

GESTIÓN ADAPTATIVA EN EDUCACIÓN EN VOZ ALTA

Principios y procesos





La gestión adaptativa es una forma importante y poderosa de maximizar el impacto de las actividades de Educación en Voz Alta (EVA) y garantizar que la acción de la sociedad civil en la reforma educativa siga siendo relevante.

En esta guía explicamos qué significa gestión adaptativa y por qué es importante, los vínculos con otros procesos y las formas prácticas en que los beneficiarios financiados por EOL pueden modificar sus planes para responder a un mundo cambiante.

La guía pretende apoyar y animar a los beneficiarios de EVA y a sus unidades de gestión a adoptar enfoques de gestión adaptativa.

¿QUÉ SIGNIFICA GESTIÓN ADAPTATIVA?

Para la EVA la gestión adaptativa se refiere a la forma en que cambiamos nuestras estrategias, planes y actividades para responder a cambios externos o a nueva información o conocimientos.

Esto implica un proceso periódico de revisión para comprobar si, como organizaciones de la sociedad civil, seguimos haciendo lo correcto para alcanzar nuestros objetivos. Los principios de la gestión adaptativa se aplican en toda la EVA. En el caso de las unidades de gestión de la EVA, se aplican al diseño de programas, la gestión de financiamientos y las prácticas de aprendizaje. En el caso de los beneficiarios, se aplican a las estrategias, los proyectos y las actividades que financia la EVA.

Sabemos que los beneficiarios ya realizan este tipo de cambios con regularidad. El objetivo de estas orientaciones es subrayar la importancia de las prácticas adaptativas y la flexibilidad para introducir cambios en las estrategias y los planes.

¿QUÉ ASPECTO TIENE LA GESTIÓN ADAPTATIVA PARA EOL?

Trabajar de forma adaptativa nos permite poner en práctica lo que aprendemos durante nuestro trabajo, mejorar lo que hacemos y aprovechar nuevas oportunidades.

- Ajustar los planes y las estrategias para aprovechar las oportunidades.
- Aprender de la experiencia, tanto de los éxitos como de los fracasos.
- Reflexionar sobre a quién queremos influir y cuál es la mejor manera de llegar a ellos.
- Tomarse regularmente un tiempo para reflexionar sobre lo que estamos haciendo, por qué y cómo está funcionando.
- Aprender de los demás y ajustar los planes en función de ello.
- Revisar los planes de defensa cuando cambie el contexto político.
- Innovar, probar y experimentar para conseguir un mayor impacto.



DOS TIPOS DE ADAPTACIÓN

1. ADAPTACIÓN REACTIVA

Algunos cambios durante la ejecución de un proyecto pueden describirse como trabajar con flexibilidad, es decir, reaccionar ante los cambios de lo posible o la nueva situación en la que nos encontramos. Los cambios se producen cuando algo más cambia primero.

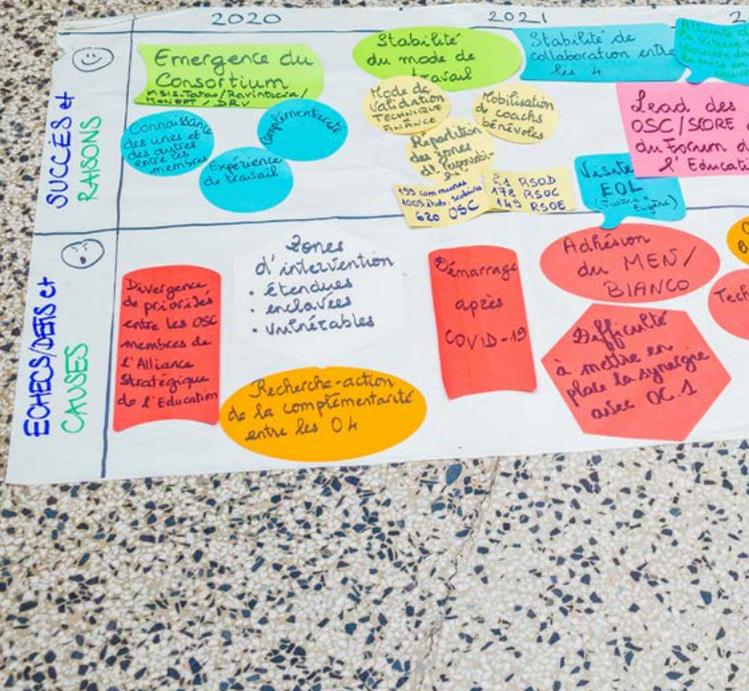
Por ejemplo, puede ser necesario modificar el presupuesto para reflejar los cambios en los costes, o puede que las actividades ya no sean posibles.

2. ADAPTACIÓN PROACTIVA

Algunos cambios son más estratégicos. Estos cambios proceden del aprendizaje de lo que funciona y lo que no, y de la anticipación de oportunidades.

Por ejemplo, pueden surgir nuevas oportunidades para influir en la política educativa y dar lugar a cambios en las actividades de defensa, o podemos querer probar estrategias de defensa e influencia que son nuevas para nosotros pero que han funcionado en otros lugares.

GESTIÓN ADAPTATIVA Y APRENDIZAJE



Ambos tipos de adaptación se apoyan en una cultura de reflexión continua sobre lo que funciona, lo que no funciona y por qué.

La adaptación proactiva también puede estimularse aprendiendo de la experiencia o del trabajo de otros.

Esto significa que el aumento de nuestra capacidad de adaptación también depende de la existencia de sólidos mecanismos y prácticas de aprendizaje, que algunos denominan «ciclos de retroalimentación» entre una serie de acciones y la siguiente. Esto implica crear una cultura de aprendizaje en nuestras organizaciones.



GESTIÓN ADAPTATIVA, MONITOREO Y EVALUACIÓN

Algunas actividades de monitoreo y evaluación se centran en la rendición de cuentas y la demostración del impacto. Otras actividades de monitoreo y los datos recogidos pueden apoyar adaptaciones a más corto plazo.

Los enfoques de monitoreo y evaluación que apoyan la adaptación hacen hincapié en las mediciones de los outcomes por encima de los recursos y productos, y en los datos e indicadores que dan una idea más «en tiempo real» de lo que está funcionando. También tienen en cuenta los outcomes inesperados o cuando las cosas no han funcionado según lo previsto. Si las cosas no han funcionado, lo importante es demostrar que se ha aprendido de esa experiencia.

De este modo, los sistemas de monitoreo y evaluación debendiseñarse para el aprendizaje, y no sólo para la rendición de cuentas.

GESTIÓN ADAPTATIVA Y RIESGO

Los enfoques de gestión adaptativa pueden desempeñar un papel muy importante en la mitigación de los riesgos asociados a las organizaciones y las actividades de sus proyectos. Esto se debe a que permiten replantearse y volver a planificar en función de los cambios en los niveles de riesgo y en lo que es posible o seguro. Los riesgos pueden aumentar y disminuir en distintos momentos.

La reflexión y los ciclos de etroalimentación deben incluir cómo cambian los riesgos de las actividades, y los ajustes de los planes pueden requerir cambios en los registros de riesgos.

¿CUÁNDO PUEDEN SER NECESARIAS ADAPTACIONES EN LOS PLANES Y ACTIVIDADES DE LOS BENEFICIARIOS?

Hay una serie de factores desencadenantes de adaptaciones en las estrategias y actividades. Algunos ejemplos e ilustraciones son:

Nuevas oportunidades – para trabajar en temas concretos, con nuevas partes interesadas o actores, o partes del gobierno, o para utilizar diferentes estrategias de defensa.

Ejemplo: Se ha creado un nuevo comité para estudiar la educación de las niñas, por lo que se necesitan nuevas estrategias para llegar a los miembros de dicho comité e influir en ellos con pruebas de la sociedad civil.

Cambios en las posibilidades – actividades que ya no van a funcionar debido a cambios en el contexto.

Ejemplo: Un cambio de ministro ha modificado las prioridades del gobierno, por lo que es necesario reorientar las actividades.

Nuevas necesidades de defensa – por ejemplo, crisis o acontecimientos políticos.

Ejemplo: Una crisis medioambiental ha cerrado escuelas y desplazado a muchos alumnos y profesores, por lo que es necesario defender que sean aceptados en nuevas escuelas o que se creen espacios de aprendizaje alternativos.

Aprender lo que funciona y lo que no cambios basados en la experiencia adquirida al probar determinados enfoques o estrategias.

Ejemplo: Un proyecto de monitoreo comunitario demuestra que se obtienen mejores resultados cuando los propios alumnos participan en la recopilación de datos, pero esto resulta más costoso, por lo que hay que ajustar los proyectos y presupuestos futuros.

Experimentar con nuevos enfoques porque crees que pueden funcionar o han funcionado en otros lugares.

Ejemplo: Otras organizaciones han utilizado con éxito un rastreador de compromisos para monitorizar los compromisos del gobierno. Utilizan esta herramienta para implicar a los responsables de la toma de decisiones en reuniones municipales. Esto es algo que te gustaría probar.

¿QUÉ ADAPTACIONES DE LOS BENEFICIARIOS NECESITAN APROBACIÓN, Y DE DÓNDE?

Nivel 1: Adaptaciones que no requieren aprobación

Mientras los objetivos generales sigan siendo los mismos, hay muchas cosas que los beneficiarios pueden ajustar y adaptar en sus proyectos sin la aprobación de las unidades de gestión de la EVA. El aprendizaje derivado de estos cambios se recoge en el informe semestral de los beneficiarios.

Nivel 2: Adaptaciones que requieren la aprobación de la UGR

Hay otras adaptaciones que requieren la simple aprobación de las Unidades de Gestión Regional de la EVA, para asegurarse de que se siguen los mismos objetivos.

Nivel 3: Adaptaciones que requieren un adenda al

Convenio de inanciamiento Un pequeño número de adaptaciones requieren una modificación del Convenio de financiamiento entre la EVA, y el beneficiario, pero también son posibles.



Véase el siguiente flujograma para más detalles sobre lo que puede cambiar y lo que hay que hacer dentro de los tres niveles de adaptación del proyecto.

NIVEL 1: ADAPTACIONES QUE NO REQUIEREN APROBACIÓN

¿Qué cambiar o adaptar?	¿Qué nivel de cambio o adaptación?	¿Cómo solicitar o informar sobre el cambio?	¿Dónde documentar el cambio?	¿Es necesario modificar los documentos de la propuesta del beneficiario (sí/no)?
Actividades o resultados específicos	Cambio en y entre actividades específicas por debajo del techo de reasignación presupuestaria del beneficiario del 10%.	Informar a la UGR Enviar nuevo PIP	Plan de ejecución del proyecto Próximo informe financiero	NO
Enfoque, metodología, forma de hacer las cosas	Cambios en los métodos o el enfoque de ejecución de actividades específicas o series de actividades por debajo del techo de reasignación presupuestaria del beneficiario del 10%.	Informar a la UGR Enviar nuevo PIP	Próximo informe semestral: Sección 3: Cambios contextuales, programáticos y organizativos y gestión de riesgos Sección 6: Lecciones aprendidas	NO
Partes interesadas	Cambios en las partes interesadas en actividades o resultados específicos por debajo del techo de reasignación presupuestaria del beneficiario del 10%.	Informar a la UGR	Próximo informe semestral: Sección 3: Cambios contextuales, programáticos y organizativos y gestión de riesgos Sección 6: Lecciones aprendidas	NO
Plan de aprendizaje	Cambios en las áreas de aprendizaje o en las formas de implementarlas.	Informar a la UGR	Próximo informe semestral: Sección 4.6 sobre aprendizaje Plan de aprendizaje revisado	NO
Presupuesto	Reasignaciones presupuestarias dentro de o entre resultados específicos por debajo del techo del beneficiario del 10%. Es necesario mantener la división por categorías de costes.	Informar a la UGR	Próximo informe financiero Presupuesto revisado	NO



NIVEL 2: ADAPTACIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN DE LA UGR

¿Qué cambiar o adaptar?	¿Qué nivel de cambio o adaptación?	¿Cómo solicitar o informar sobre el cambio?	¿Dónde documentar el cambio?	¿Es necesario modificar los documentos de la propuesta del beneficiario (si/no)?
Actividades o resultados específicos	Cambios dentro o entre series de actividades/ resultados específicos que superen el techo presupuestario del 10 % del beneficiario.	Proyecto del beneficiario Formulario de adaptación a la UGR	Plan de ejecución del proyecto Próximo informe financiero Presupuesto revisado	Sí Presupuesto del proyecto
Presupuesto	Cambios en los ajustes presupuestarios del 10% o más a nivel de subtotal o de resultados específicos anualmente.	Proyecto del beneficiario Formulario de adaptación a la UGR	Informe financiero Presupuesto revisado	Sí Presupuesto del proyecto
Matriz de riesgo	Cambios en los riesgos organizativos, programáticos o contextuales o cambios en el nivel de riesgo.	Proyecto del beneficiario Formulario de adaptación a la UGR	Próximo informe semestral Matriz de riesgos revisada	Sí Matriz de riesgo
Marco de resultados (RFW)	Cambio de objetivos, resultados, productos, indicadores o metas.	Proyecto del beneficiario Formulario de adaptación a la UGR	Marco de Resultados revisado	Sí MDR/MDM + Sección 2 narrativa: Resumen ejecutivo
Teoría del cambio y estrategia general	Cambio en el flujo del proceso de cambio en la TdC, pero no cambio en el propósito general del proyecto.	Proyecto del beneficiario Formulario de adaptación a la UGR	Propuesta narrativa revisada y diagrama TdC si se ve afectado MDM revisado si se ve afectado Matriz de riesgos revisada si se ve afectada Presupuesto revisado si se ve afectado	Sí Propuesta narrativa: Sección 2 y secciones pertinentes en las que se menciona la TdC + MDR/MFM + Matriz de riesgo + Presupuesto
Otros	Cambio en el flujo del proceso de cambio en la TdC, pero no cambio en el propósito general del proyecto.	Correo a la UGR	Carta bancaria o confirmación bancaria Anexo B (de Agente de Financiamiento - GA)	NO

NIVEL 3: ADAPTACIONES QUE REQUIEREN UN ADENDA AL CONVENIO DE FINANCIAMIENTO

¿Qué cambiar o adaptar?	¿Qué nivel de cambio o adaptación?	¿Cómo solicitar o informar sobre el cambio?	¿Dónde documentar el cambio?	¿Es necesario modificar los documentos de la propuesta del beneficiario (sí/no)?
Teoría del cambio y estrategia general	Cambio completo de estrategia que modifica el objetivo general del proyecto	Proyecto del beneficiario Formulario de adaptación a la UGR	Adenda al Convenio de financiamiento Anexo D (de Agente de financiamiento - GA): Documentos firmados de Propuestas de Proyectos adaptados.	Sí Propuesta narrativa: Sección 2 (TdC y estrategia) y otras secciones pertinentes cuando se mencionen + MDR + Matriz de riesgo
Composición del consorcio o alianza	Cambio del beneficiario principal o de los miembros de la alianza	Proyecto del beneficiario Formulario de adaptación a la UGR	Adenda al Convenio de financiamiento Anexo D (de Agente de financiamiento - GA): Documentos de propuestas de proyectos firmados.	Sí Propuesta narrativa: Información sobre el aplicante + sección 6 + Presupuesto + Matriz de riesgo

*Educación en Voz Alta es el fondo de la **Alianza Mundial por la Educación** para la defensa de la sociedad civil y la rendición de cuentas en el ámbito de la educación. El programa pretende reforzar la capacidad de la sociedad civil para participar en la planificación, el diálogo político y el monitoreo del sector educativo, y promover la transparencia y la rendición de cuentas en las políticas educativas nacionales, así como crear un entorno mundial y regional más propicio para los esfuerzos de defensa y transparencia de la sociedad civil en el ámbito de la educación.*

WWW.EDUCATIONOUTLOUD.ORG

Publicado en 2025. Este documento ha sido elaborado por Educación en Voz Alta, con el apoyo del Socio de Aprendizaje Global de EOL, el Institute of Development Studies (Instituto de Estudios para el Desarrollo) de la Universidad de Sussex.

EDUCACIÓN en VOZ ALTA
promoción y responsabilidad social

GPE Transformando
la educación