces que galvanicen dicho apoyo.

Puntos sobre el proceso Facilite el uso de sus hallazgos

Esta guía no pretende ir más allá de la evaluación discutiendo detalles de la formulación de políticas. Este capítulo ofrece algunas ideas, sin embargo, para que la evaluación sea más valiosa en los pasos sucesivos de desarrollo de políticas. Si ha seguido los Pasos 1 y 2 anteriores, ya ha ayudado a facilitar la acción creando productos dirigidos a su audiencia meta, haciendo los resultados disponibles y dándoles publicidad.

Si desarrolló una teoría del cambio en su planificación (Capítulo 1, Paso 3), ahora es el momento de revisarla de nuevo. Piense en su visión de cómo sus productos conducirían a resultados y piense en lo que puede hacer ahora para avanzar esos resultados. Las acciones necesarias podrían ser tan simples como colocar sus productos en las manos adecuadas.

Es posible, sin embargo, que tenga que hacer más. Por ejemplo, su audiencia meta puede necesitar capacidad adicional. Las partes interesadas pueden carecer de la capacidad para comprender plenamente la evaluación y sus implicaciones. Pueden carecer de la capacidad para interactuar eficazmente con los tomadores de decisión o de tomar acción en cuanto a los hallazgos de la evaluación.

Considere evaluar las necesidades adicionales de capacitación de su audiencia. La evaluación de necesidades de capacitación en su sentido más formal es un proceso tan elaborado como una evaluación de gobernanza, pero en su forma más informal sólo toma unos cuantos pasos.

- **Identifique lo ideal.** ¿Qué capacidades deben tener las partes interesadas para sacar el máximo provecho de la evaluación? Esto es en gran parte un ejercicio de escritorio, basado en su conocimiento de las partes interesadas, la evaluación y el contexto local,

pero tendrá que verificar su comprensión de lo ideal discutiéndolo con algunas partes interesadas y/o expertos.

- **Identifique lo real.** Investigue y determine las capacidades de las partes interesadas, por lo general hablando con informantes clave y expertos. Quizá usted ya cuenta con algunos de estos datos; algunas evaluaciones de gobernanza ven la capacidad de las partes interesadas como un subcomponente medible de la gobernanza.

Una vez que haya identificado la brecha entre lo ideal y lo real, puede comenzar a diseñar la capacitación u otras medidas para llenar la brecha. Haga una prueba piloto de sus medidas antes de ejecutarlas a gran escala.

Otros pasos que puede tomar para facilitar el uso de los hallazgos:

- Identifique a las partes interesadas y líderes potenciales para dar seguimiento a los cambios necesarios.
- Trabaje con estas partes interesadas clave para desarrollar una visión común (de hecho, una teoría del cambio revisada u hoja de ruta para los próximos pasos).
- Fomente la comunicación entre las personas interesadas en el cambio. Más allá de las partes interesadas nacionales, éstas pueden incluir a partes interesadas de otros países de la región que enfrentan similares situaciones, organizaciones de la sociedad civil internacionales o donantes internacionales y socios para el desarrollo. Considere la posibilidad de reuniones, talleres y medios de comunicación social.

7

APRENDIZAJE Y MEJORAMIENTO

Este capítulo le ayudará mejorar el presente estudio de gobernanza y el próximo. Un estudio de gobernanza debe ser un proceso de aprendizaje para todo el equipo. Al evaluar el proceso, puede capturar lecciones aprendidas a lo largo del camino a fin de mejorar su esfuerzo actual y captar lecciones una vez terminado el estudio de gobernanza a fin de mejorar el trabajo futuro. Al evaluar se pueden fortalecer las habilidades de los miembros de su equipo y ayudarles en su próxima tarea, cualquiera que ésta sea.

PASO 1

COMIENZE LA EVALUACIÓN DURANTE EL DESARROLLO DEL ESTUDIO DE GOBERNANZA

Obtenga comentarios de su equipo, las partes interesadas y otros participantes a medida que avanza.

PASO 2

EVALÚE DESPUÉS DE REALIZADO EL ESTUDIO DE GOBERNANZA

Tan pronto como pueda después de terminar el estudio de gobernanza, mientras la experiencia aún está fresca en la mente de las personas, organice una evaluación. Puede ser una auto-evaluación del equipo o una evaluación realizada por un ente externo.

PASO 3

DESPUÉS DE EVALUAR EL ESTUDIO DE GOBERNANZA HAGA LOS RESULTADOS DISPONIBLES

Guárdelo en un archivo donde estará disponible para uso por parte del próximo equipo de evaluación; publíquelo en una revista abierta donde los demás puedan aprender del mismo.

PASO 4

MANTENGA LA PUERTA ABIERTA A COMENTARIOS

El impacto del estudio de gobernanza no será evidente de inmediato. Establezca alguna manera de obtener comentarios continuos sobre el esfuerzo.

PUNTOS SOBRE EL PROCESO: DESARROLLANDO UNA AUTO-EVALUACIÓN DEL EQUIPO

Puede “hacerla en casa”: realice un taller con su equipo para capturar las lecciones aprendidas de su trabajo.

Paso 1: Comience la evaluación durante el desarrollo del estudio de gobernanza

Los capítulos anteriores ya han mencionado que un estudio de gobernanza puede obtener comentarios verificando y haciendo una prueba piloto de sus métodos, validando los datos y verificando los resultados. A continuación presentamos algunos métodos adicionales para obtener comentarios.

Comité de dirección o comité asesor. El estudio de gobernanza puede establecer un grupo independiente de profesionales o partes interesadas que supervisen el trabajo y periódicamente hagan recomendaciones para su mejoramiento. El comité puede reunirse para dar recomendaciones conjuntas o pueden dar sus opiniones individualmente.

Evaluaciones posteriores al evento. Al final de las discusiones de grupos focales y talleres, puede pedir a los participantes que llenen un breve

formulario de evaluación o provean comentarios verbales sobre el evento. El Recuadro 56 presenta ejemplos de preguntas para evaluar un evento.

Formularios Web. Si algunos de sus participantes o partes interesadas tienen acceso a Internet, usted puede crear una página web donde las personas pueden dejar sus comentarios sobre el estudio de gobernanza.

Canales internos. Puede proporcionar maneras para que los miembros del equipo reporten problemas y hagan sugerencias durante el estudio de gobernanza (por ejemplo, reuniones regulares para comentarios, memoranda de oficina) y lleve un registro de los mismos. Incluso si no puede abordarlos durante el estudio de gobernanza, estos comentarios pueden identificar áreas a ser exploradas en una evaluación posterior al estudio de gobernanza.

Paso 2: Evalúe después de realizado el estudio de gobernanza

Las evaluaciones posteriores al estudio de gobernanza son formas productivas para captar lecciones de la experiencia a fin de que el próximo estudio sea mejor. Debe incluir una evaluación posterior al estudio en su plan de trabajo y presupuesto (Capítulo 2).

Después de que haya terminado el estudio de gobernanza, varias cosas estarán seguras.

- Usted sabrá más sobre el proceso de realizar un estudio de gobernanza que cuando empezó.
- Los nuevos conocimientos se distribuirán entre todo el equipo que hizo el estudio. Ninguna persona, incluso el administrador, lo sabrá todo.
- Habrá cometido algunos errores, de algunos de los cuales usted podría no estar consciente, pero podría beneficiarse al reconocerlos.

A través de una evaluación posterior al estudio de gobernanza, usted puede captar parte de este conocimiento. Parte de este conocimiento ayudará a mejorar el próximo estudio. Otra parte se refiere a prácticas como el trabajo de extensión con las partes interesadas o la divulgación del informe y serán útiles para muchos otros proyectos.

¿Quién llevará a cabo la evaluación del estudio de gobernanza? Puede realizar la evaluación del estudio de gobernanza utilizando personas de su equipo, una persona de su organización que no participó en su equipo o alguien fuera de su organización. La Tabla 8 resume algunas ventajas y desventajas de estas opciones.

RECUADRO 56: EJEMPLO DE PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN DE UN EVENTO

Los siguientes son ejemplos de preguntas para dar a los participantes al final de un taller u otro evento grupal. Muchas son preguntas abiertas (ver Recuadro 30). Puede convertirlas en preguntas cerradas para facilitar el análisis de las respuestas, sin embargo debe dejar algunas preguntas abiertas generales (como la última) para capturar alguna preocupación que no consideró incluir específicamente.

- ¿Qué tan bien se le explicó el evento antes de venir? ¿El evento fue lo que esperaba?
- Si recibió información escrita antes del evento, ¿le fue útil? ¿Cómo podía haber sido mejor?
- Califique el proceso en general (organización, agenda, presentaciones, moderación, etc.) en una escala de 1 (= muy bueno) a 5 (= muy malo).
- ¿Fue el evento demasiado corto, demasiado largo o simplemente de buena duración?
- Si usted hubiera desarrollado el evento, hubiera invertido más o menos tiempo en:
 - Introducciones y presentaciones de antecedentes.
 - Ejercicios de plenarias y discusiones.
 - Ejercicios en grupos pequeños.
 - Recesos y comidas.
- ¿Tuvo oportunidad de expresarse? ¿Cree que las personas prestaron atención a lo que usted tenía que decir?
- Si usted hubiera desarrollado el evento, ¿hubiera invitado a diferentes participantes?
- Si usted hubiera desarrollado el evento, ¿a cuáles temas le hubiera dedicado más tiempo? ¿Menos tiempo?
- ¿Cómo podríamos haber mejorado la facilitación o moderación del evento?
- ¿Cómo podríamos haber mejorado la logística del evento (espacio para reuniones, meriendas, etc.)?
- ¿Considera que este evento fue de un uso valioso de su tiempo? ¿Qué hubiera hecho que el evento fuera más valioso para usted?
- ¿Qué más podemos hacer para que el próximo evento sea mejor?

TABLA 8: ¿QUIÉN LLEVARÁ A CABO LA EVALUACIÓN DEL ESTUDIO DE GOBERNANZA?

Opción	Ventajas	Desventajas
Equipo de autoevaluación	Opción menos costosa (y a menudo la más rápida).	Mayor probabilidad de parcialidad y ceguera a las fallas. Mayor tendencia de que las personas no hablen con franqueza. El equipo puede tener poca experiencia en auto-evaluaciones de proyectos.
Evaluación ejecutada fuera del equipo, pero dentro de la organización mayor.	Es probable que sea más objetiva que la Opción I y menos costosa que la Opción III. Puede utilizar a personas con experiencia en evaluaciones.	Puede conllevar sesgos institucionales y ceguera. Ocasionalmente se contamina con los conflictos personales o de la organización.
Evaluación independiente	Por lo general involucra a personas con experiencia especial en evaluación. Es probable que sea imparcial. Más probable de extraer respuestas francas de los involucrados.	A menudo, es la más costosa.

RECUADRO 57: PREGUNTAS CLAVES PARA LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO

Preguntas clave que deben hacerse:

- ¿Qué hicimos bien que no queremos olvidar?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué debemos hacer diferente la próxima vez?
- ¿Qué nos desconcierta todavía?

Fuente: Kerth (2001).

Si el tiempo, el presupuesto y las limitaciones de la organización le permiten utilizar un evaluador independiente, entonces esa es su mejor opción. Incluso si tiene que organizar un esfuerzo rápido con su propio equipo, hacer algún tipo de evaluación es mejor que no hacer ninguna..

Si va a contratar a un evaluador independiente o trabajar con un evaluador externo a su equipo, entonces deje al evaluador a cargo del esfuerzo. Instruya a su equipo a colaborar y apoyar. Si está haciendo una autoevaluación interna con el equipo, las páginas siguientes le ofrecen algunas sugerencias.

¿Qué cubrirá la evaluación del estudio de gobernanza? El Recuadro 57 sugiere cuatro preguntas generales para evaluaciones de proyectos. El Recuadro 58 sugiere algunas preguntas y ejercicios de autoevaluación.

El enfoque preciso de la evaluación del estudio dependerá de la experiencia y los problemas que ha enfrentado. La mejor práctica es a menudo permitir que el equipo del estudio de gobernanza ayude a diseñar y establecer el enfoque de la evaluación, incluyendo las preguntas a ser planteadas (Patton 1997, pg.29-31). El equipo puede señalar el tipo de información que será útil para las personas que lleven a cabo el próximo estudio de gobernanza.

Paso 3: Después de evaluar el estudio de gobernanza haga los resultados disponibles

Las evaluaciones enseñan lecciones a las personas que participaron en el estudio de gobernanza, pero la audiencia más importante puede ser las personas que participarán en el próximo estudio. Por esa razón, debe poner los resultados de la evaluación del estudio por escrito y guardarlos en un lugar donde el equipo del próximo estudio pueda encontrarlos fácilmente.

Los resultados de la evaluación del estudio de gobernanza pueden también ser de utilidad para

otras personas realizando estudios similares. Entre ellas puede haber personas haciendo estudios de gobernanza fuera del sector forestal en su país y personas haciendo estudios de gobernanza forestal en otros países. Por esta razón, considere publicar la evaluación del estudio donde pueda estar ampliamente disponible. Esto puede implicar elaborar un documento académico y ponerlo a disposición a través de la página web de su organización o publicarlo a través de los medios de comunicación social.

Paso 4: Mantenga la puerta abierta a comentarios

Una fuente de información hará falta en una evaluación inicial: los comentarios de usuarios reales de los hallazgos del estudio de gobernanza. El informe del estudio de gobernanza debe invitar a los lectores a enviar sus comentarios. Usted puede obtener ideas sobre criterios nuevos y útiles, nuevos indicadores para evaluar y mejores formas de evaluarlos.

La manera habitual de hacerlo es identificando un punto de contacto para los comentarios en las publicaciones del estudio de gobernanza. El contacto puede ser uno de los autores principales, pero los autores suelen pasar a otros proyectos e incluso cambiar de instituciones. Una mejor práctica es establecer un contacto institucional permanente, en una oficina de gobierno u ONG. Una buena opción es la sede institucional de la evaluación (discutido en el Capítulo 6, Paso 3). Dicha oficina puede comprometerse a recopilar, archivar y quizás también analizar los comentarios. La oficina también puede mantener la información de contacto para el equipo del estudio y las principales partes interesadas de manera que sean fáciles de localizar si se necesitan sus ideas y evaluaciones.

Otra cosa que no puede ser cubierta por una evaluación inicial es el impacto del estudio de gobernanza. Usted puede llevar a cabo una revisión algunos meses o años después de realizado el estudio de gobernanza para determinar el impacto que tuvo y cómo el próximo estudio puede ser más eficaz.

Una buena práctica es encontrar una institución con posibilidades de estar activa en el área durante varios años y solicitarle que se comprometa a patrocinar una futura evaluación de los impactos del estudio de gobernanza. Si un donante externo financió el estudio de gobernanza, el donante puede estar interesado en los impactos a largo plazo. Si el patrocinador principal del estudio es una agencia de gobierno u ONG, piense en maneras de lograr colocar una evaluación de seguimiento dentro de la planificación o los presupuestos a largo plazo del patrocinador.

Puntos sobre el proceso

Desarrollando una autoevaluación del equipo

El mejor momento para llevar a cabo una autoevaluación inicial es poco después de terminado el estudio de gobernanza (aunque también se puede llevar a cabo una rápida evaluación a mitad del camino, buscando cosas que necesitan corrección). El proceso estará todavía fresco en la mente de las personas. Encontrar a los miembros del equipo y otros participantes será más fácil antes de que pasen a otros puestos y tareas.

Las preguntas clave se presentan en el Recuadro 57. Puede utilizar cualquiera de los métodos de recopilar datos cualitativos del Capítulo 4 para responderlas. Por ejemplo:

- Entrevistas con informantes clave. En este caso, los informantes clave son las personas de su propio equipo, los representantes de las partes interesadas que participaron en el proceso, y tal vez las personas que tenían funciones de financiamiento, apoyo o supervisión del equipo.
- Grupos focales. Puede llevar a cabo discusiones de grupos focales con miembros de su equipo o con las partes interesadas.
- Talleres. Un taller de evaluación puede ser poco más que una versión extendida de un grupo focal. Algunos administradores, sin embargo, prefieren las evaluaciones basadas en talleres estructurados como un retiro o un ejercicio de fortalecimiento de equipo, sobre todo si el equipo permanecerá junto para asumir tareas futuras.

El Recuadro 58 ofrece algunas herramientas para utilizar en estos contextos.

- Fomentar la franqueza. Una buena evaluación dependerá de dos cosas: que las personas piensen cuidadosamente acerca del trabajo siendo evaluado y que hablen con franqueza acerca de lo que piensan. Asegurar la

franqueza es a menudo el mayor desafío. Esto es especialmente cierto en autoevaluaciones de equipo. Las personas pueden temer dañar las relaciones con sus colegas, superiores o financiadores.

Dos maneras de fomentar la franqueza son protegiendo las fuentes de información y controlando el enfoque de la discusión. Los siguientes son algunos enfoques para proteger las fuentes de información:

- Confidencialidad. Establecer expectativas compartidas con los participantes sobre el uso de la información y la confidencialidad puede lograr que las personas estén más propensas a ser francas. Considere asegurar a la gente que no se identificarán las fuentes de información en su informe evaluativo. Abordar la confidencialidad debe ser una de las primeras cosas que haga en toda entrevista o reunión de grupo evaluativas.
- Anonimato completo o parcial: Considere permitir a las personas que comenten sin revelar su identidad al evaluador o a los demás colegas. La evaluación podría aceptar comentarios escritos sin firma (ya sea en papel o electrónicos). En un ambiente de grupo, los administradores podrían ser excluidos cuando el grupo discuta sus acciones.
- Atmósfera de no represalia: La administración de la organización puede crear una atmósfera de no represalia. Puede aceptar sus propias deficiencias de forma franca. Puede aceptar con cortesía la crítica. Puede prometer proteger a los denunciantes y recompensar a las personas que hacen buenas sugerencias para el mejoramiento. La administración de la organización debe fomentar esta atmósfera desde el principio del estudio de gobernanza.

RECUADRO 58: ALGUNOS EJERCICIOS Y HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN

A continuación se presentan algunas ideas de ejercicios a utilizar en entrevistas, grupos focales y talleres evaluativos.

Trazando el marco de tiempo (Kerth 2001). Este ejercicio anima a los individuos o grupos a empezar a pensar profundamente sobre el proceso del estudio de gobernanza. Use una hoja grande de papel o una pizarra. Trace una línea horizontal representando el tiempo y marque los hitos del proyecto: inicio, comienza la planificación inicial, reclutamiento del equipo, inicia la recolección de datos, etc. El eje vertical será la satisfacción de la persona con el proceso en ese punto. Pídale a la persona que tome un lápiz y trace una línea indicando cuando se sentía bien con el proceso y cuando se sentía preocupado, infeliz o insatisfecho. Luego, pídale a la persona que explique las altas y bajas en la línea. Si se hace en grupo, las personas pueden usar diferentes colores de lápices, tiza o marcadores y cada uno debe trazar su propia línea en la misma gráfica.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). La herramienta FODA se utiliza a menudo en talleres y es adaptable a discusiones de grupos focales y entrevistas. Se pide al individuo o grupo que analice el estudio de gobernanza identificando sus fortalezas y debilidades y discutan las oportunidades de mejoramiento y las amenazas para el trabajo futuro. En un ambiente de autocrítica, algunas personas pueden sentirse incómodas hablando de debilidades y amenazas. En lugar de un análisis tradicional FODA, puede replantear el ejercicio buscando respuestas a las cuatro preguntas que figuran en el Recuadro 57.

Listas pareadas. En esta herramienta, el individuo o grupo recibe un par de preguntas complementarias, tales como “¿Qué hicimos bien y queremos repetir la próxima vez?” y “¿Qué queremos hacer diferente la próxima vez?” Otro par de preguntas podría ser: “¿Qué sabemos ahora acerca de los estudios de gobernanza que no sabíamos antes?” y “¿Qué tenemos todavía que aprender?” Coloque cada pregunta en la parte superior de una hoja de papel o en un tablero, y registre las diversas respuestas debajo de cada pregunta.

Plus-Delta. Una variación de las listas pareadas, este ejercicio es potencialmente útil a mitad del proceso. La idea es pedir a cada persona que responda a cuatro preguntas. En el lado plus: ¿Qué está haciendo bien el estudio? Y, más concretamente, ¿qué ha hecho usted personalmente que funcionó bien? En el lado delta (cambio): ¿Qué debe cambiar en el estudio? Y, más concretamente, ¿qué ha estado haciendo usted personalmente que necesita cambiar? Pida a las personas que respondan por escrito o colecte respuestas verbales durante una discusión de grupo.

Los siguientes son algunos enfoques para cambiar el tono de la discusión y que sea menos amenazante para los participantes:

- **Indagación apreciativa.** Algunos evaluadores creen que la manera más productiva para mejorar el rendimiento es enfocándose en lo que salió bien en vez de lo que salió mal y animar a las personas a repetir e incluso ampliar las buenas partes del proceso. En lugar de ver el rendimiento pasado como una colección de problemas que requieren soluciones, la indagación apreciativa se centra
- **Presunción de buena fe.** La evaluación puede adoptar la presunción de buena fe de que cada miembro del equipo estaba haciendo lo mejor que él o ella pudo con la información y los recursos disponibles en el momento (Kerth 2001). Esto tiende a alejar el proceso de la búsqueda de chivos expiatorios.

en establecer metas y buscar maneras de lograrlas. Puede encontrar más información sobre este enfoque en <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

POSTDATA

La evaluación de la gobernanza forestal es un arte en desarrollo. Ha crecido desde la publicación de la herramienta de 'Pirámide' de IIED (2005b) hasta contar actualmente con muchas herramientas y ejemplos disponibles. Las personas han tomado de otros campos, experimentado y compartido sus experiencias. El resultado es una práctica evolucionando rápidamente.

El objetivo de esta guía es proporcionar una visión general de la planificación y realización de una evaluación de gobernanza siguiendo la manera en que se practica hoy en día. Esta guía no puede esperar mantenerse al día o quedar completa para siempre. Sin embargo, la información básica sobre la planificación e implementación deberá ser de utilidad durante varios años.

Los patrocinadores de esta guía esperan ver el campo de la evaluación de gobernanza forestal avanzar mediante el intercambio de experiencias prácticas. Si los lectores tienen sugerencias para mejorar las futuras versiones de esta guía, o si les gustaría compartir sus propias lecciones aprendidas y productos de sus evaluaciones, los patrocinadores les animan a que envíen sus aportes por correo electrónico a assessment@forestgov.info.

ANEXO I: CASOS DE ESTUDIO

Este anexo describe cinco evaluaciones recientes:

- *Una evaluación nacional de la gobernanza del bosque, la tierra y REDD+ en Indonesia con componentes regionales utilizando múltiples métodos de recolección de datos para dar puntuación a más de 100 indicadores; con alto nivel de participación de las partes interesadas.*
- *Un amplio inventario nacional forestal en Tanzania que incluyó un componente de gobernanza, con seis indicadores. La puntuación de los indicadores se realizó utilizando datos de una encuesta de 3,500 hogares y entrevistas con informantes claves.*
- *Una evaluación nacional en Ecuador, destinada a ser repetida a manera de seguimiento periódico como parte de un esfuerzo para crear boletas de calificación de transparencia forestal para múltiples países.*
- *Una evaluación en Liberia centrada en la gobernanza y distribución de beneficios en siete concesiones forestales. La puntuación de los indicadores se obtuvo utilizando encuestas y datos secundarios.*
- *Una evaluación nacional de Uganda, destinada como un diagnóstico inicial, utilizando un taller de partes interesadas para obtener la puntuación de más de 100 indicadores.*

Las descripciones de cada caso son paralelas a la organización de los capítulos de esta guía. Es decir, las descripciones comienzan con el establecimiento de objetivos y la planificación inicial, luego cubren el diseño de herramientas y recolección de datos, a continuación, el análisis y difusión, y finalmente la evaluación del estudio y el aprendizaje.

Caso de estudio: Indonesia

Prueba piloto de la Evaluación Participativa de Gobernanza (EPG) para REDD+

Breve descripción: Las partes interesadas de Indonesia, facilitadas por el Programa ONU-REDD, realizaron la primera prueba piloto de la Evaluación Participativa de Gobernanza (EPG) para REDD+ durante 2011-2013. El proceso fue liderado completamente por las partes interesadas, con consultas adicionales entre ellas llevadas a cabo a lo largo del proceso a nivel nacional y sub-nacional. La evaluación se basó en tres componentes de gobernanza utilizados para categorizar 117 indicadores midiendo la gobernanza de los bosques, la tierra y REDD+.

Lo que el caso ilustra: Este caso ilustra cómo involucrar a las partes interesadas en el proceso de evaluación, poniendo la planificación de la evaluación y la supervisión en manos de un comité experto de partes interesadas e involucrando a grupos más amplios de partes interesadas en la verificación y validación. En términos de la recolección de datos, la EPG demuestra cómo llevar a cabo un muestreo geográfico en un país extenso y cómo recolectar datos de línea base para comparaciones futuras. También muestra cómo utilizar datos tanto cualitativos como cuantitativos para desarrollar y dar puntuación a los indicadores y cómo utilizar las evaluaciones para desarrollar recomendaciones para políticas específicas.

Lo que el caso no ilustra: Este caso no proporciona un ejemplo de evaluación rápida o cómo trabajar dentro de un presupuesto estricto de tiempo y recursos. No muestra cómo planear y llevar a cabo una evaluación con poco apoyo gubernamental o internacional.

Enlace web para los informes o información adicional: <http://www.id.undp.org/content/dam/indonesia/docs/envi/PGA%20Report%20English%20>

I. Estableciendo objetivos

Definiendo el “por qué”

Los compromisos de formulación de políticas nacionales y los compromisos internacionales de REDD+ de Indonesia exigían líneas de base sólidas y confiables sobre la gobernanza de los bosques, la tierra y REDD+ como un primer paso hacia el mejoramiento. El Programa ONU-REDD estuvo de acuerdo en realizar una prueba piloto de su “Evaluación Participativa de la Gobernanza para REDD+” en Indonesia basada en el interés expresado por las partes interesadas pertinentes del gobierno y las partes interesadas clave de la sociedad civil de contribuir activamente en todo el proceso.

Considerando el contexto

En 2009, el presidente de Indonesia se comprometió a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero del país en un 26 por ciento para 2020. Indonesia había recibido un significativo apoyo externo de las agencias de la ONU y gobiernos extranjeros para avanzar con sus esfuerzos de REDD+, incluyendo una estrategia nacional climática y forestal. Algunos datos de gobernanza forestal ya estaban disponibles pero en forma incompleta. La estrategia nacional REDD+ y el Plan Estratégico 2010-2014 del Ministerio Forestal incluyen la gobernanza forestal y de REDD+ como objetivos básicos, y el Sistema de Información sobre Salvaguardias de Indonesia (SIS) requiere datos completos y confiables de gobernanza forestal para satisfacer las obligaciones internacionales para la presentación de informes.

Estableciendo objetivos

Los objetivos de esta EPG fueron recabar datos sólidos y creíbles para apoyar la preparación de REDD+ y los compromisos internacionales sobre cambio climático de Indonesia, a fin de mejorar la gobernanza forestal en general y proporcionar información para la formulación de políticas en otros sectores que afectan al bosque. Al mismo tiempo, el propósito de la EPG fue reunir a las diferentes partes

interesadas para evaluar sus capacidades para apoyar las iniciativas e implementación de la preparación para REDD+ y establecer datos de línea base contra los cuales medir el progreso. Además, la EPG se vio como una posible fuente de datos para el Sistema de Información sobre Salvaguardias de Indonesia, el cual es de mayor tamaño.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: INVOLUCRANDO A LAS PARTES INTERESADAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El proceso de la EPG fue liderado por las partes interesadas; los objetivos fueron establecidos por el Panel de Expertos de múltiples partes interesadas y a través de consultas más amplias con las partes interesadas.

II. Desarrollando un plan de trabajo

Identificando el alcance de la evaluación

Esta EPG se llevó a cabo para evaluar la gobernanza de los bosques, la tierra y REDD+ en Indonesia a nivel nacional, en 10 provincias y 20 distritos. La definición del alcance del trabajo exigió el consenso entre los miembros del Panel de Expertos de múltiples partes interesadas, conformado principalmente por representantes de agencias del gobierno y de la sociedad civil, así como representantes del sector académico y privado.

Identificando los métodos generales

La EPG utilizó una variedad de métodos, tales como la revisión de documentos, análisis de contenido de los periódicos (codificando términos clave cada vez que aparecían, proveyendo una medida cuantitativa de la aparición de estos términos en los periódicos), entrevistas semi-estructuradas y discusiones de grupos focales.

Identificando quién realizaría la evaluación

Las partes interesadas del gobierno indonesio y de la sociedad civil lideraron por igual el proceso de la EPG a través de su participación en el Panel de Expertos de múltiples partes interesadas. Un Coordinador de la EPG, miembro del PNUD-Indonesia, fue reclutado

por el Programa ONU-REDD para facilitar el proceso de la EPG. El coordinador preparó el plan de trabajo, fue responsable de la comunicación con las partes interesadas y estuvo a cargo de los aspectos financieros del proceso de la EPG. Tres agencias gubernamentales estuvieron fuertemente involucradas: el Ministerio Forestal, la Unidad Presidencial para el Seguimiento y Vigilancia del Desarrollo (UKP4)/ Grupo de Trabajo REDD+ y la Agencia Nacional de Planificación y Desarrollo (Bappenas). Las ONGs nacionales, incluyendo la Alianza de Pueblos Indígenas del Archipiélago (AMAN), el Foro Indonesio sobre el Ambiente (WALHI) y la Asociación para la Reforma de las Leyes Comunitarias y Basadas en la Ecología (HuMa), también participaron activamente. Después de las consultas preliminares con las partes interesadas, todas las partes interesadas estuvieron de acuerdo en que el proceso de recolección de datos debía basarse en un acuerdo común de los métodos de recolección de datos y llevado a cabo por una entidad externa para garantizar la objetividad de los resultados y la credibilidad del informe.

Calculando cuánto costaría

El Coordinador de la EPG determinó el presupuesto necesario de la EPG para la fase de recolección de datos estimando cuántas personas tendrían que ser contratadas, incluyendo los recolectores de datos, los consultores para llevar a cabo el análisis de los medios de comunicación, los consultores para ingresar y transcribir los datos y un coordinador para todo el proceso. En total, aproximadamente 45 sueldos se incluyeron en el presupuesto, así como los gastos de reuniones y transporte y alojamiento en los lugares previstos para la EPG. Esta parte del presupuesto se estimó en aproximadamente 130,000 dólares cuando se envió la Solicitud de Propuestas para recolectores de datos a entidades externas.

Calculando cuánto tiempo tomaría

El Panel de Expertos no estableció un cronograma estricto para la primera fase de la EPG, aunque se esperaba que el proceso tomara aproximadamente dos años usando las estimaciones del Centro de Gobernanza en Oslo del PNUD, en las cuales se basa gran parte del enfoque de la EPG. Se estimó que la obtención de la aceptación y el apoyo de las

partes interesadas tomaría dos o tres meses, pero esta etapa duró casi seis meses. Desarrollar el marco de la EPG y los indicadores también llevó mucho tiempo; el Panel de Expertos llevó a cabo reuniones para discutir todos los indicadores. El período de recolección de datos duró cinco meses y la redacción del informe duró cuatro a cinco meses. En total, tomó aproximadamente dos años completar la EPG de línea base.

Elaborando un plan de trabajo

El Coordinador de la EPG desarrolló un plan de cinco pasos para el ciclo de proyecto de la EPG, adaptado del Índice de Democracia de Indonesia INDEX⁶: (1) desarrollar el conjunto de indicadores y seleccionar los métodos de recolección de datos; (2) producir el índice; (3) difundir los resultados; (4) repetir #2; y (5) Repetir #3. En el plan de trabajo original, sólo se detallaron los dos primeros pasos a ser completados en 2011 y 2012. En 2013, el Panel de Expertos planificó la forma de abordar el paso tres.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: COMUNICANDO EL PROCESO

Uno de los éxitos de esta evaluación fue su enfoque participativo. El Programa ONU-REDD llevó a cabo una serie de reuniones con el gobierno, la sociedad civil, los socios internacionales y el sector privado para identificar potenciales miembros del Panel de Expertos, quienes luego fueron evaluados y aprobados por todos los grupos de partes interesadas.

El Programa ONU-REDD llevó a cabo consultas a nivel nacional y sub-nacional con todas las partes interesadas a lo largo de todo el proceso de la EPG. El Coordinador de la EPG se reunió periódicamente con las partes interesadas centrales, incluyendo las ONGs y funcionarios del gobierno, para informarles sobre el progreso de la EPG.

6. El Índice de Democracia de Indonesia es una evaluación del desarrollo democrático al nivel provincial dirigida por el país. Se trata de una iniciativa conjunta de Bappenas y el PNUD.

III. Afinando el método de recolección de datos

Definiendo qué medir

Había 117 indicadores, reflejando los seis principios de gobernanza acordados por el Panel de Expertos: participación; transparencia; rendición de cuentas; eficacia; capacidad; y equidad. Cada indicador también encajaba en una de las seis áreas temáticas de gobernanza forestal: planificación forestal y espacial; regulación de los derechos; organización forestal; gestión forestal; aplicación de la ley y control de los procesos legales; e infraestructura REDD+. El Panel de Expertos revisó cada uno de los indicadores para garantizar su pertinencia, las diferencias entre los indicadores y la disponibilidad de datos. Los criterios SMART (ver el Anexo V sobre el desarrollo de indicadores) también fueron utilizados para revisar los indicadores. Todos los indicadores fueron clasificados en uno de tres componentes: ley y política; capacidad de las partes interesadas; o desempeño de las diversas partes interesadas. El componente de capacidad se dividió en cuatro sub-componentes: capacidad del gobierno; capacidad de la sociedad civil; capacidad empresarial; y capacidad comunitaria (pueblos indígenas, mujeres y comunidades locales).

Identificando posibles fuentes de información

La EPG utilizó documentos legales y de políticas emitidos por el gobierno sobre los niveles nacional, provincial y distrital para el análisis de documentos cuando éstos estaban disponibles; la EPG también utilizó el análisis de los medios de comunicación, entrevistas y discusiones de grupos focales. El Panel de Expertos identificó fuentes claves en cada localidad al principio del proceso, y el equipo de recolección de datos en el Instituto de Investigación, Educación e Información Social y Económica (LP3ES) utilizó sus redes para tener acceso a otras fuentes de datos.

Seleccionando los métodos de recolección de datos y considerando un plan de muestreo

La EPG utilizó una combinación de métodos para recolectar y analizar datos cuantitativos y

cualitativos. La evaluación se organizó en diferentes niveles de la estructura administrativa del gobierno, es decir, central, provincial y distrital. Los recolectores de datos reunieron datos de 31 localidades evaluadas: a nivel nacional; en 10 provincias (las que se declararon a sí mismas como provincias piloto REDD+ y tenían la mayor área boscosa per cápita); y para los dos mejores y peores distritos dentro de cada una de las 10 provincias (de acuerdo con las condiciones del bosque y la densidad poblacional dentro y alrededor del bosque). Los recolectores de datos, en consulta con el Panel de Expertos y el Coordinador de la EPG, escogieron a los participantes del grupo focal basado en si (a) eran fuentes clave de información, ya sea a nivel provincial/distrital y central; (b) representaban diferentes partes interesadas, incluyendo temas de género y equidad; y (c) ya habían sido entrevistados.

Desarrollando herramientas/métodos de recolección de datos

La evaluación contrató a un consultor para identificar los métodos de recolección de datos que se utilizarían para cada indicador y el Panel de Expertos los discutió y acordó los métodos a usar.

Creando un manual de recolección de datos

El mismo consultor creó el borrador de un manual de recolección de datos, el cual incluyó material sobre cómo llevar a cabo entrevistas, discusiones de grupos focales, análisis de documentos y análisis de los medios de comunicación. La guía de entrevista incluyó las preguntas a plantear, indicó a los recolectores de datos que debían informar a las personas entrevistadas que podían hacer preguntas extraoficialmente, etc. El Coordinador de la EPG trabajó estrechamente con los consultores del LP3ES para finalizar el manual. Este proceso habría procedido con mayor facilidad si el mismo consultor o consultores hubieran sido contratados para seguir el proceso de identificación del método hasta la recolección de datos.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VALIDANDO LOS MÉTODOS

Una vez que el consultor elaboró un borrador de los métodos, el Coordinador de la EPG revisó el borrador en coordinación con el LP3ES. En diciembre de 2011, las partes interesadas revisaron y discutieron los métodos en una consulta nacional. Los métodos se enviaron al Panel de Expertos para su discusión y aprobación final.

IV. Recolección de datos

Reclutando y capacitando a los recolectores de datos

El Panel de Expertos eligió al LP3ES, una ONG confiable y experimentada, como el equipo externo de recolección de datos, basándose en parte en las redes de LP3ES y su familiaridad con el tópico. El LP3ES y el Panel de Expertos llevaron a cabo intensas reuniones para revisar el manual de recolección de datos y discutir los métodos.

Recolección de datos

Todos los 117 indicadores fueron evaluados en cada una de las 31 localidades. Para el análisis de contenido, el LP3ES primero determinó si los documentos estaban disponibles y luego los analizó para determinar su relevancia. En algunas localidades, no se había llevado a cabo correctamente el archivo de datos, por lo que se utilizaron entrevistas en su lugar. Los recolectores de datos no pudieron entrevistar a algunos empleados del gobierno debido a barreras burocráticas. Los grupos focales permitieron a los recolectores de datos obtener datos más precisos, ya que los miembros del grupo discutían los temas juntos y, a menudo llegaban a un consenso.

Además de la puntuación de los indicadores, los grupos focales identificaron indicadores que señalaban las áreas de mayor prioridad para la reforma, las entidades gubernamentales con el mayor control sobre la reforma en dichas áreas y las partes interesadas que podían apoyar mejor la reforma en esas áreas.

Asegurando la calidad de los datos

El manual de recolección de datos sirvió de guía para la recolección de los datos de campo. Todos los recolectores de datos utilizaron el mismo formato y el mismo sistema de codificación. También hubo una segunda persona presente en las entrevistas para transcribir.

El sistema de codificación fue verificado por expertos externos especializados en gestión y recolección de datos, y verificado al azar por el Coordinador de la EPG. Los recursos remitidos o enviados por correo electrónico por las partes interesadas fueron codificados en base a la localidad y los componentes y almacenados tanto en forma impresa como en discos duros externos.

La EPG utilizó múltiples fuentes de datos. El realizar entrevistas permitió una comparación cruzada de las respuestas y las discusiones de grupos focales dirigidas por el Panel de Expertos se utilizaron para validar los datos obtenidos en las entrevistas. El Panel de Expertos también examinó los informes de los medios de comunicación, centrales y provinciales, y comprobó las copias duras y blandas de los documentos del gobierno.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: RECOLECCIÓN DE DATOS PRÁCTICA Y ÉTICA

Algunas partes interesadas del sector privado se mostraron preocupadas por la información proporcionada a los recolectores de datos en cuanto al intercambio de dinero ilícito en el sector forestal, en particular al nivel sub-nacional. El Coordinador de la EPG y los recolectores de datos discutieron con el Panel de Expertos cómo hacer frente a esta delicada cuestión.

V. Análisis e interpretación

Procesando los datos

El Panel de Expertos evaluó los datos, guiado por un sistema de puntuación; los datos recibieron una puntuación siguiendo una escala de 1 (insuficiente) a 5 (muy bueno) de acuerdo con una matriz delineando las condiciones ideales para cada indicador. Cada indicador podía medirse usando más de un “elemento”; estas puntuaciones de elementos tenían iguales pesos y se promediaron para calcular la puntuación del indicador. Los indicadores en cada categoría de componente fueron promediados para llegar a una puntuación del índice compuesto del componente. El Panel de Expertos calculó un valor promedio del índice para cada una de las 31 localidades, y los promedió para llegar a un valor del índice general para la gobernanza de los bosques, la tierra y REDD+ en Indonesia.

Analizando los datos procesados

Todos los indicadores eran compuestos, y el Panel de Expertos los utilizó para crear puntuaciones de los índices compuestos que podían ser comparados a través de las provincias y distritos y entre los niveles central, provincial y distrital. El producto final fue un índice general de toda la EPG calculado utilizando todos los indicadores. Después de calcular las puntuaciones de los indicadores e índices, el Panel de Expertos utilizó análisis estadístico para re-examinar las relaciones entre los componentes y entre los principios de buena gobernanza.

Haciendo recomendaciones

El Panel de Expertos identificó cuestiones clave en su análisis de datos (que incluyó la consideración de las áreas prioritarias para reforma identificadas por los grupos focales) y utilizó los resultados para determinar cuáles indicadores eran fuertes, cuáles eran débiles y cuáles era necesario abordar. El panel elaboró cinco recomendaciones principales: recomendaciones técnicas de política, las cuales fueron formuladas usando ideas de los grupos focales, y recomendaciones de macro política que permitirían la realización de las recomendaciones técnicas de política.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO LOS HALLAZGOS

Las sugerencias y borradores del Panel de Expertos fueron discutidos con las partes interesadas claves. En octubre de 2012, el Programa ONU-REDD invitó a las partes interesadas claves a nivel provincial y distrital a un lanzamiento de prueba organizado para validar los resultados de la EPG.

trabjará en colaboración con todos los organismos gubernamentales involucrados en REDD+ para recopilar datos y hacerlos accesibles a las partes interesadas. Este organismo también se encargará de medir, reportar y verificar y trabajar para integrar los hallazgos y recomendaciones de este EPG al Sistema de Información sobre Salvaguardias de Indonesia. La agencia está en una buena posición para garantizar mediciones regulares y actualizaciones del conjunto de indicadores de la EPG.

VI. Difundiendo los resultados

Decidiendo sobre una estrategia de difusión

El ciclo del proyecto de cinco pasos de la EPG planificó una estrategia de difusión, elaborada en 2013. La estrategia detallada utilizó la información de las discusiones con el Panel de Expertos y las experiencias del Índice de Democracia en Indonesia con la difusión de resultados a nivel provincial.

Difundiendo los resultados

El Panel de Expertos presentó el informe de la EPG en bahasa indonesia al Ministerio Forestal en Jakarta en mayo de 2013 y la versión en inglés en junio de 2013 durante una sesión informativa para el Programa ONU-REDD. Más tarde, los hallazgos específicos de las provincias fueron extraídos del informe general junto con recomendaciones específicas para las provincias. El Coordinador de la EPG y el Panel de Expertos de la EPG presentaron los resultados a cada uno de los cuatro grupos de partes interesadas claves en cada provincia, de julio a octubre de 2013. El panel utilizará los resultados y recomendaciones para llevar a cabo talleres para las partes interesadas claves del gobierno y las ONGs en cuanto a la forma de utilizar los datos para mejorar el proceso de planificación. También planea trabajar con las ONGs para traducir los informes escritos en bahasa indonesia.

Institucionalizando evaluaciones subsiguientes

El Gobierno de Indonesia estableció una nueva Agencia de REDD+ a finales de 2013, en sustitución del anterior Grupo de Trabajo REDD+, que

PUNTO SOBRE EL PROCESO: PASANDO DE LOS RESULTADOS A LA ACCIÓN

Durante el proceso de difusión en las provincias, se recibieron comentarios adicionales de las partes interesadas. El Programa ONU-REDD está llevando a cabo discusiones de políticas para identificar las acciones necesarias para abordar los hallazgos de la EPG. También está llevando a cabo talleres para fortalecer la capacidad del gobierno para utilizar los datos a fin de elaborar políticas y fortalecer la capacidad de las ONGs para utilizar los datos para promover políticas. Su meta es continuar prestando asistencia técnica y está buscando socios y donantes para analizar con mayor profundidad algunos de los temas.

VII. Aprendizaje y mejoramiento

Auto-evaluación durante el estudio de gobernanza

Los recolectores de datos señalaron cuando creían que a un indicador o pregunta le faltaba claridad o era irrelevante. También hicieron comentarios en sus notas de campo.

Evaluación después del estudio de gobernanza

Varias reuniones se han llevado a cabo para discutir el proceso. El Panel de Expertos priorizó y simplificó los indicadores para el segundo ciclo de la EPG, reduciendo el número de indicadores a aproximadamente 32 basándose en las lecciones

aprendidas y el deseo de hacer el proceso de recolección de datos menos costoso.

Estos indicadores fueron validados en reuniones sostenidas con las distintas partes interesadas. Los instrumentos de recolección de datos también han sido consecuentemente revisados. El objetivo es que el gobierno asuma la responsabilidad de la EPG después de la evaluación de 2014, durante la cual recibieron apoyo técnico continuo del Programa ONU-REDD.

Compartiendo lecciones aprendidas

El Programa ONU-REDD espera lanzar al público un documento de auto-evaluación de unas cinco a siete páginas compartiendo las lecciones clave del proceso de la EPG.

Manteniendo la puerta abierta a más comentarios
En las visitas de provincia, el Coordinador de la

EPG entregó tarjetas de presentación e invitó a las partes interesadas a enviar correos electrónicos si no estaban de acuerdo con los resultados.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: REALIZANDO EVALUACIONES GRUPALES INTERNAS DEL ESTUDIO

El equipo se reunió en agosto y octubre de 2012 para hacer evaluaciones informales. Por ejemplo, cuando los recolectores de datos presentaron sus primeros informes, se les pidió que los presentaran uno por uno. También discutieron la calidad de los datos de campo y si éstos estaban completos, las barreras enfrentadas por los recolectores de datos y el cronograma para la recolección de los datos.

Caso de estudio: Tanzania

El componente de gobernanza de la Evaluación y Seguimiento de los Recursos Forestales Nacionales de Tanzania (NAFORMA)

Breve descripción: NAFORMA es un estudio a gran escala, basado en el campo, sobre los recursos forestales de Tanzania así como sus usos y gestión. Es el primer inventario basado en el campo de datos biofísicos y socioeconómicos cubriendo la totalidad del territorio continental de Tanzania. NAFORMA está diseñado para ser un inventario forestal de múltiples fuentes, permitiendo combinar datos de campo biofísicos con imágenes de sensores remotos para obtener datos precisos para áreas pequeñas. Esta evaluación realizó una prueba piloto de las herramientas del software de código abierto de la Iniciativa Open Foris dirigida por la FAO (<http://www.fao.org/forestry/fma/openforis/en/>) y ha sido planeada, financiada y apoyada por el gobierno de Tanzania, el gobierno de Finlandia y la FAO. **Lo que el caso ilustra:** Este caso ilustra cómo llevar a cabo una evaluación de gobernanza

forestal como parte de un proceso de recolección de datos a gran escala para el seguimiento y evaluación forestal con la intención de proporcionar información para la planificación, políticas y prioridades nacionales y establecer datos de línea base. NAFORMA es un ejemplo de enfoque basado en el campo que proporciona directrices para la recolección de datos y hace uso de más de 4,000 encuestas domiciliarias y entrevistas con informantes claves. Demuestra el uso del software de código abierto Open Foris para la recolección de datos y análisis estadístico.

Lo que el caso no ilustra: La muestra socio-económica y de gobernanza para NAFORMA sigue el diseño del muestreo biofísico; por lo tanto, la muestra no es representativa de la población de Tanzania en su conjunto. NAFORMA no es un

ejemplo de una evaluación de gobernanza forestal separada; los temas de gobernanza forestal se incorporaron al estudio socioeconómico como una sección suplementaria. NAFORMA no ilustra cómo llevar a cabo una investigación cualitativa a profundidad, ni proporciona un ejemplo de cómo involucrar a grupos de múltiples partes interesadas en el diseño y validación de un proyecto.

Enlace web para más información: <http://www.fao.org/forestry/17847/en/tza/>.

I. Estableciendo objetivos

Definiendo el “por qué”

La Agencia de Servicios Forestales de Tanzania (TFS), que forma parte del Ministerio de Recursos Naturales y Turismo (MNRT), llevó a cabo la Evaluación y Seguimiento de los Recursos Forestales Nacionales (NAFORMA) para capturar datos biofísicos y socioeconómicos sobre los recursos forestales del país. El conocimiento de la extensión, condición y usos de los bosques era necesario como un primer paso hacia la gestión forestal sostenible. La visión de NAFORMA generará datos de línea base, proporcionará información para las políticas, estrategias y planificación nacionales, y ayudará a Tanzania a cumplir con sus obligaciones internacionales para presentación de informes.

Considerando el contexto

NAFORMA originalmente iba a ser un inventario biofísico y socioeconómico de los recursos forestales, sin un componente de gobernanza separado. Sin embargo, durante una evaluación de necesidades a mediados de 2009, las partes interesadas señalaron que Tanzania debería recopilar datos que podían utilizarse en un posible proceso de REDD+. Durante 2010, se realizó un estudio separado para determinar en qué medida el componente socioeconómico original de NAFORMA abordaba la preparación para REDD+. La conclusión fue que agregar una sección adicional sobre gobernanza haría que el inventario fuera más útil para la preparación de REDD+. La sección separada fue añadida en enero del 2011. El trabajo de gobernanza debía

encajar dentro del esfuerzo general del inventario.

Estableciendo objetivos

Una de las metas de NAFORMA fue desarrollar una evaluación biofísica y socioeconómica sólida de los recursos forestales de Tanzania y de las comunidades forestales adyacentes (comunidades viviendo dentro o alrededor de los bosques). Estos datos de línea base guiarían las decisiones de gestión de los recursos forestales nacionales, con el objetivo principal de proporcionar una plataforma sólida para la toma de decisiones informadas y para el desarrollo de políticas y planes relativos a los recursos forestales del país. Los datos de NAFORMA también pueden ayudar a proporcionar información para el Sistema de Información sobre Salvaguardias de Tanzania y alimentar la estrategia nacional REDD+. Los objetivos también incluyen crear una base de datos nacional y mapas de los datos de la evaluación y fortalecer la capacidad de la TFS y el MNRT para recopilar, analizar y actualizar la información sobre los bosques de Tanzania.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: INVOLUCRANDO A LAS PARTES INTERESADAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

NAFORMA realizó consultas con las partes interesadas en las agencias gubernamentales, instituciones de investigación, ONGs y el sector privado, a mediados de 2009 para desarrollar la evaluación de necesidades de información lo cual sirvió de base para los indicadores incluidos en el estudio inicial.

II. Desarrollando un plan de trabajo

Identificando el alcance de la evaluación

NAFORMA fue diseñada como un amplio inventario nacional de los recursos forestales, recolectando información física, biológica, social y económica. Las preguntas de gobernanza cubrieron seis indicadores relacionados principalmente con la capacidad y rendición de cuentas por parte del gobierno.

Identificando el alcance de la evaluación

NAFORMA fue diseñada como un amplio inventario nacional de los recursos forestales, recolectando información física, biológica, social y económica. Las preguntas de gobernanza cubrieron seis indicadores relacionados principalmente con la capacidad y rendición de cuentas por parte del gobierno.

Identificando los métodos generales

Las encuestas domiciliarias y entrevistas con informantes claves fueron los métodos básicos usados para los componentes socioeconómicos y de gobernanza de NAFORMA. Las partes interesadas nacionales trataron de producir datos que podían ser utilizados a nivel sub-nacional (preferiblemente al nivel distrital) y también para la preparación de REDD+. El diseño de la muestra tuvo que desarrollarse con estas metas en mente, por lo cual NAFORMA terminó con un mayor componente de campo de lo previsto en el documento y presupuesto originales del proyecto. Con el fin de dar cabida a este alcance más ambicioso, se agregaron otros 3 millones de dólares y ocho meses al acuerdo original del proyecto, que incluía un presupuesto de 3 millones de dólares para tres años. El marco estadístico seleccionado fue realizar un doble muestreo para la estratificación. El país fue dividido en 18 estratos basado en las reservas de crecimiento previstas (según la evaluación de imágenes de satélite), la accesibilidad (basada en la red de carreteras) y la elevación (basada en un modelo digital de elevación). Esto creó un diseño de agrupaciones de muestra con una mayor intensidad de muestreo en áreas donde las reservas en crecimiento se preveían que eran altas y menor intensidad donde las reservas en crecimiento se preveían que eran bajas. La recolección de datos se llevó a cabo de acuerdo con las siete zonas agroecológicas de Tanzania, que también se utilizaron en la estructura de gestión de la TFS ya que los recursos forestales en cada zona son gestionados a través de una oficina zonal.

Identificando quién realizaría la evaluación

NAFORMA fue financiada por los gobiernos de Tanzania y Finlandia e implementada por la Agencia de Servicios Forestales de Tanzania bajo el MNRT con apoyo técnico de la FAO. Un Coordinador Nacional

del Proyecto y un Asesor Técnico Principal fueron responsables de las operaciones cotidianas, y un Comité de Dirección integrado por funcionarios de agencias del gobierno, partes interesadas nacionales e internacionales y académicos se reúne ocasionalmente para tomar decisiones clave. El Coordinador Nacional del Proyecto, el Coordinador Adjunto del Proyecto, el Asesor Técnico Principal, los jefes de los cuatro grupos de trabajo técnicos y los consultores nacionales forman la Unidad Técnica del Proyecto.

Calculando cuánto costaría

El costo de agregar la gobernanza a NAFORMA fue poco. NAFORMA ya había previsto y presupuestado enviar equipos al campo, por lo que el planificador de proyecto no calculó costos adicionales para evaluar la gobernanza. La mayor parte de los costos adicionales fueron para invertir un poco más de tiempo en el campo realizando las encuestas y más tiempo para ingresar y analizar los datos.

Calculando cuánto tiempo tomaría

El plan de trabajo original para el inventario (ver más adelante) daba 14 meses para la recolección de datos de encuesta. Esta estimación reflejó el número de hogares que iban a ser entrevistados, cuántos equipos estarían trabajando, cuántas entrevistas cada equipo podía hacer en una semana (teniendo en cuenta el tiempo de entrevista y de viaje), y cuándo los equipos podían trabajar. Por diversas razones, como una estación lluviosa más prolongada de lo normal a conflictos en la programación, la recolección de datos llevó 26 meses.

El componente de gobernanza tomaba 15-20 minutos de cada entrevista domiciliar que duraba 90-120 minutos.

Elaborando un plan de trabajo

La Unidad Técnica del Proyecto elaboró un plan de trabajo para todo el proceso en 2009. El plan de trabajo ha sido modificado varias veces desde entonces, debido a factores imprevistos como otras prioridades de la TFS, nombramiento tardío del personal, reestructuración dentro del MNRT y retrasos en el acceso a los sitios de campo y entrega del equipo debido a las lluvias prolongadas en el 2010 y 2011. La fase preparatoria duró 13 meses en

lugar de los nueve que se tenían previstos y la fase de implementación llevó 26 meses en lugar de 14 (previstos en el documento original del proyecto). En 2010, la duración del proyecto NAFORMA se extendió ocho meses más, hasta diciembre del 2012, para un total de 44 meses; más tarde, se añadió una fase de extensión de 18 meses, que extendió NAFORMA hasta mediados de 2014.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: COMUNICANDO EL PROCESO

El plan de trabajo incorporó consultas con las partes interesadas en la fase inicial e incluyó a las partes interesadas en un Comité de Dirección que se reunió ocasionalmente.

III. Afinando el método de recolección de datos

Definiendo qué medir

El equipo NAFORMA basó sus decisiones sobre los indicadores de gobernanza a medir en los resultados de un taller técnico realizado en diciembre del 2010 durante el cual los asistentes consideraron los comentarios preliminares de los recolectores de datos y las recomendaciones del estudio no publicado, "Midiendo la gobernanza forestal para REDD+". En enero del 2011, NAFORMA agregó una sección sobre gobernanza, que incluyó 19 preguntas abarcando seis indicadores, a la encuesta socioeconómica. Los indicadores abordan la rendición de cuentas; gestión de conflictos y disputas; transparencia; seguimiento y aplicación; equidad; y acceso a asistencia/incentivos de gobernanza para alternativas de uso de la tierra. Los indicadores se basan en los marcos de Chatham House, Banco Mundial y las Salvaguardias Sociales de la CMNUCC.

Identificando posibles fuentes de información

NAFORMA fue desarrollada como un inventario nacional con el objetivo de promover una gestión más sostenible de los recursos forestales de la nación; siempre incluyó una encuesta socioeconómica de campo. Después de consultas y de una revisión de la literatura, el estudio no publicado "Midiendo la

gobernanza forestal para REDD+", y reuniones de expertos, el equipo NAFORMA determinó que la encuesta debía consolidar aún más los datos de gobernanza recopilados por el componente socioeconómico mediante la asignación de una sección separada (Sección K) de gobernanza al protocolo de entrevista.

Seleccionando los métodos de recolección de datos y considerando un plan de muestreo

La encuesta de gobernanza era parte de la encuesta socioeconómica y siguió su diseño general de muestreo y plan de trabajo para el trabajo de campo.

En el proyecto original, NAFORMA tenía la intención de utilizar el diseño de parcelas de la Evaluación y Seguimiento Forestal Nacional (NFMA). Sin embargo, un estudio del 2009 concluyó que revisando el diseño, el muestreo se podía hacer más rápido, se podían muestrear más hogares, y mejorar la precisión estadística de los resultados. El nuevo diseño de muestreo se basó en 18 estratos.

El plan de recolección de datos biofísicos de NAFORMA muestreó las áreas boscosas más intensamente que las áreas ligeramente boscosas o sin bosque. NAFORMA limitó su recolección de datos socioeconómicos a las familias localizadas dentro de un radio de dos kilómetros del centro de las agrupaciones biofísicas. Como resultado, la mayoría de los entrevistados eran de comunidades adyacentes a los bosques, lo que significa que los resultados socioeconómicos de NAFORMA no se basan en una muestra aleatoria de la totalidad de Tanzania.

Equilibrando los fondos disponibles para el trabajo de campo con la necesidad de precisión, el diseño de muestreo de NAFORMA terminó con cerca de 3,400 agrupaciones conteniendo cerca de 32,000 parcelas biofísicas. El veinticinco por ciento de las agrupaciones se supone que sean permanentes (es decir, para futuras mediciones de seguimiento y actualización de los hallazgos), mientras que el 75 por ciento se considera ahora temporal. El porcentaje de agrupaciones permanentes, sin embargo, puede cambiar.

El plan de muestreo implicaba la realización de encuestas domiciliarias en sólo la mitad (1,700) de las agrupaciones, en todas las agrupaciones permanentes y un tercio de las agrupaciones temporales. Antes de entrar al campo, los recolectores de datos debían identificar y mapear las cuatro casas más cercanas al centro de cada unidad de muestreo y tres hogares adicionales de “respaldo”.

Además de las encuestas domiciliarias, los equipos debían tratar de entrevistar a dos informantes clave para cada agrupación donde llevaron a cabo encuestas domiciliarias. Los datos de los informantes clave complementarían y triangularían los datos de los hogares.

El nuevo diseño de muestreo redujo el tiempo disponible para cubrir cada agrupación, y el equipo tuvo que reducir la extensión del componente socioeconómico para que tanto éste como las mediciones biofísicas se pudieran completar en un día (en el diseño convencional de la NFMA había cuatro a cinco días disponibles en promedio por agrupación).

Desarrollando instrumentos de recolección de datos

Los consultores de la FAO desarrollaron los formularios de campo de la encuesta socioeconómica (cuestionarios) a principios del 2010, basándose en el protocolo de la NFMA. Crearon un cuestionario y protocolo de recolección de datos para las encuestas domiciliarias y un segundo cuestionario y protocolo de recolección de datos para las entrevistas con informantes clave. La Unidad Técnica del Proyecto NAFORMA realizó pruebas de campo y revisó los formularios de campo, entre mayo y diciembre del 2010; el equipo añadió preguntas de gobernanza a la encuesta domiciliar en enero del 2011.

Creando un manual de recolección de datos

El personal de la FAO y NAFORMA crearon un manual de campo para la recolección de datos socioeconómicos, entre noviembre del 2009 y marzo del 2010. El manual actual se llama Documento NAFORMA M05-2010, Manual Socioeconómico de Campo, y está disponible en <http://www.fao.org/forestry/23485-0c45f59c134a7d94ee53613174f-ab93bb.pdf>. En manual describe la identificación

de los hogares para las entrevistas y proporciona un protocolo y código de conducta para la recolección de datos de campo socioeconómicos, instrucciones para llenar los formularios de campo, los formularios de campo para la encuesta domiciliar y la encuesta para los informantes clave.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VALIDANDO LOS MÉTODOS

El manual de campo y los formularios de campo se probaron durante seis meses en el campo. Fueron revisados basándose en los comentarios de los equipos en el campo y en un estudio no publicado sobre los indicadores adicionales necesarios para consolidar el componente de gobernanza.

IV. Recolección de datos

Reclutando y capacitando a los recolectores de datos

El equipo de recolección de datos, conformado por empleados gubernamentales del MNRT y autoridades gubernamentales locales (como los oficiales forestales distritales), llevó a cabo los estudios biofísicos y socioeconómicos. Los recolectores de datos recibieron un mes completo de capacitación entre noviembre del 2009 y marzo del 2010.

Recolectando los datos

Dieciséis equipos de campo de NAFORMA recolectaron los datos. Antes de ir al campo, los recolectores de datos trataron de contactar al delegado de la aldea y explicarle el proyecto. También explicaron el propósito del proyecto a los entrevistados antes de realizar las entrevistas.

En total, el equipo de campo realizó entrevistas socioeconómicas en 3,493 hogares en 1,066 agrupaciones. Las entrevistas se llevaron a cabo sólo en 1,066 agrupaciones en vez de las 1,700 proyectadas (alrededor de la mitad del número total de agrupaciones, ya que algunas agrupaciones estaban deshabitadas).

Los recolectores de datos también entrevistaron a 1,120 informantes claves, seleccionados por el líder del equipo con la ayuda de las autoridades forestales, empleados del gobierno y representantes de ONGs. Los informantes claves eran ancianos de la aldea, dueños de propiedades locales, funcionarios forestales, representantes de ONGs y otras personas conocedoras de los usos locales del bosque.

Un factor que complicó la recolección de datos fue el lenguaje. Los recolectores de datos tenían planeado usar una versión de Kiswahili (lengua oficial de Tanzania) en los cuestionarios para garantizar que los recolectores de datos, miembros del hogar e informantes clave tenían todos la misma comprensión de las preguntas. Sin embargo, debido a errores en los formularios de campo traducidos, el equipo terminó utilizando los formularios de campo en inglés y traduciendo las preguntas a Kiswahili durante las entrevistas.

Asegurando la calidad en la recolección de datos de campo

Cuatro personas revisaron los datos antes de estos ser analizados:

- Los recolectores de datos volvieron a revisar y firmar sus formularios de campo, confirmando que los formularios estaban correctos y completamente rellenos.
- Los líderes del equipo de campo verificaron que los datos ingresados estaban correctos y completos. El líder del equipo de campo luego firmaba el formulario y lo sometía al equipo de gestión de datos.
- Un miembro del equipo de gestión de datos ingresaba los datos a la base de datos de NAFORMA.
- Otro miembro del equipo limpiaba los datos para garantizar que estaban libres de errores y listos para su análisis.

Al llenar los formularios de campo, los recolectores de datos anotaron los números para codificar cada respuesta y escribieron notas en inglés, facilitando a los limpiadores de datos la tarea de codificar y registrar los datos de los formularios de campo.

La aplicación de base de datos se mejoró gradualmente y se incorporaron comprobaciones lógicas para capturar los errores evidentes. Dos equipos de control de calidad revisaron doblemente los datos biofísicos de alrededor del 10 por ciento de las agrupaciones; la complejidad de encontrar encuestados domiciliarios hizo que volver a revisar las encuestas socioeconómicas fuera impráctico.

Las preguntas de información clave de la entrevista se superponían con las preguntas de la encuesta domiciliar; estas preguntas sirvieron para ayudar a triangular los datos.

Los formularios de campo originales se almacenan sistemáticamente en estantes en las salas de gestión de datos y se organizan por zona, distrito y número de agrupación. Todos los datos ingresados se almacenan en el servidor y se guarda una copia digital de respaldo fuera del sitio (es decir, en la sede de la FAO) y a través de Dropbox.

POINT ON PROCESS: PRACTICAL AND ETHICAL DATA COLLECTION

La seguridad en las carreteras fue la mayor preocupación práctica en la recolección de campo. En términos de la ética de la entrevista, los entrevistados tenían que tener al menos 18 años de edad. Una de las preocupaciones acerca de la calidad de datos es que los entrevistados pueden haber estado reacios a responder a todas las preguntas con honestidad, especialmente en relación con temas delicados como el uso ilegal de recursos forestales, dado que los recolectores de datos eran empleados del gobierno.

V. Análisis e interpretación

Procesando los datos

El equipo de gestión de datos basado en la oficina de NAFORMA en MNRT limpió e ingresó los datos de los formularios de campo. El equipo de la FAO-Finlandia en la sede de la FAO en Roma coordinó con el equipo basado en Tanzania para desarrollar y mejorar continuamente la aplicación de gestión de

datos de código abierto de la FAO-Finlandia, Open Foris Collect.

Analizando los datos procesados

NAFORMA analizó los datos de gobernanza usando otra herramienta de software de la FAO-Finlandia, Open Foris Calc. Este es un software de análisis estadístico que genera promedios, porcentajes, estimaciones de error y otros datos estadísticos, así como gráficas y tablas. Los resultados de las consultas se pueden exportar a Excel para su posterior procesamiento por parte del usuario. En septiembre del 2013, Open Foris Calc estaba todavía bajo desarrollo. Durante el 2013, el equipo de NAFORMA comparó los resultados del análisis estadístico con otros estudios y el conocimiento local de las condiciones en el terreno.

Haciendo recomendaciones

El personal de la TFS y la FAO-Finlandia están compilando conjuntamente el informe final. Los principales hallazgos de NAFORMA se tendrán en cuenta en la revisión del Programa Forestal Nacional de Tanzania.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO LOS HALLAZGOS

MNRT realizó un taller final en mayo del 2013 para presentar y discutir los hallazgos provisionales. Cada sección del informe final de NAFORMA está siendo compilado por los consultores nacionales y sus contrapartes en TFS. Los borradores de las secciones están siendo enviados al Asesor Técnico Principal para su revisión. Las secciones luego se compilarán en un documento final, que se circulará entre el equipo NAFORMA/FAO-Finlandia para comentarios.

VI. Difundiendo los resultados

Decidiendo sobre una estrategia de difusión

Las directrices de intercambio de datos de NAFORMA y la estrategia de comunicación se desarrollaron en 2013 a través de un proceso de

consultas con las partes interesadas y con el respaldo nacional.

Los datos no delicados estarán disponibles para el acceso libre:

- Los datos procesados y versiones en pdf de los mapas estarán disponibles de manera libre y transparente.
- Los datos en bruto sólo serán compartidos cuando exista un acuerdo escrito entre TFS y una institución colaboradora y únicamente cuando la colaboración esté contribuyendo a una gestión más sostenible de los recursos forestales.

Los datos delicados, incluyendo datos que puedan comprometer la seguridad nacional o la privacidad, revelar localidades con especies en la lista roja, dar a conocer las ubicaciones de las parcelas, etc., no se podrán acceder.

Difundiendo los resultados

La FAO Finlandia está apoyando el desarrollo de una plataforma web de autoservicio donde el público pueda acceder y buscar los datos y resultados de NAFORMA en Open Foris Calc. Si el presupuesto lo permite, el MNRT también llevará a cabo algunos esfuerzos dirigidos a publicar los hallazgos de NAFORMA en los medios de comunicación.

Institucionalizando evaluaciones subsiguientes

NAFORMA tiene el propósito de institucionalizarse como una evaluación de rutina realizada por la sección de Evaluación y Seguimiento de los Recursos Forestales de TFS. TFS está a la espera de la publicación de NAFORMA para utilizarla como línea base para orientar la revisión del Programa Forestal Nacional, que expiró en el 2010.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: PASANDO DE LOS RESULTADOS A LA ACCIÓN

NAFORMA alimentará directamente la revisión del Programa Forestal Nacional de Tanzania como una línea base del estado y extensión de los recursos forestales.

VII. Aprendizaje y mejoramiento

Auto-evaluación durante el estudio

El equipo NAFORMA llevó a cabo una evaluación a la mitad del proceso de sus objetivos y el progreso hasta la fecha en mayo del 2011. En esta reunión, la gestión de datos fue identificada como un área que necesitaba atención debido a una acumulación de datos no ingresados. La FAO procedió a contratar a 13 personas para ayudar a limpiar los datos de campo e ingresar los datos.

Evaluación después del estudio

El informe final de NAFORMA, a ser publicado en forma conjunta por la FAO y el MNRT de Tanzania, incluirá una evaluación del proceso y lecciones aprendidas.

Compartiendo lecciones aprendidas

TFS ha acomodado solicitudes de visitas de los países vecinos, como Kenia y Malawi, y ha enviado personal de campo a Zambia para ayudar en la capacitación del personal realizando evaluaciones integradas del uso de la tierra en ese país. También ha llevado a cabo talleres y publicará un informe de las lecciones aprendidas sobre el diseño e implementación de la encuesta socioeconómica. El Coordinador Nacional del Proyecto y el Asesor Técnico Principal participaron en una consulta de intercambio de información en la sede de la FAO en marzo del 2013, con otros países piloto de FAO-Finlandia.

Manteniendo la puerta abierta a más comentarios El equipo NAFORMA está actualmente desarrollando una política de intercambio de datos, una estrategia de comunicación y una plataforma basada en la web para la difusión. El sitio web incluirá un mecanismo para proporcionar comentarios.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: LLEVANDO A CABO EVALUACIONES GRUPALES INTERNAS DEL ESTUDIO

La administración del equipo ha utilizado conversaciones informales para identificar problemas y difundir las lecciones aprendidas.

Caso de estudio: Ecuador

Boleta de Calificación de la Transparencia Forestal del Grupo FARO para la Iniciativa de Global Witness "Promoviendo la transparencia en el sector forestal"

Breve descripción: En agosto del 2010, el Grupo FARO se unió a la iniciativa internacional "Promoviendo la transparencia en el sector forestal", dirigida por la ONG internacional Global Witness. Durante el 2010 al 2013, el Grupo FARO utilizó la **Boleta de Calificación de Transparencia Forestal** para dar seguimiento anual a los marcos legales, de política y normativos relacionados con

los bosques de Ecuador, así como la disponibilidad, divulgación y difusión de la información del sector forestal (es decir, los planes de gestión forestal, permisos de tala, ingresos e infracciones). Esta **Boleta de Calificación** es la primera herramienta mundial para evaluar la transparencia y el acceso a la información en el sector forestal de los países ricos en bosques y es una asociación de ocho ONGs.

Lo que el caso ilustra: Este caso es un ejemplo del uso de evaluaciones periódicas para dar seguimiento a cambios en aspectos específicos de la gobernanza forestal. Demuestra cómo adaptar una evaluación al contexto del país, a la vez que se colabora con socios mundiales, y cómo hacer uso de las coaliciones de partes interesadas. También es un ejemplo de cómo utilizar un enfoque cualitativo para dar puntuación a indicadores y contribuir a construir una línea de base mundial.

Lo que el caso no ilustra: La Boleta de Calificación de Transparencia Forestal del Grupo FARO no ilustra los vínculos concretos entre la transparencia y la gobernanza forestal, lo cual es algo controversial a nivel mundial. Se requiere un análisis mayor y profundo para comprender y explicar los vínculos. También, ya que su atención se centra en las instituciones y organismos nacionales, no proporciona un ejemplo de cómo evaluar la transparencia forestal a nivel local o regional.

Enlaces Web para más información: <http://www.foresttransparency.info/ecuador/2012/>
<http://www.grupofaro.org/sites/default/files/archivos/publicaciones/2012/2012-05-29/op-mvillacis-dyoung-echarvet.pdf>.

I. Estableciendo objetivos

Definir el “por qué”

“Promoviendo la transparencia en el sector forestal” es una iniciativa internacional cuyo objetivo es mejorar la política y la práctica del sector forestal en siete países con gran riqueza forestal: Ecuador, Perú, Guatemala, Liberia, Ghana, Camerún y la República Democrática del Congo. El estudio se centra en evaluar la transparencia forestal y el uso de los resultados para abogar por mejoras. El Grupo FARO analizó específicamente la disponibilidad y el acceso a la información y la participación pública en la toma de decisiones en el Ecuador.

Considerando el contexto

En 2009, Global Witness hizo una prueba piloto de la Boleta de Calificación de Transparencia Forestal

con socios en cuatro países, tres de los cuales se encontraban en África y otro en América Latina. Al ampliar el proyecto en el 2010, Global Witness buscó representar mejor a los países de América Latina. Global Witness escogió al Ecuador porque sus marcos jurídicos y estructuras institucionales eran favorables a la evaluación a través del mecanismo de la Boleta de Calificación. Global Witness pidió al Grupo FARO que fuera su socio ecuatoriano a la luz de la experiencia de la organización en el seguimiento de la transparencia, el cumplimiento y el acceso a la información.

Estableciendo objetivos

El principal objetivo de la iniciativa internacional fue evaluar la transparencia y el acceso a la información en el sector forestal del Ecuador y otros países ricos en bosques. El Grupo FARO estaba interesado principalmente en los marcos legales y normativos del sector forestal y en examinar los compromisos de financiamiento público para la regulación del sector forestal. Su objetivo era utilizar los resultados para abogar por una mejor gobernanza forestal; lograr que el gobierno ecuatoriano fuera más sensible y responsable ante el público; y fortalecer la capacidad de la sociedad civil para acceder a la información y participar en la toma de decisiones.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: INVOLUCRANDO A LAS PARTES INTERESADAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El Grupo FARO estableció una coalición informal de 15 a 20 organizaciones trabajando en gobernanza forestal y acceso a la información. El Grupo FARO identificó a muchas de ellas a través del mapeo de partes interesadas. La coalición estuvo involucrada en todo el proyecto. A pesar de que los principales objetivos ya habían sido establecidos por el proyecto internacional, el Grupo FARO y las partes interesadas nacionales tuvieron la oportunidad de decidir sobre las acciones a tomar para lograr los objetivos clave.

II. Desarrollando un plan de trabajo

Identificando el alcance de la evaluación

La *Boleta de Calificación de Transparencia Forestal* de Global Witness, actuó como la herramienta de diagnóstico y definió el alcance técnico de la evaluación. El Grupo FARO optó por aplicar la herramienta a los organismos e instituciones nacionales. Se recolectaron datos en más de una docena de agencias para determinar el estado de 20 indicadores.

Identificando los métodos generales

El Grupo FARO y Global Witness determinaron que el Grupo FARO podía dar puntuación a los indicadores utilizando el mapeo de partes interesadas para identificar las partes interesadas claves en el sector forestal ecuatoriano, involucrándose en una revisión de escritorio de los datos disponibles de las agencias relacionadas con el bosque y realizando entrevistas estructuradas con informantes claves.

Identificando quién realizaría la evaluación

El Grupo FARO coordinó y llevó a cabo los trabajos técnicos en el país, incluyendo la recolección y análisis de los datos, con el apoyo técnico de Global Witness y financiamiento del Departamento para el Desarrollo Internacional (DfID) del Reino Unido.

Calculando cuánto costaría

El Grupo FARO estimó el presupuesto del proyecto en coordinación con Global Witness. Con el fin de estimar el presupuesto, el Grupo FARO calculó los costos de los sueldos de dos empleados a tiempo completo, la recolección en el campo (llevar a cabo reuniones, realizar entrevistas y gastos de viaje) y análisis (honorarios para los revisores y gastos de los talleres). Aproximadamente la mitad del presupuesto anual de 100,000 dólares fue dedicada a las mini-subsidencias que ayudaron a las pequeñas organizaciones a fortalecer sus capacidades. Por ejemplo, el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA) realizó talleres con funcionarios del gobierno y la sociedad civil para evaluar sus conocimientos acerca de la ley de transparencia y fortalecer su capacidad para usarla.

Calculando cuánto tiempo tomaría

El Grupo FARO planificó que toda la evaluación, desde la preparación hasta la difusión, tomaría de dos a tres meses. Debido a la cantidad de coordinación y partes interesadas involucradas en la evaluación, sin embargo, cada evaluación anual tomó más de seis meses.

Elaborando un plan de trabajo

El Grupo FARO y Global Witness diseñaron un plan de trabajo de tres años, que cubrió la realización de las evaluaciones hasta el año 2012. Los grupos revisaron y ajustaron el plan de trabajo anualmente.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: COMUNICANDO EL PROCESO

El Grupo FARO utilizó la coalición de partes interesadas para mantenerles informadas y proporcionar comentarios generales a lo largo del proceso.

III. Afinando el método de recolección de datos

Definiendo qué medir

Global Witness y las ONGs socias en los cuatro países piloto (Liberia, Ghana, Camerún y Perú) diseñaron la boleta de calificación en abril de 2009. Cada socio de país desarrolló y utilizó diferentes indicadores y métodos basados en el contexto de su país, con la meta de contribuir a un conjunto de datos común. Las puntuaciones de los indicadores se basaron en preguntas tipo sí-no, con la intención de ser objetivas y directas y apoyadas por la evidencia recolectada en el país. La primer plantilla común de la Boleta de Calificación de Transparencia Forestal, que incluyó 70 indicadores cubriendo 15 componentes, se afinó en un taller en mayo 2010, basándose en las lecciones de los países piloto.

En 2011 y 2012, la boleta de calificación se centró en 20 indicadores en el núcleo de la gobernanza forestal: 12 “indicadores de marcos” para evaluar si los marcos legales, de políticas y normativos

incluyen disposiciones sobre la transparencia del sector forestal y buena gobernanza, y ocho “indicadores de datos” para determinar si los documentos y los datos claves sobre las actividades del sector forestal se publican íntegra y regularmente. El Grupo FARO adaptó los indicadores al contexto nacional y su enfoque al acceso de la información.

Identificando posibles fuentes de información

Un ejercicio de mapeo de partes interesadas identificó a 13 instituciones pertinentes a la gobernanza forestal del Ecuador. Los empleados del Grupo FARO luego revisaron los sitios web de las instituciones para evaluar los datos disponibles y solicitaron datos adicionales o entrevistas con informantes clave en estas instituciones.

Seleccionando los métodos de recolección de datos y considerando un plan de muestreo

El Grupo FARO principalmente utilizó revisiones de escritorio para recolectar los datos, basándose en fuentes gubernamentales directas e información publicada por otras partes interesadas a través de los canales oficiales. La recolección de datos primarios, principalmente en forma de entrevistas, se hizo a través del contacto con las partes interesadas que participan directamente en la política y toma de decisiones relacionadas con los bosques y complementa los datos secundarios.

Cuando el Grupo FARO se unió a la iniciativa en 2010, evaluó las tres agencias a nivel nacional con participación directa en el sector forestal y otras nueve con responsabilidad indirecta en el sector forestal. En 2012, esto fue ampliado a 20 instituciones.

Desarrollando herramientas de recolección de datos

El Grupo FARO escogió qué datos recolectar en base a los indicadores en la **Boleta de Calificación**, y preparó un protocolo de entrevista que luego validó con Global Witness.

Creando un manual de recolección de datos

Debido a la naturaleza de sus métodos de recolección de datos, el Grupo FARO no creó ni utilizó un manual de recolección de datos para su **Boleta de Calificación de Transparencia Forestal**.

POINT ON PROCESS: VALIDATING METHODS

Global Witness trabajó en estrecha colaboración con el Grupo FARO durante todo el proceso de evaluación, que incluyó la validación de las herramientas y métodos de recolección de datos.

IV. Recolección de datos

Reclutando y capacitando a los recolectores de datos

No hubo necesidad de recolectores de datos externos. Los recolectores internos recibieron orientación informal y crítica constructiva del equipo de Global Witness.

Recolectando los datos

Además de buscar en los sitios web de las instituciones, el Grupo FARO hizo uso de las medidas legales y regulatorias del Ecuador para acceder a los documentos de las instituciones y evaluar su transparencia. Para ello, invocó el Artículo 91 de la Constitución Ecuatoriana del 2008, y el Artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública de 2004 (LOTAIP). También utilizó buscadores externos, como el buscador de normativa legal de Lexis, que requirió el pago de una cuota de licencia.

Al llevar a cabo las entrevistas, los dos recolectores de datos del Grupo FARO siguieron su protocolo de entrevista. Explicaron la meta y métodos de la evaluación antes de mostrar a los informantes clave los datos que habían accedido de forma pública. Los entrevistados luego validaron, añadieron o ampliaron los datos.

Garantizando la calidad de la recolección de datos de campo

Sólo había dos recolectores de datos quienes utilizaron un protocolo de entrevista al realizar las entrevistas con los informantes claves de las agencias pertinentes. El Grupo FARO siempre envió la información a los informantes claves que habían sido entrevistados con el fin de validar la información antes de su publicación. Además, el Grupo FARO compartió los hallazgos con la coalición de partes interesadas, lo cual dirigió a los investigadores a otras fuentes de datos adicionales.

El Grupo FARO utilizó el programa en línea Zotero para registrar la información que recopiló del internet. Esta herramienta permite tomar fotografías de la pantalla de los sitios web visitados con el fin de tener una copia de respaldo.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: RECOLECCIÓN DE DATOS PRÁCTICA Y ÉTICA

Los métodos de recolección de datos no plantearon problemas prácticos ni éticos.

V. Análisis e interpretación

Procesando los datos

Tomando los hallazgos cualitativos sobre la transparencia de la agencia, el Grupo FARO aplicó su propio método, desarrollado en 2005, para llegar a puntuaciones compuestas para varias agencias involucradas en el sector forestal. Estas puntuaciones se expresan como porcentajes. Además, utilizando el protocolo de la *Boleta de Calificación* de Global Witness, el Grupo FARO asignó un punto rojo, amarillo o verde para dar un sentido visual a la puntuación de veinte indicadores de transparencia, y asignó uno de cinco símbolos para transmitir si la puntuación del indicador había mejorado significativamente, mejorado, no había cambiado, empeorado o empeorado significativamente.

Analizando los datos procesados

Los dos empleados a tiempo completo dedicados a la *Boleta de Calificación* analizaron los datos

que habían recolectado utilizando la definición de la evaluación para la buena gobernanza. Después de completar su borrador de análisis, éste fue enviado al supervisor para que hiciera comentarios antes de ser enviado a los informantes clave para la validación. El Grupo FARO luego tuvo una reunión con la coalición de partes interesadas y envió las recomendaciones a tres expertos principales en gobernanza forestal para comentarios antes de entregar el análisis a Global Witness para su revisión.

Global Witness comparó las boletas de calificación nacionales para observar las tendencias globales en los indicadores para ver si habían mejorado o empeorado. Su equipo de edición luego redactó un primer borrador del análisis, que los equipos de los países enriquecieron con sus conocimientos más detallados del contexto en el terreno.

Haciendo recomendaciones

El Grupo FARO utilizó su análisis para desarrollar recomendaciones; luego siguió el mismo proceso de revisión. Formuló recomendaciones separadas para el gobierno nacional, la asamblea nacional, la sociedad civil y los donantes internacionales.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO LOS HALLAZGOS

Según se describió en la sección “Analizando los datos procesados”, el Grupo FARO verificó los hallazgos con los informantes claves, la coalición de partes interesadas y Global Witness.

VI. Difundiendo los resultados

Decidiendo sobre una estrategia de difusión

La estrategia de difusión fue en parte determinada por Global Witness, que creó un sitio web dedicado al programa y a las boletas de calificación de los siete países: www.foresttransparency.info. Consulte “Difundiendo los resultados” para obtener una lista más completa de las actividades de difusión.

Difundiendo los resultados

El Grupo FARO organizó una presentación pública de los informes en Quito, emitió un comunicado de prensa con Global Witness y envió copias por correo de los informes a las partes interesadas clave y a las provincias. También hizo uso de sus redes y fue invitado a presentar la Boleta de Calificación en eventos tales como una Mesa Redonda Forestal con GIZ, Solidaridad Internacional, y otros; una conferencia regional en Guatemala sobre la transparencia en la infraestructura; y la Conferencia Internacional Anticorrupción de *Transparency International* en diciembre del 2012. El Grupo FARO también ha colaborado con otras organizaciones y el gobierno, publicando una colección de artículos sobre gobernanza forestal con su *Boleta de Calificación* del 2012.

Institucionalizando evaluaciones subsiguientes

El Grupo FARO y sus socios regionales están buscando financiamiento y apoyo general para continuar con las actividades de seguimiento. La iniciativa se enmarcó como una prueba piloto, con la intención de afinarla y replicarla en otros países de América Latina.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: PASANDO DE LOS RESULTADOS A LA ACCIÓN

A través de sus evaluaciones de la Boleta de Calificación, involucrando a los funcionarios del gobierno y otro trabajo de fortalecimiento de capacidad, el Grupo FARO ha creado conciencia acerca de cómo mejorar la transparencia forestal en el Ecuador. Con socios en Guatemala y Perú, el Grupo FARO está explorando oportunidades de financiamiento para construir sobre este trabajo.

VII. Aprendizaje y mejoramiento

Auto-evaluación durante el estudio

El Grupo FARO llevó a cabo reuniones internas mensuales para evaluar su progreso y tres reuniones de revisión al año con la coalición de partes

interesadas involucradas en el proyecto. Global Witness reunió a todos los socios de país anualmente para evaluar el proyecto. Durante un taller en mayo del 2011 en Camerún, por ejemplo, las ONG socias acordaron en una lista reducida de los indicadores.

Evaluación después del estudio

Global Witness contrató a un equipo de evaluación externa en el 2012 para llevar a cabo una evaluación de todo el proceso de la Boleta de Calificación de Transparencia Forestal. Los evaluadores contactaron a los socios del proyecto, funcionarios del gobierno y otras personas involucradas en alguna parte del proceso del proyecto. Posteriormente, el equipo proporcionó recomendaciones a Global Witness y a las organizaciones de la sociedad civil con las cuales colaboró.

Compartiendo lecciones aprendidas

Global Witness ha publicado los resultados de su evaluación: <http://www.foresttransparency.info/report-card/2012/lessons-learn/>.

Manteniendo la puerta abierta a más comentarios

El Grupo FARO está siempre abierto a recibir comentarios del público en general a través de reuniones, correo electrónico o cualquier otro medio.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: REALIZANDO EVALUACIONES GRUPALES INTERNAS DEL ESTUDIO

A veces, las evaluaciones deben llevarse a cabo en varios niveles. Este proyecto contó con tres niveles de organización: el equipo de recolección de datos del Grupo FARO, la coalición amplia de partes interesadas y el esfuerzo internacional de Global Witness; y cada uno llevó a cabo revisiones. Como se señaló anteriormente, el Grupo FARO organizó revisiones periódicas de los dos primeros niveles y Global Witness organizó revisiones anuales al nivel superior.

Caso de estudio: Liberia

Seguimiento forestal independiente del Instituto para el Desarrollo Sostenible (SDI) para producir la primera auditoría social del sector forestal

Descripción breve: Esta evaluación, realizada por el Programa de Gobernanza Forestal de SDI y los Monitores Forestales Independientes de la Sociedad Civil (CS-IFM), examinó cómo los mecanismos comunitarios de distribución de beneficios y de gobernanza estaban trabajando en las concesiones madereras de Liberia. Se centró en una muestra de siete concesiones y consistió en una auditoría social de las comunidades y una auditoría fiscal de los registros de ingresos.

Lo que el caso ilustra: Este caso ilustra cómo los observadores de una entidad externa han llevado a cabo una auditoría enfocada de un programa forestal gubernamental, usando aportes de la comunidad recolectados a través de encuestas, junto con datos de documentos y registros del gobierno.

Lo que el caso no ilustra: Esta no es una evaluación nacional ni tampoco un examen amplio de todos los aspectos de gobernanza forestal.

I. Estableciendo objetivos

Definiendo el “por qué”

El propósito de este trabajo fue evaluar si las concesiones madereras estaban ayudando a cumplir con los objetivos de la política forestal nacional de desarrollo económico, acceso equitativo al bosque y participación de las partes interesadas. En particular, la evaluación fue para medir el impacto de las concesiones en términos de reducción de la pobreza a través de contribuciones a las comunidades y contribuciones a los ingresos del gobierno. Un objetivo secundario fue establecer una línea base para ayudar a documentar los efectos sociales de la implementación del Acuerdo Voluntario de Asociación (AVA) entre Liberia y la Unión Europea.

Considerando el contexto

El Acuerdo Voluntario de Asociación entre Liberia y la Unión Europea incluye disposiciones para el

seguimiento por parte de la sociedad civil. Fue a través de esta disposición que se financió el estudio.

Estableciendo objetivos

Además de proporcionar datos de línea base, se esperaba que la información contenida en la auditoría social sirviera para influir en la política gubernamental y resaltar las áreas que necesitan nuevas normativas o modificaciones a la normativa existente. El visitar las comunidades para llevar a cabo las entrevistas proporcionó una oportunidad para compartir información con ellas y mantenerlas actualizadas sobre los desarrollos pertinentes en la gobernanza forestal.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: INVOLUCRANDO A LAS PARTES INTERESADAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Otras ONGS y la Autoridad de Desarrollo Forestal (FDA) estuvieron involucradas en el proyecto Promoviendo la Transparencia en el Sector Forestal. Esta evaluación prosiguió a dicho proyecto.

II. Desarrollando un plan de trabajo

Identificando el alcance de la evaluación

El alcance geográfico se limitó a las comunidades afectadas por las siete concesiones madereras. El alcance temático abarcó cuatro áreas principales: si las concesiones están cumpliendo con sus requisitos legales; si las comunidades tienen acceso a los documentos de planificación de la gestión forestal; si las comunidades reciben beneficios; y lo bien que las comunidades gestionan la recepción de beneficios comunitarios.

Identificando los métodos generales

El principal método de recolección de datos

sociales fue encuestas realizadas por medio de entrevistas. Los entrevistados eran miembros de la comunidad, particularmente miembros de los Comités Comunitarios de Desarrollo Forestal (CDFC), funcionarios gubernamentales locales y líderes locales. La evaluación utilizó talleres de partes interesadas para validar la información de la auditoría social.

Hubo también un componente de escritorio que incluyó una auditoría fiscal, a partir de datos del pago de impuestos forestales proporcionados por las actualizaciones financieras de SGS, una consultora privada verificando la cosecha de madera y la recaudación de ingresos para el gobierno. Los contratos y otros documentos de gestión forestal, como las Evaluaciones de Impacto Ambiental y Social (EIASs), también se utilizaron para obtener información sobre el nivel de cumplimiento con la ley forestal por parte de cada concesión.

Identificando quién realizaría la evaluación

La evaluación fue realizada por Monitores Forestales Independientes de la Sociedad Civil, dirigidos por miembros del Programa de Gobernanza Forestal SDI. La evaluación fue financiada por la Unión Europea y el Departamento para el Desarrollo Internacional (DfID) del Reino Unido.

Calculando cuánto costaría

El director y el administrador financiero de Monitores Forestales Independientes de la Sociedad Civil prepararon el presupuesto. Los recursos fueron obtenidos a través de un financiamiento de la UE y el DfID para llevar a cabo el seguimiento al AVA por parte de la sociedad civil. Los costos iniciales estimados en dólares fueron:

- Transporte y viajes de campo: \$3,500
- Ingreso de datos: \$1,250
- Análisis de datos y redacción de informes: \$8,000
- Costos editoriales y de imprenta: \$6,000

Calculando cuánto tiempo tomaría

La evaluación estimó que todo el proyecto tomaría un año, incluyendo la recolección de datos, análisis, redacción de informes y publicación de informes.

Elaborando el plan de trabajo

No había un plan de trabajo específico para la auditoría social en sí, pero había uno para el proyecto en general. Este plan cubría cosas como la presentación de informes y verificación de los hallazgos con las partes interesadas antes de su publicación.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: COMUNICANDO EL PROCESO

La evaluación incluyó una reunión con las partes interesadas para discutir los hallazgos iniciales y proveer comentarios que luego fueron incorporados al informe final.

III. Afinando su método de recolección de datos

Definiendo qué medir

La evaluación redactó una serie de preguntas que se debían contestar, distribuidas en cuatro objetivos o temas principales.

Identificando posibles fuentes de información

La evaluación necesitaba comprender las obligaciones legales del gobierno y los titulares de las concesiones y los derechos de las comunidades. Esta información se encontró en las leyes forestales. Se debía aprender cómo se realizaba la distribución de beneficios en la práctica. La fuente de la información para este tema fueron los miembros de la comunidad y los registros públicos mantenidos en las concesiones. Para validar parte de la información, la evaluación buscó documentos oficiales de la Autoridad de Desarrollo Forestal y otros organismos.

Seleccionando los métodos de recolección de datos y considerando un plan de muestreo

La evaluación utilizó entrevistas de encuesta, talleres y revisiones de escritorio.

La evaluación seleccionó áreas con concesiones activas. Las encuestas se llevaron a cabo sólo en las comunidades que fueron afectadas por las concesiones y que tenían CDFCs. La evaluación eligió a los entrevistados entre los miembros de los CFDCs, funcionarios gubernamentales locales y líderes comunitarios tradicionales. Estas personas estaban más propensas a tener una mayor comprensión de los problemas de gobernanza forestal que la comunidad en general. La evaluación se dispuso entrevistar a 10 personas por comunidad afectada, aunque no siempre fue posible entrevistar este número de personas debido a problemas logísticos y de transporte.

Desarrollando instrumentos de recolección de datos

La evaluación desarrolló un cuestionario de encuesta para las entrevistas, con 36 preguntas bajo cuatro temas principales. Los cuestionarios fueron principalmente preguntas tipo sí/no, pero los entrevistados podían agregar información si lo deseaban. Además, la evaluación utilizó plantillas para recolectar datos de las revisiones de escritorio.

La decisión sobre qué tipo de análisis se debía usar no se realizó hasta después de haberse terminado la mayor parte de la recolección de datos. En retrospectiva, las encuestas recolectaron una combinación de datos cualitativos y cuantitativos; lo que hizo más difícil el análisis. El equipo de CS-IFM mejorará la plantilla para la próxima auditoría social. Habrá secciones cuantitativas y cualitativas separadas, por lo que los datos serán más fáciles de analizar.

Creando un manual de recolección de datos

La evaluación no creó un manual de recolección de datos.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VALIDANDO LOS MÉTODOS

La evaluación no buscó validar sus métodos por separado, pero la evaluación planea hacerlo para una próxima auditoría social a fin de garantizar un diseño sólido y relativamente fácil de analizar.

IV. Recolección de datos

Reclutando y capacitando a los recolectores de datos

Todos los recolectores de datos eran miembros del equipo de Monitores Forestales Independientes de la Sociedad Civil. El equipo de encuesta fue capacitado en habilidades de entrevista.

Recolectando los datos

El proceso de entrevista de encuesta involucró una serie de visitas a las comunidades afectadas para conducir las entrevistas. Se tomaron notas en el cuestionario, y estas notas se transcribieron a las plantillas del cuestionario. Esta información fue compilada y registrada en tablas.

Los datos de pagos de impuestos se obtuvieron directamente de las actualizaciones financieras de SGS.

Se obtuvieron datos sobre el cumplimiento de la ley, cuando fue posible, directamente de los contratos y documentos oficiales.

Las tres líneas de información fueron utilizadas para analizar la situación en cada comunidad afectada en relación con cada uno de los cuatro objetivos.

Asegurando la calidad en la recolección de datos de campo

Los miembros del equipo de recolección de datos fueron capacitados en técnicas de entrevista. El cuestionario y la plantilla de la encuesta fueron diseñados de acuerdo a la experiencia de SDI en el sector, conociendo qué se debía buscar y cuáles infracciones de la ley se han producido en el pasado.

Se hizo todo lo posible por seguir el plan de muestreo; sin embargo, debido a que las entrevistas se estaban llevando a cabo en zonas remotas de Liberia, no siempre fue posible contactar a todos los entrevistados planificados.

Los recolectores de datos transcribieron los datos en bruto de la entrevista a las plantillas; los formularios luego fueron revisados para detectar inconsistencias y errores los cuales fueron corregidos antes de que los datos fueran compilados y analizados. Los formularios de datos se organizaron en archivos y carpetas para facilitar el acceso y almacenados en varias computadoras para garantizar que los datos no se perdieran.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación utilizó talleres de partes interesadas para validar la información de la auditoría social. Hasta cierto punto, la evaluación también validó los datos de campo al revisarlos en términos de la coherencia con la información de las leyes, contratos, documentos oficiales obtenidos de organismos gubernamentales, y documentos de pago de impuestos y recibos.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: RECOLECCIÓN DE DATOS PRÁCTICA Y ÉTICA

No se presentaron problemas prácticos o de ética ni preocupaciones sobre la seguridad de los recolectores de datos.

V. Análisis e interpretación

Procesando los datos

La evaluación hizo un conteo de las respuestas para determinar los patrones dentro de cada comunidad y entre las diferentes comunidades afectadas. Utilizó los datos de impuestos para hacer cálculos relevantes a la evaluación - cantidad total a pagar, cantidad total pagada y cantidad total adeudada. Posteriormente, esto fue desglosado en la cantidad que se debía a las comunidades (ya que el estudio se centró en los beneficios comunitarios).

Analizando los datos procesados

Debido a que la evaluación tenía una muestra de tamaño pequeño para cada una de las concesiones evaluadas, no era significativo realizar un análisis estadístico de los datos. Como resultado, la evaluación utilizó conteos para el análisis y conclusiones (por ejemplo, el número de personas asistiendo a las reuniones comunitarias frente al número de personas no asistiendo a las reuniones comunitarias).

Haciendo recomendaciones

La evaluación encontró algunos patrones interesantes en todas las concesiones y elaboró recomendaciones basadas en estos patrones. También llevó a cabo una reunión de partes interesadas para discutir los hallazgos y las aportaciones recibidas durante esta reunión fueron útiles para afinar las recomendaciones.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO LOS HALLAZGOS

La evaluación llevó a cabo una reunión de partes interesadas sobre los hallazgos y reunió sus opiniones y comentarios. También se puso en contacto con las organizaciones socias y obtuvo comentarios sobre toda la evaluación.

VI. Difundiendo los resultados

Decidiendo sobre una estrategia de difusión

La evaluación fue programada para publicar su informe a finales de 2013. Al momento de preparar este caso de estudio, se estaba organizando un lanzamiento oficial, invitando a las partes interesadas, redactando comunicados de prensa e invitando a la prensa. La evaluación también estaba preparando documentos informativos sobre los hallazgos para ser publicados junto con el informe. También estará produciendo versiones de la auditoría social específicas para las comunidades, resaltando los temas pertinentes a las comunidades rurales.

La evaluación hará un llamado a las organizaciones socias internacionales y nacionales para que publiquen el informe en sus sitios web y boletines de noticias y también organizará reuniones con organismos gubernamentales pertinentes para discutir los hallazgos y próximos pasos (es decir, en términos de cambio de política e implementación de la legislación vigente).

Difundiendo los resultados

Todavía no se había realizado al momento de redactarse este estudio de caso.

Institucionalizando evaluaciones subsiguientes

No se realizó.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: PASANDO DE LOS RESULTADOS A LA ACCIÓN

Las organizaciones llevando a cabo la evaluación se reunirán con los ministerios y organismos gubernamentales pertinentes para discutir los próximos pasos. También estarán educando a las comunidades y asistiéndoles a organizar sus respuestas a los hallazgos y desarrollos relevantes a la luz de los temas destacados por la auditoría social.

Compartiendo lecciones aprendidas

La evaluación espera producir un documento de lecciones aprendidas que puede difundirse a los socios y publicado en su sitio web.

Manteniendo la puerta abierta a más comentarios

Los correos electrónicos de los autores del informe serán incluidos de manera que los lectores puedan dar sus comentarios y hacer más preguntas. La reunión de partes interesadas durante el lanzamiento también proveerá espacio para dar comentarios sobre la evaluación.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: LLEVANDO A CABO EVALUACIONES GRUPALES INTERNAS

Como se señaló anteriormente, esto será parte del proceso de reevaluar el diseño de la auditoría social y mejorar el proceso de recolección de datos.

VII. Aprendizaje y mejoramiento

Auto-evaluación durante el estudio

Esto se hará durante el proceso de hacer ajustes en la plantilla de evaluación y el cuestionario (que se realizará antes de comenzar el siguiente conjunto de recolección de datos).

Evaluación después del estudio

No se ha realizado todavía.

Caso de estudio: Uganda

Prueba piloto del Banco Mundial de la herramienta de diagnóstico de PROFOR

Breve descripción: El Banco Mundial/PROFOR desarrolló una herramienta de diagnóstico de gobernanza forestal en base a sus "Raíces para Buenos Resultados Forestales: Un marco analítico para las reformas de gobernanza forestal" (*Roots for Good Forest Outcomes: An Analytic Framework for Forest Governance Reforms*). La herramienta utilizó un conjunto de cerca de 130 indicadores, cuya puntuación se realizó en un taller de partes interesadas orientado al consenso. Este caso, desarrollado en Uganda en el 2010, fue la primera prueba piloto de la herramienta.

Lo que el caso ilustra: El caso es un ejemplo de tomar una herramienta ya preparada, adaptarla a las condiciones locales y usarla. Debido a que la herramienta de PROFOR depende de que las partes interesadas hagan la puntuación de los indicadores, el caso ilustra una vía para involucrar a las partes interesadas. También es un ejemplo de una evaluación relativamente rápida que no requiere una gran cantidad de procesamiento de datos y capacidad de gestión.

Lo que el caso no ilustra: El caso no ofrece ejemplos de uso de encuestas o herramientas de análisis cuantitativo o de gestión de datos compleja. Debido a que el caso utiliza una herramienta ya preparada, muchas de las decisiones sobre el alcance y el método han sido decididas de antemano. El caso no proporciona un buen ejemplo de implementación de recomendaciones posterior a la evaluación.

Página Web para más información:

<http://www.profor.info/events/workshop-forest-governance-reforms-uganda>.

I. Estableciendo objetivos

Definir el "por qué"

Esta fue una prueba piloto de una nueva herramienta de evaluación de gobernanza. El "por qué",

por lo tanto, tenía dos partes: (1) llevar a cabo un diagnóstico general de la gobernanza forestal en Uganda, y (2) aprender más acerca de la herramienta de diagnóstico en sí.

Considerando el contexto

El elemento clave del contexto del país fue la voluntad del gobierno de Uganda para participar en el ejercicio de diagnóstico. El Banco Mundial había considerado usar varios países para poner a prueba la herramienta, y Uganda fue uno de los primeros en estar de acuerdo en participar. La buena disposición del país se debió en parte a la importancia del sector forestal en los planes nacionales de desarrollo de este país. Además, un par de escándalos de corrupción habían afectado recientemente a la Autoridad Forestal Nacional. Los escándalos crearon conciencia entre todas las partes interesadas de la necesidad de una reforma. Debido a que uno de los escándalos afectó el uso de fondos de donantes, los socios internacionales de desarrollo habían congelado las subvenciones y préstamos a los proyectos forestales del gobierno. El gobierno estaba ansioso por dejar atrás estos problemas, y la evaluación de diagnóstico parecía una buena manera de empezar.

Estableciendo objetivos

El principal objetivo del proyecto piloto fue llevar a cabo una amplia evaluación diagnóstica de la gobernanza forestal en Uganda e identificar las áreas prioritarias para el mejoramiento. Los objetivos secundarios fueron hacer una prueba en el campo de la nueva herramienta de diagnóstico de PROFOR y fomentar el consenso sobre la reforma entre las partes interesadas. Fomentar el consenso entre las partes interesadas es un objetivo secundario genérico integrado en la herramienta de PROFOR, que otorga puntuación a sus indicadores en un taller orientado al consenso.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: INVOLUCRANDO A LAS PARTES INTERESADAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

PROFOR estableció el objetivo de la prueba piloto. El gobierno invitó a PROFOR y el Banco Mundial para llevar a cabo una evaluación amplia. PROFOR y el gobierno no consultaron a otras partes interesadas al establecer los objetivos.

II. Desarrollando un plan de trabajo

Identificando el alcance de la evaluación

La herramienta de PROFOR utiliza una definición amplia de gobernanza forestal que cuenta con cerca de 130 indicadores. Es posible alterar el alcance mediante la adición o eliminación de criterios o indicadores. Después de la revisión por expertos locales, la evaluación añadió algunos indicadores (por ejemplo, uno sobre el respeto a los derechos humanos en la aplicación de las leyes forestales) y disminuyó todo el conjunto a cerca de 100 indicadores clave. Esto no restringió la amplitud de la evaluación, pero sí redujo ligeramente su profundidad y complejidad.

Identificando los métodos generales

La herramienta de PROFOR viene con un método básico, que los usuarios lo pueden variar según sea necesario. La prueba piloto de Uganda siguió el método básico. Un experto local redactó un documento de antecedentes sobre el sector y adaptó el conjunto de indicadores para Uganda. Un facilitador local, llevó a cabo un taller de partes interesadas para dar puntuación al conjunto de indicadores, por consenso de ser posible, e identificar un conjunto más reducido de temas prioritarios. Las partes interesadas locales revisaron y validaron los hallazgos del taller. El experto local y el facilitador prepararon el informe sobre los hallazgos.

Identificando quién realizaría la evaluación

El Banco Mundial, en virtud de una invitación del Ministerio de Agua y Ambiente de Uganda, patrocinó y llevó a cabo la evaluación.

Calculando cuánto costaría

El ejercicio tuvo un presupuesto de alrededor de 60,000 dólares. Esto incluyó el costo de traer dos diseñadores de herramientas a Uganda desde Washington para participar en el taller de partes interesadas.

Calculando cuánto tiempo tomaría

Una vez que se contrató al experto local y al facilitador, el diseño del diagnóstico indicaba un plazo de finalización de seis semanas. El examen de expertos del sector y la adaptación de los indicadores tomaría tres semanas. El taller de partes interesadas duraría una semana. La tabulación de resultados y verificación tomaría dos semanas.

Redactando un plan de trabajo

La prueba de la herramienta en Uganda fue parte de un proyecto más amplio para desarrollar la herramienta. Ese proyecto tenía un plan de trabajo ("documento de concepto"). La prueba piloto de Uganda no tenía un plan de trabajo por separado.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: COMUNICANDO EL PROCESO

El experto local preparó una lista de partes interesadas del sector. Desde el momento en que fueron invitados a participar en el taller de puntuación, las partes interesadas supieron de la implementación de la evaluación y tuvieron una función central.

III. Afinando su método de recolección de datos

Definiendo qué medir

El Banco Mundial había desarrollado un modelo de cinco bloques para gobernanza forestal, cada bloque dividido en componentes y subcomponentes. Los subcomponentes formaron los criterios iniciales. (Tenga en cuenta que la versión actual de la herramienta de PROFOR ahora utiliza el modelo de marco de tres pilares de PROFOR-FAO como la

base de sus criterios.) Un panel de expertos del Banco Mundial había desarrollado indicadores para cada criterio. El experto de Uganda ayudó a adaptar estos indicadores a la situación de Uganda.

Identificando posibles fuentes de información

El diseño de la herramienta incluía un solo taller de partes interesadas para dar puntuación. Una tarea clave fue identificar un grupo representativo de partes interesadas. El experto local y el facilitador local compilaron listas, en consulta con los coordinadores de evaluación del Banco Mundial. El diseño de la herramienta también indicaba la preparación de un documento de antecedentes del sector forestal en Uganda. El experto local, elaboró este documento utilizando fuentes publicadas y su propio conocimiento.

Seleccionando los métodos de recolección de datos y considerando un plan de muestreo

La herramienta requería un taller de partes interesadas para dar puntuación a los indicadores y luego verificar los resultados generales a través de entrevistas con las partes interesadas claves, no en el taller. La selección de las personas a invitar al taller, por tanto, constituyó el plan de muestreo. La verificación posterior al taller tuvo lugar en Kampala, aprovechando las partes interesadas que estaban disponibles fácilmente en la ciudad.

Desarrollando instrumentos de recolección de datos

La herramienta principal (el conjunto de indicadores y formato del taller) ya había sido desarrollada. El facilitador local, en consulta con los expertos locales y del Banco Mundial, diseñó el taller de puntuación.

Creando un manual de recolección de datos

La evaluación no tenía un manual de recolección de datos; sin embargo, cada indicador incluía notas explicando su justificación y cómo interpretarlo. El objeto de estas notas era evitar una mala interpretación de los indicadores por parte de los participantes del taller.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VALIDANDO LOS MÉTODOS

El método fue establecido sin consultar a las partes interesadas; sin embargo, el proyecto solicitó comentarios sobre el enfoque, de parte de las partes interesadas, durante el taller.

IV. Recolección de datos

Reclutando y capacitando a los recolectores de datos

Los recolectores de datos claves fueron el facilitador del taller, el experto local y los expertos del Banco Mundial que diseñaron la herramienta. El personal administrativo de la oficina del Banco Mundial en Kampala proporcionó los recolectores de datos junto con apoyo logístico. El facilitador y el experto locales ya tenían las habilidades para llevar a cabo el taller. A través de la lectura y discusión de la herramienta con los diseñadores de la misma, aprendieron lo que necesitaban saber para utilizar el taller para dar puntuación a los indicadores. En cierto modo, los participantes del taller fueron recolectores de datos cuando dieron puntuación a los indicadores en sus grupos de trabajo. El taller incluyó una sesión para explicar la herramienta y la forma de dar puntuación a los indicadores.

Recolectando los datos

La evaluación recolectó los datos en un taller de partes interesadas de dos días. Los participantes del taller dieron puntuación a los indicadores y luego seleccionaron quince indicadores que consideraron que tenían las más altas prioridades.

Asegurando la calidad de los datos

La herramienta incluye notas detalladas sobre cada indicador. Los participantes del taller recibieron los indicadores y las notas con antelación y los podían consultar mientras daban puntuación a los indicadores.

Los datos fueron simplemente las puntuaciones de los indicadores. La transcripción y

almacenamiento de datos no fueron de mayor preocupación. El informe del taller incluyó todos los datos que el taller de puntuación produjo

PUNTO SOBRE EL PROCESO: RECOLECCIÓN DE DATOS PRÁCTICA Y ÉTICA

El equipo trató de ser transparente acerca de lo que estaba haciendo (en términos de la recolección de datos) y el por qué. Las reglas básicas del taller de partes interesadas requirieron que los participantes no atribuyeran declaraciones a los oradores individuales o a sus organizaciones.

V. Análisis e interpretación

Procesando los datos

Las puntuaciones del taller no necesitaron extenso procesamiento. El equipo sí elaboró formas de mostrar las puntuaciones de forma gráfica, incluyendo diagramas de tela de araña.

Analizando los datos procesados

Los diagramas de tela de araña permitieron al equipo trazar las puntuaciones reales contra las puntuaciones ideales. (Todos los indicadores de PROFOR son normativos y tienen puntajes ideales.) El taller en sí realizó algunos análisis, identificando los temas de mayor prioridad.

Haciendo recomendaciones

Los indicadores de PROFOR son todos accionables, es decir, las puntuaciones bajas sugieren acciones en respuesta. El experto local, elaboró una serie de recomendaciones basadas en la puntuación del indicador.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: VERIFICANDO LOS HALLAZGOS

Dado que las partes interesadas desarrollaron los hallazgos ellas mismas, los resultados no necesitaron mucha verificación adicional. Sin embargo, podría haber habido parcialidad en los hallazgos si la selección de los participantes en el taller de puntuación fue parcial. Para probar los hallazgos del taller, el equipo del proyecto los discutió con otras partes interesadas que no estaban en el taller.

VI. Difundiendo los resultados

Decidiendo sobre una estrategia de difusión

El plan requería un informe del taller y un anexo con recomendaciones. Sin embargo, debido a que las partes interesadas claves estaban presentes en el taller de puntuación y el taller estaba abierto a la prensa, los resultados en bruto fueron diseminados de boca en boca.

La audiencia meta primaria fue los tomadores de decisión dentro del gobierno. Los socios internacionales del desarrollo que controlan el financiamiento de proyectos forestales claves, también fue una audiencia importante; lo mismo que las partes interesadas de organismos no gubernamentales en general.

Difundiendo los resultados

Hubo dos informes oficiales. Asimismo, hubo una considerable difusión “boca en boca” por parte de las personas que asistieron al taller de puntuación. También hubo discusiones informales después del taller entre los ejecutores de la herramienta y los miembros de la audiencia meta.

Fuera de Uganda, PROFOR discutió la prueba piloto de Uganda cuando lanzó la guía de su herramienta y las personas que trabajaron en la herramienta y la evaluación la han discutido en publicaciones académicas.

Institucionalizando evaluaciones subsiguientes

Aunque la evaluación identificó indicadores prioritarios que el gobierno podía utilizar para dar seguimiento a su progreso en la reforma de la gobernanza, institucionalizar realmente evaluaciones futuras estaba más allá del alcance de esta prueba piloto.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: PASANDO DE LOS RESULTADOS A LA ACCIÓN

Más allá de suministrar recomendaciones al gobierno, el proyecto no incluía un plan a seguir hacia una implementación.

VII. Aprendizaje y mejoramiento

Auto-evaluación durante el estudio

Una parte del taller se dedicó a la evaluación de la herramienta del estudio.

Evaluando después del estudio

El equipo no hizo un ejercicio formal de auto-evaluación, pero los miembros discutieron la experiencia entre ellos mismo. Estas discusiones influyeron en el uso posterior de la herramienta.

Compartiendo lecciones aprendidas

El informe del taller incluyó la crítica de la herramienta por parte de los participantes. La guía para el uso de la herramienta, que PROFOR publicó en 2012, refleja las lecciones aprendidas.

Manteniendo la puerta abierta a más comentarios

Las personas que trabajaron en la prueba piloto continúan siguiendo las actividades de gobernanza en Uganda. Sin embargo, no existe un mecanismo formal para suministrar comentarios.

PUNTO SOBRE EL PROCESO: LLEVANDO A CABO EVALUACIONES GRUPALES INTERNAS

Como se señaló anteriormente, el equipo del proyecto no llevó a cabo una auto-evaluación formal posterior al estudio.

ANEXO II: MÉTODOS, HERRAMIENTAS, ORIENTACIÓN Y REFERENCIAS

Este anexo enumera los materiales que pueden ser de utilidad en la planificación y realización de las evaluaciones. Inicia con un conjunto de materiales que proporcionan información general sobre la recolección de datos, gobernanza forestal, y evaluación y mejoramiento de la gobernanza. Luego enumera los materiales que pueden ser útiles en la aplicación de métodos específicos.

Si está buscando más información sobre un método discutido en la guía, revise la información por capítulos presentada después de las referencias generales. Esa información ofrece referencias más específicas y citas para páginas específicas dentro de algunas de las referencias generales.

Referencias generales

Acerca de la recopilación y análisis de datos en las ciencias sociales

Earl Babbie. 2010. *The Practice of Social Research*. Twelfth Edition. Belmont, California, USA: Wadsworth/Centage Learning.

H. Russell Bernard. 2006. *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Fourth Edition. Lanham, Maryland: AltaMira Press.

Alan Bryman. 2012. *Social Research Methods*. Fourth Edition. Oxford: Oxford University Press.

Giuseppe Iarossi. 2006. *The Power of Survey Design*. Washington: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6975>.

Acerca de la gobernanza forestal

PROFOR and FAO. 2011. Framework for Assessing and Monitoring Forest Governance. Rome: FAO. <http://www.fao.org/climatechange/27526-0cc61ecc084048c7a9425f64942df70a8.pdf>.

The World Bank. 2009. *Roots for Good Forest Outcomes: An Analytical Framework for Governance Reforms*. Report No. 49572-GLB. Washington, DC: The World Bank. <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/ForestGovernanceReforms.pdf>.

Acerca de la evaluación y mejoramiento de la gobernanza forestal

Crystal Davis, Lauren Williams, Sarah Lupberger, and Florence Daviet. 2013. *Assessing Forest Governance: The Governance of Forest Initiative Indicator Framework*. Washington: WRI. <http://www.wri.org/publication/assessing-forest-governance>.

FAO. 2010. *Enhancing Stakeholder Engagement in National Forest Programmes: A Training Manual*. Peter O'Hara. National Forest Program Facility. Rome. <http://www.fao.org/docrep/014/i1858e/i1858e00.pdf>.

FAO. 2012. *Strengthening Effective Forest Governance Monitoring Practice*, by A. J. van Bodegom, S. Wigboldus, A. G. Blundell, E. Harwell, and H. Savenije. Forestry Policy and Institutions Working Paper No. 29. Rome. <http://www.fao.org/docrep/015/me021e/me021e00.pdf>.

FAO. 2013. *Improving Governance of Forest Tenure: A Practical Guide*, by J. Mayers, E. Morrison, L. Rolington, K. Studd, and S. Turrall. Governance of Tenure Technical Guide No. 2. London and Rome: International Institute for Environment and Development and FAO. <http://www.fao.org/docrep/018/i3249e/i3249e.pdf>

Global Witness. 2005. *A Guide to Independent Forest Monitoring*. London. <http://www.globalwitness.org/library/guide-independent-forest-monitoring>

IIED. 2005b. *The Pyramid: A Diagnostic and Planning Tool for Good Forest Governance*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Engaging/docs/pyramid_tool_english.pdf.

Jens Friis Lund, Helle Overgaard Larsen, Bir Bahadur Khanal Chhetri, Santosh Rayamajhi, Øystein Juul Nielsen, Carsten Smith Olsen, Patricia Uberhuaga, Lila Puri and José Pablo Prado Córdoba. 2008. *When Theory Meets Reality—How to Do Forest Income Surveys in Practice*. Forest & Landscape Working Papers No. 29-2008, 48 pp. Forest & Landscape Denmark, University of Copenhagen, Hørsholm. <http://curis.ku.dk/ws/files/20573307/workingpapersno29.pdf>.

Nalin Kishor and Kenneth Rosenbaum. 2012. *Assessing and Monitoring Forest Governance: A User's Guide to a Diagnostic Tool*. Washington: Program on Forests (PROFOR). <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/AssessingMonitoringForestGovernance-guide.pdf>

Acerca de otros tipos de evaluaciones y mejoramiento de la gobernanza

Arild Angelsen, Helle Overgaard Larsen, Jens Friis Lund, Carsten Smith-Hall, and Sven Wunder. 2011. *Measuring Livelihoods and Environmental Dependence: Methods for Research and Fieldwork*. London: Earthscan.

Klaus Deininger, Harris Selod and Anthony Burns. 2012. *The Land Governance Assessment Framework: Identifying and Monitoring Good Practice in the Land Sector*. Washington: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2376>.

J. Hinton and M. R. Hollestelle. 2012. *Methodological Toolkit for Baseline Assessments and Response Strategies to Artisanal and Small-Scale Mining in Protected Areas and Critical Ecosystems*. Published under the Artisanal and Small-scale Mining in and around Protected Areas and Critical Ecosystems (ASM- PACE) project of WWF & Estelle Levin Ltd. <http://www.asm-pace.org/projects/methodological-toolkit.html>.

IUCN. 2013. *Governance of Protected Areas: From Understanding to Action*. http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_people/diversity_and_quality_of_protected_area_governance_2/.

Kate O'Neill, Erika Weinthal, Kimberly R. Marion Suiseeya, Steven Bernstein, Avery Cohn, Michael W. Stone and Benjamin Cashore. 2013. *Methods and Global Environmental Governance*. *Annu. Rev. Environ. Resour.* 38:11.1–11.31.

Mercy Corps. 2011. *Guide to Good Governance Programming*. <http://www.mercycorps.org/sites/default/files/mcgoodgovernanceguide.pdf>.

UNDP. 2013. *User's Guide on Assessing Water Governance*. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/Users%20Guide%20on%20Assessing%20Water%20Governance1.pdf>.

UNDP. 2012. *Institutional and Context Analysis Guidance Note*. http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/UNDP_Institutional%20and%20Context%20Analysis.pdf.

UNDP. 2009a. *A Users' Guide to Measuring Local Governance*. <http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/a-users-guide-to-measuring-local-governance-/LG%20Guide.pdf>.

UNDP. 2009b. *Planning a Governance Assessment: A Guide to Approaches, Costs, and Benefits*. http://www.undp.org/content/rbas/en/home/presscenter/events/2012/November/regional_governance_week/_jcr_content/centerparsys/download_8/file.res/Planning%20a%20governance%20assessment.pdf.

UNDP. 2009c. *Practice Note on Supporting Country-Led Democratic Governance Assessments*. http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/oslo-governance-center/governance-assessments/supporting-country-led-democratic-governance-assessment-a-undp-practice-note/UNDP_Oslo_Eng_1.pdf.

UNDP. 2007. *Governance Indicators: A Users' Guide*. Second Edition. http://gaportal.org/sites/default/files/undp_users_guide_online_version.pdf.

USAID. 2013. *Guidelines for Assessing the Strengths and Weaknesses of Natural Resource Governance in Landscapes and Seascapes*. Washington: USAID. <http://frameweb.org/CommunityBrowser.aspx?id=10650&lang=en-US>

Referencias por capítulos

Capítulos 1 y 2: Estableciendo objetivos y desarrollando un plan de trabajo

- Análisis de contexto
 - **Método:** Análisis de Economía Política (AEP). El análisis de economía política es un método cualitativo utilizado para identificar los factores que pueden promover o frenar los cambios en la gobernanza forestal. Las entrevistas y triangulación forman un componente clave de la AEP, la cual requiere un sólido conocimiento del país y del sector, acceso a las partes interesadas clave y capacidad de comunicarse con las personas en sus idiomas nativos.
 - » **Herramienta:** Evaluación de Economía Política
Esta es una herramienta para analizar las instituciones formales e informales e identificar los intereses e incentivos subyacentes de las partes interesadas.
 - o **Ver:** The World Bank. 2011. Political Economy Assessments at Sector and Project Levels. <http://gsdrc.org/docs/open/PE1.pdf>.
 - » **Herramienta:** Análisis de campo de fuerzas
El análisis de campo de fuerzas ayuda a identificar fuerzas o factores que puedan impulsar o frenar un cambio deseado en la gobernanza forestal.
 - o **Ver:** ODI. 2009a. Management Techniques: Force Field Analysis. <http://www.odi.org.uk/publications/5218-force-field-analysis-decision-maker>.
 - » **Herramienta:** Impulsores del análisis del cambio
La herramienta de impulsores del cambio analiza cómo y por qué se produce el cambio en contextos específicos. Se puede utilizar para examinar las instituciones y los rasgos estructurales que impulsan u obstaculizan el cambio en la gobernanza forestal.
 - o **Ver:** Debbie Warrenner. 2004. The Drivers of Change Approach. (ODI Synthesis Paper 3). <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3721.pdf>.
 - » **Herramienta:** Net-Map
Net-Map utiliza entrevistas para producir un diagrama mostrando a las partes interesadas, cómo están vinculadas, cuál es su influencia y cuáles son sus metas.
 - o **Ver:** "How Net-Map Works" y los enlaces en la página web. <http://netmap.wordpress.com/about/>.
 - » **Ver para mayor orientación:** DFID. 2009. Political Economy Analysis How To Note. (A DFID practice paper.) <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/3797.pdf>.
 - » **Ver para mayor orientación:** Daniel Harris and David Booth. 2013. Applied Political Economy Analysis: Five Practical Issues. (ODI Politics and Governance note.) <http://www.odi.org.uk/publications/7196-applied-political-economy-analysis-five-practical-issues>.
 - » **Referencia:** Verena Fritz, Kai Kaiser and Brian Levy. 2009. Problem-driven Governance and Political Economy Analysis: Good Practice Framework. http://siteresources.worldbank.org/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/PGPE_book_8-25-09.pdf?resourceurlname=PGPE_book_8-25-09.pdf.
 - » **Referencia:** Daniel Harris. 2013. Applied Political Economy Analysis: A Problem-Driven Framework. (ODI Politics and Governance note.) <http://www.odi.org.uk/publications/7380-applied-political-economy-analysis-problem-driven-framework>.

- » **Referencia:** European Commission. 2008. Analysing and Addressing Governance in Sector Operations. (Tools and Method Series, Reference Document Number 4.) http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/149a_governance_layout_090306_en.pdf.
- **Método:** Análisis de Pobreza e Impacto Social (PSIA)

El análisis de pobreza e impacto social proporciona una manera de analizar los impactos sociales y económicos que las reformas de política pueden tener sobre las partes interesadas en la gobernanza forestal, en particular aquellas que son pobres y vulnerables. El PSIA es un método cualitativo que puede proporcionar un análisis de por qué deben o no deben hacerse los cambios.

 - » **Herramienta:** Evaluación del impacto en la pobreza

Esta herramienta analiza el impacto social de una intervención, como un Acuerdo Voluntario de Asociación (AVA), con miras a reducir los riesgos y mejorar los impactos positivos. Combina una serie de diferentes métodos, incluyendo análisis cualitativos y cuantitativos.

 - o **Ver:** Forest Trends. 2012. Poverty Impact Assessment for Reducing Social Risks and Enhancing Pro-Poor Outcomes of Voluntary Partnership Agreements. (Forest Trends Information Brief No. 4.) http://www.forest-trends.org/publication_details.php?publicationID=3267.
 - » **Referencia:** The World Bank. 2003. A User's Guide to Poverty and Social Impact Analysis. http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/12685_PSIAGuide_Complete.pdf.
- **Método:** Análisis Institucional y Contextual (AIC)
 - » **Referencia:** UNDP. 2012. Institutional and Context Analysis Guidance Note. http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/oslo_governance_centre/Institutional_and_Context_Analysis_Guidance_Note/.
- **Método:** Mapeo participativo

Este método utiliza un proceso abierto y participativo para producir mapas que representan visualmente el conocimiento de las comunidades locales, incluyendo información sobre los recursos forestales y prácticas de gestión de recursos.

 - » **Referencia:** U.S. NOAA's Coastal Services Center. 2009. Stakeholder Engagement Strategies for Participatory Mapping. http://csc.noaa.gov/digitalcoast/sites/default/files/files/1366314383/participatory_mapping.pdf.
 - » **Referencia:** IFAD. 2009. Good Practices in Participatory Mapping. http://www.ifad.org/pub/map/pm_web.pdf.
 - » **Referencia:** PPGIS.net. Open Forum on Participatory Geographic Information Systems and Technologies. <http://ppgis.iapad.org/>.
 - » **Referencia:** Rainforest Foundation. 2011. La Cartographie Participative: Guide pour la Production des Cartes avec les Communautés Forestières dans le Bassin du Congo (Participatory Mapping Guide for forest communities in the Congo Basin). <http://www.mappingforrights.org/files/Guide%20methodologique%20pour%20la%20cartographie%20participative%20final%20Low%20Res.pdf>.
 - » **Referencia:** Mapping for Rights. Video Training for Participatory Mapping. <http://www.mappingforrights.org/video-training>.

- Preparación
 - **Método:** Desarrollo de cronograma y plan de trabajo
El plan de trabajo es una herramienta clave para orientar las evaluaciones de gobernanza forestal, desde la preparación hasta la difusión del informe. A menudo se basa en un marco lógico.
 - » **Ver:** El ejemplo de esquema de plan de trabajo básico en el Anexo IV de esta guía.
 - » **Ver:** The Nature Conservancy (TNC). Conservation Action Planning Handbook. “Step 8: Develop Work Plans” & “Step 9: Implement Work Plans” in TNC. 2007. Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale. The Nature Conservancy, Arlington, VA. <http://www.conservation-gateway.org/Files/Pages/8-develop-workplans-basic.aspx> & <http://www.conservation-gateway.org/Files/Pages/9-implement-workplans-bas.aspx>.
 - » **Ver:** Un ejemplo de plan de trabajo relativamente detallado con cronograma para la evaluación de la estructura institucional de la ONU: http://www.un.org/esa/coordination/pdf/swe_re-view-workplan.pdf.
 - **Método:** Elaboración de documento de antecedentes
El desarrollo de un documento de antecedentes es un método útil para presentar de forma objetiva y concisa los antecedentes del sector y el estado actual de la gobernanza forestal. Se pueden utilizar métodos de análisis contextual y una revisión de la literatura para obtener información para elaborar el documento de antecedentes.
 - » **Ver un ejemplo en:** Kishor & Rosenbaum 2012 (lista general de referencias, al inicio de este anexo): “Prepare Background Materials,” pp. 11–12 & Appendix VII: “Sample Outline for Forest Governance Background Paper,” pp. 109–10. <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/AssessingMonitoringForestGovernance-guide.pdf>.
 - **Método:** Presupuesto de proyecto
Crear y seguir un presupuesto de proyecto y hacer el mejor uso de los recursos disponibles son claves para el éxito del proyecto. Los siguientes recursos proporcionan orientación sobre la forma de calcular y gestionar un presupuesto de proyecto.
 - » **Ver:** Sustainable Sanitation and Water Management (SSWM). “Budget Allocation and Resource Planning” (Web page.) <http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/implementation/implementation-support-tools/project-design/budget-al>.
 - » **Ver para orientación general:** John Cammack. 2013. Project Budgeting How to Guide. http://www.bond.org.uk/data/files/project_budgeting_how_to_guide.pdf.
 - » **Ver para orientación general:** Mango. Undated. Guide to Financial Management for NGOs. (Página web). <http://www.mango.org.uk/Guide/GettingTheBasicsRight>.
- Estableciendo objetivos
 - **Método:** Enfoque de marco lógico
El enfoque de marco lógico es útil en la planificación inicial del proyecto. Ayuda a los planificadores del proyecto a pensar lógicamente acerca de lo que quieren lograr con el proyecto.
 - » **Herramienta:** Matriz de marco lógico (Logframe)
La matriz de marco lógico incluye los objetivos de la evaluación de gobernanza forestal, los indicadores para medir el progreso del proyecto, dónde recopilar los datos que confirman el progreso de cada indicador y los factores externos que pueden influir en el progreso del proyecto. Utiliza una tabla para presentar esta información de forma clara, concisa y lógica.

- o **Ver para orientación general y un ejemplo:** University of Wolverhampton. Undated. A guide for Developing a Logical Framework. http://www.hedon.info/docs/logical_framework-CentreForInternationalDevelopmentAndTraining.pdf
- o **Ver:** SSWM. "Logical Framework Approach". (Página web) <http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/implementation/implementation-support-tools/project-design/logical-f>.
- o **Ver para orientación general:** BOND. 2003. Logical Framework Analysis (Guidance Notes No. 4). <http://www.gdrc.org/ngo/logical-fa.pdf>.
- o **Ver para orientación general y un ejemplo:** Government of the Republic of Serbia and EU Integration Office. 2011. Guide to the Logical Framework Approach: A key Tool for Project Cycle Management. (Second Edition.) Ch. 2, pp. 27–49; Template and Example, pp. 70–72. <http://www.evropa.gov.rs/evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=525>.
- o **Referencia:** NORAD. 1999. Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-oriented Planning. (Fourth Edition.) <http://www.norad.no/en/tools-and-publications/publications/publication?key=109408>.
- Partes interesadas
 - **Método:** Análisis de partes interesadas
El análisis de partes interesadas es un método cualitativo más adecuado para la fase de planificación de la evaluación de gobernanza forestal. Se utiliza para identificar las partes interesadas en la gobernanza forestal y caracterizar cómo estas partes interactúan entre sí, las funciones que desempeñan en la gobernanza forestal y la influencia que tienen sobre los programas, políticas y reformas en el sector forestal.
 - » **Herramienta:** Matriz de influencia/interés (o Influencia/importancia) de las partes interesadas.
Una vez que las partes interesadas relevantes se han identificado, enumerado y clasificado, las matrices de influencia/interés de las partes interesadas pueden ayudar a los planificadores de proyectos a planificar cómo involucrar a los diferentes tipos de partes interesadas.
 - o **Ver:** ODI. 2009b. Planning Tools: Stakeholder Analysis. <http://www.odi.org.uk/publications/5257-stakeholder-analysis>.
 - o **Ver:** UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. "2.2. Stakeholder Engagement" (Página web). <http://web.undp.org/evaluation/handbook/ch2-2.html>.
 - o **Ver:** The World Bank. Undated. "Stakeholder Analysis Guidance Note." <http://www1.worldbank.org/publicsector/politiceconomy/November3Seminar/Stakeholder%20Readings/CPHP%20Stakeholder%20Analysis%20Note.pdf>.
 - » **Herramienta:** Cuatro Rs
Las Cuatro Rs es una herramienta para examinar las funciones de las partes interesadas que se utiliza mejor como un proceso participativo con la ayuda de un facilitador neutral. Puede ser utilizado después de realizar el análisis de contexto para aclarar, negociar y fortalecer las funciones y responsabilidades de los grupos de partes interesadas y las relaciones entre ellos.

- o **Ver:** IIED. 2005a. The Four Rs. http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/four_Rs_tool_english.pdf.
 - » **Herramienta:** Evaluación de conflictos (también llamada Conflictología)
 - o **Ver para orientación general:** DFID. 2002. Conducting Conflict Assessment: Guidance Notes. http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Conducting_Conflict_Assessment_Guidance.pdf.
 - o **Ver para orientación general:** Conflict Sensitivity Consortium. 2012. How to Guide to Conflict Sensitivity. http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/1/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf.
 - o **Ver para referencia general:** FAO. Conflict Management (página web con enlaces a publicaciones de la FAO sobre el tema). <http://www.fao.org/forestry/conflict/56824/en/>.
 - » **Ver para orientación general:** Robert Nash, Alan Hudson and Cecilia Luttrell. 2006. Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organisations. Ch. 8, "Stakeholder Analysis." <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/186.pdf>.
 - » **Referencia:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Undated. Monitoring government policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa. Ch. 3: "Identifying Policy Stakeholders," pp. 29–33, 36. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
 - » **Referencia:** IIED. 2005c. Stakeholder Power Analysis. http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_english.pdf.
 - » **Referencia:** Michael Richards, Jonathan Davies and Gil Yaron. 2003. "Economic Stakeholder Analysis' for Participatory Forest Management" (ODI Forestry Briefing Number 4). <http://www.odi.org.uk/resources/docs/810.pdf>.
- **Método:** Compromiso de las partes interesadas
- Las herramientas de compromiso de las partes interesadas se utilizan para mejorar las relaciones y la confianza entre quienes realizan la evaluación y las distintas partes interesadas. El compromiso de las partes interesadas debe seguir el análisis de partes interesadas y el análisis de contexto y formar el núcleo de los enfoques participativos de las evaluaciones de gobernanza forestal.
- » **Herramienta:** Talleres de múltiples partes interesadas

Los talleres de múltiples partes interesadas reúnen a una amplia gama de partes interesadas para realizar tareas tales como afinación de los indicadores, validación de datos y validación de los hallazgos de la evaluación. Un facilitador neutral a menudo es reclutado para dirigir estos talleres, que pueden incluir dividir al grupo general en grupos de trabajo separados.

 - o **Ver:** PARIS21. 2003. PARIS21 Workshop Guide: A Reference Manual for Running a Stakeholders Workshop. <http://paris21.org/sites/default/files/18.pdf>.
 - o **Ver un ejemplo en:** Kishor & Rosenbaum 2012 (lista general de referencias, al inicio de este anexo): "Llevar a cabo un taller de partes interesadas," pg. 13–15.
 - » **Herramienta:** Discusiones de grupos focales

Los grupos focales normalmente reúnen a partes interesadas pertenecientes a un grupo para obtener su punto de vista sobre un tema o validar los hallazgos. Un facilitador es a menudo contratado para dirigir estas discusiones, que se basan en preguntas o metas predefinidas.

- o **Ver para orientación general:** Eliot and Associates. 2005. "Guidelines for Conducting a Focus Group." (Publicado en el sitio web de la Oficina de Evaluación, Duke University.) http://assessment.aas.duke.edu/documents/How_to_Conduct_a_Focus_Group.pdf.
- o **Ver para orientación general:** Richard A. Krueger. 2002. Designing and Conducting Focus Group Interviews. <http://www.eiu.edu/~ihec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>.
- o **Ver:** CARE. 2009. Climate Vulnerability and Capacity Analysis Handbook. "Field Guide 1: Facilitation Tips", pp. 30–32. http://www.careclimatechange.org/files/adaptation/CARE_CVCAHandbook.pdf.
- o **Ver:** J. Hinton and M. R. Hollestelle. 2012. (lista general de referencias, al inicio de este anexo): "Tool #4c: Focus Groups and Exercises", pp. 55–62.
- o **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio de este anexo): "Chapter 21: Focus Groups", pp. 500–19.
- o **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio de este anexo): "Focus Groups", pp. 322–23.
- » **Ver para orientación general:** Hilary Coulby. 2009. A Guide to Multi-stakeholder Work: Lessons from the Water Dialogues. "Section 4: Bringing Multiple Stakeholders Together", pp. 29–37; "Section 7: Building and Sustaining Multi-stakeholder Processes", pp. 51–65; "Section 8: Organizing and Conducting Multi-stakeholder Meetings", pp. 66–71. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
- » **Ver:** International Association for Public Participation (IAP2). 2007. Spectrum of Public Engagement. http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf.
- » **Ver:** FAO. Enhanced Stakeholder Participation in National Forest Programmes (página web). <http://www.fao.org/forestry/participatory/63974/en/>
- Alcance
 - **Ver:** "Decidiendo cuáles aspectos de gobernanza va a abordar," bajo los recursos en los Capítulos 3 y 4.

Capítulos 3 y 4: Recolección de datos, planificación e implementación

- Decidiendo cuáles aspectos de gobernanza va a abordar.
Estas referencias abarcan dos categorías. Las pocas obras primeras son obras de carácter general sobre conceptos de la investigación social. Las restantes contienen métodos o herramientas que utilizan marcos o indicadores relevantes a la gobernanza forestal.
 - **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio de este anexo): “Concepts and their measurement,” pp. 163–67.
 - **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio de este anexo): “Conceptualization, Operationalization, and Measurement,” ch. 5, pp. 124–59.
 - **Referencia:** PROFOR & FAO. 2009. (lista general de referencias, al inicio de este anexo):
 - » **Ver para un ejemplo:** Kishor and Rosenbaum. 2012. (lista general de referencias, al inicio de este anexo).
 - **Referencia:** Crystal Davis et al. 2013. (lista general de referencias, al inicio de este anexo).
 - **Referencia:** World Bank. 2009. (lista general de referencias, al inicio de este anexo).
 - **Referencia:** Montréal Process. 2009b. Technical Notes on Implementation of the Montréal Process Criteria and Indicators: Criteria 1–7. Third Edition. Criterion 7, pp. 67–77. http://www.montrealprocess.org/documents/publications/techreports/2009p_2.pdf.
 - **Referencia:** International Tropical Timber Organization (ITTO). 1998. Criteria and Indicators for the Sustainable Management of Tropical Forests. Criterion 1: Enabling Conditions for Sustainable Forest Management & Criterion 7: Economic, Social, and Cultural Aspects.
http://www.itto.int/policypapers_guidelines/.
 - **Referencia:** Global Witness. 2010. Making the Forestry Sector Transparent: Transparency Indicators 2010. <http://www.foresttransparency.info/cms/file/387>.
 - **Referencia:** IIED. 2005b. (lista general de referencias, al inicio de este anexo).
 - **Referencia:** FAO. 2013. (lista general de referencias, al inicio de este anexo).
 - **Referencia:** Institute for Global Environmental Strategies (IGES). 2013. Quality-of-Governance Standards for Carbon Emissions Trading: Developing REDD+ Governance through a Multi-stage, Multi-level and Multi-stakeholder Approach.
http://pub.iges.or.jp/modules/envirolib/upload/4658/attach/Discussion_paper_Final_20130617_FLC.pdf.
 - **Referencia:** Transparency International. 2011. Analyzing Corruption in the Forest Sector. http://www.transparency.org/whatwedo/pub/analysing_corruption_in_the_forestry_sector_a_manual.
 - **Referencia:** Mercy Corps. 2011. (lista general de referencias, al inicio de este anexo).
 - **Referencia:** USAID. 2013. (lista general de referencias, al inicio de este anexo).
- Consejos sobre el uso de indicadores
 - **Ver:** UNDP. 2009b. (lista general de referencias, al inicio de este anexo): “Section 7: Indicators— Existing vs. New Indicators,” pp. 23–27.
 - **Referencia:** UNDP. 2007. (lista general de referencias, al inicio de este anexo).
- Identificando posibles fuentes de información (existentes y nuevas)
 - **Ver:** CARE. 2005. Tips for Collecting, Reviewing, and Analyzing Secondary Data. <http://pqdl.care.org/Practice/DME%20-%20Tips%20for%20Collecting%20Reviewing%20and%20Analyzing%20Secondary%20Data.pdf>.
- Seleccionando entre los posibles métodos de recolección de datos
 - **Ver:** UNDP. 2009b. (lista general de referencias, al inicio del anexo): “Section 5: Types of Data and Data Collection Methods,” pp. 16–18.

- Decidiendo a quién preguntar (temas de muestreo)
 - **Ver:** UNDP. 2009b. (lista general de referencias, al inicio del anexo): “Section 8: Sampling–The Basics,” pp. 28–29.
 - **Ver:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Undated. Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa. “Unit 6.2: Gathering Evidence on Policy Implementation,” pp. 74–75. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf
 - **Ver:** Arild Angelsen, et al. 2011. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Chapter 4: Sampling: Who, How, and How Many?” pp. 51–70.
 - **Ver:** Giuseppe Iarossi. 2006. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Chapter 4: A Practical Approach to Sampling,” pp. 95–146.
 - **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Chapter 8: Sampling,” pp. 183–206.
 - **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Chapter 7: The Logic of Sampling,” pp. 187–228.
- Diseñando/aplicando herramientas para cada método
 - Recolección de datos secundarios (Revisión de escritorio)
 - » **Herramienta:** Revisión de literatura

Las revisiones de literatura se pueden realizar durante las fases de preparación y recolección de datos de la evaluación de gobernanza. El propósito de esta herramienta cualitativa es revisar la investigación existente y la literatura sobre el tema(s) de estudio, incluyendo los indicadores.

 - o **Ver:** Hinton and Hollestele. 2012 (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Tool #1b: Conducting a Literature Review,” pp. 23–24. <http://www.asmpace.org/projects/methodological-toolkit.html>.
 - o **Ver:** CARE. 2005. Tips for Collecting, Reviewing, and Analyzing Secondary Data. <http://pqdl.care.org/Practice/DME%20-%20Tips%20for%20Collecting,%20Reviewing%20and%20Analyzing%20Secondary%20Data.pdf>.
 - o **Ver:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Undated. Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organizations in Africa. “Unit 2.3: How you can access policy information” & “Unit 2.4: Collecting policy documents,” pp. 22–25. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
 - o **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Chapter 5: Getting started: Reviewing the Literature,” pp. 97–127.
 - o **Referencia:** Cornell University Library Guide. “Critically Analyzing Data Sources.” (Una página web sobre una selección cualitativa de fuentes con contenido confiable). <http://guides.library.cornell.edu/criticallyanalyzing>.
 - o **Referencia:** Sarah Boslaugh. 2007. Secondary Data Sources for Public Health: A Practical Guide. Cambridge U. Press. Excerpt viewable on web: <http://analysis3.com/An-Introduction-to-Secondary-Data-Analysis-download-w173.pdf>.
 - o **Referencia:** British Library for Development Studies. “Resources for Developing Country Researchers”. (Un sitio web con muchas páginas con orientación sobre la investigación.) <http://blds.ids.ac.uk/about-us/resources-for-research/resources-for-developing-country-researchers>.

- » **Herramienta:** Análisis de contenido
El análisis de contenido es una herramienta cuantitativa utilizada para analizar los temas y términos que se encuentran en los documentos y medios de comunicación elegidos.
 - o **Ver:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 13: Content Analysis," pp. 288–308.
 - o **Ver:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Content Analysis," pp. 333–343.
- Recolección de datos primarios:
 - **Método:** Encuestas
Las encuestas se utilizan para recopilar datos cuantitativos o cuantificables que pueden ser utilizados en análisis estadísticos. El uso de este método requiere plantear preguntas que pueden codificarse para un número significativo de encuestados (individuos u hogares).
 - » **Herramienta:** Cuestionario administrado por un entrevistador (Entrevista estructurada)
Los recolectores de datos utilizan esta herramienta para recopilar datos en persona. Los entrevistadores plantean las mismas preguntas cerradas directamente a los encuestados individuales y anotan las respuestas en un formulario de campo uniforme.
 - o **Ver:** Giuseppe Iarossi. 2006. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 3: How Easy It Is to Ask the Wrong Question," pp. 27–94; "Chapter 5: Respondent's Psychology and Survey Participation," pp. 147–86.
 - o **Ver para orientación general:** FAO. Marketing Research and Information Systems. "Chapter 4: Questionnaire Design" (publicación basada en la web). <http://www.fao.org/docrep/w3241e/w3241e05.htm>
 - o **Ver:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 9: Structured Interviewing," pp. 208–30.
 - o **Ver:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Interview Surveys," pp. 274–278.
 - » **Herramienta:** Cuestionario auto-administrado
Un cuestionario auto-administrado puede ser distribuido a los encuestados a través de una variedad de medios. La calidad de los datos depende de que los encuestados sigan correctamente las instrucciones y llenen los formularios.
 - o **Ver:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 10: Self-completion questionnaires," pp. 231–44.
 - o **Ver:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Self-Administered Questionnaires," pp. 267–273.
 - » **Herramienta:** Mini encuesta
 - o **Ver:** USAID. 2006. Conducting Mini Surveys in Developing Countries (revised edition). http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadg566.pdf.
 - » **Herramienta:** Encuestas domiciliarias
 - o **Ver:** Arild Angelsen, et al. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 7: Designing the Household Questionnaire," pp. 107–26.
 - » **Herramienta:** Boleta de calificación ciudadana
 - o **Ver:** Public Affairs Centre (PAC) & Asian Development Bank (ADB). Undated. Citizen Report Card Learning Toolkit. (Web-based training course.) <http://www.citizenreportcard.com/>.
 - » Para una orientación general sobre el diseño de preguntas y el uso de encuestas:

- o **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 11: Asking Questions," pp. 245–66.
- o **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 6: Indexes, Scales, and Typologies," pp. 160–186 & "Chapter 9: Survey Research," pp. 253–294
- o **Referencia:** Giuseppe Iarossi. 2006. (lista general de referencias, al inicio del anexo).
- o **Referencia:** Work Group for Community Health and Development, University of Kansas. 2013. The Community Toolbox. "Section 13: Conducting Surveys" (publicación basada en la web).
- o http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1048.aspx
- o **Referencia:** UNDP. 2009b. (lista general de referencias, al inicio del anexo). pp. 14–15, 17–18.
- o **Referencia:** Jens Friis Lund et al. 2008. (lista general de referencias, al inicio del anexo).
- **Método:** Uso de expertos (análisis de expertos)
 Los expertos son personas con conocimiento especializado sobre la gobernanza. Pueden ser comisionados para preparar informes, dar puntuación a indicadores o proporcionar información sobre la gobernanza de otra manera.
 - » **Herramienta:** Paneles de expertos
 - » El Marco de Gobernanza de la Tierra del Banco Mundial usa pequeños paneles de expertos para dar puntuación a los componentes de un marco de gobernanza
 - o **Ver:** Klaus Deininger et al. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo), "Expert Panels," pp. 47–48.
 - » **Herramienta:** Técnica Delphi
 La técnica Delphi implica presentarle las mismas preguntas a varios expertos individuales, entregarle a los expertos un resumen con las respuestas recolectadas, y permitirle a cada uno que revise sus respuestas. Esto se repite hasta que los expertos llegan a un consenso o las respuestas dejan de variar.
 - o **Ver:** Better Evaluation. 2014. "Delphi Study" (sitio web de recursos sobre herramientas de evaluación). <http://betterevaluation.org/evaluation-options/delphitechnique>
 - o **Referencia:** RAND Corporation. Undated. "Delphi Method" (sitio web del grupo que inventó la técnica en los 1950s; incluye una breve descripción de la herramienta; algunos de los informes enlazados a la página tienen sugerencias sobre el uso de la herramienta). <http://www.rand.org/topics/delphi-method.html>.
- **Método:** Entrevistas a informantes claves
 Estas son entrevistas con personas que, por su formación o experiencia, tienen un conocimiento especial sobre los insumos, procesos o efectos de la gobernanza. Pueden ser funcionarios, defensores o simplemente ciudadanos que utilizan los recursos forestales. Estas entrevistas tienden a ser menos estructuradas que las entrevistas de encuesta, pero las fuentes citadas anteriormente sobre las preguntas de encuesta y entrevistas contienen consejos que a menudo también se aplican a las preguntas y entrevistas con informantes claves.

- » **Herramienta:** Entrevista semi-estructurada
La entrevista semi-estructurada se utiliza principalmente para obtener datos cualitativos sobre las opiniones o experiencias de los entrevistados. Proporciona al recolector de datos flexibilidad para plantear preguntas abiertas.
 - o **Ver para orientación general:** Tools4dev. 2013. "How To Do Great Semi-structured Interviews" (web page). <http://www.tools4dev.org/resources/how-to-do-great-semi-structured-interviews/>.
 - o **Ver:** SSWM. Undated. "Semi-structured Interviews" (Página web). <http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/decision-making/decision-making-tools/gathering-ideas/semi-structure>.
- » **Herramienta:** Guía para realizar entrevistas (protocolo)
Los protocolos se utilizan para garantizar la validez y confiabilidad de los datos recolectados en las entrevistas. Proporcionan a los recolectores de datos una guía general de cómo interactuar con los entrevistados, obtener el consentimiento previo y llevar a cabo la entrevista, así como las preguntas a plantear.
 - o **Ver para orientación general:** Stacy A. Jacob and S. Paige Ferguson. 2012. "Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research" in *The Qualitative Report*, 17: T&L Art. 6, 1–10. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ990034.pdf>.
- » **Ver:** Giuseppe Iarossi. 2006. (lista general de referencias, al inicio del anexo) "Conducting the Interview," pp. 178–85.
- » **Ver:** J. Hinton and M.R. Hollestelle. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Tool #4b: Preparing for Interviews and Interview Guides," p. 53.
- » **Ver:** FAO. Undated. Marketing Research and Information Systems. Marketing and Agribusiness Texts-4. "Chapter 5: Personal Interviews" (documento en la web). <http://www.fao.org/docrep/w3241e/w3241e06.htm>.
- **Método:** Talleres
 - » **Ver:** Talleres de partes interesadas, este anexo, arriba, bajo recursos para la participación de las partes interesadas, Capítulos 1 y 2.
- **Método:** Grupos focales
 - » **Ver:** Grupos focales, este anexo, arriba, bajo recursos para la participación de las partes interesadas, Capítulos 1 y 2.
- Eligiendo y capacitando al personal de recopilación de datos
 - **Ver:** Arild Angelsen, et al. 2011. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 9: Preparing for the Field: Managing AND Enjoying Fieldwork," pp. 147–62 & "Chapter 10: Hiring, Training, and Managing a Field Team," pp. 163–74.
 - **Ver:** Hilary Coulby. 2009. A Guide to Multi-stakeholder Work. "Choosing the Right Research Team," pp. 79–82. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
 - **Ver:** Jens Friis Lund et al. 2008. (lista general de referencias, al inicio del anexo). pp. 17–21.
 - **Ver capacitación de entrevistadores:** (todo de la lista general de referencia, al inicio del anexo) Giuseppe Iarossi. 2006. "Training," pp. 159–64. Also: Earl Babbie. 2010. "Coordination and Control," pp. 278–79; Alan Bryman. 2012. "Training and Supervision," pp. 225–26.

- Recolección de datos
 - **Método:** Entrevistas
 - » **Ver:** Recursos citados anteriormente sobre los métodos de recolección de datos primarios, especialmente bajo encuestas y entrevistas con informantes clave.
 - **Método:** Codificación
 - » **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Coding in Content Analysis,” pp. 338–339 y “Coding,” pp. 400–04.
 - » **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Open or Closed Questions?” pp. 246–52; “Basic Operations in Qualitative Data Analysis,” pp. 575–78.
 - **Método:** Uso de TIC
 - » **Referencia:** World Bank. 2013. ICT for Data Collection and Monitoring & Evaluation: Opportunities and Guidance on Mobile Applications for Forest and Agricultural Sectors.
 - » **Referencia:** NetHope Solutions Center. ICT tools for international development work. <http://solutionscenter.nethope.org>
- Gestión de datos y control de calidad (Editar, limpiar, triangular, etc.)
 - **Ver:** Giuseppe Iarossi. 2006. (lista general de referencias, al inicio del anexo). Chapter 6: “Why Data Management is Important,” pp. 187–217.
 - **Ver:** Arild Angelsen, et al. 2011. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Chapter 11: Getting Quality Data,” pp. 175–89. y “Chapter 12: Data Entry and Quality Checking,” pp. 191–207.
 - **Ver:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo) “Error in Survey Research,” pp. 205–06; “Missing Data,” p. 333; “Reliability and Validity in Qualitative Research,” pp. 389–98.
- Verificando los datos
 - **Ver:** J. Hinton and M.R. Hollestelle. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Tool #6: Reporting Back and Stakeholders’ Recommendations,” p. 62.
 - **Referencia:** Jens Friis Lund et al. 2008. (lista general de referencias, al inicio del anexo).
- Estándares éticos
 - **Ver:** Arild Angelsen, et al. 2011. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “The Challenges of Field Research,” pp. 28–31.
 - **Ver:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Chapter 6: Ethics and Politics in Social Research,” pp. 130–55.
 - **Referencia:** U.S. Department of Health and Human Services. 1979. The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research. ” (Si bien este informe fue escrito para aplicaciones biomédicas, los principios básicos de la Parte B tienen una aplicación más amplia). <http://www.hhs.gov/ohrp/humansubjects/guidance/belmont.html>.
 - **Referencia:** Kimberley A. Barchard. 2003. Ethics in On-Line Data Collection. http://faculty.unlv.edu/barchard/onlinedatacollection/ethics_in_online_data_collection_Barchard.pdf.
 - **Security Risks:** J. Hinton and M.R. Hollestelle. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). “Tool #1d: Assessing and Preparing for Security Risks,” p. 28; Arild Angelsen, et al. 2011. (lista general de referencias, al inicio del anexo) “Personal Safety,” pp. 158–61.

Capítulo 5: Análisis

- Procesamiento de datos
 - **Método:** Ingreso de datos
 - » **Herramienta:** Open Foris Collect
 - o **Ver:** FAO. 2014. Forest Monitoring and Assessment Software Tools (página web). <http://www.fao.org/forestry/fma/openforis/en>. (Wiki) http://km.fao.org/OFwiki/index.php/Main_Page
 - » **Herramienta:** SPSS
 - o **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 16: Using IBM SPSS for Windows," pp. 353–75.
 - » **Ver también:** "Uso de TIC" bajo herramientas de "Recopilación de datos".
 - » **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Computer Programs for Qualitative Data," pp. 406–13.
 - » **Referencia:** Guisepppe larossi. 2006. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Electronic Data Entry," pp. 191–95.
- Análisis de datos
 - **Método:** Técnicas simples (promedios, tablas y más)
 - » **Ver:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Undated. Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa. "Analysing Survey Data and Other Coded Information," pp. 77–83. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
 - **Método:** Análisis cualitativo y narrativo
 - » **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 24: Qualitative Data Analysis," pp. 564–89.
 - » **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 13: Qualitative Data Analysis," pp. 393–420.
 - » **Herramienta:** Comparaciones regionales o internacionales
 - o **Ejemplo:** Sam Lawson and Larry MacFaul. 2010. Illegal Logging and Associated Trade: Indicators of the Global Response. London: Chatham House. www.illegal-logging.info/uploads/CHillegalloggingpaperwebready1.pdf.
 - **Método:** Análisis estadístico
 - » **Herramienta:** Open Foris Calc. (prototipo).
 - o **Ver:** FAO. 2014. Forest Monitoring and Assessment Software Tools. (página web) <http://www.fao.org/forestry/fma/openforis/en>. (Wiki) http://km.fao.org/OFwiki/index.php/Main_Page.
 - » **Ver:** Arild Angelsen, et al. 2011. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 13: An Introduction to Data Analysis," pp. 209–26.
 - » **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 15: Quantitative Data Analysis," pp. 329–52 y "Using IBM SPSS for Windows," pp. 353–75.
 - » **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Chapter 16: Statistical Analysis," pp. 466–504.
 - » **Referencia:** Statsoft, Inc. 2013. Electronic Statistics Textbook. Tulsa, OK: StatSoft. <http://www.statsoft.com/textbook>.

Capítulo 6: Preparación de informes y difusión

- Informes
 - **Referencia:** Alan Bryman. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Writing up Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods Research," pp. 692–703.
 - **Referencia:** Earl Babbie. 2010. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Writing Social Research," pp. 521–27.
- Estrategias de difusión
 - **Ver:** UNDP. 2009b. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Section 10: Communication and Dissemination of the Results," p. 33.
 - **Ver:** Hilary Coulby. 2009. A Guide to Multistakeholder Work. "Section 10: External Communications," pp. 88–92. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
 - **Ver:** Arild Angelsen, et al. 2011. (lista general de referencias, al inicio del anexo) "Reaching the Audience," pp. 230–32.
 - **Referencia:** IAP2. 2006. Public Dissemination Toolbox. http://www.dvrpc.org/GetInvolved/PublicParticipation/pdf/IAP2_public_participationToolbox.pdf.
- Visualizando los datos
 - **Ver:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire.
 - **Undated. Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa.** "Tool 22: Creating Tables or Charts to Summarise Data," pp. 79–80. http://www.com-mdev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
 - **Ver:** Arild Angelsen, et al. 2011. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Results," pp. 237–40.
 - **Referencia:** John Emerson. 2008. Visualizing Information for Advocacy: An Introduction to Information Design. Open Society Foundation. <http://www.opensocietyfoundations.org/reports/visualizing-information-advocacy-introduction-information-design>.
 - **Referencia:** The Books of Edward Tufte. <http://www.edwardtufte.com/tufte/index>.
- Acciones institucionales y de seguimiento
 - **Ver:** Hilary Coulby. 2009. A Guide to Multistakeholder Work. "Moving from Research to Policy," pp. 103–05. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
 - **Ver:** FAO. 2012. (lista general de referencias, al inicio del anexo). "Institutional Embedding," pp. 26–27.
 - **Referencia:** The Access Initiative. 2010. Advocacy Toolkit. <http://www.accessinitiative.org/node/625>.

Capítulo 7: Aprendizaje y mejoramiento

- Evaluación post-proyecto
 - **Método:** Autoevaluación
 - » **Herramienta:** Indagación apreciativa
La investigación apreciativa es una técnica de evaluación que se centra en los aspectos positivos de un proyecto o programa y fomenta su expansión o continuación. Para recursos, ver el sitio web de Appreciative Inquiry Commons: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.
 - » **Herramienta:** Retrospectivas
Este es un enfoque para revisiones de proyectos; fue desarrollado para la redacción de proyectos de software de computación, pero tiene aplicación más amplia. Ver: Kerth, Norman L. 2001. Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews. www.retrospectives.com.
 - **Referencia:** Esta es una guía para la evaluación de proyectos implementados por una fundación particular. Muchas de las técnicas son elaboradas, y la guía cubre muchos de los mismos temas (planificación, recopilación de datos, análisis) tal como lo hace esta guía de evaluación de gobernanza forestal. Gran parte de ella no es aplicable a equipos de auto-evaluaciones rápidas, pero tiene algunas ideas útiles y referencias adicionales: W.K. Kellogg Foundation. 1998. W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook. <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-hand-book.aspx>.

ANEXO III: PREPARANDO PRESUPUESTOS

Las evaluaciones varían tanto que es imposible proporcionar un ejemplo de presupuesto que pueda servir a todos los fines. Este anexo presenta los pasos para crear un presupuesto, una lista de control de los costos a considerar en un presupuesto y una lista de referencias con más información.

Pasos para preparar el presupuesto

Los siguientes pasos se basan en Cammack (2013):

- **Recuerde sus objetivos.** Al haber seguido los pasos del Capítulo 1, ya debe haber establecido sus objetivos. Siempre tenga en cuenta por qué está haciendo la evaluación y lo que quiere lograr.
- **Determine sus recursos (ver el Recuadro 5).** Es especialmente importante estar consciente de los límites de su financiamiento. Si sus sueños exceden su financiamiento, tendrá que reducir sus aspiraciones o encontrar fondos adicionales. Debe resolver sus problemas de financiamiento antes de comprometerse a gastar dinero.
- **Recopile información.**
 - Si alguien ha hecho una evaluación similar, trate de obtener una copia del presupuesto de dicha evaluación.
 - Si sabe que va a tener costos particulares (viajes, tarifas de alquiler de salones de reunión, gastos de telefonía móvil, contratación de encuestadores, etc.), trate de encontrar información sobre las tarifas habituales para estos gastos.
 - Sea consciente de los costos monetarios. Si sabe que va a cambiar la moneda, obtenga el tipo de cambio. Si espera que los costos cambien debido a la inflación, prevea para ello.
- **Considere el ingreso.**
 - Piense en subvenciones y donaciones, y enumere sólo aquellas de las que está seguro.
 - Considere el apoyo de los presupuestos de otros programas y organizaciones. Por ejemplo, una agencia del gobierno o una organización de la sociedad civil podrían prestar a un profesional para trabajar en la evaluación. Otra organización podría prestar un auxiliar administrativo para coordinar la logística de los viajes.
 - Busque apoyo en especie. La evaluación puede pedir prestados vehículos o tener acceso a espacio de oficina y computadoras. Una de las partes interesadas puede proporcionar espacio para reuniones.
- **Considere los costos.** La siguiente sección de este anexo ofrece una lista de control de gastos comunes.
- **Elabore un presupuesto.**
 - Debe normalmente desglosar los gastos en períodos de tiempo (es decir, los períodos de tiempo que se sincronizan con las prácticas presupuestarias de la organización patrocinadora o su donante). Por ejemplo, si su organización patrocinadora da seguimiento a las finanzas trimestralmente, usted debe proyectar sus gastos por trimestre. Si el donante quiere ver los costos proyectados en cada uno de los años fiscales que el donante utiliza para su contabilidad, usted debe proyectar sus costos por año fiscal. Si tiene varias demandas conflictivas de

- formatos, es posible que tenga que hacer varias versiones del presupuesto, pero los ingresos y gastos en general para la evaluación deben ser iguales.
- Algunos donantes están interesados en el costo por actividad o producto, por ejemplo, cuánto costará cada taller de evaluación regional o llevar a cabo cada encuesta regional. En ese caso, considere preparar una versión de “entrada” de su presupuesto para determinar sus costos por categoría de gasto y una versión de “producto” para mostrar los costos por producto.
 - Algunos donantes pueden estar interesados en financiar sólo una parte de la evaluación y quieren ver (o incluso aprobar) un presupuesto para su parte. Si tiene múltiples donantes, es posible que tenga que hacer sub-presupuestos separados para, por ejemplo, la recolección de datos financiada por el Donante A y para la difusión financiada por el Donante B.
- **Obtenga la aprobación**
 - Es posible que necesite la aprobación del presupuesto por parte de las organizaciones que están proporcionando fondos u otro apoyo para la evaluación.
 - Es posible que necesite la aprobación del presupuesto por parte de la organización que supervisa el gasto y asume la responsabilidad de garantizar que los fondos se utilicen de forma adecuada.

Lista de control de gastos comunes

- **Costos laborales y de los participantes**
 - Salarios de los administradores, recolectores de datos, personal de apoyo y asistentes.
 - » Beneficios tales como contribuciones a pensiones, apoyo para educación continua, seguro médico y vacaciones pagadas.
 - Honorarios de los consultores.
 - Honorarios de expertos y otros participantes.
- **Gastos de oficina**
 - Alquiler (o, si la oficina es propia, los gastos de impuestos, depreciación, etc.).
 - Muebles (gastos de alquiler o depreciación de muebles propios).
 - Cargos de telecomunicaciones, correo e Internet.
 - Seguro de oficina.
 - Fotocopiadora.
 - Servicios públicos (electricidad, agua, etc.).
 - Equipo de oficina (teléfonos, computadoras, enrutador de internet, impresoras).
 - Software de computación.
 - Suministros de oficina (papelería, tinta para impresoras, tóner, etc.).
 - Suministros para la cocina y baños de la oficina.
 - Libros y otras publicaciones.
 - Servicios legales, contables y otros servicios profesionales.
 - Servicios de limpieza, mantenimiento y seguridad.
 - Impuestos y licencias.
 - Comisiones bancarias.

Tenga en cuenta que si la oficina es parte de una organización más grande, esa organización puede cobrar “gastos generales” para cubrir muchos de los servicios y suministros mencionados anteriormente.

- **Gastos de viaje**
 - Alquiler de vehículos, seguro y combustible.
 - Transporte local (taxis, autobuses, etc.).
 - Boletos (autobús, tren, línea aérea, transbordadores, etc.).
 - Tarifa de agencia de viajes.
 - Alojamiento y comidas. Los gobiernos y socios internacionales para el desarrollo publican tablas de tasas de viáticos estándar para alojamiento, comidas y gastos imprevistos.
 - Envío de equipo, exceso de equipaje, etc.
 - Costos de atención de salud y seguros de viaje.
 - Tarifa de documentos de viaje
- **Equipo de campo**
 - Grabadoras de voz.
 - Computadoras portátiles, tabletas y tableros para ingresar datos.
- **Reuniones**
 - Alquiler de espacio.
 - Intérpretes.
 - Impresión y distribución de antecedentes y material de seguimiento.
 - Señalización (rótulos, rótulos para las mesas, gafetes).
 - Comidas y refrigerios.
 - Materiales de promoción (bloques de papel, carpetas, bolígrafos, calcomanías, etc.)
 - Viajes, honorarios y otras formas de apoyo para los participantes.
- **Publicación y difusión**
 - Honorarios de los consultores para la edición, traducción y diseño.
 - Impresión.
 - Envío.
 - Patrocinio de sitios web.
 - Eventos de publicidad y lanzamiento.
 - Capacitación
 - Tenga en cuenta que el tiempo del personal (sueldos) para la publicación y difusión suele incluirse en la categoría “Costos laborales y de los participantes” en la parte superior de esta lista de verificación. La regla básica es que la elaboración de informes puede tomar un tercio del tiempo total del personal en cualquier proyecto cuyo resultado principal es un informe.
- **Seguimiento.**
 - Actividades de autoevaluación.
 - Recolección de comentarios de los usuarios.
 - Documentación de métodos y lecciones aprendidas.
 - Archivado de datos, métodos y lecciones aprendidas.
- **Supervisión.**
 - Auditorías u otras actividades de supervisión y presentación de informes requeridos por los donantes.
 - Supervisión y actividades de redacción de informes requeridos por el gobierno.
 - Costos relacionados con la transparencia, tales como el mantenimiento de un sitio web del proyecto, responder a solicitudes públicas de información o publicar informes periódicos o boletines de noticias (si no está incluido en los gastos de personal y/o de oficina y publicación)
- **Contingencia.**
 - Considere presupuestar una reserva para cubrir costos imprevistos.

Publicaciones sobre el presupuesto

John Cammack. 2013. Project Budgeting How to Guide. London: BOND http://www.bond.org.uk/data/files/project_budgeting_how_to_guide.pdf.

FAO. Forthcoming. "Annex 6: The Budget: An Example and Further Reading" in *A Guide to Forest Policy Review*. Rome: FAO.

Nalin Kishor and Kenneth Rosenbaum. 2012. "Appendix V: Sample Budget Worksheet" in *Assessing and Monitoring Forest Governance: A User's Guide to a Diagnostic Tool*. Washington DC: Program on Forests (PROFOR). <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/AssessingMonitoringForestGovernance-guide.pdf>.

Mango. Undated. "Guide to Financial Management for NGOs" website. <http://www.mango.org.uk/Guide/GettingTheBasicsRight>.

Sustainable Sanitation and Water Management (SSWM). "Budget Allocation and Resource Planning" página web. <http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/implementation/implementation-support-tools/project-design/budget-al>.

ANEXO IV: EJEMPLO DE ESQUEMA DE PLAN DE TRABAJO

- **Introducción (o resumen ejecutivo)**
- **Antecedentes y contexto**
 - Naturaleza de los bosques del país.
 - Historia de la conservación y desarrollo de los bosques del país.
 - Situación actual y preocupaciones generales.
- **Objetivos de la evaluación**

Meta:

 - Aumentar los niveles de transparencia en el sector forestal.

Resultados intermedios:

 - Aumentar el conocimiento de la transparencia en el sector forestal.
 - Aumentar la capacidad de abordar los temas de transparencia en el sector forestal.

Productos:

 - Boleta de calificación de la transparencia en el sector forestal ampliamente divulgada entre las partes interesadas claves.
 - Aumento del número de organizaciones que trabajan en la transparencia forestal.
- **Cronograma de la evaluación**
 - Se estima que puede tomar aproximadamente seis meses.
 - Repetición anual de la evaluación.
- **Alcance de la evaluación**
 - El alcance técnico se enfocará en la transparencia forestal, especialmente el elemento legal de la transparencia.
 - El alcance geográfico será el nivel nacional, con un enfoque en las instituciones nacionales.
 - El alcance social se enfocará en las partes interesadas a nivel nacional y se basará principalmente en la capital del país.
- **Métodos de evaluación**
 - Desarrollar una “boleta de calificación” de la transparencia usando revisiones de escritorio de la información, además de entrevistas con informantes claves.
 - Otorgar pequeñas subvenciones a otras organizaciones para generar más información cuantitativa y cualitativa para triangular los hallazgos (así como para aumentar la capacidad).
- **Grupos involucrados**
 - El financiamiento del proyecto vendrá a través de una ONG internacional y un organismo de donación bilateral.
 - La asistencia técnica vendrá de estas mismas dos fuentes.
 - El trabajo principal y la coordinación estará a cargo de la ONG nacional.
 - El trabajo de apoyo y la triangulación vendrán de oficinas gubernamentales y pequeñas ONGs recibiendo subvenciones administradas por la ONG nacional.
 - La ONG nacional se acercará a una gran variedad de partes interesadas para que participen como partes interesadas claves.

- **Presupuesto**

Presupuesto total estimado: 100,000 dólares por año.

- Costo de la recolección de datos, más difusión = 50,000 dólares
 - » La porción más pequeña para cubrir el equipo del personal básico de la ONG nacional.
 - » La porción más grande para difusión, incluyendo realizar talleres y eventos para aumentar el conocimiento sobre la transparencia en el sector forestal (utilizando la boleta de calificación como herramienta).
- Costo de pequeñas subvenciones a otras organizaciones = 50,000 dólares

- **Productos de la evaluación**

- Boleta de calificación de la transparencia del sector forestal. Esta será dirigida a las partes interesadas en general y también pasará a formar parte de la base del informe global de la ONG internacional en materia de transparencia.
- Un informe técnico que explica la boleta de calificación, dirigido a funcionarios del gobierno, prensa, donantes internacionales y partes interesadas con orientación técnica.
- Una conferencia de prensa para lanzar la boleta de calificación.
- Cuatro talleres de difusión regionales.

ANEXO V: CONCEPTOS PARA AYUDAR A DESARROLLAR INDICADORES

Este anexo ofrece antecedentes y orientación para desarrollar indicadores específicos, y está diseñado para ser utilizado después de haber definido su alcance en términos de los componentes de la gobernanza. Como se sugiere en el Capítulo 3, una buena manera de comenzar a desarrollar los indicadores es ver lo que otros han hecho. Los conceptos de este anexo le ayudarán a entender algunas de sus opciones para desarrollar los indicadores y pueden ayudarle a adaptar los indicadores existentes a sus necesidades o crear nuevos indicadores.

Indicadores cualitativos contra cuantitativos

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Un indicador cuantitativo genera una cantidad - un número, a menudo con unidades asociadas. Por ejemplo, el área de bosque perdido por la deforestación el año pasado, el número de arrestos por delitos forestales o el porcentaje de hogares rurales en una encuesta que dicen tener un acceso justo a los recursos forestales; todos éstos pueden ser indicadores cuantitativos.

Los indicadores cualitativos pueden tomar varias formas. Pueden ser de verdadero o falso (Booleanos): ¿Tiene el país una política forestal nacional escrita? Pueden ser de opción múltiple: ¿Cumplen los funcionarios forestales los requisitos en su descripción de trabajo? (a) siempre, (b) por lo general, (c) a veces, o (d) nunca o casi nunca. Pueden usar índices o escalas: En una escala de 1 (malo) a 5 (excelente), ¿qué tan bien han sido capacitados los funcionarios forestales en la prevención y detección de delitos? O pueden ser abiertos, permitiendo respuestas narrativas: Describa la adecuación de la capacitación de los oficiales forestales.⁷

Indicadores amplios contra restringidos

De lo anterior se puede ver que, al igual que los criterios, los indicadores pueden ser amplios o restringidos. Por ejemplo, el Proceso de Montreal (2009a) tiene un único indicador descriptivo para la aplicación de la ley: "Aplicación de leyes relacionadas con los bosques" (Indicador 7.3.b). Su equivalente en el Marco PROFOR-FAO, "Aplicación de la ley," es un componente (Componente 3.2) con ocho subcomponentes separados, cada uno de los cuales puede dar lugar a uno o más indicadores relativamente restringidos.

Al igual que con los criterios, utilizar varios indicadores específicos en lugar de uno solo general da como resultado una evaluación más organizada y replicable. También puede guiarle a prestar demasiada atención a lo específico, mientras que deja por fuera algún elemento importante de la visión más general, y puede aumentar el costo de la evaluación. Tendrá que tener esto en mente y lograr un equilibrio entre el detalle y la organización por un lado y la flexibilidad y el costo por el otro.

7. Para más información sobre la puntuación de indicadores subjetivos, ver UNDP (2007), Sección III.

Valores individuales contra múltiples

La puntuación de un indicador puede ser una sola cantidad, pero las puntuaciones de los indicadores también pueden ser conjuntos de valores.

Por ejemplo, digamos que usted está midiendo los ingresos forestales. En lugar de medir el ingreso promedio de una comunidad que depende del bosque y obtener una sola cifra, usted puede dividir a la población de la comunidad en cinco grupos en función de los ingresos: el quinto más bajo, el segundo quinto más bajo, el quinto de en medio, y así sucesivamente. Calcule la mediana del ingreso para cada quinto. Este conjunto de cinco cifras le daría más información sobre la distribución del ingreso y la pobreza que un solo promedio. Calcule esta información para 10 comunidades representativas y obtenga 50 cifras que le permiten comparar la distribución del ingreso en estas comunidades. Haga un rastreo de una comunidad a través del tiempo y podrá obtener otro conjunto de cifras que podrían indicar si los ingresos están aumentando o disminuyendo y si la distribución del ingreso se ha vuelto más o menos sesgada.

Los indicadores cualitativos también pueden tener conjuntos de valores. Por ejemplo, usted puede dar puntuación a la confianza que las personas en el área rural dan a la honestidad de los oficiales de campo en tres agencias como baja, moderada o alta y obtener las siguientes tres puntuaciones: Departamento Forestal, baja confianza; Departamento de Vida Silvestre, moderada confianza; Departamento de Agricultura, alta confianza.

Mida estas puntuaciones en varias provincias, o reportando por separado la puntuación de diferentes expertos, o repitiendo la puntuación periódicamente con el tiempo. De esta forma, puede obtener un conjunto más amplio de puntuaciones transmitiendo mayor información sobre el nivel de confianza.

Insumos, procesos, productos y resultados

La gobernanza forestal es un concepto abstracto. La medición de conceptos abstractos puede ser algo difícil: estos no tienen peso o dimensión física. Usted puede medir algunas ideas abstractas en términos de unidades convencionales, como medir el valor monetario en términos de la moneda nacional. Sin embargo, no hay unidades convencionales para medir la gobernanza.

Como resultado, la mayoría de las medidas cuantitativas y cualitativas de la gobernanza forestal son indirectas. No podemos tirar una cinta métrica alrededor de la aplicación de la legislación forestal, pero podemos tratar de cuantificar cuántos funcionarios están en el campo, cuántas horas de capacitación tienen, cuánto dinero se gasta en la aplicación, cuántos arrestos se hacen, cuántos casos son procesados, cuántas hectáreas de bosque se pierden o degradan, cuánto dinero de los impuestos se queda sin cobrar o incluso cuánta inversión privada potencial se desanima debido a los riesgos que plantea la criminalidad. Para las actividades que no generan registros, tales como la corrupción o los abusos de derechos humanos, el indicador indirecto puede estar bastante alejado de la actividad misma. Una forma común de hacer un rastreo de estas actividades es midiendo la reputación o la percepción pública, por ejemplo, usando encuestas de opinión o discusiones de grupos focales para medir la reputación de resistir la corrupción por parte de la agencia forestal.

Al tratar de establecer una serie de posibles indicadores, es útil pensar en términos de los insumos, productos y resultados. Retomando el ejemplo de aplicación de las leyes una vez más, los oficiales en el campo, la capacitación y los presupuestos son insumos. Los arrestos y procesamientos son

productos. Las áreas de bosque degradado, los impuestos no recaudados y las pérdidas de inversión son resultados no deseados.

Las evaluaciones regularmente usan los tres tipos de indicadores. Ningún tipo es intrínsecamente mejor que el otro, y no necesita tener los tres tipos para un solo criterio. Sin embargo, considerar cada uno de estos tres aspectos por separado, le ayudará a generar más ideas de posibles indicadores.

Usted puede encontrarse con otro término de categoría: indicadores de proceso. No todas las personas usan este término de la misma forma. Algunas personas lo utilizan como un término general que abarca tanto los indicadores de insumo como los de producto. Bajo este punto de vista, muchos de los ejemplos anteriores de insumos y productos serían considerados indicadores de lo bien que el proceso de aplicación de la ley se está desarrollando. Por otra parte, algunas personas se reservan el término “proceso” para los indicadores que combinan los datos de insumo y producto para mostrar la eficiencia de generar productos a partir de determinados insumos. Como tal, consideran que el número de arrestos por oficial es un indicador de proceso. Otras personas usan el término para los indicadores de la existencia de un proceso. Para ellas, la pregunta “¿Tienen las personas acceso práctico a foros justos y rápidos para resolver los conflictos relacionados con los bosques?” no se trata de insumos y productos, se trata de proceso (y sería, pues, un indicador de proceso).

Indicadores neutrales contra normativos

Algunos indicadores sólo describen las cosas como son, sin juzgar, por ejemplo, “Área de bosque bajo propiedad o control comunitario”. Cualquier pregunta sobre si la medición resultante es buena o mala puede no ser evidente a partir de la medición. Puede surgir durante el análisis cuando este indicador se compara con los demás, o puede surgir con el tiempo a medida que cambia el indicador.

Algunos indicadores llevan un sentido inherente de resultados buenos o malos. Por ejemplo, “¿El gobierno tiene la capacidad adecuada para hacer frente a los delitos relacionados con los bosques y las actividades ilegales?” (extraído de la herramienta de PROFOR) tiene claramente respuestas favorables y respuestas desfavorables. Este es un indicador normativo. Algunos indicadores normativos llevan las cosas un paso más allá. Si hay una respuesta desfavorable, esto implica la necesidad de una acción cuya ejecución está en poder del gobierno u otra entidad. Estos son “indicadores accionables”.

Si su objetivo es parecer neutral, y describir sin juzgar ni culpar, es posible que desee utilizar indicadores principalmente neutrales y utilizar indicadores normativos sólo cuando no hay mucha posibilidad de controversia asociada con la norma. Si su objetivo es promover la reforma, los indicadores normativos pueden ser herramientas naturales para señalar el cambio necesario. Usted puede, sin embargo, también introducir normas durante el análisis y usar indicadores neutrales para generar conclusiones normativas.

Definiendo un buen conjunto de indicadores

Los indicadores deben ser buenos individualmente y buenos como parte de un conjunto o de un portafolio. Para decidir si un indicador individual vale la pena, puede utilizar una variación de la prueba SMART utilizada en el Capítulo 1. Un buen indicador debe ser:

- **eS**pecífico. Debe ser claro y bien definido.
- **M**edible. Usted debe poder asignarle una descripción o valor.

- **Alcanzable.** Usted debe tener los recursos para hacer que la medición y, si es necesario, verificarla.
- **Realista.** El contexto del país y otros factores fuera de su control no deben interponerse en la evaluación precisa del indicador.
- **Limitado en el Tiempo.** Usted debe poder hacer la medición durante el marco de tiempo de la evaluación.

Es posible que no pueda saber si un indicador pasa algunas de estas pruebas hasta que realmente intente medirlo. Puede ser que un indicador aparentemente difícil ya ha recibido puntuación como parte de un proceso rutinario del gobierno de recopilación de datos o una evaluación paralela reciente. Puede ser que lo que usted pensaba que era un indicador simple en realidad es un indicador bastante difícil de medir. Puede obtener una alerta temprana de este tipo de problemas al realizar una prueba piloto de sus indicadores. (Ver el Recuadro 35 sobre la prueba piloto.) Ya sea que haga la prueba piloto o no, puede tener que ajustar sus indicadores a medida que surja nueva información.

Además, un buen indicador debe ser adecuado para la tarea en cuestión. Si está llevando a cabo una evaluación que se hará una sola vez, es posible que conocer el área con cobertura forestal no sea de mucha utilidad; sin embargo, si está planeando un esfuerzo de seguimiento de múltiples años, éste puede ser un indicador de resultado clave a observar. Si está tratando de diagnosticar problemas con la gobernanza, puede ser buena idea usar indicadores normativos, aunque puede introducir el elemento normativo más adelante en su análisis.

Debe ver la calidad de sus indicadores de forma individual y también como un todo. En su conjunto, los indicadores deben servir a los objetivos de la evaluación. En particular, un buen conjunto de indicadores debe ser:

- **Integral.** Debe cubrir todos los aspectos de la gobernanza forestal que necesitan ser examinados para cumplir con sus objetivos. Debe ser lo suficientemente detallado para darle la información que necesita.
- **Consistente.** Los indicadores individuales deben evitar la superposición. Si son normativos, deben reflejar valores consistentes.
- **Organizado.** La organización del conjunto de indicadores debe facilitar ver que los indicadores son integrales y consistentes. Si los indicadores individuales recibirán puntuación de diferentes maneras, esto podría reflejarse en la forma en que el conjunto está organizado (es decir, que facilite ver si dar puntuación al conjunto será alcanzable y realista).

Lo que debe evitar al elegir indicadores⁸

Al elegir indicadores, las siguientes son algunas trampas que deben evitarse:

- **Un conjunto parcial de indicadores.** Los indicadores siempre cubrirán algunos temas mejor que otros. Su meta debe ser que el conjunto cubra bien los temas más importantes. Algunos indicadores pueden mostrar resultados penosos. Estos hallazgos a menudo resultan ser de gran utilidad. Seleccione indicadores porque proporcionarán información importante, no porque van a proporcionar lo que las personas quieren escuchar.

- **Un conjunto de indicadores demasiado restringido.** Un conjunto de indicadores debe reflejar el alcance de la evaluación. Debe dar peso a todas las cuestiones de interés, y no ignorar las preocupaciones de ninguna de las partes interesadas en particular.
- **Indicadores que no reflejan realmente sus objetivos.** Para dar un ejemplo, puede resultar fácil medir el número de personas que trabajan para la agencia forestal. Puede ser cierto que con muy pocas personas la agencia forestal no pueda funcionar bien. Sin embargo, un aumento de los empleados posiblemente podría correlacionar pobremente con asuntos específicos que sí son importantes, como lo son una asignación más justa de los permisos, una mejor recaudación de los ingresos públicos, o mayor capacidad de respuesta hacia las partes interesadas. Por lo tanto, un indicador “fácil” como éste es realmente un indicador deficiente. Seleccione indicadores que realmente le informen acerca de lo que usted necesita saber.
- **Medir X cuando el verdadero problema es la tendencia en X.** Algunos indicadores que son buenos para el seguimiento continuo no son buenos para las evaluaciones que se hacen una sola vez. Por ejemplo, puede ser de poco interés medir el área de bosque, la diversidad biológica o los ingresos rurales si lo que realmente le interesa son los cambios en esas variables en el tiempo. Esto es especialmente cierto si muy poca información de línea base está disponible. Sin embargo, valdría la pena, medir y establecer una línea de base ahora en beneficio de futuras evaluaciones.
- **Indicadores a los que no se les puede otorgar puntuación.** Las evaluaciones a veces hacen preguntas que no pueden responderse con los datos existentes, o que requerirían una gran cantidad de tiempo y dinero para responderse bien. Por ejemplo, dar puntuación precisa al acceso de las comunidades rurales a varios recursos forestales en un país grande y variado puede requerir extensas encuestas en áreas remotas. Un indicador más limitado, como el acceso a la leña, podría ser más práctico de dar puntuación; además podría ser que estén disponibles datos de encuestas existentes o el dictamen confiable de expertos para lograr la puntuación de dicho indicador a bajo costo. A veces el indicador perfecto debe ser dejado de lado y otro indicador más práctico adoptado.
- **Demasiados indicadores.** Es posible llegar a cien o más indicadores potenciales para obtener la puntuación y el análisis. En algunos casos, puede ser práctico considerar numerosos indicadores, pero en otros casos puede ser demasiado costoso. Se tendrá que hacer alguna revisión y selección inicial, pero teniendo cuidado de no introducir parcialidad.

Fortaleciendo sus indicadores

Puede fortalecer los indicadores individuales y los conjuntos de indicadores agregando algunas instrucciones, explicaciones o ejemplos para ayudar a obtener su puntuación. Por ejemplo, los indicadores del Proceso de Montreal (2009a, 2009b) vienen con justificaciones que explican por qué se incluye cada indicador. Los indicadores de la OIMT para la gestión sostenible de los bosques tropicales vienen con formularios de informe detallados que desglosan cada indicador en preguntas más específicas e incluyen instrucciones para suministrar documentación de apoyo y descripciones de los factores específicos que caen bajo el indicador. Los indicadores de PROFOR vienen con tres ayudas de puntuación. La primera es una breve exposición de la justificación detrás del indicador (es decir, el indicador pretende ser accionable y la justificación establece la norma reflejada en el indicador). La segunda es un conjunto de notas de los autores del indicador explicando con más detalle el significado que pretendieron dar al indicador. La tercera es un formulario que ofrece un conjunto de opciones de selección múltiple para dar puntuación al indicador.

8. Fuente: FAO, pendiente.

ANEXO VI: GLOSARIO

Codificación: El proceso de convertir una respuesta real u otros datos en bruto en una forma registrada, a menudo estandarizada (es decir, asignar las respuestas a categorías para permitir el análisis). (Ver Babbie 2010, p.G2).

Componentes: “Elementos esenciales de un **pilar**” (PROFOR & FAO 2011, p.31). Utilizados en el desarrollo de **indicadores**.

Criterio: Un elemento de gobernanza utilizado en el desarrollo de **indicadores**. Esta guía prefiere los términos **componentes** y **subcomponentes**.

Datos cualitativos: Datos expresados en palabras, no números. Por ejemplo, opiniones de expertos, preferencias de los grupos focales, hallazgos de un taller e información anecdótica tal como historias individuales, ejemplos o casos que ilustran un punto. (Tenga en cuenta que si se reúnen suficientes opiniones cualitativas en una encuesta de opinión o análisis de contenido, usted puede producir datos cuantitativos, por ejemplo, el 70 por ciento de las personas cree X, el 20 por ciento de los reportajes informan Y).

Datos cuantitativos: Datos expresados en números. Por ejemplo, niveles de ingresos, porcentajes o cifras presupuestarias.

Datos primarios: Datos nuevos generados en una evaluación.

Datos secundarios: Datos existentes (por ejemplo, de evaluaciones anteriores, censos, estudios académicos, etc.) que una evaluación puede utilizar.

Diagnóstico: “Examen para identificar o determinar la naturaleza y las características de un sistema o de un aspecto de un sistema determinado” (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Enfoque participativo: Un **enfoque** que involucra a las partes interesadas a lo largo del desarrollo, implementación y evaluación del estudio.

Enfoque: La forma en que diferentes métodos se combinan para completar una evaluación; la trayectoria general que sigue la evaluación para planificar, recolectar datos y llegar a resultados.

Estratificación: División de una diversa colección de cosas en grupos de cosas similares (estratos) para hacer mediciones más precisas e informativas.

Estudio. Análisis o medición con el objeto casi siempre de comparar una situación actual con una pasada o un resultado deseado.

Evaluación: Valoración basada en un cuidadoso estudio analítico o medición, (a menudo con el objeto de comparar la situación actual con una situación pasada o una meta deseada).

Herramienta: Un protocolo específico para implementar una parte o todo un **método** o incluso toda una **evaluación**. Por ejemplo, un conjunto de preguntas puede ser una herramienta para implementar una serie de entrevistas o una encuesta. Algunas publicaciones (por ejemplo, USAID 2013, Kishor & Rosenbaum 2012) presentan herramientas para implementar toda una **evaluación**.

Indicador: “Un rasgo cuantitativo, cualitativo o descriptivo que, durante el proceso de medición o de seguimiento, podría indicar la dirección del cambio en un **subcomponente** de gobernanza” (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Investigación: La recolección de datos con el objetivo particular de arrojar luz sobre preguntas específicas.

Medida: El tamaño, cantidad, extensión, condición o grado de algo, o el acto de averiguar el tamaño, cantidad, extensión, condición o grado de algo. De la forma como se utiliza en esta guía, puede aplicarse a la **recolección de datos cuantitativos y cualitativos**.

Método: Una forma de llevar a cabo una actividad, por ejemplo, la recolección de datos o la participación de las partes interesadas. Los métodos presentan un conjunto específico de acciones a tomar para orientarle sobre la forma de llevarlas a cabo.

Muestreo: Medición de parte de algo para llegar a una estimación del todo.

Partes interesadas o actores: “Personas o agrupaciones directa o indirectamente afectados por, o interesados, en un recurso determinado en el cual tienen participación” (PROFOR & FAO 2011, p.32).

Pilares: “Principios de una buena gobernanza forestal” (PROFOR & FAO 2011, p.31). Utilizados en la definición de gobernanza y el diseño de **indicadores**.

Pregunta abierta: una pregunta planteada en una entrevista o encuesta sin una lista de posibles respuestas. Compare con **pregunta cerrada**.

Pregunta cerrada: Una pregunta en una entrevista o encuesta con un conjunto limitado de posibles respuestas. Algunos ejemplos son preguntas de tipo sí o no, verdadero o falso, y opción múltiple. Compare con **pregunta abierta**.

Productos: En el contexto de una evaluación, son las salidas o servicios específicos (es decir, lo que la evaluación produce directamente).

Prueba piloto: Prueba de un **método** o **herramienta** a pequeña escala, con el objetivo de mejorar.

Recolección de datos: La colección sistemática de información.

Resultados intermedios: Los cambios en las condiciones o comportamientos que se obtienen del logro de los **productos**.

Seguimiento: "Rastreo o escrutinio sistemático con el objetivo de recolectar datos o información específicos" (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Subcomponente: "Elemento identificable de un **componente** de gobernanza y aspecto importante de la gobernanza forestal por medio del cual se puede evaluar un componente" (PROFOR & FAO 2011, p.32). Se utiliza en la elaboración de indicadores.

Términos de referencia: Una descripción de lo que se espera de un empleado, consultor, contratista o proyecto. Típicamente es el alcance del trabajo y los productos o servicios que se entregarán; a veces también incluye las habilidades requeridas y el tiempo, presupuesto u otras restricciones que puedan aplicarse.

Triangulación: La obtención de información sobre los mismos temas a partir de más de una fuente para hacer una revisión cruzada de los hallazgos.

Validación: Examen objetivo para afirmar la calidad. Se refiere a un examen del trabajo sobre puntos objetivos. Puede referirse a la **verificación** de los datos y también a la revisión de los **métodos** de **recolección de datos** y análisis. Realizada con escrutinio exterior, se convierte en una forma limitada de la **verificación**.

Verificación: Abrir el trabajo al escrutinio y crítica externos. Tenga en cuenta que la verificación puede ir más allá de la **validación** para incluir la crítica subjetiva y basada en valores.

Bibliografía

- The Access Initiative. 2010. *Advocacy Toolkit*. <http://www.accessinitiative.org/node/625>. Angelsen, Arild, Helle Overgaard Larsen, Jens Friis Lund, Carsten Smith-Hall, and Sven Wunder. 2011. *Measuring Livelihoods and Environmental Dependence: Methods for Research and Fieldwork*. London: Earthscan.
- Babbie, Earl. 2010. *The Practice of Social Research*. Twelfth Edition. Belmont, California: Wadsworth/Centage Learning.
- Barchard, Kimberley A. 2003. *Ethics in Online Data Collection*. http://faculty.unlv.edu/barchard/onlinedatacollection/ethics_in_online_data_collection_Barchard.pdf.
- Bernard, H. Russell. 2006. *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Fourth Edition. Lanham, Maryland: AltaMira Press.
- BOND. 2003. *Logical Framework Analysis* (Guidance Notes No. 4). London: BOND. <http://www.gdrc.org/ngo/logical-fa.pdf>.
- Boslaugh, Sarah. 2007. *Secondary Data Sources for Public Health: A Practical Guide*. Cambridge University Press. Excerpt viewable online: <http://analysis3.com/An-Introduction-to-Secondary-Data-Analysis-download-w173.pdf>.
- Bryman, Alan. 2012. *Social Research Methods*. Fourth Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Cammack, John. 2013. *Project Budgeting How to Guide*. London: BOND. http://www.bond.org.uk/data/files/project_budgeting_how_to_guide.pdf.
- CARE. 2005. *Tips for Collecting, Reviewing, and Analyzing Secondary Data*. <http://pqdl.care.org/Practice/DME%20-%20Tips%20for%20Collecting,%20Reviewing%20and%20Analyzing%20Secondary%20Data.pdf>.
- CARE. 2009. *Climate Vulnerability and Capacity Analysis Handbook*. http://www.careclimate-change.org/files/adaptation/CARE_CVCAHandbook.pdf.
- Castrén, Tuukka and Madhavi Pillai. 2011. *Forest Governance 2.0: A Primer on ICTs and Governance*. Washington: PROFOR.
- Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid, and Trocaire. Undated. *Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa*. http://www.commdev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
- Conflict Sensitivity Consortium. 2012. *How to Guide to Conflict Sensitivity*. http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/1/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf.
- Coulby, Hilary. 2009. *A Guide to Multi-stakeholder Work: Lessons from the Water Dialogues*. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.

- DFID. 2002. *Conducting Conflict Assessment: Guidance Notes*. http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Conducting_Conflict_Assessment_Guidance.pdf.
- Davis, Crystal, Lauren Williams, Sarah Lupberger, and Florence Daviet. 2013. *Assessing Forest Governance: The Governance of Forests Initiative Indicator Framework*. Washington: World Resources Institute. <http://www.wri.org/publication/assessing-forest-governance>.
- Deininger, Klaus, Harris Selod, and Anthony Burns. 2012. *The Land Governance Assessment Framework: Identifying and Monitoring Good Practice in the Land Sector*. Washington: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2376>.
- DFID. 2009. *Political Economy Analysis How To Note*. (A DFID practice paper.) <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/3797.pdf>.
- Eliot and Associates. 2005. *Guidelines for Conducting a Focus Group*. (Publicado en el sitio web de la Oficina de Evaluación, Duke University.) http://assessment.aas.duke.edu/documents/How_to_Conduct_a_Focus_Group.pdf.
- Emerson, John. 2008. *Visualizing Information for Advocacy: An Introduction to Information Design*. Open Society Foundation. <http://www.opensocietyfoundations.org/reports/visualizing-information-advocacy-introduction-information-design>.
- ENPI FLEG. 2013. *European Community Grant to the Multi-Donor Trust Fund for Improving Forest Law Enforcement and Governance (FLEG) in the European Neighborhood Partnership (ENP) East Countries and Russia (Trust Fund No. 070964): Final Report*.
- European Commission. 2008. *Analysing and Addressing Governance in Sector Operations*. (Tools and Method Series, Reference Document Number 4.) http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/149a_governance_layout_090306_en.pdf.
- FAO. 2010. *Enhancing Stakeholder Engagement in National Forest Programmes: A Training Manual*. Peter O'Hara. Rome: FAO National Forest Program Facility. <http://www.fao.org/docrep/014/i1858e/i1858e00.pdf>.
- FAO. 2012. *Strengthening Effective Forest Governance Monitoring Practice*. (A. J. van Bodegom, S. Wigboldus, A. G. Blundell, E. Harwell, and H. Savenije, co-authors.) Forestry Policy and Institutions Working Paper No. 29. Rome: FAO. <http://www.fao.org/docrep/015/me021e/me021e00.pdf>.
- FAO. 2013. *Improving Governance of Forest Tenure: A Practical Guide*. (Compiled by J. Mayers, E. Morrison, L. Rolington, K. Studd, and S. Turrall.) Governance of Tenure Technical Guide No. 2. London: IIED and Rome: FAO. <http://www.fao.org/docrep/018/i3249e/i3249e.pdf>.
- FAO. Forthcoming. *A Guide to Forest Policy Review*. Rome: FAO.
- Forest Trends. 2012. *Poverty Impact Assessment for Reducing Social Risks and Enhancing Pro-Poor Outcomes of Voluntary Partnership Agreements*. Forest Trends Information Brief No. 4. http://www.forest-trends.org/publication_details.php?publicationID=3267.

- Fritz, Verena , Kai Kaiser, and Brian Levy. 2009. *Problem-driven Governance and Political Economy Analysis: Good Practice Framework*. Washington: World Bank. http://siteresources.worldbank.org/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/PGPE_book_8-25-09.pdf?resourceurlname=PGPE_book_8-25-09.pdf.
- Global Witness. 2005. *A Guide to Independent Forest Monitoring*. London: Global Witness, Ltd. <http://www.globalwitness.org/library/guide-independent-forest-monitoring>.
- Global Witness. 2010. Making the Forestry Sector Transparent: *Transparency Indicators 2010*. <http://www.foresttransparency.info/cms/file/387>.
- Government of the Republic of Serbia and EU Integration Office. 2011. *Guide to the Logical Framework Approach: A Key Tool for Project Cycle Management*. (Second Edition.) <http://www.evropa.gov.rs/evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=525>.
- Halton, Anna, James Tellewoyan, Nalin Kishor, Neeta Hooda, Peter G. Mulbah, Saah A. David, Jr., and Haddy Jatou Sey. 2013. *Liberia: Assessment of Key Governance Issues for REDD+ Implementation through Application of PROFOR Forest Governance Tool (Supplement to the Liberia Forest Sector Diagnostic: Results of a Diagnostic on Advances and Learning from Liberia's Six Years of Experience in Forest Sector Reform. December 2012)*. Washington: Forest Carbon Partnership Facility. http://www.forestcarbonpartnership.org/sites/fcp/files/2013/june2013/Liberia_Assessment%20of%20key%20governance%20issues%20for%20REDD%2B%20implementation.pdf.
- Harris, Daniel. 2013. *Applied Political Economy Analysis: A Problem Driven Framework*. ODI Politics and Governance note. <http://www.odi.org.uk/publications/7380-applied-political-economy-analysis-problem-driven-framework>.
- Harris, Daniel and David Booth. 2013. *Applied Political Economy Analysis: Five Practical Issues*. ODI Politics and Governance note. <http://www.odi.org.uk/publications/7196-applied-political-economy-analysis-five-practical-issues>.
- Hinton, J. and M. R. Hollestelle. 2012. *Methodological Toolkit for Baseline Assessments and Response Strategies to Artisanal and Small-Scale Mining in Protected Areas and Critical Ecosystems*. Published under the Artisanal and Small-scale Mining in and around Protected Areas and Critical Ecosystems (ASM-PACE) project of WWF and Estelle Levin Ltd. <http://www.asm-pace.org/projects/methodological-toolkit.html>.
- IAP2. 2006. Public Dissemination Toolbox. http://www.dvrpc.org/GetInvolved/PublicParticipation/pdf/IAP2_public_participationToolbox.pdf.
- IAP2. 2007. Spectrum of Public Engagement. http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf.
- Iarossi, Giuseppe. 2006. *The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting Results, and Influencing Respondents*. Washington: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6975>.

- IFAD. 2009. *Good Practices in Participatory Mapping*. http://www.ifad.org/pub/map/pm_web.pdf.
- IIED. 2005a. *The Four Rs*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/four_Rs_tool_english.pdf.
- IIED. 2005b. *The Pyramid: A Diagnostic and Planning Tool for Good Forest Governance*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Engaging/docs/pyramid_tool_english.pdf.
- IIED. 2005c. *Stakeholder Power Analysis*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_english.pdf.
- Indufor. 2011. *Strategy Note for Forest Governance Reform in Kenya for the Miti Mingi Maisha Bora—Support to Forest Sector Reform in Kenya (MMMB) Programme*. (Tapani Oksanen, Michael Gachanja, and Anni Blasten, co-authors).
- Institute for Global Environmental Strategies (IGES). 2013. *Quality-of-governance Standards for Carbon Emissions Trading: Developing REDD+ Governance through a Multi-stage, Multi-level, and Multi-stakeholder approach*. http://pub.iges.or.jp/modules/envirolib/upload/4658/attach/Discussion_paper_Final_20130617_FLC.pdf.
- ITTO. 1998. *Criteria and Indicators for the Sustainable Management of Tropical Forests*. http://www.itto.int/policypapers_guidelines/
- ITTO. 2005. *Revised ITTO Criteria and Indicators for the Sustainable Management of Tropical Forests, including Reporting Format*. ITTO Policy Development Series No. 15.
- IUCN. 2013. *Governance of Protected Areas: From Understanding to Action*. http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_people/diversity_and_quality_of_protected_area_governance_2/.
- Jacob, Stacy A. and S. Paige Ferguson. 2012. "Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research" in *The Qualitative Report*, 17: T&L Art. 6, 1–10. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ990034.pdf>.
- Kerth, Norman L. 2001. *Project Retrospectives: A Hand Book for Team Reviews*. New York: Dorset House Publishing Co.
- Kiyingi, Gaster. 2010. *Forest Governance Reforms in Uganda: Workshop Organized by the Ministry of Water and Environment and the World Bank, Serena Hotel, Kampala, 15-16 June 2010*. Workshop report.
- Kishor, Nalin and Kenneth Rosenbaum. 2012. *Assessing and Monitoring Forest Governance: A User's Guide to a Diagnostic Tool*. Washington DC: Program on Forests (PROFOR). <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/AssessingMonitoringForestGovernance-guide.pdf>.
- Krueger, Richard A. 2002. *Designing and Conducting Focus Group Interviews*. <http://www.eiu.edu/~iheec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>.

- Kuzmichev, E.P., A. Mitchell, M.A. Kopeikin, N. Kishor, V.I. Nemova, K. Rosenbaum, M.I. Smetanina, V.V. Soldatov, Yu.P. Shuvaev. 2012. *Forest Governance Diagnostics in Russia: A Pilot Assessment from Four Regions. Working Paper. Moscow. World Bank.* <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/ForestGovernanceDiagnostics-Russia-English.pdf>
- Lawson, Sam. 2012. "Where Next for Forest Governance?" *ETFRN News*, Issue 53, pp. 127–35. (Moving Forward with Forest Governance).
- Lawson, Sam and Larry MacFaul. 2010. *Illegal Logging and Related Trade: Indicators of the Global Response.* London: The Royal Institute of International Affairs (Chatham House). <http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/109398>.
- Lund, Jens Friis, Helle Overgaard Larsen, Bir Bahadur Khanal Chhetri, Santosh Rayamajhi, Øystein Juul Nielsen, Carsten Smith Olsen, Patricia Uberhuaga, Lila Puri, and José Pablo Prado Córdova. 2008. *When Theory Meets Reality—How to Do Forest Income Surveys in Practice.* Forest & Landscape Working Papers No. 29-2008, 48 pp. Forest & Landscape Denmark, University of Copenhagen, Hørsholm. <http://curis.ku.dk/ws/files/20573307/workingpapersno29.pdf>.
- Montréal Process. 2009a. *Criteria and Indicators for the Conservation and Sustainable Management of Temperate and Boreal Forests.* Fourth Edition. Available in multiple languages at http://montrealprocess.org/Resources/Criteria_and_Indicators/index.shtml
- Montréal Process. 2009b. *Technical Notes on Implementation of the Montréal Process Criteria and Indicators: Criteria 1- 7.* Third Edition. http://www.montrealprocess.org/documents/publications/techreports/2009p_2.pdf.
- Mercy Corps. 2011. *Guide to Good Governance Programming.* <http://www.mercycorps.org/sites/default/files/mcgoodgovernanceguide.pdf>.
- Nash, Robert, Alan Hudson, and Cecilia Luttrell. 2006. Chapter 8, "Stakeholder Analysis," in *Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organisations.* London: ODI. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/186.pdf>.
- The Nature Conservancy (TNC). 2007. *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action, and Measuring Success at Any Scale.* Arlington, VA, USA: The Nature Conservancy. Páginas web para los capítulos citados en esta guía: <http://www.conservationgateway.org/Files/Pages/8-develop-workplans-basic.aspx> y <http://www.conservationgateway.org/Files/Pages/9-implement-workplans-bas.aspx>.
- NORAD. 1999. *Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-oriented Planning.* Fourth Edition. <http://www.norad.no/en/tools-and-publications/publications/publication?key=109408>.
- ODI. 2009a. *Management Techniques: Force Field Analysis.* <http://www.odi.org.uk/publications/5218-force-field-analysis-decision-maker>.
- ODI. 2009b. *Planning Tools: Stakeholder Analysis.* <http://www.odi.org.uk/publications/5257-stakeholder-analysis>.

- O'Neill, Kate, Erika Weinthal, Kimberly R. Marion Suiseeya, Steven Bernstein, Avery Cohn, Michael W. Stone, and Benjamin Cashore. 2013. "Methods and Global Environmental Governance." *Annu. Rev. Environ. Resour.* 38:11.1–11.31.
- PARIS21. 2003. *PARIS21 Workshop Guide: A Reference Manual for Running a Stakeholders Workshop*. <http://paris21.org/sites/default/files/18.pdf>.
- PROFOR & FAO. 2011. *Framework for Assessing and Monitoring Forest Governance*. http://www.profor.info/sites/profor.info/files/ForestGovernanceFramework_0.pdf o <http://www.fao.org/climatechange/27526-0cc61ecc084048c7a9425f64942df70a8.pdf>.
- Rainforest Foundation. 2011. *La Cartographie Participative: Guide pour la Production des Cartes avec les Communautés Forestières dans le Bassin du Congo (Participatory Mapping Guide for Forest Communities in the Congo Basin)*. <http://www.mappingforrights.org/files/Guide%20method-ologique%20pour%20la%20cartographie%20participative%20final%20Low%20Res.pdf>.
- Richards, Michael, Jonathan Davies, and Gil Yaron. 2003. "Economic Stakeholder Analysis" for *Participatory Forest Management*. ODI Forestry Briefing Number 4. <http://www.odi.org.uk/resources/docs/810.pdf>.
- Situmorang, Abdul Wahib, Abdon Nababan, Hariadi Kartodihardjo, Jossi Khatarina, Mas Achmad Santosa, Myrna Safitri, Purwadi Soeprihanto, Sofian Effendi, and Sunaryo. 2013. *Participatory Governance Assessment: The 2012 Indonesia Forest, Land, and REDD+ Governance Index*. Jakarta: UNDP Indonesia.
- Statsoft, Inc. 2013. *Electronic Statistics Textbook*. Tulsa, Oklahoma: StatSoft. <http://www.statsoft.com/textbook>.
- Transparency International. 2011. *Analyzing Corruption in the Forest Sector*. http://www.transparency.org/whatwedo/pub/analysing_corruption_in_the_forestry_sector_a_manual.
- Tufte, Edward R. 2001. *The Visual Display of Quantitative Information*. Second Edition. Cheshire, Connecticut: Graphics Press.
- UNDP. 2007. *Governance Indicators: A Users' Guide*. Second Edition. http://gaportal.org/sites/default/files/undp_users_guide_online_version.pdf.
- UNDP. 2009a. *A Users' Guide to Measuring Local Governance*. <http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/a-users-guide-to-measuring-local-governance/LG%20Guide.pdf>.
- UNDP. 2009b. *Planning a Governance Assessment: A Guide to Approaches, Costs, and Benefits*. http://www.undp.org/content/rbas/en/home/presscenter/events/2012/November/regional_governance_week/_jcr_content/centerparsys/download_8/file.res/Planning%20a%20governance%20assessment.pdf.

- UNDP. 2009c. *Practice Note on Supporting Country-Led Democratic Governance Assessments*. http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/oslo-governance-center/governance-assessments/supporting-country-led-democratic-governance-assessment-a-undp-practice-note/UNDP_Oslo_Eng_1.pdf.
- UNDP. 2012. *Institutional and Context Analysis Guidance Note*. http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/UNDP_Institutional%20and%20Context%20Analysis.pdf.
- UNDP. 2013. *User's Guide on Assessing Water Governance*. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/Users%20Guide%20on%20Assessing%20Water%20Governance1.pdf>.
- University of Wolverhampton. Undated. *A Guide for Developing a Logical Framework*. http://www.hedon.info/docs/logical_framework-CentreForInternationalDevelopmentAndTraining.pdf.
- U.S. AID. 2006. *Conducting Mini Surveys in Developing Countries* (revised edition). http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadg566.pdf.
- U.S. AID. 2013. *Guidelines for Assessing the Strengths and Weaknesses of Natural Resource Governance in Landscapes and Seascapes*. Washington: U.S. AID. <http://frameweb.org/CommunityBrowser.aspx?id=10650&lang=en-US>.
- U.S. Department of Health and Human Services. 1979. *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*. <http://www.hhs.gov/ohrp/humansubjects/guidance/belmont.html>.
- US National Oceanographic and Atmospheric Administration Coastal Services Center. 2009. *Stakeholder Engagement Strategies for Participatory Mapping*. http://csc.noaa.gov/digitalcoast/sites/default/files/files/1366314383/participatory_mapping.pdf.
- Warrener, Debbie. 2004. *The Drivers of Change Approach*. ODI Synthesis Paper 3. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3721.pdf>.
- W.K. Kellogg Foundation. 1998. *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook*. <http://www.wkff.org/knowledge-center/resources/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook.aspx>.
- World Bank. Undated. "Stakeholder Analysis Guidance Note." <http://www1.worldbank.org/publicsector/politiceconomy/November3Seminar/Stakeholder%20Readings/CPHP%20Stakeholder%20Analysis%20Note.pdf>.
- World Bank. 2003. *A User's Guide to Poverty and Social Impact Analysis*. http://siteresources.world-bank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/12685_PSIUsersGuide_Complete.pdf.
- World Bank. 2009. *Roots for Good Forest Outcomes: An Analytical Framework for Governance Reforms*. Report No. 49572-GLB. Washington: World Bank. <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/ForestGovernanceReforms.pdf>.

World Bank. 2010. *Enabling Reforms: Stakeholder-based Analysis of the Political Economy of Tanzania's Charcoal Sector and the Poverty and Social Impacts of Proposed Reforms*.

Washington: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2010/06/12445670/enabling-reforms-stakeholder-based-analysis-political-economy-tanzanias-charcoal-sector-poverty-social-impacts-proposed-reforms>.

World Bank. 2011. *Political Economy Assessments at Sector and Project Levels*. <http://gsdrc.org/docs/open/PE1.pdf>.

World Bank. 2013. *ICT for Data Collection and Monitoring & Evaluation: Opportunities and Guidance on Mobile Applications for Forest and Agricultural Sectors*. Washington: World Bank.



Pero cuando hay mala gobernanza, por supuesto, estos recursos se destruyen: Los bosques son deforestados, hay tala ilegal, hay erosión del suelo. Al involucrarme más y más profundamente vi cómo estos temas se vinculaban con la gobernanza, la corrupción...

-Wangari Maathai (Ganador del Premio Nobel de la Paz, 2004)

Una y otra vez me ha impactado cuán importante es la medición para mejorar la condición humana.

-Bill Gates (Fundador, Microsoft Corporation)

LA EVALUACIÓN DE GOBERNANZA FORESTAL ES UNA PRÁCTICA EN EXPANSIÓN. LAS PERSONAS ESTÁN UTILIZANDO LAS EVALUACIONES PARA VIGILAR EL DESARROLLO DE LOS PROBLEMAS, DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE REFORMA, DAR SEGUIMIENTO AL PROGRESO DE LOS PROGRAMAS Y EVALUAR LOS IMPACTOS. EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, TANTO LOS GOBIERNOS COMO LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, LOS SOCIOS DEL SECTOR DESARROLLO, LOS ACADÉMICOS Y LAS COALICIONES DE PARTES INTERESADAS HAN ESTADO REALIZANDO EVALUACIONES.

EN EL 2012, UNA REUNIÓN DE EXPERTOS EN LA SEDE DE LA FAO EN ROMA RECOMENDÓ LA CREACIÓN DE UNA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA EVALUACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE GOBERNANZA FORESTAL. BAJO LA ORIENTACIÓN DE UN COMITÉ DIVERSO DE EXPERTOS, LA FAO Y PROFOR HAN SUPERVISADO LA PRODUCCIÓN DE ESTE MANUAL PRÁCTICO.

ESTA GUÍA PRESENTA UN ENFOQUE PASO A PASO PARA PLANIFICAR UNA EVALUACIÓN DE GOBERNANZA FORESTAL, DISEÑAR MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, RECOLECTAR Y ANALIZAR DATOS, Y PONER LOS RESULTADOS A LA DISPOSICIÓN DE LOS TOMADORES DE DECISIÓN Y OTRAS PARTES INTERESADAS. TAMBIÉN PRESENTA CINCO CASOS DE ESTUDIO PARA ILUSTRAR CÓMO LAS EVALUACIONES HAN PUESTO EN PRÁCTICA LOS PASOS, E INCLUYE REFERENCIAS Y ENLACES A DOCENAS DE FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONAL.



ORGANIZACIÓN PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA
AGRICULTURA DE LAS NACIONES UNIDAS (FAO)

VIALE DELLE TERME DI CARACALLA
00153 ROMA, ITALIA

CORREO ELECTRÓNICO: FAO-HQ@FAO.ORG
SITIO WEB: [HTTP://WWW.FAO.ORG/FORESTRY](http://WWW.FAO.ORG/FORESTRY)



PROGRAMA SOBRE BOSQUES (PROFOR)

THE WORLD BANK
1818 H ST NW
WASHINGTON DC 20433 USA

CORREO ELECTRÓNICO: PROFOR@WORLDBANK.ORG
SITIO WEB: [HTTP://WWW.PROFOR.INFO](http://WWW.PROFOR.INFO)

Profor is a multi-donor partnership supported by:

