



Manual de capacitación para  
evaluación ambiental integral y  
elaboración de informes

**Módulo de capacitación 8**  
**Monitoreo, evaluación y aprendizaje para**  
**mejorar y ampliar el impacto del proceso**  
**de la evaluación ambiental integral**



**iisd**

International  
Institute for  
Sustainable  
Development

Institut  
international du  
développement  
durable





## **Autores**

**Andrea Déri**, LEAD International, Reino Unido Leadership for Environment and Development (Liderazgo para el Medio Ambiente y el Desarrollo)

**Darren Swanson**, (IIDS, Canadá) International Institute of Sustainable Development (Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible -IIDS)

**Preeti Bhandari**, (TERI, India) The Energy and Resources Institute (Instituto de Energía y Recursos)

# ÍNDICE

<b>Lista de siglas</b>	ii
<b>Panorama general</b>	1
<b>Contenido del curso</b>	3
<b>1. Introducción y objetivos de aprendizaje</b>	<b>3</b>
1.1. Definiciones	3
1.2. Competencias	4
1.3. Lógica	5
1.4. Ejemplos	7
<b>2. Fundamentos de la efectividad en el monitoreo y la evaluación</b>	<b>9</b>
2.1. Objetivo	9
2.2. Usuarios	10
2.3. Evaluadores	11
<b>3. Atributos, Marco y medidas</b>	<b>13</b>
3.1. Atributos de evaluaciones efectivas	13
3.2. Marco	14
3.3. Medidas	16
3.3.1 Medidas basadas en resultados para mejorar las políticas y los procesos de política pública	16
3.3.2 Medidas basadas en resultados para la gestión efectiva de relaciones	16
3.3.3 Medidas basadas en actividades y productos para la gestión efectiva del conocimiento	17
3.3.4 Medidas basadas en actividades y productos para la gestión efectiva de oportunidades	18
3.3.5 Medidas para cumplir puntualmente con actividades y productos clave	19
<b>4. Planear una autoevaluación</b>	<b>21</b>
4.1 Paso 1. Identificar principales temas y preguntas de monitoreo, y formular medidas específicas	21
4.2 Paso 2. Identificar fuentes de datos y métodos para su recopilación	23
4.3 Paso 3. Establecer prioridades y frecuencia del monitoreo y la evaluación	25
<b>5. Oportunidades para mejorar</b>	<b>27</b>
5.1 ¿A qué nos referimos cuando hablamos de aprendizaje?	27
5.2 ¿Cómo reconocer las oportunidades para aprender?	27
5.3 ¿Cómo aprovechar las oportunidades para aprender?	29
<b>Referencias</b>	<b>30</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>EAI</b>	Evaluación ambiental integral
<b>FODA</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
<b>GEO</b>	Perspectivas del Medio Ambiente Mundial
<b>IDRC</b>	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
<b>IEA</b>	Institución estatal anfitriona
<b>INA</b>	Institución nacional anfitriona
<b>SGA</b>	Sistemas de gestión ambiental
<b>TQM</b>	Gestión de calidad total

## PANORAMA GENERAL

¿Cuántos responsables de la formulación de políticas públicas en su país utilizan las evaluaciones ambientales integrales (EAI) como recurso confiable y las ven como una oportunidad para aprender y mejorar las políticas? ¿Cómo saber si la evaluación es útil y, de hecho, se usa o está acumulando polvo en una repisa? El Módulo 8 brinda herramientas para monitorear y evaluar la efectividad de la EAI nacional o subnacional.

A lo largo del Módulo 8, los participantes aprenderán a **formular un plan de monitoreo y evaluación** a partir de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el propósito de la evaluación?
2. ¿Quién usará los resultados de la evaluación?
3. ¿Quién llevará a cabo la evaluación?
4. ¿Qué marco de evaluación es práctico?
5. ¿Qué necesita de monitoreo y evaluación?
6. ¿Cuáles son los pasos a seguir para crear una matriz de autoevaluación?
7. ¿Cómo puede usar la evaluación para ampliar una cultura de aprendizaje que contribuya a la mejora continua del proceso de la EAI?

El Módulo 8 promueve una evaluación con vocación de mejora que busca incrementar la eficacia del proceso de la EAI nacional o subnacional mediante la incorporación de las lecciones aprendidas al siguiente ciclo. El aprendizaje cumple un papel fundamental: moldea el proceso de monitoreo y evaluación, y mantiene el vínculo entre la creación de conocimientos y la formulación de políticas.

El presente módulo desafía a los participantes con dos preguntas:

1. ¿Cómo asegurarse de que la EAI tiene un componente de evaluación?
2. ¿Cómo diseñar una evaluación eficaz que contribuya a la mejora continua del proceso de la EAI?

Como parte del diseño de una evaluación eficaz, los participantes elaborarán medidas para monitorear y evaluar resultados clave de la EAI, aspecto relacionado con la intención de cambio contenida en la estrategia de impacto y las importantes relaciones que es necesario gestionar a fin de lograr el impacto deseado (Módulo 3). Asimismo, elaborarán medidas para monitorear el puntual cumplimiento con actividades y productos clave del proceso de la EAI, aspecto relacionado con los conocimientos relevantes que se generan durante la EAI y las oportunidades que hay que aprovechar a fin de comunicar eficazmente los resultados de la EAI a los públicos objetivo.

El aprovechamiento del Módulo 8 exige que los participantes estén familiarizados con las etapas de desarrollo de la EAI (Módulo 2) y con la estrategia de impacto (Módulo 3).



## CONTENIDO DEL CURSO

### 1. INTRODUCCIÓN

En la Sección 1, conocerá las definiciones y la terminología básica que se emplea a lo largo de este módulo. La **lógica del monitoreo y la evaluación** en el caso de una EAI nacional que sigue la metodología GEO se ilustra mediante ejemplos nacionales, regionales y mundiales.

#### 1.1 DEFINICIONES

Las directrices de monitoreo, evaluación y aprendizaje que sugiere el Módulo 8 se refieren al proceso de la EAI nacional tal como se describe en el Módulo 2 y se ilustra en la Figura 1. El Módulo 8 plantea que, para lograr los efectos deseados en las políticas públicas, es necesario monitorear y evaluar el proceso, sus productos e impactos, y aplicar las lecciones aprendidas en la planeación y mejora del siguiente ciclo de la EAI.

**Figura 1: Etapas del proceso nacional EAI. El monitoreo y la evaluación aparecen en gris.**



El monitoreo y evaluación de un proceso EAI y de sus impactos se concentran en la forma en que se organizó el proceso de evaluación a fin de causar determinado impacto en el proceso de formulación de políticas.

A continuación explicaremos la forma en que el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje pueden servir como herramientas complementarias cuyo impacto suma para mejorar el proceso de la EAI (Cuadro 1).

El monitoreo es un **proceso sistemático y planificado de observación** que sigue acuciosamente el curso de las actividades y compara lo que está sucediendo con aquello que se espera que suceda. Monitorear el proceso de la EAI asegura que la evaluación ambiental cumpla con sus metas al tiempo que se mantiene dentro de los márgenes de los recursos asignados (plazos, recursos humanos y financieros, recursos técnicos e informativos).

La evaluación es un proceso que valora los logros en función de criterios preestablecidos. Las evaluaciones pueden tener diversos objetivos (Módulo 2) y seguir diferentes metodologías (proceso, resultado, desempeño, etc.). La evaluación del proceso de la EAI determina hasta qué punto los logros (productos, resultados e impactos) son comparables con el objetivo original y qué lecciones que podemos aprender para aplicarlas al siguiente ciclo de evaluación y gestión ambiental. La evaluación del proceso es, ante todo, una oportunidad para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades.



**Cuadro1: Comparación entre monitoreo y evaluación**

Atributo	Monitoreo	Evaluación
Enfoque principal	Recopilar datos de avances.	Evaluar datos en etapas críticas del proceso.
Noción de culminación	Noción de progreso.	Noción de logro.
Enfoque temporal	Presente.	Pasado – futuro.
Pregunta principal	¿Qué tiene que pasar ahora para que alcancemos la meta?	¿Ya alcanzamos la meta? ¿Qué podemos mejorar la próxima vez?
Nivel de atención	Detalles.	Visión global.
Inspira	Motivación.	Creatividad.
Periodicidad	Continua a lo largo de todo el proceso.	Intermitente; al inicio o fin de hitos significativos.
Apoya	Ejecución de un plan.	Diseño del siguiente ciclo de planeación.
Habilidades necesarias	Gestión.	Liderazgo.
Procesamiento de productos	Unas cuantas personas habrán de monitorear acuciosamente los indicadores de progreso.	Todas las partes interesadas habrán de comentar, procesar e interpretar los resultados de la evaluación.

El aprendizaje es una transformación emocional y/o cognitiva que tiene lugar durante la recopilación y el procesamiento de información. El aprendizaje propicia cambios en el comportamiento o en la capacidad de actuar de diferente manera, y puede darse de forma intencional o no deliberada. El monitoreo y la evaluación del proceso de la EAI ofrecen oportunidades para aprender; prepararse para aprovecharlas puede traducirse en elecciones que contengan insumos clave a fin de mejorar un proceso repetitivo de EAI. Perder dichas oportunidades para aprender reduce la influencia del proceso de la EAI en la formulación de políticas públicas.

## 1.2 COMPETENCIAS

Al terminar satisfactoriamente el Módulo 8, podrá:

- explicar la importancia del monitoreo y la evaluación;
- reconocer que el monitoreo y la evaluación constituyen oportunidades para aprender y así mejorar el proceso de la EAI, y
- formular un plan preliminar para el monitoreo y la evaluación del proceso de la EAI nacional y su impacto.

## 1.3 LÓGICA

Como parte del desarrollo de la lógica del plan de monitoreo y evaluación, reflexione sobre su experiencia con cualquier tipo de evaluación: ¿qué funcionó y qué no funcionó (Ejercicio 1)? ¿Qué limitaciones enfrenta en su organización en lo que respecta a la evaluación (Ejercicio 2)?

### EJERCICIO

#### ***Experiencia previa de monitoreo y evaluación***

El objetivo de este ejercicio es compartir experiencias de monitoreo y evaluación.

En sesión plenaria, pregunte si alguien ha tenido experiencias positivas de monitoreo y evaluación. Pida a dos o tres voluntarios que compartan brevemente sus experiencias. Haga una lista de aquellos factores que hicieron de las experiencias algo positivo y úsela en los siguientes pasos para diseñar la evaluación de su propio proceso EAI.

Tiempo: 15 minutos.



### EJERCICIO

#### ***Limitaciones***

El objetivo de este ejercicio es identificar las limitaciones que enfrentan las organizaciones ante las tareas de monitoreo y evaluación.

En grupos pequeños, pida los participantes que identifiquen aquellas áreas del proceso de la EAI en las que sus organizaciones podrían enfrentar limitaciones capaces de restringir las tareas de monitoreo y evaluación. Haga una lista de dichas limitaciones y colóquelas en un cuadro de gran tamaño sobre el proceso de la EAI a fin de usarla más adelante.

Tiempo: 20 minutos.



***La idea del monitoreo y la evaluación suele despertar más aprensión que entusiasmo.*** La gente tiende a asociarla con cuestiones negativas que van desde las molestias de tener una línea presupuestal extra hasta el temor de evidenciar ineptitudes, y por ello deja de usar los resultados de la evaluación, pierde la oportunidad de aprender de ellos y no aprecia su valor para mejorar el proceso.

Otras razones detrás del rechazo a la evaluación, particularmente en el proceso de la EAI, radican en confundir productos (por ejemplo, el informe EAI) y resultados (por ejemplo, políticas mejoradas para el medio ambiente y el desarrollo), y en ver la evaluación como un magro valor agregado siempre y cuando se publique puntualmente un informe tangible, creíble, legítimo y vanguardista. No es de sorprender que el monitoreo y la evaluación queden fuera del plan de trabajo y el presupuesto.

Siendo así, ¿por qué es importante prestar atención al monitoreo y la evaluación? Monitorear y evaluar el proceso de la EAI suscita interés cuando queremos asegurarnos de que el proceso

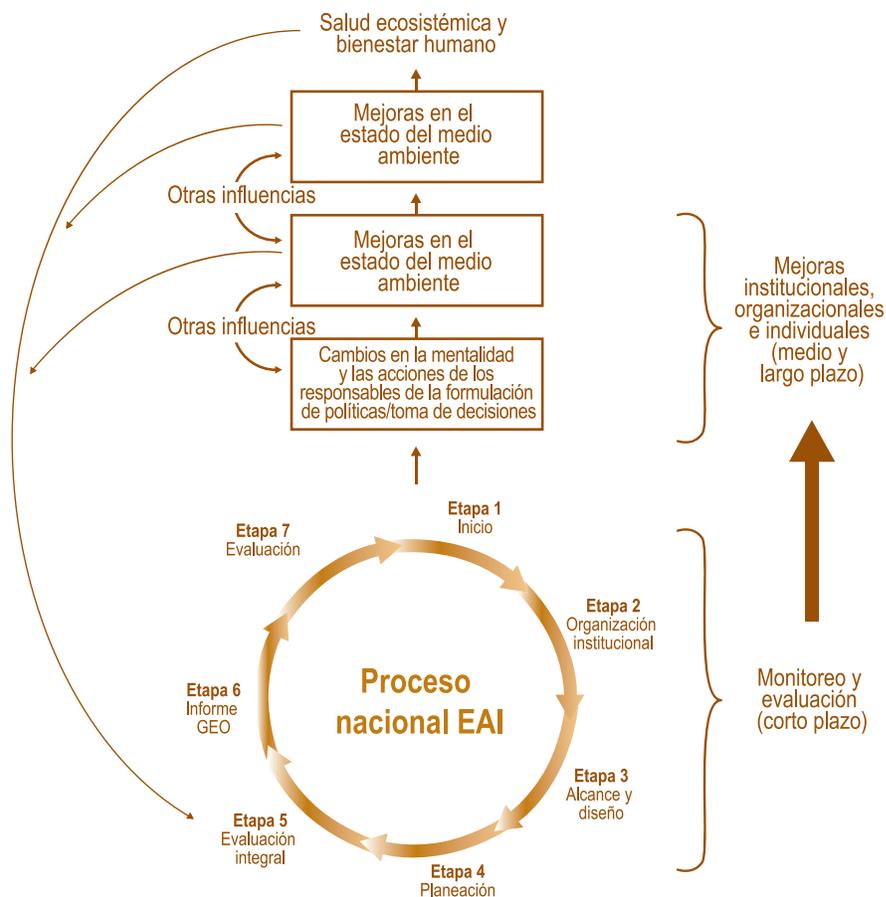
efectivamente útil, sobre todo en la mejora de políticas. La Figura 2 ilustra la forma en que la mejora en los procedimientos de formulación de políticas, en las propias políticas y en el estado del medio ambiente puede obedecer al monitoreo y el aprendizaje.

En este contexto, el proceso de la EAI es visto como un **mecanismo de desarrollo de capacidades para la revisión y mejora periódica de las políticas públicas**. Éste enfoque reconoce que la información, por sí misma, no basta: se requiere de mecanismos específicos (de estrategias de impacto en el Módulo 3) para facilitar la consideración de los contenidos de la EAI en las revisiones de las políticas. Además, reconoce que la mejora institucional sólo puede tener lugar mediante mejoras simultáneas en las capacidades individuales (por ejemplo, la comprensión de las problemáticas ambientales por parte de los responsables de la formulación de políticas) y en las capacidades organizacionales (por ejemplo, mayor nivel de eficacia y capacidad de aprendizaje organizacional).

Desde esta perspectiva de mejora institucional, sería más fácil reconocer que el desarrollo de capacidades internas para llevar a cabo las tareas de monitoreo y evaluación, es decir, el objetivo del presente módulo, es un valor agregado y un componente esencial del proceso de la EAI.



**Figura 2: LA EAI como proceso para el desarrollo de capacidades vinculado a la mejora de las políticas**



## 1.4 EJEMPLOS

El sistema para la elaboración de informes sobre el estado del medio ambiente en la India representa un buen ejemplo de cómo el monitoreo y evaluación se convirtieron en una herramienta para el éxito del proceso nacional (Recuadro 1). El monitoreo y la evaluación incrementaron la percepción de la prominencia (es decir, la importancia actual), la credibilidad (es decir, si podemos creer en los resultados) y la legitimidad (es decir, si podemos confiar en los resultados) de la evaluación ambiental. En el caso de la India es posible advertir un esfuerzo sistemático por integrar la elaboración de informes sobre el estado del medio ambiente en el nivel de gobernanza estatal a fin de atender problemáticas ambientales (por ejemplo, en Punjab, Kerala y Chandigarh) y fortalecer las capacidades individuales, organizacionales (por ejemplo, entidades líderes estatales y nacionales) e institucionales (es decir, la formulación de políticas con base en hechos probados).

14

### **Recuadro 1: La elaboración de informes sobre el medio ambiente en la India: el monitoreo y la evaluación de un proceso de elaboración de informes**

El sistema de elaboración de informes sobre el estado del medio ambiente en la India ha sido acuciosamente monitoreado y evaluado con miras a integrarlo a la práctica de los gobiernos estatales. Se trata de un programa continuo que implica el desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la elaboración de informes sobre el estado del medio ambiente dentro de las instituciones y gobiernos estatales/regionales, y el gobierno nacional, además de apoyar la elaboración de informes trienales sobre el estado del medio ambiente por parte de los gobiernos estatales y el gobierno nacional.

El proceso fue cuidadosamente diseñado. Sólo unas cuantas instituciones expertas, denominadas instituciones nacionales anfitrionas (INA), asumieron la responsabilidad de identificar instituciones estatales anfitrionas (IEA) en las cuales desarrollar el interés y las capacidades para llevar a cabo la elaboración de informes sobre el estado del medio ambiente. Además de la capacitación, las INA también revisaron los avances de las IEA en el desarrollo de productos, aportaron insumos expertos sobre los marcos de análisis y evaluaron críticamente los productos antes de su publicación.

Las IEA son responsables de identificar y movilizar a socios, facilitar un proceso participativo, recopilar y analizar información, interactuar con las INA y crear productos relativos al estado del medio ambiente.

En la escala nacional, el Ministerio de Medio Ambiente y Bosques de la India, líder del programa, evalúa periódicamente los avances de las INA y las IEA mediante reuniones de revisión. El financiamiento está sujeto a la comprobación de avances.

Se cuenta con un proceso de monitoreo y evaluación en dos etapas. La evaluación del desempeño de las INA (a cargo del ministerio) está vinculada al nivel de éxito que logran, tal como lo indica el número de estados que han registrado avances significativos hacia el establecimiento de sistemas para el análisis de la elaboración de informes sobre el estado del medio ambiente, y para la publicación del informe final sobre el estado del medio ambiente. El segundo elemento se relaciona con el vínculo entre las INA y las IEA, y es sólo mediante

15

16

la certificación de la INA que una IEA recibe financiamiento. En este caso, el indicador tangible es el informe sobre el estado del medio ambiente, pero la continuidad provisional del proceso queda asegurada por la INA, ya que su evaluación ulterior se basa en el número de informes que han sustentado. En cuanto a los imperativos en la escala estatal, la selección cuidadosa de IEA es fundamental para el éxito de este programa. Una IEA, con sus vínculos y medios, asegurará el acucioso monitoreo de los actores y las instituciones implicadas, y entregará resultados.

En general, las reacciones al programa han sido variadas, pero las IEA que han tomado esta iniciativa con seriedad están estableciendo parámetros para todos los estados, incluso aquellos que se muestran menos receptivos. Algunos estados progresistas, como Punjab, Chandigarh y Kerala, han tenido éxito en la elaboración de informes sobre el estado del medio ambiente y están trabajando en la producción de nuevos materiales con especial énfasis en los desafíos ambientales emergentes.

El monitoreo y la evaluación del proceso de la EAI mejora la comunicación entre el **ciclo de recopilación y procesamiento de datos científicos, y el ciclo de formulación de políticas**. Esta función de acoplamiento puede contribuir a asegurar que las pruebas resultantes del conocimiento científico o indígena se integren a la formulación de políticas con la suficiente anticipación. La formulación del conjunto adecuado de políticas tras el descubrimiento de la primera prueba de un problema ambiental emergente puede tomar décadas y diversos ciclos políticos, por ello no puede exagerarse la importancia del monitoreo.

**Sin una estrategia de impacto (Módulo 3) y las funciones de monitoreo y evaluación (Módulo 8), el proceso de la EAI podría correr el riesgo de no ser capaz de influir la formulación de políticas públicas.**

## 2. FUNDAMENTOS DE LA EFECTIVIDAD EN EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

En la Sección 2 empezará a diseñar su plan de monitoreo y evaluación en tres pasos. Primero, conocerá los diferentes propósitos de la evaluación y decidirá el propósito de su evaluación. Segundo, identificará a los principales usuarios de la evaluación, aquellas personas cuya percepción sea crucial para utilizar e integrar la evaluación en el ciclo de planeación. Tercero, decidirá si lo mejor para su meta es recurrir a evaluadores internos o externos.

### 2.1 OBJETIVO

En cuanto al propósito deseado, hay tres tipos fundamentales de evaluación. Las evaluaciones pueden emitir un juicio, alentar mejoras y generar nuevos conocimientos (Patton 1997).



#### **Juicio**

La **evaluación sumativa**, la **acreditación**, el **control de calidad** y las **auditorías** son ejemplos de evaluaciones con vocación de juicio. Siguen un método deductivo al establecer normas y criterios clave para juzgar el desempeño, casi siempre con medidas cuantitativas. La evaluación con vocación de juicio suele ser un encargo de actores externos (por ejemplo, donadores) y, por lo general, queda en manos de evaluadores externos. Esta evaluación puede incrementar la credibilidad del proceso de la EAI gracias a su imparcialidad y objetividad.

#### **Mejora**

La **evaluación formativa**, la evaluación del **empoderamiento** (Fettermann 1996) y el **mapeo de resultados** (Carden 2001) constituyen ejemplos de evaluaciones con vocación de mejora o desarrollo. La intención central de este tipo de evaluación es mejorar las cosas con el paso del tiempo. La evaluación con vocación de mejora es inductiva y plantea preguntas abiertas. Es común que los evaluadores sean internos; los participantes, incluidos algunos de los principales usuarios, llevan a cabo la evaluación. Los análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la TQM (gestión de calidad total), los SGA (sistemas de gestión ambiental) y la ISO 14001 usan el enfoque de evaluación con vocación de mejora. Este tipo de evaluación puede incrementar la legitimidad del proceso de la EAI debido a la perspectiva de los usuarios.

Es común aplicar estas evaluaciones a actividades cíclicas, como el proceso de la EAI, en las que se espera mejorar el desempeño con el transcurso del tiempo. Esta mejora puede implicar un cambio en el comportamiento (por ejemplo, mejor comunicación) o un cambio en el estado del medio ambiente (por ejemplo, mejor calidad del agua).

El mapeo de resultados (Carden 2001) se concentra en cambios en el comportamiento humano, los valores, las habilidades y los conocimientos, y reconoce la complejidad y el ciclo de vida del resultado. Algunos resultados (por ejemplo, las transformaciones institucionales) requieren de décadas para alcanzar su pleno desarrollo.

## Creación de conocimiento

Recientemente se ha dado atención a las evaluaciones con vocación de conocimiento (ejemplificadas por la investigación de medidas, estudios de caso, lecciones aprendidas y recomendaciones de política pública) debido a su capacidad de generar **ideas innovadoras y conocimientos profundos** para los usuarios objetivo. Los nuevos conocimientos pueden mejorar un proceso conocido y ampliar los horizontes. Los evaluadores pueden ser internos o externos, y los usuarios objetivo participan activamente a lo largo de todo el proceso. Este tipo de evaluación puede incrementar la prominencia del proceso gracias a su potencial para generar los conocimientos nuevos que el usuario necesita para tomar una decisión apremiante (Bernd Siebenhüner 2005).

En la realidad, una evaluación puede contener elementos de las tres categorías. A efectos prácticos es importante elegir y concentrarse en un enfoque dominante desde el principio. Puesto que el proceso de la EAI pretende influir en la formulación de políticas y la toma de decisiones (que generalmente siguen ciclos predecibles), se recomienda realizar una evaluación en la que predomine la vocación de mejora.



## PREGUNTAS PARA FOMENTAR LA DISCUSIÓN 1

1. ¿Por qué necesita un plan para monitorear y evaluar el proceso de la EAI y su impacto al inicio de la parte de planeación?
2. ¿En qué radica la importancia de la evaluación con vocación de mejora para su proceso EAI?

27

Una vez decidido el propósito deseado de la evaluación, el siguiente paso es determinar quién tiene interés en utilizar las conclusiones de la evaluación (usuarios) y quién estará a cargo de llevar a cabo el monitoreo y la evaluación (evaluadores).

25

## **2.2 USUARIOS**

Los usuarios de una evaluación tipo EAI son personas que:

- pueden revisar el proceso de la EAI: está dentro de su mandato, cuentan con los conocimientos y las habilidades, y
- desean revisar el proceso de la EAI: tienen un interés particular en influir en el diseño y la ejecución del proceso de la EAI.

26

**Identificar a los usuarios** quizás constituya el paso más importante para lograr que la evaluación sea de hecho utilizada. Cuando sabemos quiénes son los usuarios, qué decisiones deben de tomar y cómo pueden los resultados de la evaluación apoyar dichas decisiones, podemos atraer su atención e incrementar la consideración de los resultados de la evaluación.

Los principales usuarios de la evaluación pueden ser:

- el equipo principal de la EAI (puede incluir a responsables de la formulación de políticas);
- responsables de la formulación de políticas y de la toma de decisiones en un sentido amplio (los principales usuarios de la EAI), y
- el equipo de evaluación (interno y/o externo).

El equipo principal de la EAI (Módulo 2) suele incluir a responsables de la formulación de políticas; algunos de ellos son activos y solicitan información, mientras que otros tienden a ser pasivos y se contentan con recibir información cuando la haya. Cuanto más activos sean, mayor interés mostrarán en su evaluación.

Es común que el éxito de la totalidad del proceso de la EAI dependa de una sola persona comprometida y motivada que se desempeña dentro del medio gubernamental. Es crucial contar con la participación activa de esta persona en el equipo principal (el grupo que representa al principal usuario del monitoreo y la evaluación) (Ejercicio 2).

## **EJERCICIO**

Identificar a los usuarios

El objetivo de este ejercicio es identificar a los principales usuarios del monitoreo en la evaluación del proceso de la EAI.

1. Pida a los participantes que hagan una lista con los nombres, cargos y departamentos de posibles usuarios principales de los resultados del monitoreo de la evaluación. (Grupos pequeños. Tiempo: 5 minutos).
2. Pida a los participantes que registren el interés de estos posibles usuarios en utilizar los datos del monitoreo, el evaluación y el impacto, y si está dentro de su mandato revisar el proceso de la EAI. (Grupos pequeños. Tiempo: 5 minutos).
3. Pida a los dos o tres grupos pequeños que comenten cuáles son sus candidatos y comparen resultados. (Grupo completo. Tiempo: 10 minutos).

Tiempo total: 20 minutos.

## **2.3 EVALUADORES**

El objetivo y los usuarios de la evaluación determinarán sus preferencias en cuanto a los evaluadores internos o externos. La solución ideal es **combinar evaluadores internos y externos**, ya que aporta la dedicación y los conocimientos de miembros internos, así como la objetividad imparcial de observadores externos y dictaminadores.



El grupo de evaluadores puede incluir:

- Un pequeño grupo de trabajo de carácter interno (se recomienda que incluya al equipo principal de la EAI).
- Evaluadores externos (consultores y evaluadores internos de otras EAI).
- Una combinación de evaluadores internos y externos.

En la realidad, es común que los ministerios siempre estén escasos de personal o carezcan de capacidades, hecho que los obliga a contratar a evaluadores externos. En ese caso, la comunicación constante entre el o los evaluadores externos y el equipo principal de la EAI es esencial a lo largo del ciclo de la EAI.

El equipo principal de la EAI selecciona a los evaluadores; éstos deben entender cabalmente el proceso de la EAI, el impacto que pretende tener y sus diferentes contextos sociales (Ejercicio 4).



## **EJERCICIO**

### ***Identificar a los evaluadores***

El objetivo de este ejercicio es identificar a los evaluadores del monitoreo y evaluación de su EAI.

1. Pide a los participantes que decidan y justifiquen los tipos de evaluadores que emplearían para las tareas de monitoreo y evaluación: externos, internos o una mezcla de ambos. De ser posible, pida que mencionen nombres. (Grupos pequeños. Tiempo: 10 minutos).
2. Inicie el intercambio con todo el grupo. (Grupo completo. Tiempo: 10 minutos).



Tiempo total: 20 minutos.

## 3. ATRIBUTOS, MARCO Y MEDIDAS

La Sección 3 aborda los atributos que indican la efectividad del proceso de la EAI y la selección de un marco de evaluación. Posteriormente se comenta la formulación de preguntas clave para la evaluación y las medidas que facilitan la recopilación de datos para el monitoreo y la evaluación.

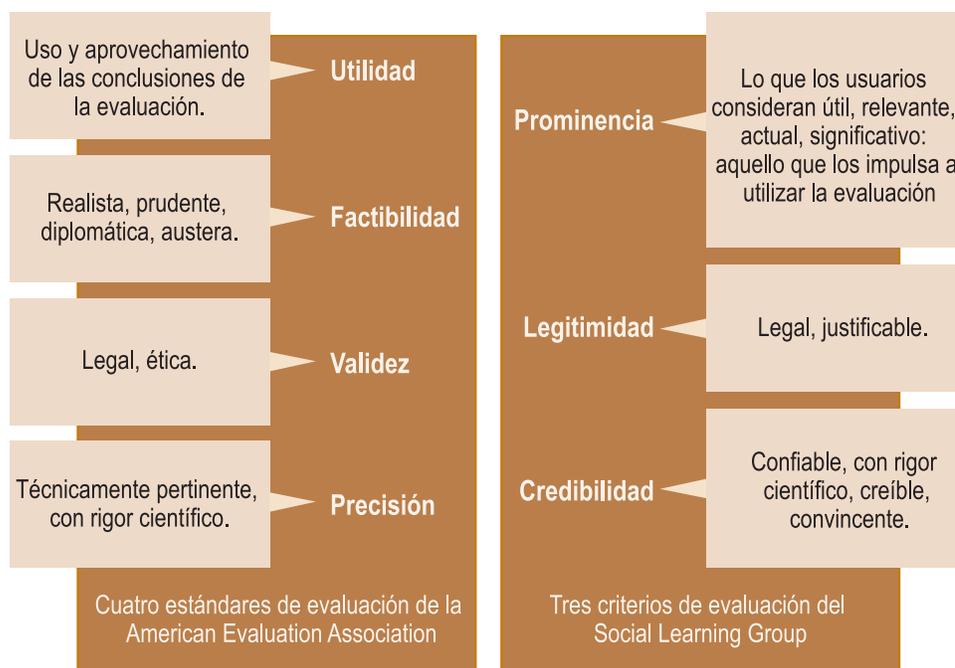
### 3.1 ATRIBUTOS DE LAS EVALUACIONES EFECTIVAS

Este marco revisa los atributos clave que mejoran la eficacia del informe de la EAI en cuanto a su influencia en los responsables de la formulación de políticas. Las nociones de prominencia, credibilidad y legitimidad (como atributos clave de las evaluaciones eficaces) se derivan de investigaciones académicas previas cuyo objetivo fue entender mejor los factores determinantes de la efectividad de las evaluaciones (Recuadro 2; Figura 3).

#### Recuadro 2: Atributos de las evaluaciones efectivas

Mediante un proceso consultivo de cinco años en el que participaron cientos de evaluadores profesionales de diversas partes del mundo, la American Evaluation Association identificó cuatro criterios para reconocer una evaluación efectiva: utilidad, factibilidad, validez y precisión (Patton 1997). Un par de años después, el equipo de investigación internacional del Social Learning Group llegó a una conclusión similar aunque su punto de partida fue otro: estudiar aquello que hace de las evaluaciones ambientales procesos efectivos y define su aplicación práctica. El Social Learning Group concluyó que la percepción del usuario (responsables de la formulación de políticas) de la prominencia, credibilidad y legitimidad de la evaluación tenía una importancia crucial (Farrell y Jäger 2005)

Figura 3: Atributos correspondientes a las evaluaciones efectivas



Los tres criterios (prominencia-credibilidad-legitimidad) reconocen que el proceso está sujeto a **intereses políticos**. No sugerimos que el proceso deba ceder a dichos intereses, pero sí enfatizamos la necesidad de atraer la atención política cuando la legitimidad y la credibilidad no son lo suficientemente convincentes por sí mismas. Esto también implica que la prominencia política, sin credibilidad y legitimidad, no basta para atraer y mantener la atención.

La evaluación del agotamiento del ozono estratosférico es un buen ejemplo, porque los responsables de la formulación de políticas la concibieron como algo prominente, creíble y legítimo:

- **Prominente.** Porque atendió una amenaza mundial a la supervivencia que demandaba la atención y la acción inmediata de los responsables de la toma de decisiones.
- **Creíble.** Porque contó con instituciones de investigación del más alto nivel y provenientes de varios países que intercambiaron sus observaciones y resultados.
- **Legítimo.** Por el proceso transparente que implica a todas las partes interesadas importantes y reconoce su aportación.

Las conclusiones del Social Learning Group destacan otro punto relevante: la importancia de fomentar la participación de representantes de usuarios que, en el caso de la EAI, significa responsables clave de la formulación de políticas. Mediante su participación en la evaluación, estos responsables de la toma de decisiones pueden percibir la prominencia, además de comprobar la credibilidad y legitimidad.

## 3.2 MARCO

El diseño de un plan de monitoreo y evaluación para el proceso nacional de la EAI requiere del desarrollo de la **conceptualización básica de la relación entre actividades y productos e impactos y resultados deseados**. La Figura 4 muestra dicha conceptualización e ilustra cómo los resultados deseados del proceso EAI son los cambios en la mentalidad y las acciones de los responsables de la formulación de políticas capaces de propiciar mejoras en las políticas y los procesos de formulación de políticas públicas que, a su vez, pueden producir mejoras ambientales. La meta ulterior es preservar y mejorar la salud de los ecosistemas y el bienestar humano.

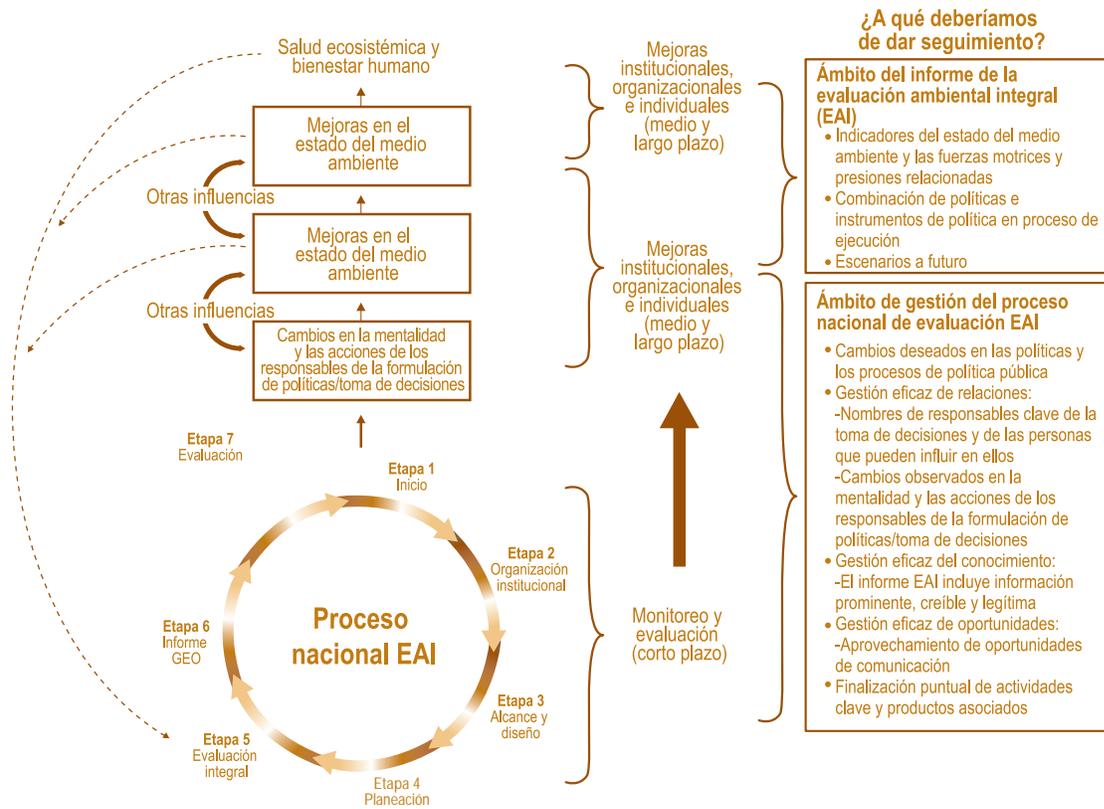


### PREGUNTA PARA FOMENTAR LA DISCUSIÓN 2

Como responsable de la gestión, usted sabe que sólo puede gestionar aquello que puede medir. ¿A qué debería dar seguimiento en el proceso de la EAI a fin de llevar a cabo una gestión tendiente a los resultados deseados?

Dadas las limitaciones de tiempo y recursos disponibles, adoptar una actitud estratégica es crucial. El marco (Figura 5) representa una posible manera de definir el enfoque de la evaluación y se basa en el marco de la estrategia de impacto del Módulo 3. Este marco se concentra en la magnitud de la eficacia del proceso EAI en cuanto a la mejora de políticas y procesos de formulación de políticas públicas. Con la meta de la eficacia, el marco exige que los esfuerzos de monitoreo y evaluación superen el contexto del ciclo de elaboración del informe de la EAI, adopten una perspectiva de mayor alcance y reflejen un compromiso de largo plazo.

**Figura 4: Conceptualización del proceso nacional EAI, con vínculos a la salud de los ecosistemas y el bienestar humano**



**Figura 5: Marco para monitorear y evaluar el proceso nacional EAI**

## RESULTADOS

### Mejoras en las políticas y los procesos de política pública

Medir los cambios en las políticas y los procesos de política pública durante y después de la EAI, y comparar con los impactos deseados según la estrategia de impacto (ver módulo 3)

### Gestión eficaz de las relaciones:

Medir los cambios en la mentalidad y las acciones de los responsables de la formulación de políticas/toma de decisiones

Medir aspectos de gestión eficaz de las relaciones (por ejemplo, identificación y participación activa de partes interesadas)

## ACTIVIDADES y PRODUCTOS

### Gestión eficaz del conocimiento:

Medir la prominencia, credibilidad y legitimidad del proceso y las conclusiones de la EAI

### Gestión eficaz del conocimiento:

Medir el aprovechamiento de las oportunidades de comunicación

### Finalización puntual

de actividades clave y productos relacionados

Medir la finalización puntual de actividades y productos clave



## 3.3 MEDIDAS

En los siguientes párrafos veremos cinco tipos de medidas que sirven para monitorear la eficacia del proceso de la EAI.

Estas medidas sustentarán el desarrollo de la matriz de autoevaluación (Sección 4).

- Medidas basadas en resultados para mejorar las políticas y los procesos de política pública
- Medidas basadas en resultados para la gestión efectiva de relaciones
- Medidas basadas en actividades y productos para la gestión efectiva del conocimiento
- Medidas basadas en actividades y productos para la gestión efectiva de oportunidades
- Medidas para cumplir puntualmente con actividades y productos clave

### 3.3.1 MEDIDAS BASADAS EN RESULTADOS PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS Y LOS PROCESOS DE POLÍTICA PÚBLICA

En el nivel más alto del marco de monitoreo y evaluación se encuentran las medidas necesarias para dar seguimiento a las mejoras en las políticas y los procesos de política pública. **La medición debe vincularse a la intención de cambio especificada en la estrategia de impacto** (ver Módulo 3). Por ejemplo: "...el proceso de planeación y ejecución del documento Estrategia para reducir la pobreza se modifica a fin de incrementar la atención a la degradación, protección y rehabilitación ambiental con base en los resultados de la evaluación". La medición también ha de dar seguimiento a otras mejoras observadas en las políticas y los procesos de política pública.

Atribuir dichas mejoras a nuestro proceso EAI será, en la mayoría de los casos, difícil si no es que imposible. La capacidad de atribuir todo el crédito por el cambio a la EAI no es de importancia crucial para las medidas; lo más relevante es que el cambio haya tenido lugar. En todo caso, las medidas para la gestión efectiva de relaciones pueden ayudarnos a entender mejor la función de la EAI en las mejoras de políticas de alto nivel.



### 3.3.2 Medidas basadas en resultados para la gestión efectiva de relaciones

El detonador del cambio son las relaciones entre personas que procesan y transmiten ideas de manera conjunta.



El Módulo 3 trata de la identificación de las personas y los grupos en posición de tomar la decisión o efectuar el cambio que nos interesa consolidar. Si bien estas personas podrían considerarse como el público principal de la EAI, quienes aconsejan a los responsables de la formulación de políticas y la toma de decisiones también constituyen un público objetivo importante con el que hay que construir relaciones.

Otras relaciones importantes incluyen a las personas que, desde la sociedad civil, pueden presionar a los responsables de la toma de decisiones; quienes pueden apoyar, reforzar y fortalecer nuestras recomendaciones, particularmente la comunidad académica y los institutos de investigación; y los medios a través de los cuales llegamos al público e influimos en los responsables de la toma de decisiones.

El cuadro 2 muestra algunas medidas para monitorear y evaluar la gestión efectiva de relaciones.



**Cuadro 2: Posibles medidas para la gestión efectiva de relaciones**

Pregunta clave	Posibles medidas	Posibles metas
¿Se ha identificado a los responsables de la toma de decisiones y personas con posibilidad de influir?	Número de personas clave identificadas para cada grupo de relaciones, incluidos sus nombres en cada una de las categorías de público posible.	Al menos un nombre clave por sector y disciplina.
¿Qué cambios importantes se han observado en la mentalidad y las acciones de los responsables de la toma de decisiones?	<p>Tipos de comportamiento receptivo (ver Módulo 3). Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de responsables de tomar decisiones (personas y organizaciones) suscritos a listserve/boletín electrónico.</li> <li>•Recibir y solicitar informes ambientales.</li> <li>•Mensajes de texto en celular.</li> <li>•Número de PDF descargados desde el sitio de la EAI nacional.</li> </ul> <p>Tipos de comportamiento de búsqueda (ver Módulo 3). Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingreso de palabras clave en motores de búsqueda del sitio de la EAI nacional por parte de tomadores de decisiones.</li> <li>•Número de usuarios objetivo (responsables clave de tomar decisiones) que asisten a nuevos tipos de reuniones y usan el vocabulario de la EAI en entrevistas con medios (los responsables de formular políticas reciben mensajes EAI de los medios).</li> </ul> <p>Tipos de comportamiento activo (ver Módulo 3). Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de veces que se contacta a los expertos técnicos de la EAI por parte de los responsables de tomar decisiones para consultar actividades presupuestadas.</li> </ul> <p>Tipos de comportamiento demandante (ver Módulo 3). Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de casos en que los usuarios objetivo (responsables de la toma de decisiones) contactan a los líderes de la EAI nacional para solicitar información o la inclusión de cambios en el próximo ciclo de la EAI.</li> </ul>	<p>Definir lo siguiente para actor objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•¿Qué comportamiento esperaría de esta(s) persona(s)?</li> <li>•¿Qué comportamiento le gustaría ver?</li> <li>•¿Qué comportamiento le encantaría ver?</li> </ul> <p>[basado en Outcome Mapping approach (Carden et al. 2001)]</p>

### **PREGUNTAS PARA FOMENTAR LA DISCUSIÓN**

1. ¿Se le ocurren otras medidas importantes para la gestión efectiva de relaciones?
2. ¿Qué metas razonables recomendaría para las diversas medidas?

### **3.3.3 Medidas basadas en actividades y productos para la gestión efectiva del conocimiento**

La estrategia de impacto (Módulo 3) desafía al proceso de la EAI nacional a generar los conocimientos que necesitan los responsables de la formulación de políticas y la toma de decisiones para mejorar las políticas y los procesos de formulación de políticas a fin de preservar



y rehabilitar la salud de los ecosistemas y el bienestar humano. La experiencia obtenida mediante las evaluaciones ambientales integrales llevadas a cabo con este objetivo incluye un análisis integral de tendencias y políticas ambientales (Módulo 5), y un análisis de posibles escenarios a futuro para el surgimiento de éstas y otras tendencias y políticas (Módulo 6).

Como se señaló antes, la vasta investigación de expertos en evaluación y aprendizaje social muestra que los conocimientos generados por un proceso del tipo de la EAI deben ser prominentes, creíbles y legítimos para ser eficaces y utilizados de manera práctica. Con base en este concepto, el Cuadro 3 muestra algunas medidas para la gestión efectiva del conocimiento:



**Cuadro 3: Posibles medidas para la gestión efectiva del conocimiento**

Pregunta clave	Posibles medidas	Posibles metas
¿La información y el análisis son prominentes para los responsables de la toma de decisiones?	Visiones de los responsables sobre lo que piensan/sienten que son las problemáticas.  Disponibilidad de tipos y formas de información que requieren los responsables	Respuestas de al menos cinco responsables de la toma de decisiones.
¿La información y el análisis son creíbles?	Dictaminadores identificados.  Datos y análisis dictaminados.	Respuestas recibidas de al menos tres dictaminadores.
¿La información y el análisis producido tienen legitimidad?	Se hizo el análisis de partes interesadas.  Los grupos importantes de partes interesadas participaron en la identificación de problemáticas ambientales prioritarias.  Los grupos importantes de partes interesadas han podido comentar las conclusiones del análisis.	Análisis de partes interesadas terminado.  Participación de tantos grupos de partes interesadas como sea posible.  Comentarios recibidos de la mayoría de los grupos de partes interesadas identificados.



### **PREGUNTAS PARA FOMENTAR LA DISCUSIÓN**

1. Además de las citadas en el cuadro anterior ¿puede pensar en medidas importantes para la gestión efectiva del conocimiento?
2. ¿Qué medidas considera más importantes?
3. ¿Qué metas le parecen razonables para dichas medidas?



### **3.3.4 Medidas basadas en actividades y productos para la gestión efectiva de oportunidades**

La estrategia de impacto (Módulo 3) desafía al proceso de la EAI a **aprovechar las oportunidades** de poner la información y los conocimientos generados por la evaluación ambiental integral en manos de quienes están en posición de influir la mejora de las políticas y los procesos de política pública.

Con base en este concepto, el cuadro 4 muestra algunas medidas para la gestión efectiva de oportunidades:

**Cuadro 4: Posibles medidas para la gestión efectiva de oportunidades**

Pregunta clave	Posibles medidas	Posibles metas
¿Se han planeado diferentes productos para llegar a grupos específicos de partes interesadas?	Número y tipo de productos de comunicación únicos para cada grupo de partes interesadas/públicos objetivo.	Al menos uno para cada uno.
¿Se han desarrollado productos preliminares? resultados preliminares.	Se informa a los responsables de la toma de decisiones de los análisis en curso y de los de análisis).	Al menos al inicio y a la mitad del proceso. (Mejor si son parte del proceso)
¿Se ha comunicado con las partes interesadas con regularidad?	Se realiza un ejercicio de escenarios como parte de la EAI (Módulo 6).  Las partes interesadas y los públicos objetivo clave participan en el análisis de escenarios.  Se recibe retroalimentación positiva de las partes interesadas sobre el proceso de análisis de escenarios.	Al menos se realiza un análisis cualitativo.  Número de grupos de partes interesadas representados.  Todos los grupos de partes interesadas participado en el análisis de alguna manera.



### **PREGUNTAS PARA FOMENTAR LA DISCUSIÓN**

1. Además de las citadas en el cuadro anterior ¿puede pensar en medidas importantes para la gestión efectiva de oportunidades?
2. ¿Qué medidas considera más importantes?
3. ¿Qué metas le parecen razonables para dichas medidas?

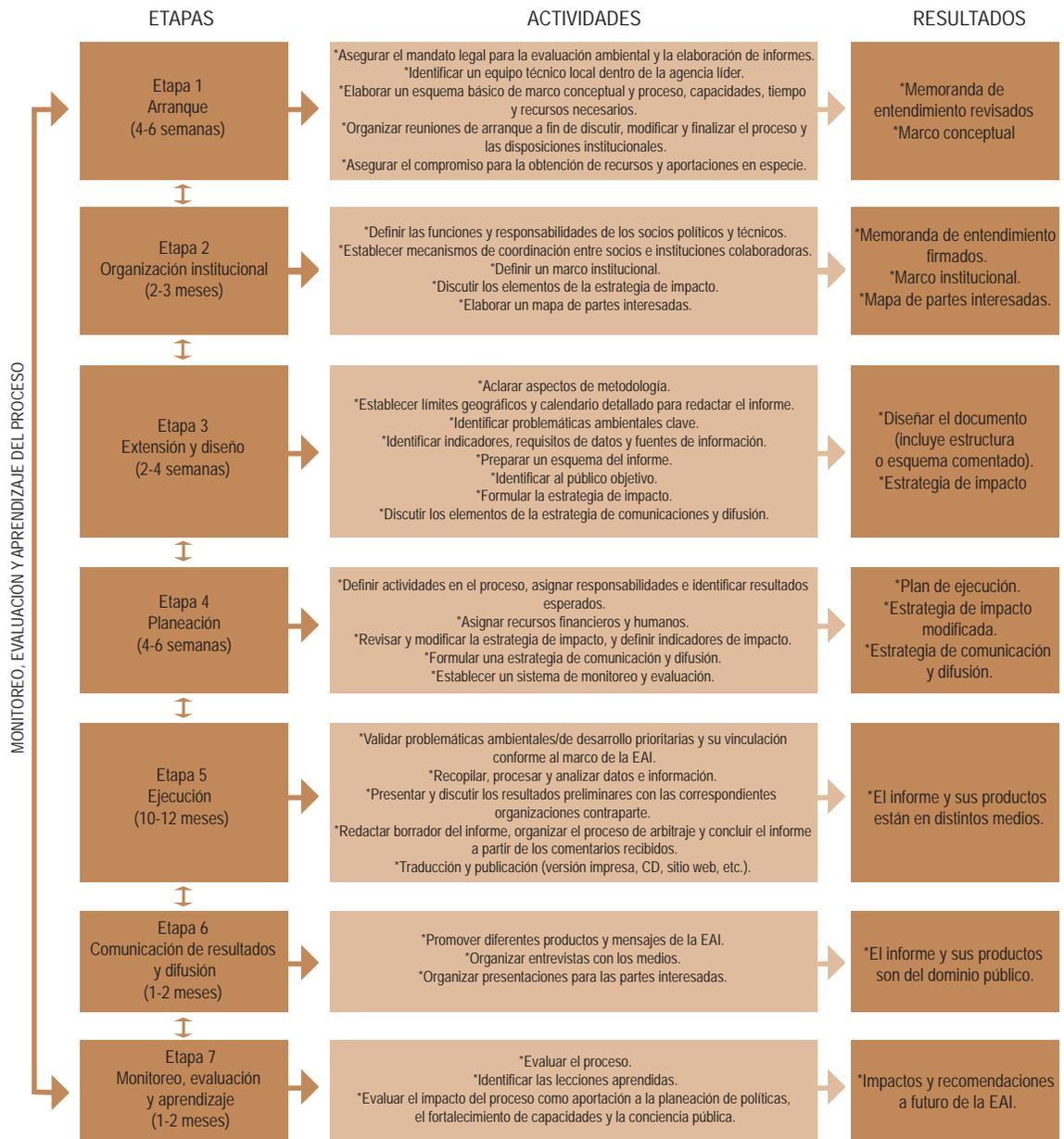


### **3.3.5 Medidas para cumplir puntualmente con actividades y productos clave**

Otro aspecto importante al que es necesario dar seguimiento es la **puntualidad y calidad de las actividades y productos** de la EAI nacional. La ejecución o entrega puntual implica el uso eficaz y efectivo de los recursos (humanos, financieros, informativos, etc.) y las oportunidades. Las prórrogas presionan la demanda de recursos y pueden poner las oportunidades en riesgo. Puede parecer trivial, pero la medición del cumplimiento puntual requiere del cuidadoso diseño de un calendario de actividades y productos con hitos perfectamente claros.

El Módulo 2 describe las actividades y los productos clave que suelen formar parte del proceso de la EAI nacional. A partir de dicha información, la Figura 6 presenta un posible formato para monitorear la ejecución o entrega puntual de actividades y productos.

Figura 6: Etapas del proceso de la EAI nacional



## 4. PLANEAR UNA AUTOEVALUACIÓN

Ahora que dispone de todo lo necesario para formular un plan de monitoreo y evaluación, en la Sección 4 diseñará una **matriz de autoevaluación**, la herramienta clave para monitorear y evaluar el proceso de la EAI.

La ejecución interna del monitoreo y la evaluación (es decir, la autoevaluación), tal como se recomienda en la Sección 2.2, requiere de planeación. El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Lusthaus et al., 1999) recomienda algunos aspectos importantes para planear la autoevaluación:

- temas de autoevaluación;
- medidas que le ayudarán a responder sus preguntas sobre diversos temas de organización y desempeño;
- fuentes de datos para responder a estas preguntas;
- métodos de recopilación de datos acordes con sus preguntas, realidades y limitaciones, y
- prioridades y frecuencia para verificar los avances.

A continuación se recomiendan tres pasos para realizar la autoevaluación:

**Paso 1.** Identificar principales temas y preguntas de monitoreo, y formular medidas específicas.

**Paso 2.** Identificar fuentes de datos y métodos para su recopilación.

**Paso 3.** Establecer prioridades y frecuencia del monitoreo.

46

### 4.1 PASO 1. IDENTIFICAR PRINCIPALES TEMAS Y PREGUNTAS DE MONITOREO, Y FORMULAR MEDIDAS ESPECÍFICAS

El primer paso de la autoevaluación consiste en **identificar los temas principales que habrán de monitorearse y evaluarse**, y las preguntas clave vinculadas a dichos temas. Los temas y las preguntas clave a tener en cuenta y que se derivan del marco presentado en la Sección 3 son:

#### Resultados

- **La intención de cambio** – ¿Se han materializado las mejoras deseadas en las políticas y los procesos de política pública que identificó en su estrategia de impacto? ¿Qué otras mejoras en las políticas y los procesos de política pública ha observado durante y después del proceso nacional de la EAI? (Consultar la sección 3.3.1)
- **Gestión efectiva de relaciones** – ¿Qué cambios ha observado en la mentalidad y las acciones de los responsables de la formulación de políticas y la toma de decisiones (y otras relaciones importantes)?(Consultar el cuadro 2)

47

#### Actividades y productos

- **Gestión efectiva del conocimiento** – ¿Se está generando el conocimiento adecuado? Ese conocimiento, ¿tiene prominencia, credibilidad y legitimidad? (Consultar el Cuadro 5)
- **Gestión efectiva de oportunidades** – ¿Se están aprovechando las oportunidades para transmitir eficazmente esos conocimientos a las personas en posición de influir el cambio? (Consultar el Cuadro 4)
- **Ejecución puntual de actividades y productos** – ¿Las actividades y los productos clave son necesarios para terminar la EAI nacional a tiempo y con la calidad deseada? (Consultar la Figura 6)

La gestión exitosa de la EAI nacional requiere de la eficaz conjugación de estas importantes cuestiones en cada etapa del proceso.

La matriz de autoevaluación es una herramienta útil de planeación para realizar tareas de monitoreo y evaluación internamente (Lusthaus et al., 1999). Los cuadros 5 y 6 sugieren formas de organización de la matriz de autoevaluación con base en el marco ya descrito.

45

**Cuadro 5: Medidas basadas en resultados: la posible organización de su matriz de autoevaluación**

Temas clave/Preguntas	Medidas específicas y meta (Consultar Cuadros 2, 3 y 4)	Fuente de datos	Método de recopilación de datos
Intención de cambio ¿Se han materializado las mejoras deseadas en las políticas y los procesos de la política pública citados en la estrategia de impacto? ¿Qué otras mejoras ha observado en las políticas y los procesos de la política pública durante y después del proceso nacional de la EAI?			
Gestión efectiva de relaciones ¿Qué cambios ha observado en la mentalidad y las acciones de los responsables de la formulación de políticas y de la toma de decisiones (y otras relaciones importantes)?			

49

**Cuadro 6: Medidas basadas en actividades y productos: la posible organización de su matriz de autoevaluación**

Etapas del proceso nacional GEO	Temas clave/Preguntas	Medidas específicas y metas	Fuente de datos	Método de recopilación de datos
<b>Etapas 1</b> Inicio	Ejecución puntual de actividades y productos  Gestión efectiva de conocimientos y oportunidades	Consultar Figura 6  Consultar Cuadro 3 y 4		
<b>Etapas 2</b> Organización institucional	Ejecución puntual de actividades y productos Gestión efectiva de conocimientos y oportunidades			
<b>Etapas 3</b> Alcance y diseño	Ejecución puntual de actividades y productos Gestión efectiva de conocimientos y oportunidades			
<b>Etapas 4</b> Planeación	Ejecución puntual de actividades y productos Gestión efectiva de conocimientos y oportunidades			

Etapa del proceso nacional GEO	Temas clave/Preguntas	Medidas específicas y metas	Fuente de datos	Método de recopilación de datos
<b>Etapa 5</b> Ejecución de la EAI	Ejecución puntual de actividades y productos  Gestión efectiva de conocimientos y oportunidades			
<b>Etapa 6</b> Comunicación y difusión	Ejecución puntual de actividades y productos  Gestión efectiva de conocimientos y oportunidades			
<b>Etapa 7</b> Evaluación	Ejecución puntual de actividades y productos Gestión efectiva de conocimientos y oportunidades			

## 4.2 PASO 2. IDENTIFICAR FUENTES DE DATOS Y MÉTODOS PARA SU RECOPIACIÓN

Una vez que se tiene una lista de medidas específicas es posible proceder a identificar las fuentes de datos y los métodos para su recopilación en cada caso. Los datos provendrán de diversas fuentes; acceder a ellas exige una amplia variedad de métodos de recopilación de datos. Los cuadros 7 y 8 ofrecen una **síntesis de métodos de recopilación de datos** para las autoevaluaciones (Lusthaus et al., 1999).



**Cuadro 7: Síntesis de métodos típicos de recopilación de datos**

<p><b>Cuestionario</b> Se distribuye (o publica en línea) a un grupo predeterminado de personas. Las personas responden y reenvían el cuestionario, o lo responden en línea.</p>
<p><b>Entrevista presencial</b> El entrevistador formula preguntas, por lo general siguiendo una guía o protocolo. El entrevistador registra las respuestas.</p>
<p><b>Entrevista telefónica</b> El entrevistador formula preguntas, por lo general siguiendo una guía o protocolo. El entrevistador registra las respuestas.</p>
<p><b>Técnicas de grupo (entrevista, taller, grupo de sondeo)</b> Implica la discusión grupal de un tema o asunto predeterminado, en persona o en teleconferencia. Los miembros del grupo tienen ciertas características en común. Hay un facilitador o moderador. El moderador asistente suele encargarse de registrar las respuestas.</p>
<p><b>Revisión de documentos</b> Los investigadores revisan documentos e identifican información relevante. Dan seguimiento a la información obtenida en los documentos.</p>

Fuente: Lusthaus et al., 1999

La recopilación de datos para medir la gestión de relaciones requiere de la **identificación y asociación de los cambios de comportamiento**, ya que éstos propiciarán las decisiones o cambios que estamos buscando. Como se destaca en el Módulo 3, este proceso puede demandar mucho tiempo, por lo que es importante identificar algunas medidas clave y establecer formas sencillas de monitorear la estrategia por comparación con dichas medidas.

Por ejemplo, puede tomar su lista de actores clave y crear una pequeña base de datos de contactos con función de registro diario que le permita registrar sus intercambios con esas personas (ver la pantalla de muestra). Puede ser una base de datos sencilla y limitarse a indicar la fecha y el tipo de contacto.

- De parte de usted: fechas en las que envió información sobre el proceso, invitaciones a presentaciones, etc.
- De parte de los actores: fechas en las que solicitaron información o aceptaron invitaciones.

Es aconsejable llevar un registro de todos los contactos con los medios. Puede preguntar si su departamento gubernamental lleva a cabo un seguimiento de medios (revisión de las notas de prensa sobre iniciativas gubernamentales o, de manera más general, seguimiento de temas de interés del gobierno). De ser así, pregunte si pueden enviarle notificaciones de notas de prensa dedicadas a su evaluación o cuestiones relacionadas con ella.

Elegir el método más adecuado para la recopilación de datos es, en gran medida, una tarea intuitiva que depende de dónde es más probable que se encuentre la información. El siguiente cuadro ofrece una guía para tomar una decisión.

### **Cuadro 8: Guía de para elegir métodos comunes de recopilación de datos para las autoevaluaciones**

---

**Use un cuestionario enviado por fax o correo tradicional cuando:**

- La población objetivo es numerosa (por ejemplo, más de 200 personas).
- Requiere una gran cantidad de datos categóricos.
- Quiere o requiere de datos cuantitativos y análisis estadísticos.
- Quiere analizar las respuestas de determinados subgrupos, por ejemplo, hombres y mujeres.
- La población objetivo está geográficamente dispersa.
- Quiere aclarar los objetivos de su equipo al implicar a sus miembros en el ejercicio de diseño del cuestionario.
- Tiene acceso a personas capaces de procesar y analizar este tipo de datos con precisión.

---

**Use un cuestionario enviado por correo-e o cargado en una página Web si se cumplen las condiciones anteriores y:**

- Cuenta con el software necesario y conoce bien el método.
- Las personas encuestadas cuentan con conocimientos tecnológicos para recibir, leer y entregar el cuestionario.
- El tiempo es crucial.
- Quiere ofrecer la opción de redactar respuestas largas.
- Quiere reducir los costos de producción y difusión.

---

**Use entrevistas presenciales cuando:**

- Necesita incorporar las opiniones de personas clave (entrevista con informante clave).
- La población objetivo es pequeña (por ejemplo, menos de 50 personas).
- Necesita más profundidad que amplitud en cuanto a la información.
- Tiene motivos para creer que las personas no responderán un cuestionario.

---

**Use entrevistas telefónicas cuando:**

- La población objetivo está geográficamente dispersa.
- Es factible realizar entrevistas telefónicas.

---

**Use una entrevista por teleconferencia cuando:**

- La población objetivo está geográficamente dispersa.
- Cuenta con equipo para teleconferencias.

**Use técnicas de grupos cuando:**

- Necesita mucha descripción para entender las necesidades del cliente.
- Cree que la sinergia grupal es necesaria para hablar abiertamente de los sentimientos.
- Tiene acceso a un facilitador hábil y una persona encargada de registrar datos.
- Quiere saber qué desean las partes interesadas mediante la observación de grupos (video o vidrio espejado con visión unilateral).

**Use revisiones de documentos cuando:**

- Existen los documentos y puede accederse a ellos.
- Necesita una perspectiva histórica sobre el tema.
- No conoce la historia de la organización.
- Necesita datos duros sobre determinados elementos de la organización.

Fuente: Lusthaus et al, 1999

### 4.3 PASO 3. ESTABLECER PRIORIDADES Y FRECUENCIA DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN



Establecer prioridades es una consideración clave al finalizar la matriz de autoevaluación. Dadas las limitaciones de recursos y tiempo que son inherentes a la mayoría de los procesos nacionales EAI, será imposible monitorear y evaluar todo aquello que se considera relevante. Por ende, habrá que dar **prioridad a los indicadores identificados para monitoreo** de manera que, conforme cambien las restricciones de los recursos, tengamos la tranquilidad de que los indicadores cruciales siempre serán monitoreados.

Además de identificar las prioridades del monitoreo, determinar la **frecuencia del monitoreo** para cada indicador y definir quién será responsable de esa etapa ayudará a aclarar la magnitud de los esfuerzos necesarios. Es común que los indicadores del proceso requieran de monitoreo durante el ciclo de la EAI nacional con la frecuencia que determine la efectividad de la gestión del proyecto. Los indicadores para monitorear los avances en cuanto a la estrategia de impacto requieren de un monitoreo menos frecuente y periódico, pero exigen un monitoreo durante varios años después de la divulgación de informe de la EAI nacional y otros materiales. La razón es que, por lo general, se requieren de muchos años para que la información nueva influya en las políticas de manera visible y que pueda atribuirse al proceso.

**EJERCICIO*****Preparar la matriz de autoevaluación***

El objetivo de este ejercicio es adquirir experiencia en la identificación de temas y preguntas principales, y en el desarrollo de medidas específicas relacionadas con los resultados y las actividades y los productos.



En sesión plenaria, llene el cuadro 5 sobre resultados identificando medidas específicas para los temas y las preguntas clave que figuran en el cuadro. También en plenaria, comente y establezca metas para cada medida e identifique fuentes de datos y métodos de recopilación de datos. (Tiempo: ~ 40 minutos).

En plenaria, empiece a trabajar en el llenado de el Cuadro 6 sobre actividades y productos

# Módulo 8

Manual de capacitación para la evaluación ambiental integral y la elaboración de informes

revisando las etapas de su proceso EAI (a partir de los ejercicios realizados en el Módulo 2). Asigne un grupo a cada etapa. Cada grupo tiene la tarea de identificar medidas específicas para su etapa que tengan relación con la ejecución puntual de actividades/productos, y con la gestión efectiva de conocimientos y oportunidades (use los Cuadros 2 a 4 y la Figura 6 a modo de guía si le parece necesario). (Tiempo: ~ 45 minutos).

Reúnase nuevamente en plenaria a fin de compartir los resultados de su etapa con el grupo. Como equipo, den prioridad a las medidas que se desarrollaron en las Cuadros 5 y 6. ¿Cuántas de ellas cree que su equipo EAI podrá monitorear y evaluar? (Tiempo: ~ 15 minutos).

La recopilación de matrices de evaluación para cada etapa es un buen comienzo para la matriz que después necesitará durante el proceso nacional de la EAI.

Tiempo total: ~ 90 minutos.

## 5. OPORTUNIDADES PARA MEJORAR

En esta sección aprenderemos a **aprovechar el monitoreo y la evaluación como un proceso de aprendizaje** a fin de mejorar la efectividad del proceso nacional de la EAI.

56

Pensar en la EAI como un proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades puede ayudar a incrementar su impacto. Cuanto más veamos el monitoreo y la evaluación como una oportunidad de aprendizaje organizacional (y no como un juicio de valor), más efectiva será la aportación de la EAI ala formulación de políticas públicas y, a la larga, al bienestar humano.

Los siguientes pasos de evaluación muestran la forma en que un enfoque de aprendizaje consciente puede mejorar el proceso de la EAI:

- Formule su intención de cambio (Módulo 3).
- Identifique medidas para la intención de cambio y otras medidas que respalden los resultados, las actividades y los productos clave (matrices de autoevaluación, Cuadros 5 y 6).
- Compare el desempeño con la consolidación de los cambios deseados y sintetice los resultados.
- Redacte las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
- Integre recomendaciones (retroalimentación) para mejorar el siguiente ciclo de planeación.

65

Uno de los retos es que la palabra aprender no suele formar parte del vocabulario cotidiano ni la mentalidad de los responsables de gestión o de la formulación de políticas, a pesar de que conceptos como “la sociedad del conocimiento” y “la economía del conocimiento” son reconocidos como algo deseable. Seguramente se encontrará con la siguiente actitud: “Como responsable de gestión, como responsable de la formulación de políticas, me pagan por saber, no por aprender”. Es difícil presentar el aprendizaje como algo convincente, a menos que vaya acompañado de recompensas profesionales, sociales y/o políticas. Las oportunidades de establecer redes multisectoriales de alto nivel y adquirir visibilidad política constituyen esas recompensas.

### 5.1 ¿A QUÉ NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE APRENDIZAJE?

A efectos del presente módulo, aprendizaje se define como el **proceso que propicia cambios en el comportamiento o cambios en la capacidad de actuar** de manera distinta a partir de los cambios emocionales o cognitivos que tienen lugar durante la recopilación y el procesamiento de información.

58

Esta definición subraya tres aspectos importantes:

- aprender es más que generar conocimientos;
- el aprendizaje se demuestra por el cambio en el comportamiento, y
- el procesamiento de información, además de su recopilación, es de primordial importancia.

Es importante tener en cuenta algunas de las características del proceso de aprender al prepararse para promover una cultura de aprendizaje en el transcurso del proceso de la EAI.

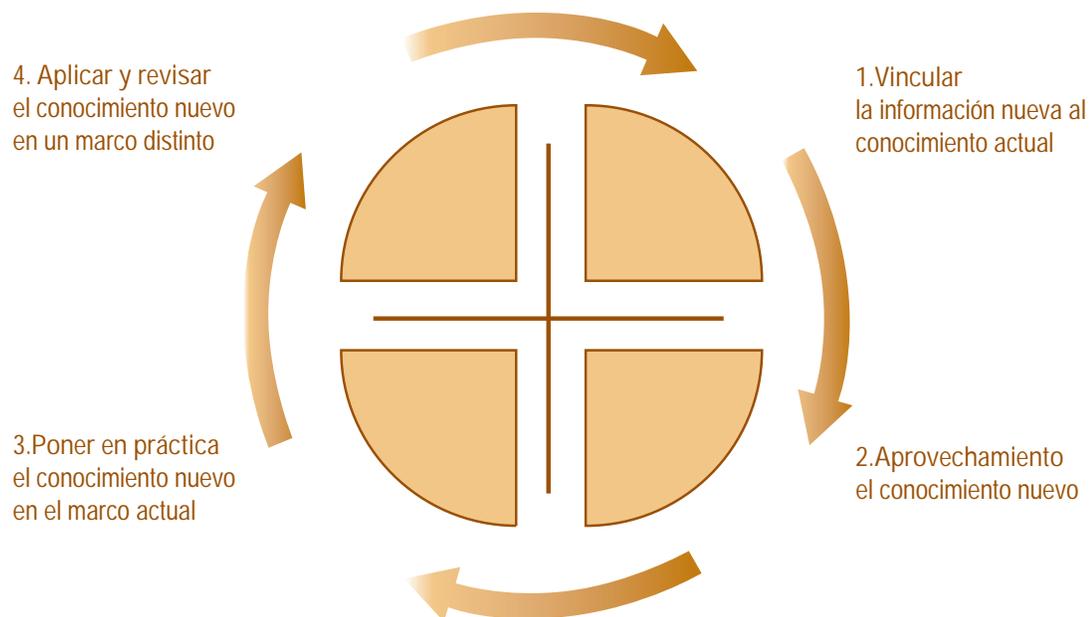
Tanto las personas como las organizaciones aprenden en ciclos que se caracterizan por tener etapas bien definidas. Tradicionalmente se distinguen cuatro etapas en el proceso de aprendizaje individual (Figura 7):

1. Vincular la experiencia nueva al conocimiento que ya tenía (**vincular**).
2. Usar la experiencia nueva para buscar información nueva (**aprovechar**).
3. Aplicar la nueva información en el contexto actual (**poner en práctica**).
4. Aplicar y revisar la nueva información en un contexto distinto (**aplicar y revisar**).

La evaluación y el monitoreo son oportunidades para aprender durante las cuales comparamos los conocimientos y las destrezas que teníamos con los conocimientos y las destrezas adquiridas, y usamos las lecciones aprendidas para mejorar nuestras próximas decisiones (acciones).

59

Figura 7: El ciclo de aprendizaje



Fuente: (Nonaka y Takeuchi 1990)

Puede aplicar el concepto del ciclo de aprendizaje para enriquecer la experiencia de aprender durante el proceso de la EAI. En el Ejercicio 6 verá de qué manera el aprendizaje consciente puede mejorar una etapa específica del proceso de la EAI nacional.

## EJERCICIO Aprendizaje

60

El objetivo de este ejercicio es tener una experiencia de primera mano con la forma en que el aprendizaje puede enriquecer el proceso de la EAI.

Escriba qué le viene a la mente a partir de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se dijo durante el curso de capacitación de la EAI (Etapa 1) que usted ya supiera? (Vincular la experiencia nueva con el conocimiento actual).
2. ¿Qué información y conocimientos nuevos adquirió? (Aprovechar el conocimiento nuevo).
3. ¿Cómo utilizará estos nuevos conocimientos? (Poner en práctica el conocimiento nuevo en el marco actual de operaciones).
4. ¿De qué otra manera y cuándo podría utilizar esta nueva información? ¿Cómo podría aplicarla para mejorar la formulación de políticas? (Revisar las oportunidades de aplicar el conocimiento nuevo en un marco distinto). (Tiempo: 5 minutos).



Comente sus respuestas con las personas sentadas cerca de usted. (Tiempo: 5 minutos).

En sesión plenaria, comente los conocimientos adquiridos gracias a este ejercicio. ¿De qué manera le ayudo la discusión grupal a reconocer las oportunidades para mejorar el proceso de la EAI y tener un mejor impacto, por ejemplo en los cambios en la formulación de políticas? (15 minutos).

Este ejercicio combina el aprendizaje individual con el aprendizaje organizacional. La misma dinámica para promover el aprendizaje organizacional puede aplicarse al proceso de la EAI.

Tiempo total: 25 minutos.

## 5.2 ¿CÓMO RECONOCER LAS OPORTUNIDADES PARA APRENDER?

Las oportunidades para aprender surgen cuando hay una **posibilidad o una necesidad apremiante de modificar nuestra forma de actuar**. Estas oportunidades se presentan de manera natural al final de cada etapa de la EAI y al final del ciclo completo de la EAI. También es posible cultivar el aprendizaje si se alienta a los participantes a intercambiar y procesar colectivamente nueva información en cualquier momento del proceso de la EAI. Así es como las listas de discusión resultan más eficaces.

El intercambio de información y las discusiones (procesamiento) son prerequisites para las oportunidades de aprendizaje. Sin embargo, hay otras condiciones que se deben cumplir para aprovecharlas plenamente, por ejemplo:

- **motivación**, que suele ser la urgencia para resolver un problema o actuar con el respaldo de nuevos conocimientos;
- **confianza** para hablar de valores, supuestos e ideas sin que haya repercusiones;
- **mandato y oportunidad** para aplicar los nuevos conocimientos, y
- **entendimiento** común de la importancia del aprendizaje (no sólo qué aprender, sino cómo aprender) (Preskill y Torres 1996).

Cada etapa puede caracterizarse por una o dos de estas condiciones para aprender. Tenerlas en cuenta nos ayuda a profundizar el aprendizaje mediante la aplicación de ejercicios pertinentes.



## 5.3 ¿CÓMO APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA APRENDER?

En esta última sección diseñaremos una reunión de monitoreo que servirá para dar seguimiento a los avances y para cultivar el aprendizaje.



Como se comentó antes, las oportunidades para aprender se presentan de manera natural al principio y al final de cada etapa y cada ciclo de la EAI. Se trata de ocasiones en las que se hace necesario reflexionar y articular las lecciones aprendidas a fin de mejorar las siguientes líneas de acción.

En vista de las limitaciones de tiempo, sugerimos que el equipo principal de la EAI organice reuniones periódicas pero breves, de etapa intermedia y/o fin de etapa con fines de monitoreo y evaluación para:

1. Monitorear los avances y la reflexión sobre las lecciones aprendidas con miras a mejorar la siguiente etapa de la EAI y el siguiente ciclo de la EAI.
2. Cultivar un enfoque de aprendizaje y con vocación de mejora durante todo el proceso de la EAI.

Ambos tipos de reuniones (monitoreo y evaluación) pueden organizarse con base en los mismos principios, siempre que se tengan en cuenta sus diferencias complementarias (Cuadro 1).

A partir de las secciones anteriores del Módulo 8, diseñe una reunión que sirva tanto a fines de monitoreo como de aprendizaje (Ejercicio 7).

Dada la importancia y el número de temas a tratar, le sugerimos tomar en cuenta las siguientes consideraciones prácticas al organizar estas reuniones:

1. Disponga de suficiente tiempo (3–6 horas) para las reuniones; la primera parte puede dedicarse a temas de monitoreo y la segunda parte a la consolidación del aprendizaje y la mejora de la(s) próxima(s) etapa(s).

Para monitorear los avances puede organizar las reuniones en el formato de discusión de grupos de sondeo, lo que aporta estructura y flexibilidad a la dinámica. Formule sus preguntas tipo grupo de sondeo cubriendo los siguientes tres aspectos: monitorear los avances, reflexionar sobre las lecciones aprendidas y articular sugerencias y compromisos para mejorar. A cada intercambio seguirá la discusión y el llenado de la etapa correspondiente en la matriz de autoevaluación.

Termine la reunión con una síntesis de los avances y recomendaciones para mejorar en la próxima etapa y/o el próximo ciclo de elaboración de informes; ponga especial énfasis en los impactos deseados. Ponga las notas de reunión de monitoreo a disposición de todos los participantes, particularmente los grupos de usuarios identificados al inicio de este módulo (Sección 2.2).

2. Asegúrese de invitar a miembros del grupo principal, partes interesadas clave y responsables de la formulación de políticas.
3. Un entorno semiformal o informal, según corresponda, propicia el aprendizaje.
4. Fomente la continuidad al revisar las notas de la reunión anterior de monitoreo.

5. Tenga el cuidado de incluir hombres y mujeres por igual, y de invitar la participación de grupos marginados.

La participación de hombres y mujeres por igual, y la participación de grupos no convencionales pueden significar un reto al principio del proceso. No obstante, también contribuye a la equidad y la innovación. Las mujeres y otras partes interesadas (por ejemplo, los jóvenes), grupos que no suelen recibir invitaciones para este tipo de procesos, suelen contar con información única y conocimientos indígenas que pueden cuestionar o confirmar la información obtenida de grupos convencionales. Este conocimiento alternativo tiene gran potencial de ofrecer ideas innovadoras para resolver problemas y aportar soluciones decisivas. La diversidad que aportan estos representantes al grupo de monitoreo acrecienta la motivación y el entusiasmo por aprender, así como la demanda de mejoras. Por todo ello, le exhortamos a buscar oportunidades de promover la participación activa en la reunión de monitoreo tanto de responsables de la formulación de políticas como otras partes interesadas que posean o tengan acceso a conocimientos alternativos o indígenas.

Ver el proceso de la EAI con una perspectiva de aprendizaje brinda oportunidades invaluable de promover la formulación de políticas a partir de criterios informados y pruebas documentadas gracias a las evaluaciones ambientales científicamente creíbles y políticamente legítimas. Además, alienta la voluntad para aprender y actuar.

## **EJERCICIO**

### **Diseñar una reunión de monitoreo**

El objetivo de este ejercicio es diseñar una reunión de monitoreo que apoye el aprendizaje a fin de mejorar el proceso nacional de la EAI.

En grupos de cuatro o cinco personas y con base en la orientación aquí proporcionada, diseñe una reunión de monitoreo de un día completo para cualquiera de las etapas del proceso. (Tiempo: 15 minutos).

Un grupo presentará su diseño de la reunión de monitoreo y, en sesión plenaria, se comentarán los elementos importantes de este tipo de reuniones. (Tiempo: 10 minutos).

Tiempo total: 25 minutos.



## REFERENCIAS

Ballard, D. (2005). Using Learning Processes to Promote Change for Sustainable Development, Action Research, Special Issue on Change for Sustainable Development, Volume 3, Issue 2, June 2005.

Carden, F., Earl, S. and Smutylo, T. (2001). "Outcome Mapping. Building Learning and Reflection Into Development Programs." International Development Research Centre, Ottawa. [http://web.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html) (cited March 2006).

Alexander E. Farrell, Jill Jäger, Stacy D. VanDeveer (2006). Introduction: Understanding Design Choices, in Farrell, Alexander E., and Jill Jäger, eds. 2006. Assessments of Regional and Global Environmental Risks: Designing Processes for the Effective Use of Science in Decisionmaking. Washington, D.C.: Resources for the Future Press.

Fetterman, D.M., Kaftarian, S.J. and Wandersman, A. (ed) (1996). Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability. Sage Publications, Thousand Oaks.

Gardner, H. (1983). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. Basic Books, New York.

OECD (2002) "Glossary of Key Terms of Evaluation and Results-based Management. OECD Development Assistance Committee.

<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf> (cited 26 July 2006).

Hall, S. (2005). Indicators of Sustainable Development in the UK. Conference of commonwealth statisticians. Seminar on measurement of sustainable development.

Herodek, A., Lacko, L., Virag, A. and Mисley, K. (ed.) (1988). Lake Balaton: Research and Management, ILEC, UNEP, Ministry of Environment and Water Management, Hungary.

Lusthaus, C., Adrien, M. and Carden, F. (1999). "Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-Assessment." International Development Research Centre, Ottawa. [http://www.idrc.ca/en/ev-9370-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9370-201-1-DO_TOPIC.html) (cited July 2006).

Millennium Ecosystem Assessment (2005). "Living Beyond Our Means: Natural Assets and Human Well-being." <http://www.millenniumassessment.org/en/Products.BoardStatement.aspx> (cited 15 March 2006).

McCarthy, B. (1996). About Learning. Excel Inc., Barrington, Illinois, USA.

Meadows, D. and Seif, A. (ed) (1995). *Creating High Performance Teams for Sustainable Development: 58 Initiatives*. University of New Hampshire, Durham.

Meadows, D.H., Randers, J. and Meadows, D.L. (2004). *Limits to Growth: The 30-Year Update*. Chelsea Green Publishing, White River Junction.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.

Patton, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Preskill, H. and Torres, R.T. (1996). *From evaluation to evaluative inquiry for organizational learning*. Paper presented at the American Evaluation Association Conference.

United Nations Population Fund (2004). "Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit." <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/defining.pdf> (cited 19 July 2006).

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday, New York.

Siebenhüner, B. (2006) *Can Assessments Learn and If How? – A Study of the IPCC in Farrell, A. and Jäger, J. (eds.) (2005). Assessment of Regional and Global Environmental Risks: Designing Processes for the Effective Use of Science in Decision Making, Washington, D.C.: Resources for the Future Press, pp/ 166–186.*

Silver, F.H., Strong, R. and Perini, M. (2000). *So Each May Learn. Integrating Learning Styles and Multiple Intelligences*. Association for Supervision and Curriculum Development.

Steffen, W., Sanderson, A., Jäger, J., Tyson, P.D., Moore III, B., Matson, P.A., Richardson, K., Oldfield, F., Schellnhuber, H. J., Turner II, B.L. and Wasson, R.J. (2004). *Global Change and the Earth System: A Planet Under Pressure*, Springer-Verlag, Berlin.