

III. LA AGENDA 21 ESCOLAR DE BARCELONA: UNA EXPERIENCIA INNOVADORA

Hilda Weissmann, Carmen L. Rodríguez Velazco,
Alejandro Jurado y Melissa Pomeroy

La Agenda 21 Escolar (A21E) nace de la voluntad política de extender la idea de sostenibilidad y las buenas prácticas sostenibles en la ciudad de Barcelona a través de la participación de los centros educativos de todas las etapas. En el año 2001, la secretaría de la Agenda 21 de Barcelona convoca la primera edición del programa escolar. Germina así un espacio conceptual situado en la intersección de dos grandes esferas: un proyecto educativo y una Agenda 21 Local. Por una parte, la A21E propone un enfoque global del conjunto de la escuela hacia la sostenibilidad, con la consiguiente innovación institucional. Por otra, se inserta en el movimiento ciudadano de definir e implementar un camino de transformación hacia una ciudad más sostenible, a través de la Agenda 21 Local.

Transformar la escuela hacia la sostenibilidad

Un proceso de aprendizaje

La educación ambiental para la sostenibilidad es entendida como un proceso orientado a estimular la conciencia y el interés por las cuestiones socio-ambientales y su problemática global y a fortalecer la capacidad de las personas para trabajar individual y colectivamente en la solución de los problemas actuales y en la prevención de los que puedan venir. No se trata de una educación para comprender y asumir sino para comprender y actuar. Con el apoyo de este programa, las escuelas analizan los conflictos de su entorno, plantean

visiones alternativas, participan en la solución de los problemas diagnosticados y convierten este proceso de análisis y acción en un recurso educativo. Caminar hacia la sostenibilidad es un largo proceso de aprendizaje.

Más allá del medio ambiente

Los centros que se adhieren al programa descubren que las temáticas que interesan van más allá de lo que habitualmente se entiende por «ambiental». En efecto, por poco que amplíen su percepción desde los síntomas a las causas, toman conciencia de que, tras los conflictos ambientales, subyacen cuestiones socioeconómicas, políticas y culturales, y que todos los grandes problemas —la pobreza, el consumo dilapidador, la degradación ambiental o los conflictos entre grupos humanos— están íntimamente interconectados.

Este enfoque tiene importantes consecuencias en la definición de los objetivos educativos. La educación debe ayudarnos a entender mejor el mundo en que vivimos, para poder encarar la complejidad de sus problemas y construir democráticamente soluciones bien informadas. Abundando en esta lógica, el gran cambio para los centros participantes en el programa es internalizar la idea de que el objetivo no se limita a cambiar comportamientos (ahorrar energía, reciclar el papel, respetar a los animales) sino que apunta a capacitar para el análisis crítico del entorno y el diseño y desarrollo de acciones alternativas. Capacitar, que significa ser capaz (conocimientos e instrumentos necesarios) y también sentirse capaz (ánimo y control suficiente para comprometernos en la acción).

De la transmisión a la participación

La propuesta metodológica se basa en la resolución colectiva de problemas concretos. La clave es la participación del alumnado en proyectos reales de transformación del entorno que, a la vez que forman criterios de actuación, constituyen en sí mismos una experiencia exitosa. El propio proceso es la lección.

La visión de una escuela más sostenible incluye un ambiente armónico y estimulante que motiva el aprendizaje, propicia el desarrollo de la autonomía personal y el pensamiento crítico, ayuda a desarrollar habilidades para la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Una escuela más democrática que invita a participar, anima

al liderazgo y reconoce el valor de la implicación de todos y cada uno. Una escuela abierta a su entorno y capaz de trabajar en redes de aprendizaje y de acción.

Definición del plan de trabajo

La Agenda 21 Escolar propone una metodología sencilla y flexible, que ayuda a cada centro a hacer su propio camino, progresando cada uno a su ritmo, según sus características, posibilidades o nivel de compromiso. Cada centro analiza su punto de partida y determina sus objetivos y acciones. El resultado es la síntesis entre lo deseable y lo posible. El esquema de trabajo se basa en cinco fases que configuran un modelo de análisis y de intervención:

✓ *Fase de motivación*

El propósito de esta fase es suscitar y aumentar el interés y el compromiso de la comunidad educativa. La clave es encontrar espacios y maneras de interrogarse sobre el propio entorno —la escuela, la ciudad, el planeta—, qué nos agrada, qué nos disgusta, como nos gustaría que fuera, qué responsabilidad tenemos, por qué vale la pena implicarnos, qué podemos hacer para mejorarlo. Este proceso tendrá como resultado la disposición a participar de un colectivo cada vez más amplio.

✓ *Fase de diagnóstico*

El propósito de esta fase es identificar y analizar los principales problemas del centro y su entorno, su dimensión, comprenderlos en profundidad y averiguar las posibles causas. Los aspectos a diagnosticar pueden ser muy variados y suelen estar relacionados con:

- el ideario del centro en relación a la sostenibilidad y cómo se manifiesta en las prácticas educativas,
- cómo se integran en las programaciones los contenidos y competencias vinculadas con los principios de sostenibilidad,
- la coherencia entre lo que se pretende enseñar y cómo se enseña
- la calidad de los espacios en el centro y su entorno,
- la gestión de los recursos energéticos y el agua, el consumo de materiales, la alimentación, el tratamiento de los residuos, la movilidad, la biodiversidad, el confort acústico, etc.,

- el contexto social y el funcionamiento interno del centro,
- los aspectos sociales vinculados a los principios de la sostenibilidad: la participación, la comunicación, la responsabilidad, la autonomía, las actitudes ante los cambios...
- y las relaciones entre el centro y el entorno próximo y lejano.

✓ *Fase de exploración de alternativas y toma de decisiones*

El próximo paso es acordar en qué queremos y podemos cambiar y establecer un plan que concrete metas, calendario y responsables. Identificar soluciones es un aspecto importante del proceso, ya que permite la formación de criterios y la práctica de las reglas de juego democráticas. Se contemplan cambios *de infraestructura*, cambios *organizativos*—tanto los que se vinculan con la gestión de los espacios y los recursos como los cambios asociados a aspectos pedagógicos— y finalmente cambios de *comportamientos* de las *personas y los grupos*.

✓ *Fase de acción*

En esta fase se organiza y pone en práctica la acción programada. Pasar a la acción hace que el proceso no quede en un simulacro, sino que se convierta en experimentación real de las alternativas que colectivamente se han construido.

✓ *Fase de evaluación*

La fase de evaluación ofrece información para ajustar los objetivos y las estrategias de acción. Permite extraer aprendizajes y de esta manera realimentar el proceso y continuar innovando, partiendo del modelo de escuela que se ha imaginado.

Seguimiento y servicios

Para estimular, orientar y dar apoyo a los centros, la A21E pone a su disposición servicios de diferente carácter: información telefónica y telemática, comunicación regular,¹ formación permanente, seguimiento del proceso y asesoramiento, propuestas de trabajo

1. A través de un boletín electrónico quincenal y de la página web del programa.

y recursos provenientes de diferentes instancias municipales, un Centro de Documentación de Educación Ambiental con materiales informativos y didácticos de consulta y préstamo, oportunidades para formar parte de una red de centros y ayudas económicas para la propia gestión del programa.

La respuesta de los centros: logros e inercias

Si medimos el éxito de la A21E en términos cuantitativos, podemos afirmar que la respuesta fue entusiasta desde su inicio. En el curso 2001/2002 participaron 69 escuelas e institutos y en el 2010/2011 lo hacían de manera activa 352 centros de educación, entre infantil (0-6), primaria, secundaria obligatoria y post obligatoria, ciclos formativos y de educación de adultos, de todos los distritos de la ciudad.

Al finalizar cada curso escolar se evalúa el grado de aceptación y aprovechamiento de los recursos que ofrece el programa, cómo los utiliza cada escuela, si aceptan o generan demandas espontáneas y de qué tipo, los contenidos de las demandas, la asistencia a las ofertas formativas, la frecuencia con la que se comunican espontáneamente con el resto de los centros participantes, el grado y tipo de implicación del alumnado en la gestión de la A21E del centro, etc. Estos son indicadores que cobran sentido en tanto que los únicos compromisos ineludibles son presentar un proyecto antes del inicio del curso y una memoria al finalizarlo.

Esta información es cotejada con las evaluaciones que los formadores realizan después de cada sesión de asesoramiento, con la información que se recoge en los seminarios de intercambio y seguimiento y, de manera especial, con las reflexiones de los centros a la hora de autoevaluarse (memorias).

Al analizar los niveles de logro en cuanto a la calidad de los programas y los avances que demuestra cada escuela, identificamos tres tipos de centros:

- Centros de tipo A: son centros que se comportan de manera autónoma y que integran en su práctica, en la gestión del centro y en el desarrollo curricular una filosofía acorde con los principios de sostenibilidad. Lo hacen de manera consensuada.

Son centros que llevan cinco o más cursos desarrollando la A21E, abarcan un amplio abanico de temáticas, suelen contar con un equipo directivo que vela por la coherencia entre lo que dicen querer hacer y efectivamente hacen. El alumnado juega un rol protagónico en la gestión del programa y suelen implicarse otros colectivos de la comunidad escolar. Generalmente demandan más información que formación y están dispuestos a establecer redes con otros centros e intercambiar experiencias.

- Centros de tipo B: suele ser el grupo más numeroso y de comportamiento más heterogéneo. Un buen signo es cuando dan señales de que algo no va bien en su A21E y responden positivamente a las propuestas formadoras o de intercambio de carácter más pedagógico que técnico. Hay tres indicadores inconfundibles: empiezan a ampliar el espectro de temáticas, involucran al alumnado en la coordinación del programa y suelen pasar de una memoria descriptiva a una autoevaluación analítica y con finalidad reguladora.
- Centros de tipo C: son centros a los que les resulta difícil pedir ayuda y la mayor parte de sus demandas se centran en recursos prácticos y ejemplos de actividades para introducir mejoras en la gestión ambiental del centro. Suelen centrarse en la enseñanza de nuevos comportamientos (hábitos) y la participación más activa y real está en manos del profesorado. La evolución del programa depende de personas puntuales y no del esfuerzo colectivo de la comunidad escolar.

La distribución de los centros en cada grupo se ha ido modificando año tras año; sin embargo hallamos que, mientras el grupo B (intermedio) suele variar entre un 45 a un 55%, el grupo A no suele superar un 25% y el C fluctúa entre un 30 y un 27%.

Un buen indicador del grado de compromiso que van adquiriendo los centros es la permanencia en el programa. De hecho, es poco significativo el número de escuelas que deserta (no supera el 8%) y un alto porcentaje se reintegra al cabo de uno o más cursos escolares.

Las evaluaciones sobre el desarrollo de las A21E de las escuelas participantes permiten identificar los siguientes criterios de éxito:

- El convencimiento de que una educación que potencia la autonomía y la participación es una de las claves para la formación de un ciudadano crítico y comprometido con la realidad.
- La facilidad para delegar una porción del poder.
- El cambio es vivido como un reto que ilusiona.
- Se vela por la coherencia entre el discurso y la práctica, sin admitir estrategias educativas y modelos de organización heterogéneas y contradictorias entre sí.
- Se modela una escuela que enseña a plantearse preguntas (más que ofrecer respuestas elaboradas) y se potencian estrategias que ayudan en la búsqueda de respuestas creativas (más que fomentar cambios de comportamientos prescritos).
- Se tiene el convencimiento de que las soluciones a los conflictos socio-ambientales han de ser iniciativas y esfuerzos colectivos (más que individuales) y la escuela genera una cultura basada en la cooperación y la comunicación.

Al acercarnos a cumplir una década de implementación del programa, percibimos la necesidad de realizar una evaluación que conectara el análisis del diseño y el desarrollo estratégico del programa con las perspectivas de futuro. Se trataba de obtener una mirada externa que pudieramedir el grado de eficiencia y eficacia en la gestión del programa, así como identificar nuevos desafíos.

Evaluación estratégica

La evaluación no debe ser considerada solo como un momento más o menos importante dentro del ciclo de implementación del programa, que ofrece un determinado resultado, sino como un instrumento, una herramienta de deliberación y mejora que genera un espacio de aprendizaje para los actores responsables y beneficiarios del programa. Por otra parte, el proceso de evaluación debe proporcionar insumos adecuados para fortalecer el trabajo del equipo técnico/pedagógico.

La triangulación metodológica utilizada para desplegar la evaluación cumplió con una serie de principios que buscan respetar el carácter colaborador, procesual y prospectivo de la misma. El principio de evaluación participada, basada en visiones plurales y

en propuestas de mejora consensuadas, facilita un mayor grado de apropiación de las conclusiones. Para operacionalizar el aspecto participativo y el carácter de aprendizaje de la evaluación se combinaron el uso de instrumentos dialógicos (entrevistas y trabajo grupal) con el énfasis en una indagación generativa (Fried, 2008) y apreciativa (Whitney, Trosten-Bloom y Cooperrider, 2003), más que en el déficit o visión de problemas. En este sentido, el equipo externo actúo mucho más como facilitador de la reflexión que como un evaluador tradicional. Este rol también implicó la necesidad de una retroalimentación continua entre los resultados de las metodologías propuestas y los miembros del equipo de la A21E. De esta manera, durante el proceso de evaluación se buscaron espacios y mecanismos de socialización continua de la información producida.

El principio de coherencia de la estrategia de trabajo (el “cómo” de la evaluación) con los principios metodológicos de la A21E, buscó promover la participación de los principales stakeholders (empleados municipales, centros escolares) a través de diferentes metodologías y espacios. También se trabajó para garantizar la máxima transparencia en relación a los objetivos y la información, trabajando con los diferentes actores involucrados. Por último, el principio de pluralidad planteó triangular fuentes, metodologías y ejes de la evaluación, manteniendo un registro del proceso como input para memorias de la experiencia, válidas de cara al futuro y potencial herramienta de trabajo.

De la exploración de las expectativas sobre el proceso de evaluación, realizada con miembros del equipo técnico de la A21, surgen los ejes de la evaluación del programa que se han considerado prioritarios: eficiencia y eficacia.

La eficiencia, entendida como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, fue el eje más extensamente trabajado para la evaluación. Para evaluar la eficiencia del programa de la A21E buscamos relacionar elementos como objetivos, estrategia de implementación, recursos humanos, modelo de gestión y generación de redes, concebidas como un recurso del tipo relacional.

Medir la eficacia significa medir la relación entre los resultados obtenidos y los resultados pretendidos. La evaluación de la eficacia de programas o políticas públicas es un ámbito que presenta muchas dificultades metodológicas. Básicamente, la dificultad principal pue-

de ser resumida en una simple pregunta: ¿hasta qué punto es posible identificar y probar un nexo de causalidad entre la aplicación de la política y sus resultados?

En este sentido, medir la eficacia de la A21E significaría medir la mejora en los indicadores de sostenibilidad de la ciudad de Barcelona, o la mejora en aquellos relacionados con la educación, como podrían ser indicadores específicos sobre participación, autonomía o educación ambiental. Respecto a la evaluación de la eficacia a través de la mejora en los indicadores de sostenibilidad, no fue posible en la evaluación aislar el impacto del programa en relación con otras políticas del ayuntamiento o de otras instituciones, o con el mismo el cambio cultural respecto a la sostenibilidad. Así, nos centramos exclusivamente en explorar las percepciones de actores diversos sobre las consecuencias del programa en diferentes instancias

Resultados

La evaluación realizada permitió articular una visión sobre el presente y futuro del programa A21E, desde la perspectiva de diferentes actores: equipo A21E, responsables políticos, centros escolares y entidades colaboradoras. La metodología participada y prospectiva constituyó un acierto, al facilitar la construcción de este escenario del Programa, con la visión de múltiples actores involucrados en el mismo.

Con una vocación de síntesis, el presente apartado expone los principales resultados obtenidos en la evaluación. Su contenido aborda aspectos de eficiencia, eficacia, retos y propuestas de innovación.

Respecto a la eficiencia, pudimos constatar que los objetivos del Programa progresivamente se han adaptado a las características de la comunidad educativa, cambiando también con ella, de ahí que sean objetivos compartidos con los centros adheridos. Actualmente se pone el énfasis en cómo impulsar la educación ambiental, que subraya su dimensión participativa, así como el desarrollo de capacidades críticas y autonomía del alumnado. Estas finalidades no se trabajan en todos los centros de manera intencional, aunque al explorar las prácticas concretas que realizan, emergen ejemplos que evidencian la alineación con estos propósitos.

METODOLOGÍAS POR ÁMBITO

Eje	Ámbito	Elementos	METODOLOGÍA			
			Documentación	Entrevistas	Grupo de Trabajo	Trabajo online ²
Eficiencia	Objetivos	Identificación de los objetivos explícitos	X			
		Identificación de los objetivos no-escritos		X X		X
		Priorización de los objetivos por parte de los actores		X		X
	Estrategia	Identificación de la estrategia	X			X
		Relación entre objetivos y la estrategia	X	X X		X
	Redes	Análisis de las alianzas o redes de apoyo.		X X		X
		Identificación y análisis de factores de influencia de las redes institucionales sobre los resultados		X X		X
		Análisis de complementariedad y/o sobreposición con otras iniciativas	X X X			
	Dimensión Estructural	Infraestructura	X X			X
		Contexto institucional	X X			X
Eficacia	Dimensión Procesual	Servicios: Pertinencia (adecuación) de los servicios y recursos a disposición	X X			X
		Servicios: Aspectos a mejorar	X X			X
		Recursos Humanos: Análisis de la organización del trabajo		X X		X
		Recursos Humanos: potencialidades del equipo técnico/pedagógico	X X X			
	Centros educativos	Calidad de los servicios	X			X
		Generación de capacidades de innovación	X			X
	Referentes Institucionales	Fortalecimiento de una cultura participativa	X			
	Referentes Institucionales	Nuevas actuaciones de la administración	X			

Fuente: elaboración propia.

2. El trabajo online acompañaba las sesiones de trabajo en grupo y tenía como objetivo profundizar individualmente temas relevantes, vinculados a las zonas de mejora del trabajo en equipo o de equipo. Las respuestas individuales se organizaron en cinco categorías: Necesidades, Propuestas de mejora, Intereses individuales, Recursos personales, Dilemas e interrogantes.

3. La observación participante ha sido una metodología importante para llegar a conocer mejor el modelo de gestión de la A21E. Para acercarse mejor a las dinámicas y contenidos del trabajo cotidiano del programa, el equipo externo de evaluación ha observado algunas de las actividades que estaban programadas.

La estrategia del Programa para la consecución de sus objetivos resulta excelentemente valorada. No obstante, el Programa depende mucho de la voluntariedad de los actores en los centros, lo cual se configura como una debilidad en el actual escenario de sobreexigencia al profesorado. A su vez, la estrategia del equipo promotor de la A21E se basa en un trabajo artesanal, enfocado en la construcción de relaciones de confianza. Esta estrategia, que en el presente se reconoce como central en la calidad y los resultados obtenidos, podría ser más difícil de sostener a medida que siga creciendo la cantidad de centros adheridos.

Como camino frente a estos desafíos destaca la generación de redes y la potenciación de los recursos relacionales. Se trata de crear nuevas redes y fortalecer las actuales, con el foco situado en potenciar la participación de las escuelas desde la proximidad del distrito, generando redes locales con planes comunitarios y asociaciones, o fortaleciendo la capacidad de incidencia del programa en áreas que se ven implicadas transversalmente. En este sentido, se identifica como prioritario el reconocimiento interno de la dinamización de las redes como una de las tareas del equipo A21, así como la reflexión sobre las estrategias más adecuadas a desarrollar.

Este proceso de reflexión sobre la práctica y el ejercicio de reinvenCIÓN permanente ha caracterizado al equipo promotor del Programa. No obstante, pareciera que el momento exige una transformación más profunda en materia de organización del trabajo interno del equipo; institucionalización de las alianzas con diversos actores —más allá de los vínculos personales, ubicación institucional que facilite ser un nodo fuerte con capacidad de convocatoria y liderazgo organizativo, que permita llevar adelante la estrategia del trabajo en red, y consolidarla.

Esta misma dimensión relacional se señala como aspecto a potenciar en uno de los servicios del Programa: el intercambio entre los centros. Dicha apuesta redundaría en una autoorganización de la gestión de conocimientos y experiencias entre los centros adheridos, lo que a medio plazo tributaría a la mejora en los indicadores de autonomía e interdependencia respecto al equipo promotor del Programa.

En general, los servicios del Programa son muy bien valorados, y ello nos habla de su eficacia. Abundan las expresiones

referidas a la calidad de la oferta y la metodología de trabajo que sigue el equipo promotor en su implementación, aspectos que, en voz de los entrevistados, explican el alcance y los resultados del Programa en los centros educativos. Un indicador que refuerza esta valoración es la permanencia o continuidad en el Programa de los centros adheridos, así como el dato creciente de nuevas incorporaciones. Las visiones que aportan zonas de mejora las aportan fundamentalmente las voces autocríticas de los miembros del equipo A21E.

El impacto que tienen estos servicios en pos de una cultura participativa se torna difícil de aprehender como dato factual. La participación es un objetivo a largo plazo, y desde este principio desarrolla las estrategias de trabajo el equipo técnico-pedagógico. El proceso de evaluación permitió identificar evidencias de los avances realizados al respecto, si bien queda un largo camino por recorrer.

El Programa también pretende alcanzar una administración más sostenible, no solo a escala de los centros escolares. Ha sido capaz de promover nuevas actuaciones de la administración, y de coordinarse efectivamente con actores del ámbito de la gestión a escala municipal. En los centros educativos se describen avances, pero la ambientalización de las escuelas sigue siendo uno de los retos que marcan la agenda del Programa.

Entre los retos del Programa, se sitúan como prioritarios el diseño y puesta en práctica de estrategias que logren el equilibrio dinámico entre fidelización y expansión del Programa, así como una gestión de los centros educativos que priorice la ambientalización. En las condiciones y contexto del Programa, estas aspiraciones se tornan aun más desafiantes.

Partiendo del complejo escenario de la A21E, la experiencia de evaluación permitió sistematizar un conjunto de propuestas de innovación que, lejos de ser claves de éxito, constituyen líneas de trabajo que podrían orientar la hoja de ruta del equipo promotor en el corto y medio plazo. Dichas propuestas se ubican en los siguientes ejes: estrategia/modelo de gestión; visibilización/comunicación; creación y fortalecimiento de redes. Cada uno de estos ejes se aborda a través de propuestas concretas, a manera de recomendaciones para la acción, que se muestran en la tabla siguiente.

PROPUESTAS DE INNOVACIÓN

Ámbito	Propuesta	Explicación
Estrategia/ Modelo de gestión	Mantener la estrategia de adecuación de los Servicios a los tipos de centros, y diferenciar el grado de implicación potencial.	Revisar los criterios para la diferenciación, por si fuesen susceptibles de mejora. De esta forma se gestiona la diversidad en los marcos del Programa, evitando que la normalización se realice a la baja, y se desaprovechen experiencias diversas.
	Valorar la pertinencia de diseñar un servicio o una estrategia de trabajo orientada a favorecer la continuidad de los proyectos en los centros escolares, ante la entrada y salida del profesorado a cargo.	Existe la percepción de que la composición del profesorado en los centros está cambiando con frecuencia y esta fluctuación está afectando la estabilidad y continuidad del Programa en los centros.
	Identificar elementos/ actividades de la A21E que puedan ser descentralizados al territorio (distrito/barrios) y a otros actores.	Puede ser fructífero realizar un trabajo de reflexión por parte del equipo técnico-pedagógico, para identificar qué elementos pueden descentralizarse, y cuáles deben continuar dependiendo del equipo directamente.
	Revisar los resultados de la encuesta de Hábitos y Valores de los ciudadanos en torno a la sostenibilidad.	Reflexionar sobre el camino recorrido, convergencias y desencuentros de la filosofía de la A21E y sus resultados, con los resultados obtenidos a escala ciudad. Identificar retos y caminos por explorar.
Visibilización/ Comunicación	Identificar las relaciones que existen entre los diferentes servicios	Estudiar cómo estas relaciones permitirían optimizar unos y otros, desde el diseño, práctica y gestión de la información que se produce.
	Generar estrategias que tributen a una mayor visibilidad del Programa	Favorecer un mayor reconocimiento de los centros y entidades involucradas. Ej. difundir casos exitosos de implementación del Programa.
	Valorar la retroalimentación como uno de los aspectos del Programa que marcan la diferencia.	En tanto que la A21E está basada en el voluntariado, la retroalimentación funciona como una vía de reconocimiento, motivación y estímulo para los participantes. La diversidad de momentos y apoyos a través de la retroalimentación que tiene instrumentado el Programa es una de sus fortalezas fundamentales.

Ámbito	Propuesta	Explicación
Creación y fortalecimiento de redes	Visualizar alianzas potenciales a través de una sesión de debate interno.	La propuesta se formula en términos de identificación de círculos más próximos y lejanos para, a partir de ello, trazar una sólida estrategia que permita estrechar los vínculos con unos y otros actores.
	Sistematizar buenas prácticas del Programa	Las buenas prácticas como patrimonio e insumo para la difusión. La A21E podría ser catalogada como buena práctica en educación, medio ambiente y participación.
	Organizar jornadas anuales	Donde participen: Consorcio de Educación, IMEB, empresas gestoras y entidades en la órbita del medio ambiente, universidades, distritos, el Programa A21E y los medios de comunicación. El propósito sería, en un primer momento, explicitar los intereses de cada una de las partes, y a partir de aquí, identificar los puentes o intereses compartidos, para plantear estrategias de trabajo comunes que potencien los resultados de las partes involucradas. Ir más allá de las Jornadas que actualmente se organizan con centros escolares, y plantearse la participación de esta diversidad de actores, que en su agenda tienen en común los temas de sostenibilidad, desde diferentes focos y perspectivas.

Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista formal, así se cierra el informe de investigación, pero no el proceso de evaluación. Los *outcomes* se convirtieron en *inputs*, al reflexionarlos, debatirlos, aprehenderlos conjuntamente, a través de una sesión de trabajo entre el equipo de investigación y el equipo técnico-pedagógico del Programa. La metodología empleada permitió un cierre del proceso evaluativo, que lejos de clausurar, ha abierto nuevos caminos de trabajo para esta experiencia innovadora. Es una invitación a continuar reinventándose para impulsar el cambio de valores que fomenta el Programa A21E.

BLOQUE II

CAMBIAR LA MANERA DE PRODUCIR
Y DE CONSUMIR

