



# mapeo de alcances

## Aprendiendo el camino a seguir: Adaptación del proceso de planificación, seguimiento y evaluación de St<sup>2</sup>eep mediante el mapeo de alcances

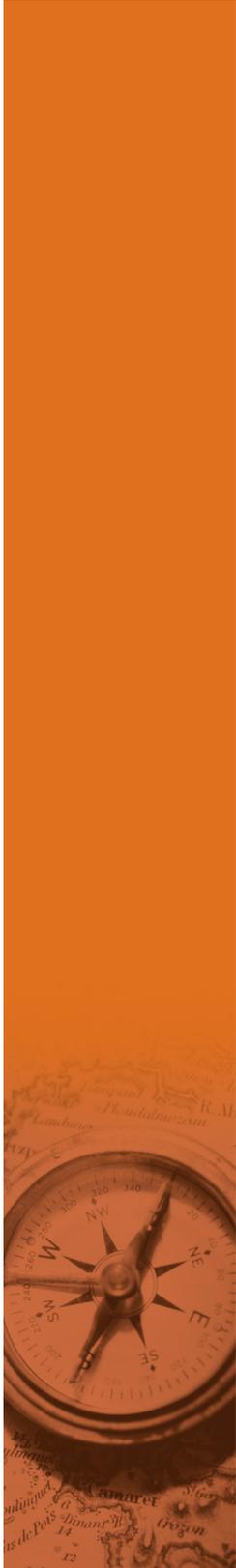
### Resumen

La planificación, el seguimiento y la evaluación (PSyE) al interior del programa de capacitación en educación ambiental para profesores secundarios (St<sup>2</sup>eep por sus siglas en inglés) han evolucionado desde un mero ejercicio de responsabilidad a un proceso estructurado, participativo y orientado al aprendizaje. El camino para transformar este proceso se vio facilitado por el uso del Mapeo de alcances (MdeA) en las etapas del ciclo de vida del programa. La práctica misma de PSyE del St<sup>2</sup>eep está fuertemente ligada a la teoría sobre la que se funda el mapeo de alcances. Se caracteriza por participación, basada en la autoevaluación y en el aprendizaje en equipo, conducente a un proceso de planificación, seguimiento y evaluación útil para los actores involucrados. A través de la adopción y adaptación del mapeo de alcances, el proceso de PSyE se ha integrado a los ciclos de gestión del programa e informa su planificación futura. El mapeo de alcances provee un marco útil para abordar los desafíos de sustentabilidad del programa y diseñar procesos de desarrollo de capacidad que sean claros en lo que respecta a los papeles que corresponde desempeñar a todos los actores.

### ¿En qué consiste el St<sup>2</sup>eep? [www.st2eep.org.zw](http://www.st2eep.org.zw)

El programa St<sup>2</sup>eep en Zimbabwe comenzó en enero de 2003 en asociación con el Ministerio de Educación Superior y Terciaria, tres escuelas de formación de profesores secundarios y la Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB). El objetivo del proyecto es incorporar la educación ambiental (EA) al programa de estudios de formación de profesores secundarios y apoyar iniciativas de EA en los institutos y escuelas piloto con el fin de mejorar el uso sustentable de recursos naturales y habilidades para la vida. La educación ambiental se hace mediante la integración de la formación en servicio de docentes, la facilitación de los procesos de modificación de programas de estudio, el desarrollo de material de aprendizaje en educación ambiental y el apoyo a iniciativas de EA en los institutos.

La VVOB es el principal organismo de apoyo al programa y proporciona fondos y facilitadores externos para el proceso.





## Métodos de PSyE: alterar paradigmas y procesos

Como es común en los programas de desarrollo internacional, tanto la propuesta de programa original del St<sup>2</sup>eep como sus estrategias de planificación, seguimiento y evaluación se guiaban por el enfoque de marco lógico. Este enfoque ofrecía una herramienta de planificación en apariencia sencilla para el proceso de integrar la educación ambiental (EA). El progreso del seguimiento y la evaluación se guiaba por una lista de indicadores vinculados a las áreas de resultado claves del programa.

Sin embargo, después de efectuar un intenso ejercicio interno de reflexión organizacional en diciembre de 2004 con el equipo del proyecto y partes interesadas clave, quedó en claro que el uso del enfoque del marco lógico tenía ciertas limitaciones y desafíos en el contexto específico del St<sup>2</sup>eep y de la agencia de desarrollo que le prestaba apoyo, la Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB). Los informes de PSyE basados en el enfoque del marco lógico consistían en un resumen de las actividades realizadas, los cambios de estado logrados (p. ej., se modificó el 20% de los programas de estudio) y las actividades planificadas a futuro. Dado que los facilitadores de la VVOB trabajaban en el St<sup>2</sup>eep a nivel operacional, incluyendo la compilación de informes, no les era difícil efectuar esta investigación de datos y cifras del programa. Sin embargo, las limitaciones de este proceso, descritas a continuación, llevaron a que el programa buscara métodos más integrados de seguimiento y evaluación:

- La planificación, el seguimiento y la evaluación se convirtieron en una práctica de la redacción de informes por parte de los facilitadores de la VVOB con el objeto de cumplir con los requisitos oficiales presupuestarios y de entrega de informes que exigía la sede central. Si bien esto bastaba para los fines de rendición de cuentas de la agencia donante, la información contenida en los informes de planificación, seguimiento y evaluación se basaba en la percepción de los facilitadores de la VVOB.
- El enfoque de marco lógico no cuestionaba ni abordaba el paradigma de teoría de cambio e intervención en que se fundaba el programa (y por ende no abordaba la sustentabilidad del programa). No examinaba la alta participación operacional de la VVOB, la pesada carga de trabajo de los coordinadores voluntarios locales y la falta de una visión a largo plazo en las instituciones participantes para apoyar los procesos de implementación de educación ambiental, incluyendo el papel futuro y el compromiso de las partes interesadas.
- El aprendizaje sólo tenía lugar a nivel de facilitadores específicos de la VVOB, de modo que la posibilidad de que los resultados del seguimiento y la evaluación incidieran en la planificación futura dependía del facilitador de la VVOB.
- El proceso de planificación, seguimiento y evaluación basado en el enfoque de marco lógico no estaba integrado al programa, ya que los asociados locales no tenían la oportunidad de aportar activamente sus ideas y perspectivas, no tenían una influencia directa ni incidían en la toma de decisiones colectiva ni en la planificación futura.

Para responder a esos desafíos se desarrolló al interior del programa, de manera informal e intuitiva, un sistema de planificación, seguimiento y evaluación más participativo y orientado al proceso. Este sistema emergente se caracterizaba por la participación de las partes interesadas, análisis y negociación sistemáticos del camino a seguir, flexibilidad para abordar resultados inesperados y un foco centrado en la autoevaluación.

Se utilizó el mapeo de alcances en un ejercicio de replanificación estratégica (abril–diciembre de 2005) en preparación para su segunda fase (de 2006 a 2008), por considerarse más eficaz para abordar la complejidad y el contexto específico del programa.

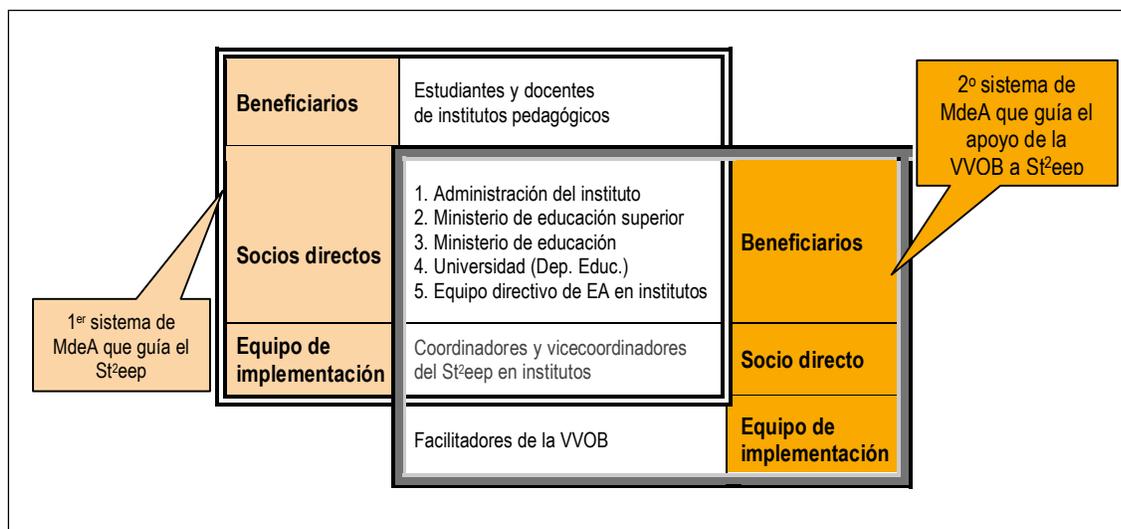
### **Adaptación según las necesidades: rediseño del marco conceptual de planificación, seguimiento y evaluación usando mapeo de alcances**

En calidad de grupo de partes interesadas y facilitadores, el St<sup>2</sup>eep decidió que el marco conceptual que serviría de guía para la segunda fase se debía centrar en la institucionalización del proceso de integración de la educación ambiental, lo que implicaba no sólo evaluar los resultados de esta integración, sino centrarse en el proceso de desarrollo subyacente a la misma. Se necesitaba mayor claridad sobre los papeles y relaciones de los distintos actores —sin excluir a la VVOB—, así como una reflexión continua sobre la sustentabilidad del programa y la propia capacidad del St<sup>2</sup>eep.

#### **Creando las condiciones para el mapeo de alcances en el St<sup>2</sup>eep: definir quién es quién**

Preparar el camino para el mapeo de alcances no sólo requería un cambio de mentalidad, sino un análisis crítico de las estructuras existentes del St<sup>2</sup>eep y la suficiente apertura para cambiarlas. Además, era necesario adaptar el mapeo de alcances al contexto y situación específicos del St<sup>2</sup>eep. Dado que el St<sup>2</sup>eep no es una organización, sino un programa de cooperación entre distintos asociados que tienen su propia estructura organizacional, al comienzo fue difícil definir quién era exactamente el *equipo de implementación* y cuáles eran los asociados que se podían definir como *socios directos*. El diálogo interno que siguió por un período de dos meses resultó en el rediseño de la estructura del programa teniendo como guía dos sistemas interconectados de mapeo de alcances (véase Fig. 1):

1. El equipo coordinador del St<sup>2</sup>eep influye en los equipos directivos de educación ambiental, en las administraciones de los institutos de educación superior (colleges), los ministerios respectivos y la universidad de Zimbabwe (socios directos); y
2. La VVOB (u otras agencias futuras de apoyo), como equipo de implementación, influye en el equipo coordinador del St<sup>2</sup>eep (el socio directo de la VVOB).



**Figura 1: Dos sistemas interconectados de MdeA que guían la asociación entre la VVOB**

En cuatro talleres durante un periodo de siete meses, el St<sup>2</sup>eep y la VVOB trabajaron juntos en las distintas fases del proceso de mapeo de alcances: desarrollo de los diseños y planificación intencionales del sistema de seguimiento y evaluación (véase Fig. 2).

Periodo de preparación	
Ago. 2004	Se inicia el cuestionamiento de la sustentabilidad y el sistema de PSyE
Dic. 2004	Taller de autoevaluación a profundidad
Ene. 2005	Se inicia fase 2 de planificación (dirección y foco)
Mar. 2005	Decisión de usar el mapeo de alcances
Diseño intencional y de seguimiento y evaluación	
Jun. 2005	1 <sup>er</sup> taller de MdeA - Institucionalización de St <sup>2</sup> eep
Sep. 2005	2 <sup>o</sup> taller de MdeA - El papel de la VVOB
Dic. 2005	3 <sup>er</sup> taller de MdeA - diseño del marco de SyE
Implementación de mapeo de alcances (año 1)	
Ene. 2006	Se inicia la fase 2 de St <sup>2</sup> eep
Abr. 2006	1 <sup>a</sup> reunión de seguimiento del progreso
Sep. 2006	2 <sup>a</sup> reunión de seguimiento del progreso
Dic. 2006	3 <sup>a</sup> reunión de seguimiento del progreso
Dic. 2006	Evaluación de final de año (autoevaluación)

**Figura 2: Cronograma para el uso del mapeo de alcances en el St<sup>2</sup>eep**

## Examen de St<sup>2</sup>eep desde una nueva perspectiva: desarrollo del diseño intencional

La VVOB y el St<sup>2</sup>eep organizaron un taller de tres días en junio de 2005 con sus socios directos para crear el diseño intencional.

<i>Paso</i>	<i>Reflexiones clave sobre el proceso de desarrollo del diseño intencional del St<sup>2</sup>eep</i>
<i>Redefinición de visión y misión</i>	Mediante la reflexión sobre la visión y misión originales, St <sup>2</sup> eep y sus socios directos pudieron incorporar las nuevas perspectivas y prioridades que habían surgido durante los tres años de operaciones, con el fin de llegar a una visión y misión más claras y concisas (véase Fig. 3). En esta etapa, el St <sup>2</sup> eep identificó también las áreas clave de resultado y los criterios para lograr la integración de la educación ambiental, efectuando así una innovación inicial al combinar el enfoque de marco lógico con el mapeo de alcances.
<i>Establecimiento de socios directos</i>	Los análisis y los ejercicios sobre socios directos propiciaron que todas las partes interesadas lograran una mayor comprensión de sus respectivos papeles y responsabilidades y sobre la identidad y naturaleza del St <sup>2</sup> eep. El taller inició un diálogo entre St <sup>2</sup> eep, el Ministerio de Educación Superior y los administradores de institutos de educación superior acerca del futuro del programa y la incorporación del St <sup>2</sup> eep a las estructuras existentes de los institutos. Como resultado de estas deliberaciones participativas, los directores de los institutos y el Ministerio de Educación Superior decidieron establecer un nuevo cargo en cada instituto —el de Coordinador de Educación Ambiental—, lo que constituyó un importante logro y un paso adelante en la institucionalización del St <sup>2</sup> eep, del proceso de integración de la educación ambiental y el desarrollo de capacidad institucional.
<i>Caracterización de los cambios de conducta</i>	<p>Los cambios de conducta (detallados en Alcances Deseados y los correspondientes conjuntos de señales de progreso para cada socio directo) se desarrollaron mediante análisis e intercambio de ideas entre los socios directos mismos (véase Fig. 4). Esta oportunidad significó que las relaciones entre socios directos se pudieron identificar y discutir. La participación de socios directos en el taller contribuyó a mejorar la “propiedad” de los cambios de conducta deseados.</p> <p>La identificación de cambio conductual permitió formular un “perfil de trabajo” preliminar para los recién nominados coordinadores de educación ambiental, a ser presentado a los directores de institutos de educación superior, los que habían ayudado a fundamentar y dar consistencia al cargo de coordinador de educación ambiental en los institutos.</p>
<i>Definición de la influencia del St<sup>2</sup>eep</i>	Los mapas estratégicos permitieron un examen claro de los nuevos papeles del St <sup>2</sup> eep en esta fase del proyecto y aportaron coherencia a la relación entre cambios de conducta y las acciones necesarias para incidir en esos cambios.
<i>Cultura interna</i>	La identificación de prácticas organizacionales ofreció al St <sup>2</sup> eep la oportunidad de reflexionar sobre sus principios y cultura organizacionales desarrollados intuitivamente, describirlos y destacar la importancia acordada a la autoevaluación.



<b>Visión</b>	<b>Misión</b>	<b>Socios directos del St<sup>2</sup>eep</b>
<p>La educación en Zimbabwe está reorientada hacia el pensamiento crítico, competencia en la acción y conducta responsable por parte de personas y grupos con el fin de lograr una vida sustentable en un ambiente sano. Esto faculta a la comunidad de Zimbabwe para tomar decisiones informadas como individuos y como grupo, lo que asegurará una gestión continua y eficaz del ambiente.</p>	<p>Para apoyar esta visión, el St<sup>2</sup>eep creará un entorno propicio para la implementación sostenida de la educación ambiental en los institutos pedagógicos, impulsando procesos activos de aprendizaje que promuevan participación, pensamiento crítico, toma informada de decisiones, competencia de acción y ciudadanía responsable. El St<sup>2</sup>eep realizará perfeccionamiento de capacidades previas y en el lugar de trabajo, modificación e implementación de programas de estudio, y tratará de reorientar la evaluación de la docencia y el aprendizaje según los principios de Educación Ambiental. El St<sup>2</sup>eep abogará por estrategias y políticas motivadoras destinadas a institucionalizar la educación ambiental en el sistema educacional y fomentar programas de extensión trabajando en red con escuelas, comunidades y grupos de interés ambientales. El St<sup>2</sup>eep asegurará que los egresados puedan impartir educación ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Equipos directivos de educación ambiental</li><li>▪ Administradores de institutos de educación superior</li><li>▪ Ministerio de Educación Superior</li><li>▪ Departamento de Educación de Docentes</li><li>▪ Ministerio de Educación, Deportes y Cultura</li></ul>

**Figura 3: Nueva misión y visión y socios directos de St<sup>2</sup>eep**

Socio directo: administradores de institutos de educación superior	
<p><b>Alcances deseados:</b> El St<sup>2</sup>EEP intenta lograr que haya <b>administradores de institutos de educación superior</b> que presten apoyo continuo a las actividades de educación ambiental en su instituto designando coordinadores de educación ambiental a tiempo completo, ofreciendo espacio de oficina, transporte, equipo, fondos, comunicaciones y otros recursos para una implementación expedita de la educación ambiental. Estos administradores cooperan con el St<sup>2</sup>EEP al incorporar la educación ambiental al plan estratégico del instituto que dirigen y al motivar a los docentes a participar en orientación, talleres y programas de educación ambiental. Asisten a funciones organizadas en esta materia y apoyan activamente la formulación e implementación de políticas al reconocer que la educación ambiental forma parte integral de los programas de estudio y las funciones de los institutos de educación superior.</p>	
El St <sup>2</sup> EEP ESPERA que los administradores de institutos de educación superior	
1	Nominen coordinadores de educación ambiental a tiempo completo.
2	Provean espacio de oficina y equipo a los coordinadores de educación ambiental.
3	Autoricen a los docentes a participar en actividades de educación ambiental.
4	Presidan el Equipo de Gestión Nacional.
5	Faciliten la reducción de la carga de enseñanza para los coordinadores.
Al St <sup>2</sup> EEP LE GUSTARÍA que los administradores de institutos de educación superior	
6	Asistieran a las actividades de educación ambiental.
7	Apoyaran la formulación e implementación de políticas de educación ambiental en sus institutos
8	Ofrecieran transporte, fondos y otros recursos para actividades de educ. ambiental.
9	Incluyeran la educación ambiental en la agenda de las reuniones de personal como un punto de alta prioridad.
10	Incluyeran la educación ambiental en la agenda de las reuniones de los consejos directivos académicos como un punto de alta prioridad.
Al St <sup>2</sup> EEP le ENCANTARÍA que los administradores de institutos de educación superior	
11	Incorporaran la educación ambiental en el plan estratégico del instituto.
12	Asignaran coordinadores de educación ambiental a tiempo completo.

**Figura 4: Ejemplo de Socio directo, Alcance deseado y Señales de progreso**

### Capas del Diseño Intencional: desarrollo de un marco para la VVOB

Una vez que se nominaron los coordinadores locales en educación ambiental a partir de 2006, se desarrolló un plan de retiro gradual de facilitadores de la VVOB (retiro de personal belga). Además, dado que la VVOB se había comprometido a proveer apoyo al St<sup>2</sup>EEP desde 2006 hasta fines de 2008, se aclaró el papel de la agencia (y potencialmente de otros donantes) con respecto al apoyo al St<sup>2</sup>EEP. El mapeo de alcances suministró un marco para que el St<sup>2</sup>EEP y la VVOB facilitaran un cambio de su papel en los programas de desarrollo educacional, pasando de la coordinación del programa a la facilitación de procesos de desarrollo de capacidad.



Mediante el desarrollo de un sistema estratificado de mapeo de alcances, con el St<sup>2</sup>eep como socio directo de la VVOB, esta agencia podía centrar su apoyo en la incidencia de cambios de conducta y acciones del St<sup>2</sup>eep, de modo que éste pudiera apoyar mejor el proceso de integración de la educación ambiental. Se identificaron los cambios deseados a nivel de conducta y acciones del St<sup>2</sup>eep, lo que resultó en una mención del alcance deseado y un conjunto de señales de progreso gradual para el St<sup>2</sup>eep.

La Figura 1 muestra este sistema estratificado de mapeo de alcances y la Figura 5 ofrece un ejemplo de las estrategias de la VVOB destinadas a apoyar cambios de conducta en el marco del St<sup>2</sup>eep y entornos propicios a dichos cambios.

*Estrategias causales*

- Mantener afiliación a organizaciones regionales y ambientales clave (cuotas de membresía)
- Facilitar el diálogo entre distintos programas en las instituciones para mantener armonía y cooperación en la comunidad de institutos de educación superior.

*Estrategias persuasivas*

- Apoyar la actualización del sitio web y la producción de un boletín para intercambiar información sobre el proceso de modificación del programa de estudios.
- Difundir información sobre el St<sup>2</sup>eep en las redes de la VVOB.
- Publicar acerca del St<sup>2</sup>eep en publicaciones educativas, ambientales y de desarrollo.
- Propugnar el desarrollo e implementación de políticas de gestión ambiental en los institutos de educación superior y las escuelas.

*Estrategias de apoyo*

- Explorar oportunidades de cooperación entre St<sup>2</sup>eep y otros programas de la VVOB.
- Ser miembro de / participar en reuniones nacionales o regionales de organizaciones paraguas ambientales o educacionales.

**Figura 5: Extracto del mapa de estrategias de la VVOB con estrategias para facilitar un entorno de apoyo al St<sup>2</sup>eep.**

## **SyE colectivos: nuevo enfoque participativo y orientado al uso para el seguimiento y la evaluación del St<sup>2</sup>eep**

Por medio del seguimiento y la evaluación basados en el diseño intencional (etapa de planificación), se abordó la complejidad del desarrollo y del programa de manera tal que el St<sup>2</sup>eep dejó de ser un mero conjunto de actividades a ser implementadas según un plan predeterminado y pasó a ser un proceso evolutivo que consta de ciclos continuos de acción, reflexión y adaptación. De ahí que el SyE facilitaron oportunidades para permitir la incorporación de las lecciones emergentes, nuevas respuestas al entorno, examen de resultados esperados e inesperados y para refinar activamente las estrategias de implementación del programa. El St<sup>2</sup>eep reconoció la necesidad de incorporar estas consideraciones a la fase de planificación y a la planificación de SyE. Un tercer taller de mapeo de alcances (diciembre de 2005) facilitó el desarrollo de un sistema de SyE para el St<sup>2</sup>eep y la VVOB y finalizó la re-planificación estratégica del St<sup>2</sup>eep/VVOB.

## a) Planificación del seguimiento y la evaluación

### *¿Quién hace el seguimiento de quién?*

Dado que el “nuevo” St<sup>2</sup>eep debía estar inserto en las estructuras existentes de los institutos de educación superior —a través de coordinadores locales de educación ambiental— también era necesario integrar el sistema de seguimiento y evaluación a los procedimientos de los institutos de educación superior. Se realizó una reunión con los directores de estos institutos con el fin de discutir los sistemas internos de rendición de cuentas y entrega de informes, así como la mejor manera de integrar el St<sup>2</sup>eep y el proceso de integración de educación ambiental. Se decidió que:

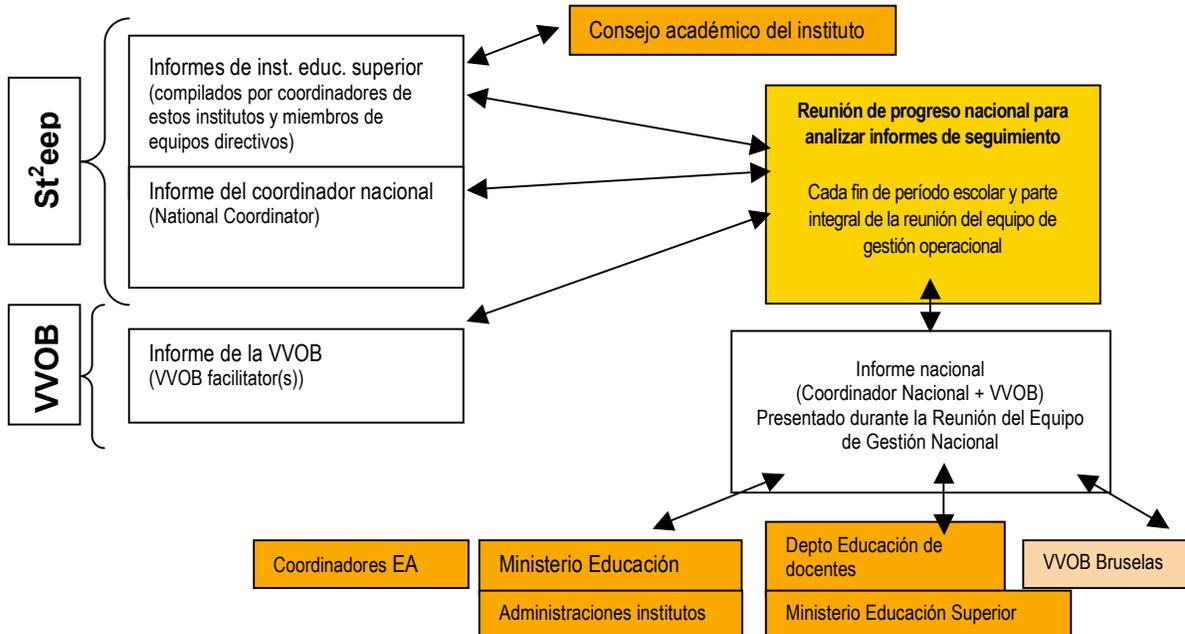
- los sistemas internos de evaluación del desempeño para empleados fiscales en Zimbabue también es aplicable a los coordinadores de educación ambiental recién nominados al St<sup>2</sup>eep;
- los coordinadores de educación ambiental reportan los resultados en el áreas de seguimiento y evaluación a sus respectivos jefes de departamento;
- los consejos académicos de los institutos de educación superior monitorean el proceso de integración de educación ambiental y el Departamento de Educación de Docentes (Universidad de Zimbabue), el organismo acreditador, monitorea el proceso mediante la aprobación de los programas de estudio modificados y la evaluación externa anual.

Además, el Equipo de Gestión Nacional del St<sup>2</sup>eep, presidido rotativamente por directores de institutos de educación superior, se responsabiliza de la coordinación general del seguimiento y la evaluación en el marco del St<sup>2</sup>eep, mientras que la implementación la coordina el Equipo de Gestión Operacional. Se acordó monitorear y/o evaluar a las siguientes partes interesadas: socios directos del St<sup>2</sup>eep, coordinadores de educación ambiental, Coordinador Nacional, el St<sup>2</sup>eep como “organización”, facilitador(es) de la VVOB, la VVOB como organización y los beneficiarios del programa (docentes y estudiantes). La Figura 6 presenta el nuevo marco de seguimiento del St<sup>2</sup>eep.

### Principios básicos de SyE del St<sup>2</sup>eep

Antes de implementar el SyE, el programa formuló una lista de principios básicos subyacentes al proceso y al método de SyE:

- Orientado al uso: SyE deben ser relevantes y útiles para St<sup>2</sup>eep, institutos y VVOB.
- Integrado: el sistema de SyE no se debe considerar aislado del trabajo sino parte integral del mismo.
- Responsabilidad mutua: SyE deben cumplir con los requisitos de responsabilidad del St<sup>2</sup>eep, institutos y VVOB, y también entre el St<sup>2</sup>eep y la VVOB. No sólo tienen que rendir cuenta St<sup>2</sup>eep y los institutos a VVOB, sino que ésta a su vez rinde cuentas a St<sup>2</sup>eep.
- Responsabilidad descendente: implica responsabilidad frente a los beneficiarios finales del programa, como docentes y estudiantes.
- Aprendizaje: SyE deben fomentar el aprendizaje individual y organizacional.
- Realizable: realista, (costo)-eficaz, pragmático, simple, fácil de implementar pero exacto.
- Autoevaluación: el enfoque deseado para la evaluación de fin de año.



**Figura 6: Visión general del marco de seguimiento del St²eep**

Con el fin de determinar precisamente qué necesita seguimiento, las partes interesadas del St²eep dan prioridad a áreas clave de resultados, socios directos, alcances deseados, señales de progreso, mapas estratégicos y prácticas organizacionales al fin de cada año para el próximo año financiero.

### b) Implementación del seguimiento

*¿Seguimiento de qué y cómo hacerlo?*

Usando el mapeo de alcances, el St²eep desarrolló un sistema de seguimiento bidireccional, que implica seguir los cambios en conducta y acciones de sus socios directos y reflexionar sobre las estrategias que aplican los coordinadores y equipos de apoyo del St²eep, hayan o no contribuido a los cambios deseados. Así, la VVOB hace el seguimiento de los cambios en conducta y acciones del equipo coordinador del St²eep y reflexiona sobre las estrategias que aplican los facilitadores de la VVOB. Al mismo tiempo, los coordinadores de educación ambiental y los equipos de apoyo entregan análisis y comentarios sobre el apoyo que proveen los facilitadores de la VVOB.

#### Maneras de hacer seguimiento St²eep

- Reuniones presenciales regulares para registrar cambios observados.
- Llenar regularmente hojas electrónicas de datos.
- Entrevistas y/o grupos focales con socios directos.
- Dejar tiempo para el seguimiento de actividades en las reuniones del equipo de gestión operacional (trimestrales) y en las del equipo de gestión nacional (tres por año).
- Incorporar seguimiento de mapeo de alcances en las evaluaciones de mitad de período y de fin de año.
- Aprendizaje participativo y grupos de reflexión.

Con objeto de facilitar estos ejercicios de reflexión, se desarrollaron documentos específicos de seguimiento para el Coordinador Nacional, los coordinadores de educación ambiental y los facilitadores de la VVOB. Estos documentos contienen una sección introductoria que presenta la visión y misión y las áreas clave de resultados derivadas del documento original del marco lógico (véase Fig.7). Estas áreas clave de resultados ofrecen un vínculo reconocible entre el marco lógico original y el documento actual del proyecto que se basa en la metodología de mapeo de alcances. El destacar las áreas clave de resultados sirve para recordar los hitos generales que orientan el trabajo del proyecto.

Áreas clave de resultados del St <sup>2</sup> eeep				
Área de resultado	Resultados	Prioridades para 2006		
		Baja	Mediana	Alta
1. Integración de la educación ambiental a los planes de estudio de la formación de profesores secundarios	Se modifican los planes de estudio de todas las materias considerando la educación ambiental			x
2. Implementación de la educación ambiental en el currículo (enseñanza y aprendizaje)	Las metodologías de enseñanza y aprendizaje que usan los docentes se basan en principios de educación ambiental		x	
	Se evalúan los aspectos de educación ambiental: exámenes, tareas, trabajo de curso (aunque la evaluación no se debe orientar demasiado hacia los exámenes)		x	
3. Implementación de la educación ambiental en actividades extra curriculares	Actividades de educación ambiental observables y tangibles en institutos de educación superior, comunidades y escuelas: p. ej., patios, salas de clase, conmemoración del día del medio ambiente, participación comunitaria, ...			x
	Desarrollo y aplicación de una gestión de política ambiental del instituto de educación superior	x		

**Figura 7: áreas clave de resultados del proyecto del St<sup>2</sup>eeep**

El documento de seguimiento también contiene una sección específica de seguimiento para cada socio directo. Cada una de esas secciones consta de dos diarios: uno para los señales de progreso y otro para el mapa de estrategias de ese socio directo específico. Uno de los componentes del diario de señal de progreso es una lista de verificación, que ayuda a quienes efectúan el seguimiento a hacer una reflexión rápida sobre la conducta de cada socio directo. Hay tres preguntas orientadoras que sirven de inspiración para crear un informe más narrativo sobre los señales de progreso, propiciando al mismo tiempo una reflexión más profunda sobre los cambios de conducta esperados y los no esperados. Las preguntas de reflexión son

- ¿Cuáles son los cambios que han ocurrido (como conjunto) en la lista de señales de progreso?
- ¿Qué cambios no se esperaban o no fueron intencionales? ¿Cuál fue su importancia para el programa?
- ¿Qué cambios deseados no ocurrieron y por qué?



En el diario de estrategia también figura una lista de verificación, seguida por un conjunto de preguntas orientadoras que analizan la eficacia de las estrategias y la manera en que incidieron en los cambios en las señales de progreso.

Las estrategias de los mapas estratégicos se agrupan bajo encabezamientos principales en la lista de verificación de estrategia. Incluyen estrategias de gestión de programa como planificación, seguimiento, evaluación, gestión financiera y de recursos, implementación de educación ambiental, por ejemplo, su inclusión en programa de estudios, formación, centros de recursos (véase Fig. 8).

<i>Socio directo: Equipos directivos de educación ambiental</i>			Planificación 2006			Seguimiento (¿se realizó la actividad?)		
			S	N	T 1	T 2	T 3	Sí
<b>ESTRATEGIAS</b>								
<i>Gestión el programa</i>								
<i>Planificación, seguimiento y evaluación</i>								
		Coordinar el ejercicio anual de planificación en el instituto de educación superior	X				X	
45	E1	Coordinar las actividades de seguimiento (trimestrales) y evaluación (anuales) en el instituto de educación superior	X		X	X	X	
<i>Administración y logística</i>								
1	I1	Coordinar la logística de las actividades en los institutos: invitaciones, reserva de alojamiento y lugar para talleres y reuniones, hospitalidad, transporte, redacción de informes, pagos, ....	X		X	X	X	
<i>Gestión de finanzas y recursos</i>								
47	E1	Gestionar fondos disponibles a nivel de instituto	X		X	X	X	
48	E1	Asegurar disponibilidad de fondos antes de cada actividad	X		X	X	X	
70	E3	Buscar aprobación y compromiso de los institutos para las actividades	X		X	X	X	

Fig. 8: Extracto del diario de estrategia del St<sup>2</sup>eep

### c) Análisis y uso de datos

El ejercicio de seguimiento genera tres informes distintos:

- El informe nacional del St<sup>2</sup>eep preparado por el Coordinador Nacional. Este informe se centra en las actividades nacionales del St<sup>2</sup>eep y su influencia en socios directos a nivel de políticas: Ministerios de Educación Superior, Ministerio de Educación y el Departamento de Educación de Docentes.
- Los informes de los institutos de educación superior, compilados por los coordinadores de educación ambiental. Estos informes se centran en las actividades del St<sup>2</sup>eep en los institutos y su influencia sobre los socios directos en los institutos: equipos directivos de educación ambiental y administradores de institutos de educación superior.

- El informe VVOB compilado por los facilitadores de la VVOB. Este informe se centra en actividades efectuadas por los facilitadores de la VVOB y su influencia en el equipo coordinador del St<sup>2</sup>eep.

Todos estos informes tienen estructura similar. Los coordinadores de educación ambiental, el Coordinador Nacional y los facilitadores de la VVOB se comprometen a llenar los informes y están motivados para hacerlo, en gran medida por la presión subyacente de sus pares (no desean que se los juzgue por falta de compromiso), y también porque es parte de la descripción de sus funciones.

Con el fin de compartir los principales resultados y permitir retroalimentación y consulta de las partes interesadas, los informes se presentan durante una Reunión nacional de seguimiento del progreso, como parte de la reunión del Equipo de Gestión Operacional, en la que participan todos los socios directos. Así, el proceso de seguimiento y sus resultados se usan como instrumentos de reflexión y aprendizaje e informan las decisiones sobre planificación y acción futuras.

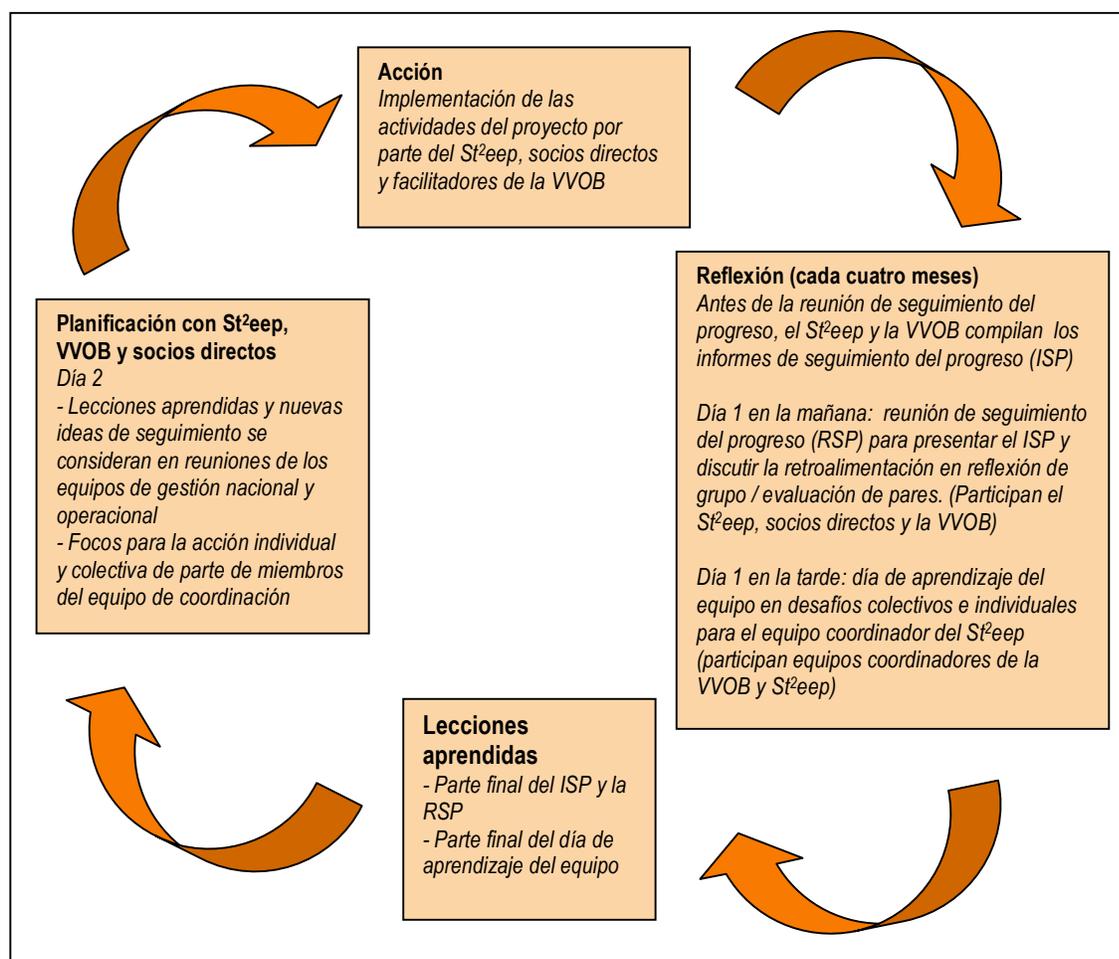


Fig. 9: PSyE conduce el ciclo de aprendizaje en el St<sup>2</sup>eep



Después de que el Equipo de Gestión Operacional ha incluido la retroalimentación, lecciones aprendidas y comentarios, se compilan los tres informes en un informe nacional de seguimiento de 4 meses del St<sup>2</sup>eep/VVOB, el que se envía a los administradores de institutos de educación superior, el Ministerio de Educación Superior y la Sede Central de la VVOB y se presenta en la reunión del Equipo de Gestión Nacional.

Dado que los institutos de educación superior deben presentar informes al fin de cada período (3 veces al año), la VVOB ha cambiado su sistema trimestral interno de informes de seguimiento a un sistema de 4 meses. Así, los requerimientos de la VVOB en materia de informes coinciden con los locales, evitando una situación de dos sistemas paralelos de seguimiento. De esa manera, el Equipo de Gestión de Operaciones se reúne al fin de cada periodo y la reunión de seguimiento del progreso se integra a las estructuras y operaciones existentes.

### Días de aprendizaje del equipo

Los días de aprendizaje del equipo están incorporados en las estructuras de gestión y planificación y en los requisitos de informes del St<sup>2</sup>eep. Al fin de cada período se organiza un día de formación de pares para socios directos y facilitadores de la VVOB. Este grupo de pares, que también se llama grupo de aprendizaje participativo, analiza las prácticas organizacionales del St<sup>2</sup>eep y la VVOB y los elementos de su asociación, los que habitualmente no se discuten en reuniones formales.

### Evaluación

Además de las actividades de seguimiento permanentes, el St<sup>2</sup>eep y la VVOB han identificado un marco básico para una evaluación a mayor profundidad del programa y sus socios. Los temas que siguen se acordaron para un primer ejercicio de evaluación:

- Evaluación del Proceso de integración de la educación ambiental;
- Evaluación a profundidad de algunas señales de progreso, estrategias o prácticas organizacionales específicos como se indica en el enfoque de mapeo de alcances;
- Preguntas de evaluación relativas a la sustentabilidad del programa;
- Evaluación de la lógica del programa y su sistema de PSyE;
- Evaluación del apoyo de la VVOB; y
- Evaluación de asuntos relativos a la asociación como propiedad, rendición de cuentas, poder y participación.

Cada evaluación de fin de año incluye un taller de autoevaluación y una evaluación externa. El acuerdo sobre las áreas prioritarias se hace entre el St<sup>2</sup>eep y el evaluador externo. El informe del evaluador externo se envía a los socios directos y se usa en el taller de autoevaluación. Los informes de la evaluación externa y los talleres de autoevaluación se envían a la VVOB y los socios directos por razones de rendición de cuentas. Lo aprendido del proceso de evaluación de fin de año informa la planificación para el año siguiente y sienta las bases para el próximo ciclo de reuniones de seguimiento del progreso y días de aprendizaje en equipo.

### “¿Qué logramos?” vs. “¿Qué hicimos, cómo lo hicimos y por qué lo hicimos?”:

El equipo de St<sup>2</sup>eep desarrolló un taller de autoevaluación para identificar y analizar puntos fuertes y las áreas a mejorar, con participación de los socios directos y estratégicos en una reflexión crítica. Los elementos de la autoevaluación son

- ‘El panorama completo’ (qué tan bien está funcionando el St<sup>2</sup>eep)
- Cambios de conducta de los socios directos
- Liderazgo
- Asociaciones y recursos
- Satisfacción de los beneficiarios
- Maneras de trabajar
- Cooperación de la agencia donante

## Conclusiones: reflexionando sobre la experiencia

El usar únicamente el enfoque de marco lógico como guía del proceso de planificación, seguimiento y evaluación del St<sup>2</sup>eep no resultó satisfactorio, dado que no permitía la identificación y reflexión de muchos otros tipos de resultados que buscaba el St<sup>2</sup>eep y tampoco conducía al aprendizaje colectivo. Si bien el St<sup>2</sup>eep halló que el Mapeo de alcances era el enfoque correcto, considerando las necesidades de PSyE del programa, su aplicación no carecía de desafíos. Estos retos se aceptaron como parte de la experiencia general de aprendizaje del programa.

El mapeo de alcances requiere una consideración cuidadosa de la metodología y adaptación a los diferentes contextos. Además se debe planificar cuidadosamente (presupuesto, tiempo/actividades). También requiere un cambio de mentalidad de parte del equipo de programa y de los socios directos. No se trata de una mera operación cosmética. Para que tenga éxito, la administración del programa y el entorno en el cual opera deben prestar su apoyo a este nuevo enfoque.



Usando el mapeo de alcances, el St<sup>2</sup>eep pudo innovar y mejorar PSyE por medio de

- Dedicar tiempo, personal y fondos adicionales a la reflexión, la discusión y el consenso;
- Adaptar los diarios de mapeo de alcances a las necesidades del St<sup>2</sup>eep: por ejemplo, incorporando las áreas clave de resultados del programa surgidas del enfoque de marco lógico;
- Centrarse en construir relaciones, a través del enfoque y sus resultados;
- Ofrecer oportunidades para el aprendizaje individual, grupal y organizacional, centrado en la reflexión interna / autoevaluación y en la evaluación de pares;
- Desarrollar dos sistemas paralelos de mapeo de alcances: uno para el St<sup>2</sup>eep y otro para la VVOB, con el fin de medir más detalladamente la entrega operacional del programa.
- Incorporar SyE a las reuniones ya existentes (como las de equipo, de institutos de educación superior, etc.);
- Mejorar la participación tanto del equipo del proyecto como de los socios directos en el proceso de PSyE;
- Mirar más allá del logro de resultados, centrándose en la manera en que se han logrado los resultados;
- Centrarse en la propiedad y la sustentabilidad a través de procesos de desarrollo de capacidad con socios directos, disminuyendo el foco en la participación operacional de la VVOB;
- El seguimiento de los insumos se ha remplazado por un foco en los cambios de conducta resultantes;
- Los socios directos son agentes de cambio y mejoran su propia responsabilidad, poder y capacidad, así como el liderazgo del proyecto;
- El St<sup>2</sup>eep es responsable ante la VVOB en lo referente a su desempeño y a fondos; a su vez, la VVOB es responsable ante el St<sup>2</sup>eep y los socios directos respecto a su apoyo a estrategias, enfoque de la facilitación y prácticas organizacionales.

El mapeo de alcances ha hecho que los ciclos del St<sup>2</sup>eep y la VVOB sean más interesantes, útiles, relevantes y trasformativos. La propiedad del St<sup>2</sup>eep y de su programación se ha hecho más endógena, a medida que los coordinadores de educación ambiental en cada instituto van fortaleciendo su capacidad de líderes del St<sup>2</sup>eep y pueden identificar claramente el foco de sus acciones para aumentar la propiedad y los resultados a través de los cambios de conducta de los socios directos identificados.

Con el objeto de seguir tratando de lograr un equilibrio entre la rendición de cuentas y el aprendizaje, este estudio de caso concluye resumiendo dos preguntas clave que puede plantearse un proyecto, programa u organización basándose en la experiencia del St<sup>2</sup>eep:

***¿Existe apertura hacia nuevas ideas?*** La herramienta principal de PSyE que todavía usa mundialmente la VVOB es el enfoque de marco lógico. Por lo tanto, el St<sup>2</sup>eep tuvo que integrar el enfoque de marco lógico y el de mapeo de alcances. Actualmente el St<sup>2</sup>eep usa el sistema de mapeo de alcances a nivel operacional y aprovecha el del marco lógico para desarrollar los planes operacionales anuales basados en el mapeo de alcances. Las instancias de seguimiento del progreso también se cimientan en el marco de mapeo de alcances. El sistema de informes del enfoque del marco lógico se usa todavía al final de cada año para los informes a la VVOB. El enfoque de marco lógico sigue siendo relevante para cumplir con requisitos de rendición de cuentas, lo que tiene como resultado una práctica en que los facilitadores de la VVOB “traducen” las ideas y estrategias emergentes a la planificación operacional y presupuestaria basada en el marco original.

***¿Es el momento propicio para apoyar el mapeo de alcances?*** La introducción del mapeo de alcances significa que el programa debe estar listo para el cambio y que los recursos necesarios deben estar disponibles. Se necesitaron tres talleres abarcadores de 2 ó 3 días para que el St<sup>2</sup>eep dejara el sistema de mapeo de alcances listo para su implementación. También se requiere un pequeño equipo de gente comprometida que tenga la voluntad de impulsar este proceso, además de facilitación y tutoría, especialmente en el análisis de los datos. Por ejemplo, todavía sigue siendo un desafío para los socios directos que llenan los informes de seguimiento mantener su atención centrada en el vínculo entre las estrategias llevadas a cabo y su posible efecto en los cambios advertidos en las señales de progreso para socios directos específicos. Se requiere vigilancia para asegurarse de que el proceso de seguimiento no vuelva a ser una mera lista de verificación de actividades ejecutadas por el equipo del proyecto.

*Este estudio de caso fue preparado por Steff Deprez, Jan Van Ongevalle, Huib Huyse y Kaia Ambrose, con aportes de MDEA Heidi Schaeffer y Sarah Earl.*



## Referencias

Deprez, S., Van Ongevalle, J. (2006) *Building reflection and learning into educational programmes, Introducing Outcome Mapping - The case of St2eep*. Actas de conferencia, Conferencia Internacional: Strengthening Innovation and Quality in Education, Lovaina, Bélgica.

Deprez, S., Van Ongevalle, J. (2006) *Outcome Mapping: learning the way forward - an alternative way to plan, monitor and evaluate programmes*. Actas de conferencia, Environmental Education Association of Southern Africa, Harare, Zimbabwe.

Huyse, H., Deprez, S. (2006) *Is there life after the logframe? An account of an Outcome Mapping experience in education*. Actas de conferencia, EASY ECO Conference, Sarrebruck, Alemania.

Van Ongevalle, et al. (2007). *Enhancing Stakeholder Participation and Learning in Monitoring and Evaluation*. Ponencia presentada en el Environmental Education World Congress, Durban, Sudáfrica.

Diversos informes de seguimiento del progreso del St<sup>2</sup>eep y actas de talleres (2003–2005).



La VVOB, Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica, ([www.vvob.be](http://www.vvob.be)) es una agencia de desarrollo subsidiada por el gobierno federal belga y el flamenco. Con los años, la VVOB ha establecido una sólida reputación en la comunidad de desarrollo gracias a sus programas de desarrollo de capacidad en los sectores de educación y formación. La VVOB encamina sus esfuerzos al logro de un mundo sustentable, con igualdad de oportunidades. Contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación y la formación en países en desarrollo dentro del amplio marco de reducción de la pobreza. Por medio de asociaciones estratégicas, la VVOB trabaja a partir del nivel medio para lograr *soluciones sustentables* para los desafíos que plantea la educación y la formación en el marco de las políticas locales de países en desarrollo; y *una mayor solidaridad* entre Flandes y los países en desarrollo. Para lograr esto, apoyamos programas locales de desarrollo de capacidad a través de una combinación equilibrada de suministro de recursos, prestación de servicios, trabajo en red e intercambios.

---

### Unidad de Evaluación

P.O. Box 8500  
Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9  
Teléfono: 1.613.236.6163 extensión 2350  
Fax: 1.613.234.7457  
Web: <http://www.idrc.ca/evaluation>  
Correo electrónico: [evaluation@idrc.ca](mailto:evaluation@idrc.ca)