



Red  
Internacional de  
**Bosques Modelo**

## CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LOS BOSQUES MODELO

LA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LOS BOSQUES MODELO ES UN MANUAL DE INSTRUCCIONES PARA LOS ADMINISTRADORES DE BOSQUES MODELO NUEVOS Y EXISTENTES Y PARA OTROS INTERESADOS EN LA PRÁCTICA. APRENDAN CÓMO ESTABLECER UN BOSQUE MODELO, LLEVAR A CABO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ORGANIZAR Y DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DIARIAS, RECOPIRAR Y DEMOSTRAR EL IMPACTO, Y COMPARTIR SUS ÉXITOS CON LOS DONANTES, SOCIOS Y SEGUIDORES.

### CAPÍTULO 5

# SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE BOSQUES MODELO

#### TAMBIÉN DISPONIBLE

CAPÍTULO 1: INICIO DE UN BOSQUE MODELO

CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BOSQUE MODELO

CAPÍTULO 3: GOBERNANZA DE LOS BOSQUES MODELO

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO EN LOS BOSQUES MODELO

CAPÍTULO 6: COMUNICACIONES EN LOS BOSQUES MODELO

## CAPÍTULO 5

# SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE BOSQUES MODELO

*El seguimiento y la evaluación (SyE) de los planes y de las actividades del Bosque Modelo ayudan a medir el éxito y a destacar qué aspectos de un programa, proyecto o actividad podrían necesitar ajustes en el futuro.*

- El seguimiento es la valoración continua de la implementación y el desempeño de un programa o proyecto, y responde a la pregunta “¿qué está sucediendo?”
- La evaluación es la valoración periódica de la pertinencia, la eficacia en función de los costos y la sostenibilidad de un programa o proyecto, y responde a la pregunta “¿Pasó realmente lo que se suponía que pasaría y por qué?”

Ambos procesos de SyE son importantes para obtener una imagen completa del éxito del Bosque Modelo, y su uso ayudará a diseñar e implementar mejores proyectos, a optimizar la responsabilidad, a aumentar la capacidad para demostrar el progreso y a obtener ahorros financieros directos para el Bosque Modelo.



Fotografía: Bosque Modelo Montagne Fiorentina, Italia

Para empezar, desarrollen un Marco de SyE, que los ayudará a:

- Determinar cómo se medirán los impactos;
- Elaborar una estrategia de seguimiento para rastrear el progreso;
- Aprender y hacer ajustes de programación de manera continua;
- Identificar las necesidades de evaluación a lo largo de la vida del Bosque Modelo; y
- Respalda la presentación de informes y la comunicación de los impactos.

Un marco de SyE típico consta de cuatro componentes principales:

1. Modelo lógico: Una ilustración de cómo se espera que las actividades propuestas ayuden a lograr los resultados y los impactos del Bosque Modelo a corto, mediano y largo plazo.
2. Estrategia de seguimiento del impacto: Un plan para medir continuamente el desempeño mediante la identificación de metas e indicadores de impacto.
3. Estrategia de evaluación: Un plan para evaluar el desempeño de su Bosque Modelo.
4. Informe de progreso: Un proceso para guiar el intercambio de los resultados del Bosque Modelo.

**[Vean y descarguen nuestras plantillas de Marco de SyE desde Google Drive.](#)**

## 1. MODELO LÓGICO

Un modelo lógico sirve como una “hoja de ruta” que muestra la secuencia de resultados e impactos que se espera que fluyan lógicamente de las actividades del Bosque Modelo.

### **Plantilla de Modelo Lógico de la Caja de Herramientas para los Bosques Modelo**

1.1. Comiencen por enumerar las áreas (y las actividades) del programa que emprenderá su Bosque Modelo, tal como se definen en el Plan Estratégico, proporcionando información suficiente para ofrecer una visión general de los componentes principales del programa; no es necesario realizar una planificación detallada del proyecto. Algunos ejemplos son: Ciencia e Investigación, Comunicaciones y Concientización Pública, Desarrollo de Capacidades y Capacitación, y Gestión.

1.2. Luego, identifiquen los productos asociados con cada una de las áreas del programa. Los productos son la gama de bienes tangibles, servicios o productos que se generarán como resultado de un proyecto o actividad. Puede haber más de uno por área de programa. Estos productos son la prueba de que se ha llevado a cabo un proyecto o una actividad. Algunos ejemplos son: herramientas, talleres, conferencias, guías de campo, manuales, páginas web, informes de investigación, etc.

1.3. ¿Cuáles son los resultados derivados de las actividades del Bosque Modelo? Son los efectos directos que se espera ver como resultado del proyecto o de la actividad y que deben estar dentro del control del Bosque Modelo para obtenerlos. Por lo general, los resultados tienen una palabra de acción, o un cualificativo asociado a ellos, por ejemplo: comprensión mejorada del concepto de Bosque Modelo; mayor disponibilidad de conocimientos y herramientas para los propietarios de tierras y los responsables de la toma de decisiones.

1.4. Finalmente, los impactos son los resultados de desarrollo del Bosque Modelo, es decir, los cambios reales y sostenibles que han sido consecuencia de los resultados logrados al realizar los proyectos y las actividades. Por ejemplo: mayor colaboración entre los socios en los proyectos del Bosque Modelo; adopción/uso de productos, herramientas, datos y procesos del Bosque Modelo más allá de sus límites; aumento de la capacidad de la comunidad para manejar los recursos forestales locales; reducción de las tasas de deforestación, etc.

- Los impactos a corto plazo se verán dentro de 1 o 2 años después de la finalización de una actividad y se extenderán al alcance de los principales beneficiarios del Bosque Modelo.
- Los impactos a mediano plazo se verán dentro de los 2 a 5 años posteriores a la finalización de la actividad y afectarán tanto al Bosque Modelo como al área circundante.
- Los impactos a largo plazo (más de 5 años) van más allá de la vida de una actividad o proyecto y se amplifican dentro de la sociedad en su conjunto. Deben reflejar los objetivos generales del Bosque Modelo.

Un modelo lógico generalmente se presenta en columnas, como un diagrama de flujo que muestra las relaciones de vinculación desde las áreas del programa hasta los impactos. Vean algunas ideas sobre esto en la plantilla.



Fotografía: Bosque Modelo Czech Republic, República Checa

## 2. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO DEL IMPACTO

El seguimiento del impacto proporciona el conocimiento necesario para administrar de manera eficaz y eficiente los proyectos o las actividades del Bosque Modelo de forma continua. Esto puede dar la seguridad de que los impactos están ocurriendo como se esperaba, o puede servir como una alerta temprana de que no se están dando los impactos planeados (y podría llevar a la decisión de realizar una investigación adicional, por ejemplo a través de una evaluación, para determinar el porqué).

### Plantilla de Estrategia de Seguimiento del Impacto de la Caja de Herramientas para los Bosques Modelo

2.1. Comiencen por enumerar los productos, resultados e impactos de su modelo lógico como elementos y luego identifiquen los indicadores de impacto decidiendo qué información o datos serían necesarios para evaluar si se ha producido cada producto o si se ha logrado cada resultado/impacto.

A nivel de resultados, los indicadores pueden medir la cantidad o calidad de los bienes y servicios creados o proporcionados por sus proyectos (por ejemplo, el número de personas capacitadas, las opiniones de los profesores sobre las actividades de capacitación proporcionadas o el número de instalaciones en condiciones de funcionamiento). Un indicador a nivel de resultados o de impactos mediría el cambio (en cantidad y/o calidad) resultante de los bienes y servicios producidos por los proyectos. Por ejemplo:

- Si un producto es un “taller sobre la producción mejorada de brotes de bambú”, un indicador podría ser el número de pequeños agricultores que recibieron capacitación en técnicas mejoradas de producción de brotes de bambú.
- Si un impacto a corto plazo es “el aumento de la producción media anual de brotes de bambú de los pequeños agricultores”, un indicador podría ser la “producción media anual de brotes de bambú”.

Siempre que sea posible, los indicadores deben medir el impacto de una situación y no los insumos. Por ejemplo, la tasa de alfabetización de las mujeres es una mejor medida de la situación educativa de las mujeres que las tasas de matriculación femenina, ya que la alfabetización mide el efecto resultante de un cambio en las tasas de matriculación.

**Nota: Cuando proceda, los indicadores de impacto se deberán diseñar para medir los beneficios y los efectos adversos en hombres y mujeres por separado.**

2.2. Identifiquen metas o valores umbral que puedan ayudar a diferenciar los progresos aceptables de los inaceptables. Las metas son niveles cuantificables del indicador que las partes interesadas del Bosque Modelo desean alcanzar en un plazo determinado. Las metas hacen que los objetivos sean concretos y permiten la comparación del desempeño real y el progreso a lo largo del tiempo.

Para establecer una buena meta, se requieren varios datos, incluyendo: indicador de impacto, grupo meta (para quién), cantidad (cuánto), calidad (cuán bien), marco de duración (para cuándo), ubicación (dónde) y referencia (desde cuándo y a partir de qué nivel). Por ejemplo:

- Indicador de impacto: producción media anual de brotes de bambú por pequeño agricultor.
- Grupo meta: pequeños agricultores, hombres y mujeres (que cultivan 2 hectáreas o menos).
- Cantidad: 500 pequeños agricultores incrementan la producción media anual en un 50%.
- Calidad: mantener la misma calidad de cosecha que en la referencia.
- Marco de duración: para septiembre de 2020.
- Lugar: dentro del Bosque Modelo.
- Referencia: referencia de 2018.

Dentro del Bosque Modelo, 500 pequeños agricultores de ambos sexos (que cultivan 2 hectáreas o menos) aumentan su producción anual promedio de brotes de bambú en un 50% para septiembre de 2020, manteniendo la misma calidad de cosecha que en la referencia de 2018.

2.3. Finalmente, esbocen un plan realista para la recolección de datos que sirva de base para el proceso de seguimiento. Contesten las preguntas siguientes:

- ¿Qué fuentes son las más apropiadas? Por ej., ¿a quién se debe entrevistar? ¿Qué documentos se deben revisar? ¿Una organización ya está recabando la información apropiada?
- ¿Qué métodos de recolección de datos se deben usar? Por ej., encuestas por muestreo, registros administrativos, estadísticas nacionales, talleres o grupos focales, observación, etc.
- ¿Quién es responsable de la recolección de datos? Por ej., el personal, los supervisores, un evaluador independiente, los asociados del Bosque Modelo, etc.
- ¿Qué calendario y frecuencia de recopilación de datos se debe utilizar? Por ej., al inicio, mensualmente, anualmente, según los ciclos de cultivo estacionales, durante una evaluación, etc.
- ¿Cuáles son los costos estimados de la recolección de la información?
- ¿Existen factores de riesgo a considerar?

Pongan todos estos detalles en una tabla de Estrategia de Seguimiento del Impacto para ayudar a organizar sus respuestas. Vean algunas ideas sobre esto en la plantilla.

### 3. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

La evaluación brinda una oportunidad periódica para examinar en profundidad el estado del Bosque Modelo y sus logros durante un período de tiempo específico.

Las evaluaciones se realizan generalmente en dos instancias:

- Relativamente temprano en la vida de un Bosque Modelo (por ej., dentro de los primeros dos o tres años). El enfoque se centra en examinar cómo se está implementando el Bosque Modelo, si es necesario realizar ajustes y si se está avanzando hacia el logro de los impactos (lo que se denominan evaluaciones formativas).
- Después de que un Bosque Modelo haya existido el tiempo suficiente para que se hayan logrado algunos impactos (por ej., en un plazo de cinco años). El enfoque se centra en la medida en que se han logrado estos impactos, así como en determinar la contribución del Bosque Modelo a los impactos logrados (lo que se denominan evaluaciones sumativas).

Las evaluaciones formativas se centran en mejorar el Bosque Modelo y se retroalimentan con el trabajo en curso para aumentar la probabilidad de que se logren los impactos. Las evaluaciones sumativas analizan el nivel de logro de los impactos como parte de la finalización de un proyecto o programa.

Ya sea que su evaluación sea formativa o sumativa, necesitarán una Estrategia de Evaluación.



Fotografía: Bosque Modelo Ifrane, Marruecos

### **Plantilla de Estrategia de Evaluación de la Caja de Herramientas para los Bosques Modelo**

3.1. El primer paso en el desarrollo de una estrategia de evaluación consiste en identificar los problemas y las preguntas asociadas que se deben abordar durante la evaluación.

Hay cuatro áreas temáticas a considerar:

- **Pertinencia** – La medida en que su Bosque Modelo satisface las necesidades existentes y mantiene los principios básicos de un Bosque Modelo. Por ejemplo, ¿su Bosque Modelo proporciona las herramientas e información necesarias para implementar los principios de manejo forestal sostenible a las audiencias meta identificadas? ¿Su Bosque Modelo aborda de manera realista una necesidad real? ¿Su Bosque Modelo opera dentro de su misión o mandato definido?
- **Éxito** – La medida en que su Bosque Modelo está logrando los objetivos. Por ejemplo, ¿su Bosque Modelo es eficaz para lograr los resultados e impactos previstos, dentro del presupuesto, y sin impactos negativos indeseados? ¿Su Bosque Modelo está avanzando hacia el logro de impactos a largo plazo?
- **Eficacia en función de los costos** – El grado en que los impactos se están logrando de manera eficiente y efectiva. Por ejemplo, ¿se están utilizando los medios más apropiados y eficientes para lograr impactos, en relación con los enfoques alternativos de diseño y ejecución?
- **Sostenibilidad** – La medida en que los proyectos, productos, resultados e impactos continuarán después de que el apoyo externo haya finalizado. Por ejemplo, ¿su Bosque Modelo ha implementado mecanismos para asegurar que las habilidades, el conocimiento y la capacidad persistan después de que se haya completado una actividad y/o se termine el financiamiento?

3.2. A continuación, identifiquen los datos necesarios que se deben recabar para responder a cada pregunta de la evaluación. Es importante identificar todo dato necesario que se base en la recopilación inicial o continua de información, para garantizar que los datos necesarios estén disponibles al momento de la evaluación.

3.3. Por último, esbocen un plan realista para la recolección de datos necesarios para informar el proceso de evaluación. Preguntas para considerar:

- ¿Qué fuentes de datos son las más apropiadas? Por ej., ¿a quién se debe entrevistar? ¿Qué documentos se deben revisar? ¿Una organización ya está recabando la información apropiada?
- ¿Qué métodos de recolección de datos se deben utilizar? Por ej., encuestas por muestreo, registros administrativos, estadísticas nacionales, talleres o grupos focales, observación, etc.
- ¿Quién es responsable de la recopilación de datos? Por ej., el personal, los supervisores, un evaluador independiente, los asociados del Bosque Modelo, etc.
- ¿Qué calendario y frecuencia de recopilación de datos se deben utilizar? Por ej., mensual, anual, según los ciclos de cultivo estacionales, durante una evaluación, etc.
- ¿Cuáles son los costos estimados de la recolección de la información?

Pongan todos estos detalles en una tabla de Estrategia de Evaluación para ayudar a organizar sus respuestas. Vean algunas ideas sobre esto en la plantilla.

## **4. INFORME DE PROGRESO**

Los informes de progreso se incorporan a las comunicaciones del Bosque Modelo y a los planes y las actividades de extensión, asegurando que las audiencias meta reciban actualizaciones de impacto de manera oportuna y apropiada. La presentación de informes sobre los impactos y los resultados los ayuda a evaluar dónde se encuentran en comparación con el lugar en el que planeaban estar, y es una herramienta para estimular el debate entre las partes interesadas de los Bosques Modelo.

Un aspecto importante de los informes de progreso es la retroalimentación de los mensajes clave en el proceso de manejo de su Bosque Modelo, lo que permite una mejora continua en la gestión y la administración del Bosque Modelo y en el logro de los impactos identificados.

Una tabla de Informes de Progreso puede ayudarlos a recopilar la información necesaria para estas actividades.

### **Plantilla de Informe de Progreso de la Caja de Herramientas para Bosques Modelo**

4.1. En primer lugar, enumeren los elementos y los indicadores y objetivos de impacto relacionados con ellos, tal como se han desarrollado en su Estrategia de Seguimiento del Impacto. Para cada elemento, recopilen y añadan la siguiente información:

- **Actividades realizadas:** Una breve descripción general de las actividades que efectivamente se llevaron a cabo y la fecha en que se realizaron. Las actividades realizadas no son impactos; se destacan para ilustrar lo que el Bosque Modelo ha hecho, no lo que ha logrado.
- **Logros:** Los impactos registrados en la recolección de datos durante el seguimiento continuo del impacto. Esta es la columna clave del resumen del informe de impacto. ¿Qué cambios se están observando?
- **Análisis de impacto:** Una descripción general de las repercusiones de los logros registrados para el Bosque Modelo, sus beneficiarios, socios, etc.

4.2. Elaboren un texto descriptivo que acompañe a la tabla de Informes de Progreso. Consideren la posibilidad de incluir lo siguiente:

- Identificación y análisis de los factores, problemas o desafíos clave que afectan al logro de los impactos;
- Actualización del estado de las contribuciones financieras y en especie de los participantes y donantes del Bosque Modelo;

- Actualización de los riesgos identificados y planes de mitigación;
- Identificación de riesgos nuevos y emergentes que afecten o puedan afectar el logro de los impactos;
- Información sobre las modificaciones necesarias a los proyectos y la asignación de recursos asociados;
- Lecciones aprendidas (por ejemplo, sobre el logro y la eficacia en función de los costos de los efectos, la pertinencia de los resultados, las asociaciones, los recursos financieros y humanos y la adopción de medidas informadas y oportunas);
- Recomendaciones para la acción; y
- Grado de sostenibilidad de los impactos a lo largo del tiempo.

El seguimiento y la evaluación no deben ser actividades técnicas independientes. Deben estar estrechamente vinculadas a los procesos de toma de decisiones a todos los niveles y proporcionar retroalimentación a los administradores, a los asociados del Bosque Modelo y a otros sobre el desempeño de las políticas y los programas existentes, entre otras cosas.

La información que se publica aquí es simplemente un punto de partida. Hay muchos recursos de seguimiento y evaluación disponibles en línea y profesionales con conocimientos especializados que pueden brindarles más apoyo para ayudarlos a planificar en torno a las necesidades y prioridades de su Bosque Modelo.

## **PRÓXIMO: CAPÍTULO 6: COMUNICACIONES EN LOS BOSQUES MODELO**



Red  
Internacional de  
**Bosques Modelo**