



# 5 Aprendiendo



Este es el capítulo 5 de las *Herramientas para Monitoreo y Evaluación de Construcción de Paz Ambiental*. Derechos de autor © 2023 Environmental Law Institute, Noviembre 2023.





# Tabla de contenido

<b>5.1. Introducción</b> .....	5-4
<b>5.2. Enfoques de aprendizaje</b> .....	5-7
A. Incluir el aprendizaje en el plan de monitoreo y evaluación.....	5-7
B. Enfocar el aprendizaje en el nexo entre medio ambiente, conflicto y paz.....	5-10
C. Garantizar que el proceso de aprendizaje sea inclusivo, participativo y sensible a los conflictos .....	5-11
D. Adoptar enfoques de aprendizaje que conduzcan a la acción .....	5-12
E. Compartir el aprendizaje con la comunidad en general.....	5-14
F. Animar a los financiadores a dar prioridad al aprendizaje .....	5-14
<b>5.3. Desafíos</b> .....	5-16
<b>Hoja de trabajo: Aprendizaje</b> .....	5-18
<b>Referencias</b> .....	5-22





El aprendizaje es el proceso de utilizar la información, los conocimientos y la experiencia resultantes de una intervención –especialmente de las actividades de monitoreo y evaluación– para identificar los éxitos, los retos, las lecciones y otras percepciones. El aprendizaje busca mejorar tanto las intervenciones en curso como las futuras. Puede ser informal y *ad hoc*, o formal y estructurado.

### **El presente capítulo le ayudará a:**

- Comprender la importancia del aprendizaje para la construcción de paz ambiental.
- Estar familiarizado con los principales enfoques de aprendizaje para la construcción de paz ambiental, entre los que se incluyen:
  - Desarrollar un plan de aprendizaje como parte del plan de monitoreo y evaluación, lo antes posible en el proceso de intervención.
  - Enfocar el aprendizaje en el nexo entre medio ambiente, conflictos y paz.
  - Garantizar que el proceso de aprendizaje sea inclusivo.
  - Adoptar enfoques de aprendizaje que conduzcan a la acción.
  - Compartir el aprendizaje con la comunidad en general.
  - Animar a los financiadores a dar prioridad al aprendizaje.
- Poder comprender y superar los retos del aprendizaje.

## 5.1. Introducción

El aprendizaje es el proceso de utilizar la información, los conocimientos y la experiencia resultantes de una intervención –en particular de las actividades de monitoreo y evaluación– para identificar los éxitos, los retos, las lecciones y otras perspectivas.<sup>1</sup> El objetivo del aprendizaje suele estar orientado a la acción; en otras palabras, el propósito del aprendizaje es introducir mejoras en la intervención actual, en intervenciones futuras o en el campo en general. El aprendizaje puede ser informal y *ad hoc*, o formal y estructurado. Cuando se hace intencionadamente, el aprendizaje se suele estructurar alrededor de preguntas concretas.

Los principales objetivos del monitoreo y la evaluación suelen ser la rendición de cuentas y el aprendizaje. Aunque puede haber tensiones entre

la rendición de cuentas y el aprendizaje, ese no es necesariamente el caso (Guijt 2010).

**El monitoreo y la evaluación (M&E) para el aprendizaje incorporan el pensamiento sistémico y son fundamentales para los enfoques sistémicos.**<sup>2</sup> Se trata de comprender el diseño y la implementación de una intervención en su contexto y, por lo tanto, ayuda a entender cómo los factores internos y externos contribuyen a resultados específicos. El monitoreo y la evaluación para el aprendizaje son especialmente valiosos para las intervenciones en la intersección del medio ambiente, los conflictos y la paz, ya que estas intervenciones a menudo operan en entornos dinámicos y complejos. En tales circunstancias, puede resultar difícil comprender todo el sistema desde el principio. El monitoreo y la evaluación para el aprendizaje contribuyen a la comprensión del sistema. Además, ayudan a las intervenciones a adaptarse en entornos operativos dinámicos y complejos.

**El hecho de diseñar un plan de M&E que enfatice el aprendizaje es algo que favorece la gestión adaptativa.** Por ejemplo, tras un gran repunte de la caza furtiva de rinocerontes en Zimbabue en 2018, una organización ambiental que buscaba combatir esas actividades ilícitas mejoró en gran medida su eficacia después de utilizar los datos de monitoreo y los hallazgos de una evaluación intermedia para reconstruir su plan de implementación a mitad de la intervención.<sup>3</sup> Inicialmente, el personal había creado un conjunto de indicadores basados en el supuesto de que todos los incidentes de caza furtiva se notificarían a las autoridades locales. Sin embargo, la evaluación intermedia indicó que esta



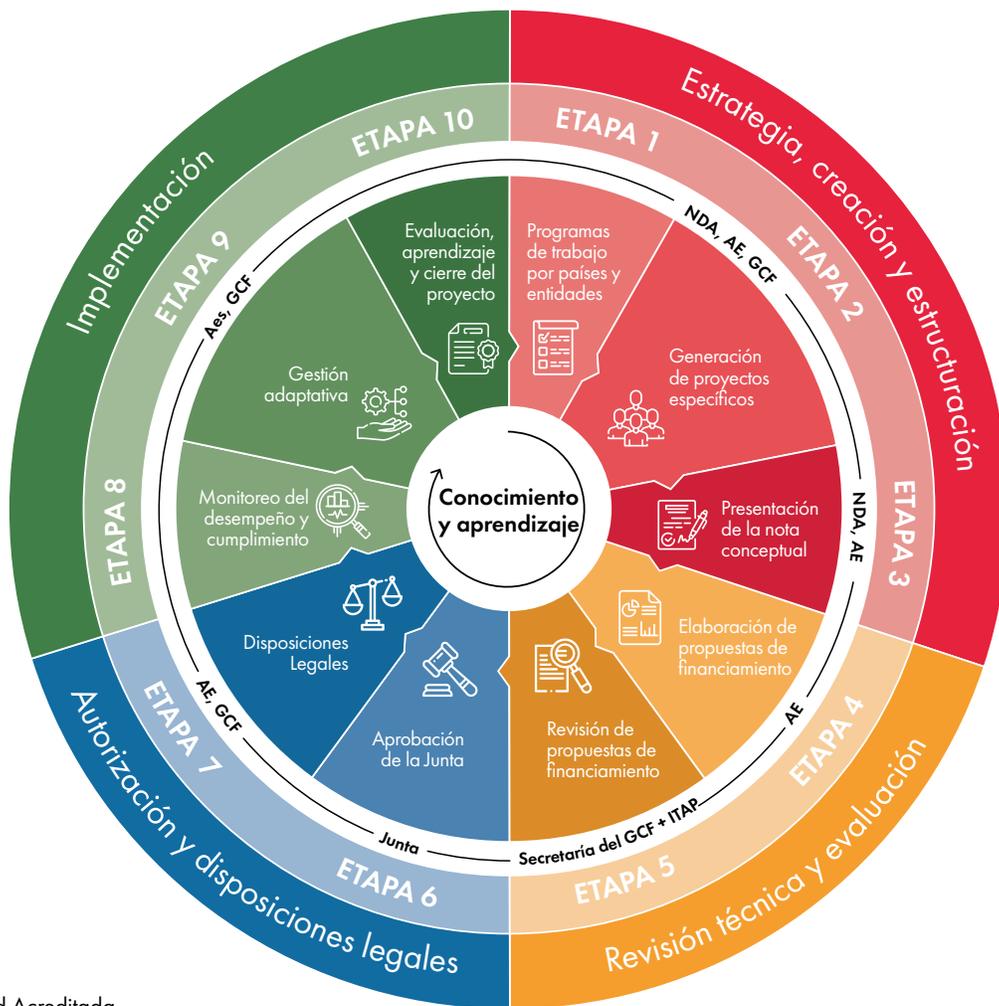
1. Esta definición se basa e inspira en Simister 2020, Guijt 2010, Watts et al. 2007 y Stein 1997.

2. Para obtener más información sobre el enfoque sistémico del monitoreo y la evaluación de la construcción de paz ambiental, consulte la sección "Sistemas y complejidad" del Capítulo 2 (Diseño).

3. Aprendizaje del monitoreo y la evaluación de la construcción de paz ambiental: Un taller interactivo sobre resolución de problema, 28 de enero de 2022.

suposición era incorrecta. Consultaron a la comunidad local y a otras partes interesadas para definir un nuevo enfoque. Las consultas no solo dieron lugar a un nuevo conjunto de indicadores, sino que modificaron la comprensión que el personal tenía sobre la relación de la comunidad con los rinocerontes y la caza furtiva. El personal optó por revisar su teoría del cambio, para centrarse en cambiar las percepciones de la comunidad sobre sus recursos naturales e involucrar más a la comunidad en la gestión de los recursos naturales. En 2021, la tasa de caza furtiva se había reducido en 95%.

**A nivel organizativo, el monitoreo y la evaluación para el aprendizaje pueden contribuir a mejorar la eficacia, la planeación estratégica y la asignación de recursos de toda la organización, así como la integración de las dimensiones medioambientales y de construcción de paz.** Los profesionales y sus organizaciones se pueden beneficiar de enfocar el proceso de aprendizaje como una oportunidad para crear un bucle de retroalimentación positiva. Por ejemplo, el *Manual de Programación del Fondo Verde para el Clima (GCF)* presenta un ciclo de vida del proyecto de 10 etapas, ilustrado como una rueda (véase la figura 5.1).



**Abreviaturas:**

- **AE** = Entidad Acreditada,
- **NDA** = Autoridad Nacional Designada,
- **ITAP** = Panel de Asesoramiento Técnico Independiente.

Figura 5.1: Ciclo de actividades de los proyectos/programas del GCF  
Fuente: GCF 2020, p. XXIII.

En el ciclo de programación de GCF, la etapa 10, “Evaluación, aprendizaje y cierre de proyectos”, alimenta directamente la etapa 1, “Programas de trabajo de países y entidades”. Lo anterior representa cómo el conocimiento aprendido de cada proyecto informa directamente la planeación estratégica de la organización, impactando en cómo asigna fondos y diseña futuras intervenciones. En consonancia con este proceso, GCF lleva a cabo revisiones de desempeño a gran escala cada pocos años, publicando una evaluación y las respuestas de la Secretaría al informe de evaluación, para mostrar cómo las experiencias pasadas darán forma a las acciones futuras de la organización.<sup>4</sup>

**El monitoreo y la evaluación para el aprendizaje también construyen la base de pruebas para el campo de la construcción de paz ambiental.** Dado que la construcción de paz ambiental es todavía un campo incipiente, la información sobre lo que funciona y en qué circunstancias es limitada. Aunque el enfoque principal de M&E, incluido M&E para el aprendizaje, se centrará generalmente en las intervenciones (incluida su relevancia para los financiadores y otras partes interesadas), y a nivel organizativo, M&E para el aprendizaje también es relevante para el desarrollo continuo del conocimiento de, en y para el campo en general. Cuando sea posible y apropiado, los profesionales pueden ayudar a construir la base de pruebas en la construcción de paz ambiental, reflexionando sobre los resultados de su trabajo y compartiéndolos, especialmente lo relativo a las consecuencias imprevistas. Lo anterior puede significar el diseñar un plan de monitoreo y evaluación que cuestione la teoría o las estrategias de cambio subyacentes a la intervención, verifique la validez de los diferentes estilos de intervención y aumente la participación de una variedad de partes interesadas, para luego compartir ese aprendizaje de forma más amplia.

Como demuestran estos ejemplos, el monitoreo y la evaluación para el aprendizaje pueden resultar beneficiosos para las intervenciones, las organizaciones y la disciplina de la construcción de paz ambiental en su conjunto.

---

4. Para un ejemplo, véase Green Climate Fund Independent Evaluation Unit 2020.



## 5.2. Enfoques de aprendizaje

Las buenas prácticas para el aprendizaje en la construcción de paz ambiental incluyen: (1) desarrollar un plan de aprendizaje como parte del plan de monitoreo y evaluación lo antes posible en el proceso de intervención; (2) centrar el aprendizaje en el nexo entre medio ambiente, conflicto y paz; (3) garantizar que los enfoques de aprendizaje sea inclusivo, participativo y sensible al conflicto; (4) adoptar enfoques de aprendizaje que conduzcan a la acción; (5) compartir el aprendizaje con la comunidad más amplia de profesionales y responsables de la toma de decisiones, en la medida de lo posible; y (6) animar a los financiadores a premiar las intervenciones que incorporen un fuerte enfoque en el aprendizaje y pongan en práctica los resultados del aprendizaje.

El hecho de que un profesional pueda aplicar dichos distintos enfoques de aprendizaje, y en qué medida, depende en parte del profesional, en parte de su organización (que puede haber institucionalizado determinados enfoques de aprendizaje,<sup>5</sup> o, por el contrario, puede dificultar determinados enfoques), en parte del contexto, y en parte de la fuente de financiación (que puede priorizar o despriorizar el aprendizaje).

### A. Desarrollar un plan de aprendizaje como parte del plan de M&E

Una de las mejores maneras de promover el aprendizaje es diseñar la intervención –y el plan de monitoreo y evaluación– para incluir el aprendizaje desde



el principio. La incorporación de consideraciones sobre el aprendizaje en el diseño del plan o marco de monitoreo y

evaluación de una intervención se puede basar en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son las partes interesadas relevantes en mi intervención?
  - ¿Cuáles son los objetivos de aprendizaje de esas partes interesadas?
  - ¿Qué información sería más útil para alcanzar esos objetivos de aprendizaje?
- ¿Cuáles son las principales preguntas, hipótesis o supuestos en torno a la teoría (o teorías) del cambio de la intervención?
  - ¿Qué información se necesita para responder a esas preguntas o examinar esos supuestos?
  - ¿Hay métodos en el proceso de implementación que se deberían probar/confirmar? ¿Qué información se necesita para confirmar que esos métodos son adecuados, eficaces y eficientes?
  - ¿Hay resultados en su teoría del cambio que parezcan especialmente cuestionables? ¿Qué información se necesita para explorar esos resultados, si se han conseguido y cómo?

5. Por ejemplo, limitar los recursos para el aprendizaje, no recompensar el aprendizaje y desincentivar a las personas para que no le dediquen tiempo.

- ¿Existen diferencias relacionadas con el género en los beneficios e impactos de la intervención? También se debe pensar en otros grupos, como determinados grupos étnicos, políticos, religiosos o marginados.
- ¿Qué procesos, herramientas o enfoques de aprendizaje serían los más adecuados para la intervención, el contexto y las partes interesadas?
  - ¿Cómo se puede diseñar la intervención para permitir el aprendizaje a lo largo de la misma (y no solo al final)?
  - ¿Cómo se pueden involucrar las partes interesadas? ¿Con qué periodicidad deben revisar las partes interesadas la información de monitoreo para generar aprendizajes? ¿Cómo sería?
  - ¿Cómo se puede recolectar la información necesaria para el aprendizaje de una manera que sea inclusiva y sensible al conflicto?
  - ¿Cómo y con quién se debe compartir la información recolectada y el aprendizaje, teniendo especialmente en cuenta la posibilidad de que su divulgación pueda poner en peligro a alguien o agravar los conflictos?
- ¿Cómo se puede ampliar y profundizar el uso de los resultados del aprendizaje?
  - ¿El aprendizaje será útil para su organización? ¿La organización tiene procesos de aprendizaje que uno pueda apoyar a través del M&E de esta iniciativa?
  - ¿Cómo podría uno y la organización actuar sobre los resultados del aprendizaje?
  - ¿Cómo podrían aprender otros de mis experiencias? ¿Cómo puede contribuir el aprendizaje de esta intervención al campo más amplio de la construcción de paz ambiental?

Para más información sobre la elaboración de un plan de aprendizaje, consulte la [Hoja de Aprendizaje](#) al final de este capítulo.

### **El aprendizaje se puede integrar en el ciclo de la intervención de diversas maneras.**

Las opciones más accesibles pueden incluir reuniones informales internas (como una reunión de equipo para debatir las conclusiones y recomendaciones de una evaluación y determinar los pasos siguientes) o sesiones consultivas con socios y partes interesadas de la comunidad para revisar las conclusiones del monitoreo y la evaluación, y elaborar recomendaciones. Los enfoques más exhaustivos e intencionados pueden incluir puntos de control predeterminados, la elaboración de informes o presentaciones, o la organización de actos públicos, como seminarios web para comunicar las lecciones aprendidas. La tabla 5.1 enumera algunas de las opciones más comunes para integrar las prácticas y herramientas del aprendizaje.



 <b>ACTIVIDAD</b>	 <b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>REVISIONES POSTERIORES A LA ACCIÓN</b>	Las revisiones posteriores a la acción permiten que un equipo o las partes interesadas se reúnan después de una actividad clave y reflexionen sobre lo que funcionó, lo que no funcionó, por qué y qué se podría hacer de manera diferente en el futuro en un contexto informal y costo-efectivo
<b>ALMUERZOS DE TRABAJO</b>	Durante los almuerzos de trabajo (Brown Bags en inglés), se invita a que una persona, un grupo o un panel comparta lo aprendido con los demás en un contexto informal. Suele haber una presentación seguida de debate. Se trata de un formato especialmente útil para el aprendizaje institucional y entre iguales.
<b>CHARLAS ILUSTRADAS</b>	Durante esta actividad silenciosa, el animador escribe y comparte preguntas de aprendizaje específicas con un grupo (en círculos o espacios delimitados de otro modo) en una hoja de papel, un tablero o un papelógrafo. A continuación, se invita a los participantes a escribir en silencio las respuestas a esas preguntas. Los demás pueden ampliar sus respuestas. La clave es permanecer en silencio.
<b>REUNIONES DE DATOS</b>	A menudo se organizan con datos del monitoreo. Las reuniones de datos convocan a las personas para que reflexionen colectivamente sobre los datos disponibles y generen ideas, aprendizajes y recomendaciones para el cambio o la acción. Las reuniones pueden incluir "tableros de datos" u otras herramientas similares que visualicen la información recolectada para los participantes. Todas las herramientas utilizadas se deben adaptar al contexto local, teniendo en cuenta el idioma y la cultura.
<b>DEBATES PECERA</b>	En un debate en pecera, los participantes se separan entre un grupo "interior" y un círculo "exterior". El grupo "interior" debate, mientras los del círculo "exterior" escuchan y toman notas. Este planteamiento del aprendizaje garantiza que todos tengan la oportunidad de compartir sus experiencias y puntos de vista, y que se les escuche.
<b>CAFÉS DE CONOCIMIENTO</b>	Una forma de reunir a un grupo de personas para tener una conversación abierta sobre un tema concreto que haga aflorar el conocimiento colectivo y permita compartir ideas y puntos de vista. El objetivo es lograr una comprensión más profunda del tema y de los asuntos implicados.
<b>SHARE FAIRS</b>	Las ferias de intercambio reúnen a la gente para entablar una conversación sobre su trabajo. Cuanta más gente, mejor (aunque no hay que olvidar que deben participar de una manera sensible a los conflictos y a las cuestiones de género). Se comparten y luego se sintetizan los conocimientos locales, las experiencias de implementación y los aprendizajes. <sup>6</sup>

Tabla 5.1: Ejemplos de enfoques de aprendizaje  
Fuente: ELI.

6. Para un ejemplo de Feria de Intercambio, véase Ohkubo et al. 2017.



## B. Enfocar el aprendizaje en el nexo entre medio ambiente, conflicto y paz

Dado que la construcción de paz ambiental es un campo joven, sus teorías del cambio aún se están desarrollando y perfeccionando, y todavía se está construyendo la base de pruebas sobre qué funciona y en qué circunstancias. En contraste, existen más pruebas sobre cómo diseñar y llevar a cabo intervenciones medioambientales eficaces, ya se trate del control de la contaminación, la creación de hábitats o la gestión comunitaria de los recursos naturales. Del mismo modo, existe un historial comparativamente más largo en lo que respecta a la construcción de paz (aunque a menudo sigue siendo difícil acertar en cada contexto concreto) que en el caso de la construcción de paz ambiental. Las mayores lagunas de conocimiento –y la mayor necesidad de aprendizaje– se encuentran en el nexo entre medio ambiente, conflicto y paz.

Concentrar el aprendizaje en el nexo entre medio ambiente, conflicto y paz implica necesariamente diseñar el sistema de monitoreo y evaluación para captar los vínculos. A menudo, también significa involucrar estratégicamente a distintas disciplinas.

**Los profesionales del medio ambiente necesitan conocimientos e información sobre cómo el conflicto y la fragilidad pueden afectar su programación medioambiental, y cómo sus**

**iniciativas pueden afectar la dinámica del conflicto y la paz** (GEF IEO 2020). Los profesionales del medio ambiente suelen tener una formación o experiencia limitadas en el diseño e implementación sensibles a los conflictos o en el mantenimiento o la construcción de paz. Además, sus prioridades medioambientales pueden no reflejar las prioridades sociales, económicas o políticas de muchas de las demás partes interesadas. En consecuencia, puede haber puntos ciegos en los que los agravios pueden derivar rápidamente en violencia. Por lo tanto, es prioritario que los profesionales del medio ambiente sepan cómo sus intervenciones afectan y se ven afectadas por un contexto de conflicto.

Del mismo modo, **los profesionales de la construcción de paz necesitan conocimientos e información sobre el modo en que las intervenciones medioambientales pueden apoyar los esfuerzos para prevenir, resolver y recuperarse de los conflictos**. Estos enfoques aún están en fase de innovación, y la evidencia es en gran medida anecdótica y específica de cada contexto (Ide et al. 2021). Además, los constructores de paz rara vez tienen experiencia en recursos naturales, cambio climático u otras cuestiones medioambientales. Por ello, el aprendizaje transdisciplinar también debería dirigirse a los profesionales de la construcción de la paz.

## C. Garantizar que el proceso de aprendizaje sea inclusivo, participativo y sensible al conflicto



**El aprendizaje es más eficaz cuando incluye a diversas partes interesadas y es participativo.**

Lo anterior aplica en términos generales, pero especialmente en el caso de la construcción de paz ambiental, por tres razones. En primer lugar, la economía política en torno a las cuestiones medioambientales, los conflictos y la paz suele implicar que diferentes personas tienen valores y puntos de vista divergentes. Las intervenciones pueden involucrar a unos grupos más que a otros. Los efectos de una intervención en el contexto más amplio –incluidos tanto los que participaron como los que no, y la dinámica entre esos grupos– pueden ser difíciles de determinar con precisión, si las evaluaciones solo incluyen a las partes interesadas que participaron en la intervención. En segundo lugar, la construcción de paz ambiental es intrínsecamente un esfuerzo multidisciplinar y multi-sectorial, y es probable que las diferentes disciplinas de los distintos sectores tengan puntos de vista diversos. Por último, la novedad del campo emergente de la construcción de paz ambiental significa que a menudo se producen consecuencias imprevistas de las intervenciones (tanto beneficiosas como perjudiciales), y es más probable que la inclusión de diversas partes interesadas garantice que se capturen estas consecuencias imprevistas; también amplía el abanico de personas que aprenden.

Lo anterior puede significar que se deba:

- Incluir a profesionales de diversos orígenes en los procesos de aprendizaje de una intervención, de modo que se puedan explorar, captar y reflexionar más a fondo los matices y las sinergias

de las actividades, productos y resultados de la construcción de paz ambiental.

- Involucrar a diversas partes interesadas ajenas al equipo de intervención en la labor de aprendizaje. Al incluir a diversas partes interesadas en el proceso de interpretación, reflexión y aprendizaje a partir de los datos de monitoreo y evaluación, es más probable que se capture una multitud de perspectivas y que los aprendizajes resultantes reflejen una imagen más precisa, válida y completa de lo que ha sucedido. También es más probable que el equipo de intervención pueda establecer o mantener buenas relaciones con otras partes interesadas. Recuerde: el aprendizaje (como todos los procesos de monitoreo y evaluación) puede apoyar los objetivos de una intervención.
- Evitar depender demasiado de evaluadores externos que tal vez no puedan comprender plenamente el entorno local y la dinámica del conflicto. Es probable que dichos evaluadores pasen por alto factores específicos importantes del contexto que afectan a una intervención. Aunque es tradicional confiar en evaluadores externos, especialmente para las evaluaciones intermedias o finales, es importante que las evaluaciones de las intervenciones medioambientales para la construcción de paz impliquen una estrecha colaboración con las partes interesadas.



Aunque la inclusión y la participación son importantes por las razones antes mencionadas, el aprendizaje **también debe ser sensible al conflicto para evitar hacer daño**

**y maximizar los beneficios del aprendizaje.** Al igual que M&E, el aprendizaje debe ser sensible al conflicto para apoyar los objetivos de la intervención de construcción de paz ambiental y limitar los efectos negativos no intencionados de un proceso de aprendizaje. Lo anterior significa:

- **Ser específico sobre qué partes interesadas deben recibir qué información de monitoreo y evaluación y en qué formato.** Tener cuidado de garantizar la seguridad de las partes interesadas, anonimizando o agregando la información de monitoreo y evaluación, en particular la información que podría ser utilizada por saboteadores o contra grupos marginados.
- **Pensar en cómo los procesos de aprendizaje pueden apoyar los objetivos de construcción de paz ambiental o exacerbar el conflicto.** Dependiendo de a quién se invite a participar en el aprendizaje y en qué formato, puede aumentar la confianza en la intervención y entre las partes interesadas, o avivar las tensiones y las sospechas.

## **D. Adoptar enfoques de aprendizaje que conduzcan a la acción**

**Un aspecto importante del aprendizaje es el proceso de utilizar las lecciones aprendidas.** El proceso de aprendizaje no se debe detener una vez generadas las ideas. Por el contrario, es esencial que los resultados del aprendizaje se conviertan en acción. Esta idea es especialmente importante cuando el aprendizaje revela algo sobre la organización o la estructura institucional, la cultura o las prácticas, además de la intervención en sí. Por ejemplo:

El personal de la intervención, sus socios y otras partes interesadas pueden desarrollar pasos, planes de acción o lineamientos explícitos y directos

para aplicar los resultados del aprendizaje a futuras intervenciones. Dichos documentos deben proporcionar suficientes detalles operativos (quién debe hacer qué, en qué plazo y con qué recursos) para la rendición de cuentas y para que las personas no familiarizadas con la fuente del aprendizaje puedan hacer lo necesario. Este es otro proceso que se beneficia de la participación; con más partes interesadas implicadas, es más probable que las acciones recomendadas se ajusten al contexto y las necesidades, además de ayudar a alcanzar los objetivos deseados. También hay una mayor responsabilidad si las acciones se comparten de forma transparente.

En los casos en que los resultados específicos del aprendizaje sean particularmente impactantes (por ejemplo, porque plantean riesgos para la organización o las personas), los resultados pueden informar el desarrollo o la revisión de políticas, procedimientos o salvaguardias.

Cuando el aprendizaje revela brechas en la capacidad o en la práctica, la puesta en práctica del aprendizaje puede implicar medidas para desarrollar la capacidad y la concienciación del personal a través de capacitación, contratación u otros medios.

En algunos casos, sin embargo, es posible que las percepciones del proceso de aprendizaje no se traduzcan en acciones inmediatas y específicas; en cambio, el **aprendizaje puede contribuir a conversaciones a largo plazo que configuren puntos de vista sobre proyectos, programas y políticas, o incluso sobre la misión y los objetivos de la organización.**

Un modelo que puede ayudar a ilustrar este proceso de aprendizaje continuo es el aprendizaje de triple bucle, el cual implica tres tipos diferentes de “bucles” para utilizar los resultados del monitoreo y la evaluación (véase la figura 5.3; Tamarack Institute s.f.). Ellos son:

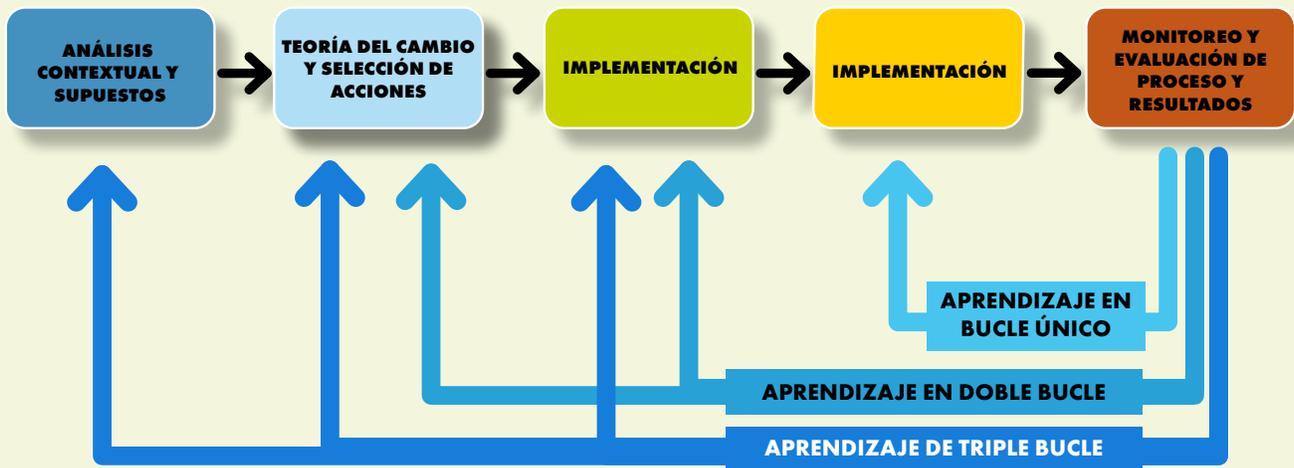


Figura 5.2: Bucles de retroalimentación del aprendizaje

Fuente: ELI, a partir de Tamarack Institute s.f.

Nota: Esta figura no muestra las dinámicas más complejas que suelen estar presentes en los procesos de aprendizaje.

1. Aprendizaje de bucle único: utiliza los conocimientos obtenidos del monitoreo y la evaluación para revisar la implementación de una intervención, por ejemplo, para abordar una cuestión o un problema de implementación, e implica preguntarse: “¿Estamos haciendo las cosas bien?”.
2. El aprendizaje de doble bucle: se basa en el aprendizaje de bucle único y también implica revisar o replantear la teoría del cambio de una intervención, los supuestos relacionados o el diseño de sus acciones, basándose en lo que se aprende del monitoreo y la evaluación. Al aplicar el aprendizaje de doble bucle, la pregunta es “¿Estamos haciendo lo correcto?”. Los profesionales pueden desarrollar nuevos conocimientos sobre las relaciones causales importantes para la intervención.

3. Aprendizaje de triple bucle: implica utilizar los conocimientos de monitoreo y evaluación para reevaluar o reanalizar el contexto en el que opera la intervención. Este aprendizaje plantea la pregunta: “¿Cómo decidimos qué es lo correcto?”. Dado que el análisis del contexto operativo de la intervención determina significativamente su teoría del cambio y la selección de acciones, el aprendizaje de triple bucle tiene el mayor potencial para transformar la futura dirección e implementación de la intervención. La práctica del aprendizaje triple bucle demuestra el mayor compromiso con el cambio, la reflexión crítica y la apertura. Sin embargo, también se pueden requerir más recursos para llevarlo a cabo.



## E. Compartir el aprendizaje con la comunidad en general

Para que el aprendizaje obtenido a partir del monitoreo y la evaluación tenga un impacto en el campo de la construcción de paz ambiental en general, **los resultados del monitoreo y la evaluación y el aprendizaje asociado se deben poner ampliamente a disposición de los profesionales, los académicos y otras partes interesadas.** Siempre que sea posible, los profesionales deben tratar de compartir sus aprendizajes con socios, financiadores, comunidades, académicos y otros profesionales, ya sea en forma de informes escritos, seminarios web, presentaciones en conferencias o debates informales.

Si bien el aprendizaje puede ser más fácil y directo cuando los resultados de una intervención han sido positivos en general, y se han compartido los conocimientos y las lecciones aprendidas a través de documentos políticos, publicaciones académicas, eventos y materiales promocionales, compartir el aprendizaje es más difícil cuando una intervención se puede percibir como fallida o problemática. A menudo, los fracasos no se perciben como una oportunidad para aprender, sino como un riesgo para la reputación de las personas, las organizaciones y sus financiadores. Dependiendo de la gravedad y la naturaleza del fracaso, puede haber fuertes desincentivos para compartir los fracasos y, por lo tanto, un poderoso impedimento para el aprendizaje, especialmente fuera del propio personal de la intervención. Los denominados “festivales

del fracaso” ofrecen foros en los que las personas pueden compartir experiencias difíciles o incómodas con un riesgo mínimo para su reputación o la de su institución (Chambers, Massarella & Fletcher 2022; Zeppenfeld 2020).

## F. Animar a los financiadores a dar prioridad al aprendizaje

Para fomentar aún más la reflexión y el aprendizaje por parte de los profesionales de la construcción de paz ambiental, **los financiadores deberían hacer más hincapié en los procesos de aprendizaje como condición para la financiación.** Esta condición podría incluir exigir a los receptores de fondos que diligencien cuestionarios de autoevaluación sobre las actividades y los resultados de la intervención, informes narrativos enfocados en el aprendizaje o un Plan de Aprendizaje como contingencia de la financiación. Los financiadores también pueden incentivar el aprendizaje y el trabajo con los receptores de fondos para explorar los “fracasos” y desarrollar acciones adaptativas. De hecho, los profesionales de la construcción de paz ambiental deberían considerar la posibilidad de trabajar con sus financiadores desde el principio de una intervención, para diseñar un programa de aprendizaje que satisfaga las necesidades del financiador, de los profesionales y de otras partes interesadas, lo cual podría incluir la adaptación o revisión de los requisitos de presentación de informes para concentrarse más en el aprendizaje. El recuadro 5.1. muestra dos ejemplos.

### **Recuadro 5.1: Enfoques institucionales de la colaboración con los financiadores para promover el aprendizaje**

En el contexto de la conservación, Europarc creó un proceso de evaluación basado en una autoevaluación por parte de la administración del parque nacional alemán, cuyos resultados se interpretan mediante un análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas (DOFA). Mediante este análisis, y con la ayuda de un experto externo, la administración establece a continuación medidas de acción basadas en las lecciones aprendidas. En la administración alemana de parques nacionales, este proceso se repite cada 10 años (Leverington et al. 2010).

En el contexto de la construcción de paz, USIP exige a los beneficiarios que presenten informes trimestrales. Además de las preguntas habituales sobre los avances en los objetivos del proyecto, USIP también pide a los beneficiarios que:

- Compartan cualquier resultado inesperado significativo para su proyecto durante el periodo del informe. ¿Los resultados inesperados fueron positivos o negativos? Se puede utilizar esta sección para explicarlos y dar más detalles.
- Describan los retos más importantes a los que se ha enfrentado la organización durante el periodo cubierto por el informe, lo cual puede incluir retos en el contexto operativo externo. Pueden ser internos de la organización, como la transición de personal, o externos, como problemas con partes interesadas externas o contratiempos en la promoción debido a un cambio político. En esta sección se puede explicar y detallar cómo esos retos afectaron al proyecto.
- Proporcionen información actualizada sobre la estrategia de monitoreo y evaluación del proyecto, tal como se describe en la solicitud aprobada, y que describan los progresos realizados en los indicadores. Esta descripción puede incluir la recolección de datos de referencia y esfuerzos adicionales de recolección de datos. [Además de hacer un seguimiento de la estrategia de monitoreo y evaluación, esta pregunta permite aprender a dar forma a la estrategia de M&E].



## 5.3. Desafíos

Aunque el aprendizaje es un componente esencial de la implementación y el M&E de las intervenciones, la integración del aprendizaje en el ciclo de intervención plantea varios problemas. Uno de los principales retos ha sido **concentrarse en la rendición de cuentas hacia arriba** en detrimento del aprendizaje. Históricamente, las prácticas de monitoreo y evaluación se han concentrado en la recolección de datos y la comunicación de resultados para rendir cuentas a los financiadores. Dicho enfoque se ha enfocado tradicionalmente en el seguimiento de indicadores o métricas que ponen de relieve la capacidad de una intervención para llevar a cabo actividades predeterminadas, alcanzar metas u objetivos fijos y dar cuenta de cómo se han utilizado los recursos. El resultado ha sido que los profesionales se han visto sometidos a una gran presión para captar únicamente los éxitos previstos o predeterminados (y a menudo solo los productos), sin reflexionar adecuadamente sobre las áreas que necesitan mejoras y sin examinar sistemáticamente los retos o fracasos. De hecho, se puede desalentar activamente el debate sobre los fracasos, ya que podría suponer un riesgo institucional para el financiador.

El concentrarse en presentar informes a los donantes suele **desincentivar a los profesionales a la hora de reflexionar** sobre sus supuestos y procesos, cuestionar y adaptar sus teorías del cambio, o crear una base probatoria accesible y transparente para las partes interesadas y el sector en general. Por el contrario, es posible que los profesionales solo inviertan tiempo y recursos en recolectar los datos



necesarios para informar sobre los productos y resultados previstos. Además, se pueden mostrar reacios a actualizar la teoría del cambio dependiendo de la nueva información recopilada, y es posible que no aprovechen las oportunidades para involucrar a las comunidades, los colegas y otras partes interesadas en el análisis de dicha información, si los plazos son ajustados o la entidad financiadora no está interesada.

Un enfoque de M&E centrado en el aprendizaje puede motivar al personal y a los socios a recolectar información más allá de los productos y resultados previstos, haciendo énfasis en la reflexión sobre la teoría del cambio y entablando un debate sobre los resultados que sea participativo, inclusivo y sensible a los conflictos.

Incluso cuando los profesionales están interesados en adoptar un enfoque de M&E centrado en el aprendizaje, pueden tener dificultades para hacerlo

debido a la **falta de recursos organizacionales para el monitoreo y la evaluación**. Crear procesos para incorporar el aprendizaje a nivel de intervención o de organización puede requerir una inversión inicial significativa en personal y tiempo, y también supone que la organización esté abierta a conversaciones honestas y a la reflexión crítica.

Algunas organizaciones que trabajan en la intersección entre medio ambiente, conflicto y paz han comprendido el valor de invertir en el aprendizaje a partir de sus experiencias. El Instituto Internacional del Agua de Estocolmo (SIWI), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y otras organizaciones (incluido el Banco Mundial) han tomado medidas para integrar el aprendizaje en sus procesos de monitoreo y evaluación, a través de la creación de intervalos fijos para reflexionar sobre la información de monitoreo y evaluación y adaptar las intervenciones y las prácticas organizativas según corresponda. Por ejemplo:



La Oficina de Evaluación Independiente (OEI) del FMAM ha llevado a cabo una serie de evaluaciones temáticas, incluida la programación en situaciones frágiles y de conflicto (GEF IEO 2020). En la realización de dichas evaluaciones, la OEI se ha puesto en contacto con el personal, los asociados, los beneficiarios y los expertos para identificar buenas prácticas y compartir las enseñanzas extraídas de M&E, y también ha facilitado el intercambio de aprendizaje entre los organismos del FMAM. La Secretaría del FMAM es la encargada de implementar los resultados del aprendizaje (y en particular las recomendaciones de las evaluaciones que han sido aprobadas por el Consejo del FMAM). Para motivar a la Secretaría del FMAM a tomarse en serio el aprendizaje y las recomendaciones, el Consejo del FMAM examina en qué medida la Secretaría ha aplicado las recomendaciones específicas de las diversas evaluaciones.



El SIWI ha fomentado que tanto su personal como otros profesionales apliquen los resultados del aprendizaje a nivel de proyecto. Por ejemplo, su guía “Source-to-Sea” destaca que los indicadores de una intervención deben alimentar “directamente los ciclos de aprendizaje iterativo a través de la gestión adaptativa” y que “la evaluación de los indicadores monitoreados puede proporcionar información valiosa para ampliar la comprensión” del enfoque del proyecto (Mathews et al. 2019). A nivel organizacional, SIWI analiza los cambios potenciales y las lecciones aprendidas en cada una de sus Evaluaciones Trimestrales de sus proyectos y programas.<sup>7</sup> Dichas prácticas son fundamentales para crear una cultura de gestión adaptativa.<sup>8</sup>

7. Entrevista con personal del SIWI, junio de 2021.

8. Para más información sobre la gestión adaptativa, véase el Capítulo 2.



# Hoja de trabajo: Aprendizaje

## Objetivos

La presente hoja de ejercicios le ayudará a:

- Diseñar un plan de aprendizaje que incluya a las partes interesadas, los objetivos, las actividades y un proceso para utilizar lo aprendido.
- Garantizar que los procesos de aprendizaje informen la toma de decisiones a múltiples escalas.
- Apoyar la gestión adaptativa y la mejora de las intervenciones.
- Explorar cualquier resultado o consecuencia no deseados derivados de una intervención.
- Construir la base empírica de la construcción de paz ambiental.

## Diseño de un plan de aprendizaje

Además de los procesos institucionales de aprendizaje (que se aplican a múltiples intervenciones), se puede desarrollar un plan de aprendizaje adaptado a su intervención. Un plan de aprendizaje describe los objetivos, las partes interesadas y el proceso de aprendizaje. Se debe redactar el plan de aprendizaje antes del inicio de una intervención para asegurarse de que se está recopilando la información que se necesita desde el principio; sin embargo, el plan de aprendizaje se puede actualizar a medida que cambia el contexto. Utilice los encabezados que aparecen a continuación como plantilla y tenga en cuenta las preguntas relacionadas al momento de elaborar su plan.

## Partes interesadas del aprendizaje

Enumere las partes interesadas pertinentes y sus necesidades en relación con los procesos y productos del aprendizaje. La siguiente tabla sirve de plantilla, y es posible que quiera revisar el ejercicio sobre personas del capítulo de diseño a medida que completa esta sección.

 <b>PARTES INTERESADAS</b>	 <b>NECESIDADES DE APRENDIZAJE E INTERESES</b>	 <b>CONSIDERACIONES ESPECIALES</b>

## Preguntas de aprendizaje

Incluya aquí sus preguntas sobre el aprendizaje. Las preguntas recogen sus objetivos y expectativas del aprendizaje. Asegúrese de que sean lo suficientemente específicas como para orientar realmente las actividades de aprendizaje y que no sean tantas como para desbordar los recursos disponibles (tiempo, personas, dinero, etc.). Reflexione sobre los siguientes puntos:

- ¿Qué información sería más útil para las intervenciones actuales o futuras?
- ¿Qué partes de su teoría del cambio necesitan más evidencia? ¿Hay enfoques o resultados que se estén poniendo a prueba? En concreto, ¿cómo está captando la interacción o relación entre los aspectos medioambientales y de paz de su intervención?
- ¿Cuáles son sus necesidades de aprendizaje a nivel de intervención e institucional?
- ¿Cuáles son las necesidades específicas de aprendizaje de las partes interesadas que ha identificado? ¿En qué se diferencian?
- ¿Qué se puede aprender sobre los supuestos o el contexto en el que tuvo lugar la intervención? ¿Qué ha aprendido de forma inesperada (cuáles han sido los efectos imprevistos de la intervención)?

## Funciones y responsabilidades de aprendizaje

Documente cómo se gestionará el proceso de aprendizaje y quién lo hará. Puede ser un responsable individual o un comité/grupo consultivo que incluya a las partes interesadas locales, y se deben reflejar los objetivos, las preguntas y las actividades de aprendizaje. Es probable que desee documentar sus tareas o responsabilidades específicas.

## Actividades de aprendizaje

Documente aquí los procesos y las actividades de aprendizaje específicos. Tenga en cuenta los siguientes puntos:

- ¿Qué debe hacer para responder a sus preguntas y alcanzar sus objetivos de aprendizaje? Por ejemplo, ¿con qué frecuencia debe revisar sus datos de monitoreo? ¿Qué hará con los resultados de una evaluación planeada?
  - Revise los capítulos sobre Diseño, Monitoreo y Evaluación para asegurarse de que sus necesidades de aprendizaje estén integradas en sus planes generales.
- ¿Cómo se captará el aprendizaje? Puede ser un wiki en línea o de un foro de debate donde la gente pueda compartir de manera informal, o de notas tomadas durante sesiones informales de reflexión. Asegúrese de que exista un lugar y un proceso para documentar lo aprendido, de modo que no se olvide.
- ¿Qué necesidades diferentes pueden tener las distintas partes interesadas en relación con los procesos de aprendizaje? Por ejemplo, ¿cómo puede incorporar a esas partes interesadas al proceso de aprendizaje de una manera culturalmente apropiada y sensible al conflicto?
- ¿Cómo se asegurará de que se exploren los efectos o resultados imprevistos?

Las actividades de aprendizaje pueden ser internas e informales, como realizar una reunión del equipo para debatir las conclusiones y recomendaciones de una evaluación. También pueden ser más amplias, que impliquen sesiones consultivas con socios y partes interesadas de la comunidad para revisar los datos de monitoreo. Para quienes estén interesados en servir de facilitadores en reuniones enfocadas en el aprendizaje, USAID (2019) tiene una guía útil. La tabla 5.1 muestra una lista de otros ejemplos de actividades de aprendizaje y reflexión que puede desear llevar a cabo, incluidas revisiones posteriores a la acción, almuerzos de trabajo, charlas ilustradas, reuniones de datos, debates pecera, cafés de conocimiento y ferias de intercambio.

Aunque estas ideas pueden ayudarle a empezar, otro paso que puede dar es preguntarles a las partes interesadas cómo podrían aprender mejor. ¿Qué enfoques resuenan más en esos grupos? ¿Qué otras ideas tienen?

## Productos del aprendizaje

Enumere sus productos del aprendizaje. Se puede utilizar como plantilla la tabla a continuación. A la hora de decidir qué productos del aprendizaje priorizar, tenga en cuenta lo siguiente:

- ¿Qué necesidades diferentes pueden tener las distintas partes interesadas (incluida su propia organización) en relación con los productos del aprendizaje? ¿Necesitará crear productos de aprendizaje en diferentes idiomas o formatos?
- ¿Qué medios son los mejores para transmitir las conclusiones a las distintas partes interesadas y audiencias?
- ¿Qué riesgos puede entrañar la transparencia de los productos del aprendizaje? ¿Cómo puede garantizar que sus productos del aprendizaje tengan en cuenta los conflictos y los temas de género?



 <b>PRODUCTO DEL APRENDIZAJE</b>	 <b>DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO</b>	 <b>CRONOGRAMA/ FRECUENCIA</b>	 <b>PARTES INTERESADAS</b>

## Uso del aprendizaje

Asegúrese de que su plan de aprendizaje establezca claramente cómo se utilizarán los resultantes del aprendizaje. Tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Reflexione sobre cómo pueden los resultantes del aprendizaje apoyar los objetivos de sus intervenciones actuales y futuras. [Este punto es importante, ya que a menudo hay inercia institucional, y una clave para incorporar los resultantes del aprendizaje es poder mostrar el valor del cambio, ya sea en beneficios o en gestión de riesgos].
- Si la intervención sigue en curso, ¿cómo puede incorporar los resultantes del aprendizaje a la intervención en curso?
- ¿Se debería elaborar un plan de acción escrito que incorpore los resultantes del aprendizaje y detalle los pasos que hay que dar, quién es el responsable y para qué fecha?
- ¿Cómo se incorporarán los resultantes del aprendizaje al diseño y la implementación de futuras intervenciones?
- ¿Quién recibirá los resultantes del aprendizaje y por qué medios? ¿Se compartirán con la comunidad de construcción de paz ambiental en general (para ayudar a construir la base de pruebas)?
- ¿Cómo puede garantizar que los resultados de su aprendizaje se compartan de forma sensible al conflicto?
- ¿Existe algún proceso de aprendizaje institucional en curso al que pueda contribuir?



# Referencias



**Chambers, Josephine M., Kate Massarella, & Robert Fletcher. 2022.** "The Right to Fail? Problematizing Failure Discourse in International Conservation." *World Development* 150:105723.

**GEF IEO (Global Environment Facility Independent Evaluation Office). 2020.** "Evaluation of GEF Support in Fragile and Conflict-Affected Situations." <https://www.thegef.org/council-meeting-documents/evaluation-gef-support-fragile-and-conflict-affected-situations>

**Green Climate Fund. 2020.** *GCF Programming Manual*. <https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/gcf-programming-manual.pdf>

**Guijt, Irene. 2010.** "Accountability and Learning: Exploding the Myth of Incompatibility between Accountability and Learning." In *Capacity Development in Practice*, ed. J. Ubels, N.-A. Acquaye-Baddoo & A. Fowler, 277-291. Earthscan.

**Ide, Tobias, Carl Bruch, Alexander Carius, Ken Conca, Geoffrey D. Dabelko, Richard Matthew, & Erika Weinthal. 2021.** "The Past and Future(s) of Environmental Peacebuilding." *International Affairs* 97(1):1-16. <https://academic.oup.com/ia/article/97/1/1/6041492>

**Leverington, Fiona, Anne Kettner, Christoph Nolte, Melitta Marr, Sue Stolton, Helena Pavese, Susanne Stoll-Kleemann, & Marc Hocking. 2010.** "Protected Area Management Effectiveness Assessments in Europe: Overview of European Methodologies." Bundesamt für Naturschutz. <http://www.europarc.org/wp-content/uploads/2015/05/PAME-Supplementary-report.pdf>

**Mathews, R. E., A. Tengberg, J. Sjödin, & B. Liss-Lymer. 2019.** *Implementing the Source-to-Sea Approach: A Guide for Practitioners*. SIWI, Stockholm.

**Ohkubo, S., C. Mickish Gross, M. Kioko, & J. Cassaniti. 2017.** "East African Regional Knowledge Management Share Fair: Research Findings." Johns Hopkins Center for Communication Programs. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00MTD6.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00MTD6.pdf)

**Simister, Nigel. 2018.** "Learning and Accountability." INTRAC. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Learning-and-Accountability.pdf>

**Stein, Johan. 1997.** "How Institutions Learn: A Socio-Cognitive Perspective." *Journal of Economic Issues* 31(3): 729-740.

**Tamarack Institute. n.d.** "Single, Double and Triple Loop Learning." <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Events/Multi-Day%20Events/Community%20Change%20Institute%20-%20CCI/2017%20CCI%20Vancouver/Resources/Tool%20-%20Single%20Double%20Triple%20Loop%20Learning.pdf>

**USAID (United States Agency for International Development). 2019.** Designing and Facilitating Learning-Focused Meetings. Ver. 1. [https://usaidearninglab.org/sites/default/files/resource/files/designing\\_and\\_facilitating\\_learning\\_focused\\_meetings\\_final\\_20190326.pdf](https://usaidearninglab.org/sites/default/files/resource/files/designing_and_facilitating_learning_focused_meetings_final_20190326.pdf)

**Watts, J., R. Mackay, D. Horton, A. Hall, B. Douthwaite, R. Chambers, & A. Acosta. 2007.** *Institutional Learning and Change: An Introduction*. 2<sup>nd</sup> ed. ILAC Working Paper No. 3. <https://hdl.handle.net/10568/70607>

**Zeppenfeld, Leanne. 2020.** *Facing Failures: A Framework for Understanding and Identifying Failure in International Development*. M.Sc. thesis. Wageningen University. <https://edepot.wur.nl/532874>