



Una herramienta para ayudar al Mecanismo de Coordinación Nacional y a los socios implementadores a comprender las realidades cambiantes de una actividad en el campo y cómo adaptarse para mantenerse al día con esos cambios.

HERRAMIENTA **4 B** Uso de la gestión adaptativa

Un cartel para enviarlo a los socios implementadores que enseña la idea de la gestión adaptativa y un proceso para recoger las opiniones del personal de primera línea y utilizarlas para responder y adaptarlas.

FUENTE: Syntegral

Al recopilar rápidamente observaciones anónimas de primera línea e invitar a grupos de trabajadores de primera línea a explicar las tendencias a lo largo del tiempo, los coordinadores, gerentes y supervisores pueden tomar mejores decisiones y responder a los problemas a medida que surjan. Si todos los socios implementadores practican la gestión adaptativa, es probable que el escalamiento sea más sencillo.

Uso de la gestión adaptativa

UN CICLO BÁSICO DE GESTIÓN ADAPTATIVA

Al recoger y visualizar los datos de forma rápida y frecuente mediante la implementación de una actividad, los gerentes y supervisores pueden tomar decisiones y responder mejor a los nuevos problemas que vayan surgiendo.

¡DOCUMENTE Y COMPARTA!

Al utilizar un enfoque de gestión adaptativa, es importante registrar lo que se hace y el porqué a medida que se avanza. Asegúrese de documentar las adaptaciones que haga, como también las cosas que funcionan y las que no. Comparta regularmente con el Mecanismo de Coordinación Nacional lo que está aprendiendo y experimentando, para que otros también tengan acceso a lo que está aprendiendo!

ESCUCHAR A LOS TRABAJADORES DE PRIMERA LÍNEA: UNA FORMA DE GESTIONAR LAS ACTIVIDADES DE INSPIRACIÓN DE FORMA ADAPTATIVA

¡COMIENCE AQUÍ!

ELIJA LOS ELEMENTOS A RASTREAR

Seleccione o escriba un conjunto de declaraciones sobre la implementación de actividades con las que los trabajadores de primera línea puedan estar "totalmente de acuerdo", "de acuerdo", "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo". Las declaraciones específicas dependen de las prioridades establecidas por los gerentes y supervisores. Elabore sus propias declaraciones. Consulte la lista de la página siguiente para obtener ideas.

IMPLEMENTE Y MONITOREE

Seme medidas en cuanto a sus adaptaciones planificadas. Continúe obteniendo información anónima de los trabajadores de primera línea durante toda la implementación de la actividad.

REUNA DATOS PERIÓDICAMENTE

Recopile los resultados de los trabajadores de primera línea, con frecuencia y de forma anónima, sobre las declaraciones. Debe hacer esto al menos una vez por trimestre, pero con mucha más frecuencia de ser posible. La frecuencia dependerá de los medios de recopilación de información: Mensajes de texto, respuestas escritas, encuesta en línea, etc.

REUNASE Y ANALICE

Use estos gráficos como centro de atención en las reuniones con grupos de trabajadores de primera línea. Pídale a estos que expliquen las tendencias en función de lo que hayan observado. Estas reuniones basadas en datos ayudan a mostrar los problemas de implementación en tiempo real, para que así se puedan abordar. Esto ayuda a los gerentes a crear soluciones y planificar las maneras de responder a las tendencias.

RECOPILE Y VISUALICE

Para cada declaración, recopile las respuestas en un gráfico circular cada vez y haga un gráfico de líneas para mostrar los cambios a lo largo del tiempo.

INSPIRE | Tools for Adaptation and Scale Up | Herramienta 4B Uso de la gestión adaptativa

Ejemplo de declaraciones

Use esta lista para obtener ideas. Siéntase libre de elaborar sus propias declaraciones. Para ser eficaces, sus declaraciones deben:

- depender de las prioridades establecidas por los gerentes y supervisores.
- estar escritas de tal manera que los trabajadores de primera línea puedan estar "totalmente de acuerdo", "de acuerdo", "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo".

1. Creo que los usuarios finales responden con entusiasmo a las actividades del proyecto.
2. Creo que mis colegas hacen su trabajo correctamente.
3. Creo que mis colegas reciben la supervisión que necesitan.
4. Creo que las personas con las que hablo entienden la información sobre [el tema de la actividad].
5. Creo que me han proporcionado suficientes recursos para hacer bien mis actividades.
6. Tengo suficiente tiempo disponible para hacer mis actividades.
7. Creo que mis colegas y yo dedicamos el tiempo adecuado a todos los temas clave de esta actividad.
8. Creo que las actividades específicas que realizamos mis colegas y yo son necesarias en mi localidad.
9. Siento que tengo el apoyo de mi comunidad cuando realizo actividades.
10. No tengo el acceso necesario a la población objetivo para poder ser eficaz.
11. Sé a quién dirigirme cuando tengo problemas técnicos con el programa.
12. Sé a quién dirigirme cuando tengo problemas con mis colegas.
13. Sé quién puede asesorarme sobre las interacciones con la población objetivo.
14. Tengo la formación que necesito para hacer el trabajo que se espera de mí.
15. Mis colegas y yo entendemos las distintas responsabilidades de cada uno para que no haya confusión.
16. Cuando los problemas se comunican a los supervisores, se abordan rápidamente.
17. Cuando tengo problemas o preguntas sobre mi trabajo, busco el consejo de un colega antes de acudir a un supervisor.
18. Es fácil coordinar con otros organismos.
19. Mis colegas están de acuerdo con la opinión de los superiores sobre las prioridades de la actividad.
20. Los supervisores tienen buen conocimiento de lo que está pasando en la práctica.
21. Mis colegas y yo nos sentimos cómodos informando de los problemas técnicos de la actividad.
22. Mis colegas sienten que reciben un trato justo de sus supervisores.
23. Mis colegas entienden la forma en que esta actividad contribuye a objetivos más amplios.
24. Mis colegas entienden cómo funciona esta actividad en el tiempo restante.
25. Siento que puedo lograr los objetivos de esta actividad en el tiempo restante.
26. Creo que los efectos de esta actividad continuarán después de que termine el tiempo de la actividad.
27. Creo que esta actividad es ampliamente conocida por su población objetivo.
28. Creo que esta actividad continuará solo con apoyo local (no se necesita apoyo externo).
29. Mis colegas seguirán en este trabajo aunque hubiera otros empleos disponibles.
30. Mis colegas y yo creemos que las modificaciones de la actividad basadas en nuestros comentarios están respondiendo satisfactoriamente a los nuevos desafíos.

CONSEJO

Utilice un sencillo sistema de mensajería de texto para recopilar comentarios con regularidad.

¡Inserte una declaración! ¿Cómo se siente? Respuesta: 1 = TOTALMENTE DE ACUERDO, 2 = DE ACUERDO, 3 = EN DESACUERDO, 4 = TOTALMENTE EN DESACUERDO

INSPIRE | Tools for Adaptation and Scale Up | Herramienta 4B Uso de la gestión adaptativa

FORMATOS DISPONIBLES: Las hojas de trabajo aquí incluidas están diseñadas para imprimirse en tamaño A4. Visite el sitio web de la guía para obtener hojas de trabajo en PDF interactivas (rellenables) descargables, idiomas alternativos y formatos alternativos. inspire-strategies.org/adaptationandscale

Cómo usar esta herramienta

- 1 Envíe el cartel a los socios implementadores y explíqueles el concepto de gestión adaptativa. Pídales que utilicen este proceso de gestión adaptativa o cualquier proceso similar.
- 2 El cartel guiará a los socios implementadores para elegir declaraciones relacionadas con el proceso de implementación. Recopile periódicamente las reacciones del personal de primera línea a esas declaraciones; ponga a la vista los datos; y vea si es necesario adaptar alguna actividad o proceso.
- 3 Pida al personal de primera línea que interprete los datos agregados y anónimos y use esas interpretaciones para adaptar el proceso de implementación a los cambios del entorno.
- 4 Inste a los socios implementadores a compartir los cambios en el entorno y la adaptación correspondiente con el Mecanismo de Coordinación Nacional.
- 5 Examine las experiencias y adaptaciones de los socios implementadores, ¿qué puede aprender? ¿Los frecuentes problemas de implementación en las distintas actividades sugieren que es necesario abordar un problema a nivel regional o nacional?

COSAS A TENER EN CUENTA

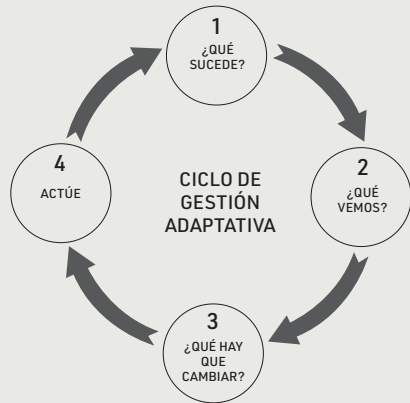
- Si es posible, los socios implementadores deben integrar las declaraciones en sus prácticas habituales de monitoreo para poder informar con frecuencia.
- Cuando reciba y agregue las respuestas de los trabajadores de primera línea, asegúrese de crear elementos visuales sencillos— como cuadros o gráficos— que ofrezcan una “instantánea” del tema para que los trabajadores lo expliquen.
- Absténgase de informar a los trabajadores de primera línea lo que significan los datos. Pídales que le cuenten sus interpretaciones; acepte todas las interpretaciones como contribuciones positivas y posibles causas de adaptación.
- Registre toda adaptación que usted haga, captando lo que ocurrió, lo que hizo, lo que funcionó, lo que no funcionó y por qué.
- Comparta regularmente con otros miembros lo que está adaptando y aprendiendo de la organización y, especialmente, con los propios trabajadores de primera línea.

**RECORDATORIO... ¡SIÉNTASE LIBRE DE ADAPTAR
ESTA HERRAMIENTA DE CUALQUIER MANERA QUE
FUNCIONE PARA SU EQUIPO Y SU CONTEXTO!**

Uso de la gestión adaptativa

UN CICLO BÁSICO DE GESTIÓN ADAPTATIVA

Al recopilar y visualizar los datos de forma rápida y frecuente mediante la implementación de una actividad, los gerentes y supervisores pueden tomar decisiones— y responder mejor a los nuevos problemas que vayan surgiendo.



¡DOCUMENTE Y COMPARTA!

Al utilizar un enfoque de gestión adaptativa, es importante registrar lo que se hace y el porqué a medida que se avanza. Asegúrese de documentar las adaptaciones que haga, como también las cosas que funcionaron y las que no. Comparta regularmente con el Mecanismo de Coordinación Nacional lo que está adaptando y aprendiendo, ¡para que otros también tengan acceso a lo que está aprendiendo!

ESCUCHAR A LOS TRABAJADORES DE PRIMERA LÍNEA: UNA FORMA DE GESTIONAR LAS ACTIVIDADES DE INSPIRACIÓN DE FORMA ADAPTATIVA



ELIJA LOS ELEMENTOS A RASTREAR

Seleccione o escriba un conjunto de declaraciones sobre la implementación de actividades con las que los trabajadores de primera línea puedan estar “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”. Las declaraciones específicas dependerán de las prioridades establecidas por los gerentes y supervisores. Elabore sus propias declaraciones. Consulte la lista de la página siguiente para obtener ideas.

IMPLEMENTE Y MONITOREE

Tome medidas en cuanto a sus adaptaciones planificadas. Continúe obteniendo información anónima de los trabajadores de primera línea durante toda la implementación de la actividad.

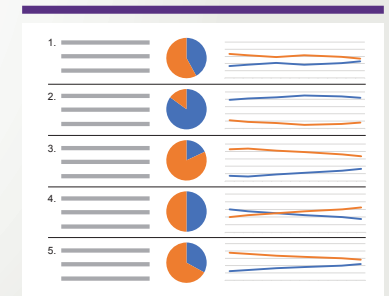
* Estas son las discusiones que resultan valiosas para un gerente adaptativo.

REÚNASE Y ANALICE *

Use estos gráficos como centro de atención en las reuniones con grupos de trabajadores de primera línea. Pídale a estos que expliquen las tendencias en función de lo que hayan observado. Estas reuniones basadas en datos ponen de manifiesto los problemas de implementación en tiempo real, para que así se puedan abordar. Esto ayuda a los gerentes a crear soluciones y planificar las maneras de responder a las tendencias.

REÚNA DATOS PERIÓDICAMENTE

Recopile las respuestas de los trabajadores de primera línea, con frecuencia y de forma anónima, sobre las declaraciones. Debe hacer esto al menos una vez por trimestre, pero con mucha más frecuencia de ser posible. La frecuencia dependerá de los medios de recopilación de información: Mensajes de texto, respuestas escritas, encuesta en línea, etc.



RECOPILE Y VISUALICE

Para cada declaración, recopile las respuestas en un gráfico circular cada vez, y haga un gráfico de líneas para mostrar los cambios a lo largo del tiempo.

Ejemplo de declaraciones

Use esta lista para obtener ideas. Siéntase libre de elaborar sus propias declaraciones. Para ser eficaces, sus declaraciones deben:

- *depender de las prioridades establecidas por los gerentes y supervisores.*
- *estar escritas de tal manera que los trabajadores de primera línea puedan estar “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”.*

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Creo que los usuarios finales responden con entusiasmo a las actividades del proyecto. | 11. Sé a quién dirigirme cuando tengo problemas técnicos con el programa. | 21. Mis colegas y yo nos sentimos cómodos informando de los problemas técnicos de la actividad. |
| 2. Creo que mis colegas hacen su trabajo correctamente. | 12. Sé a quién dirigirme cuando tengo problemas con mis colegas. | 22. Mis colegas sienten que reciben un trato justo de sus supervisores. |
| 3. Creo que mis colegas reciben la supervisión que necesitan. | 13. Sé quién puede asesorarme sobre las interacciones con la población objetivo. | 23. Mis colegas entienden la forma en que esta actividad contribuye a objetivos más amplios. |
| 4. Creo que las personas con las que hablo entienden la información sobre [el tema de la actividad]. | 14. Tengo la formación que necesito para hacer el trabajo que se espera de mí. | 24. Mis colegas entienden cómo funciona esta actividad junto con otras actividades del proyecto. |
| 5. Creo que me han proporcionado suficientes recursos para hacer bien mis actividades. | 15. Mis colegas y yo entendemos las distintas responsabilidades de cada uno para que no haya confusión. | 25. Siento que puedo lograr los objetivos de esta actividad en el tiempo esperado. |
| 6. Tengo suficiente tiempo disponible para hacer mis actividades. | 16. Cuando los problemas se comunican a los supervisores, se abordan rápidamente. | 26. Creo que los efectos de esta actividad continuarán después de que termine el tiempo de la actividad. |
| 7. Creo que mis colegas y yo dedicamos el tiempo adecuado a todos los temas clave de esta actividad. | 17. Cuando tengo problemas o preguntas sobre mi trabajo, busco el consejo de un colega antes de acudir a un supervisor. | 27. Creo que esta actividad es ampliamente conocida por su población objetivo. |
| 8. Creo que las actividades específicas que realizamos mis colegas y yo son necesarias en mi localidad. | 18. Es fácil coordinar con otros organismos. | 28. Creo que esta actividad continuará solo con apoyo local (no se necesita apoyo externo). |
| 9. Siento que tengo el apoyo de mi comunidad cuando realizo actividades. | 19. Mis colegas están de acuerdo con la opinión de los supervisores sobre las prioridades de la actividad. | 29. Mis colegas seguirían en este trabajo aunque hubiera otros empleos disponibles. |
| 10. No tengo el acceso necesario a la población objetivo para poder ser eficaz. | 20. Los supervisores tienen buen conocimiento de lo que está pasando en la práctica. | 30. Mis colegas y yo creemos que las modificaciones de la actividad basadas en nuestros comentarios están respondiendo satisfactoriamente a los nuevos desafíos. |

CONSEJO

Utilice un sencillo sistema de mensajería de texto para recopilar comentarios con regularidad.

*“[inserte una declaración]. ¿Cómo se siente?
Respuesta: 1 = TOTALMENTE DE ACUERDO;
2 = DE ACUERDO; 3 = EN DESACUERDO;
4 = TOTALMENTE EN DESACUERDO”*

¿Ahora qué?

AHORA DEBERÍA TENER...

- Algunas (5-15) declaraciones clave para monitorear y observar las tendencias a lo largo del tiempo
- Un sistema para recopilar constantemente opiniones sobre estas declaraciones de los trabajadores de primera línea
- Un medio para comprender la realidad cambiante en el campo y adaptarse a ella

Actuar y aplicar

¿Analiza el plan de acción el papel de la gestión adaptativa para facilitar el escalamiento futuro?
¿Debería?

¿Puede el Mecanismo de Coordinación Nacional aplicar un enfoque de gestión adaptativa a su propia coordinación pidiendo a los socios implementadores que respondan a un conjunto de declaraciones generales con frecuencia a fin de resaltar los cambios en el entorno de implementación?

HERRAMIENTAS RELACIONADAS:

- **Herramienta 1E:** El juego "¿Qué podría salir mal?"
- **Herramienta 4C:** Documentar el aprendizaje
- **Herramienta 5B:** Adaptación en respuesta a las opiniones de las partes interesadas

