



Directrices para el manejo adaptativo en proyectos de SbN



Manejo adaptativo

Esta estrategia requiere de asistencia continua y está estrechamente relacionada con los pasos anteriores del ciclo del proyecto como el sistema de monitoreo, las lecciones aprendidas y, sobre todo, con el cumplimiento de los objetivos, hitos y metas. Al llegar a este punto del manejo adaptativo (Figura 1) el proyecto contará con un cúmulo de información como indicadores, resultados esperados y no esperados que se deben analizar con la finalidad de buscar opciones de mejora, nuevas prácticas o mantenimiento de actividades exitosas.

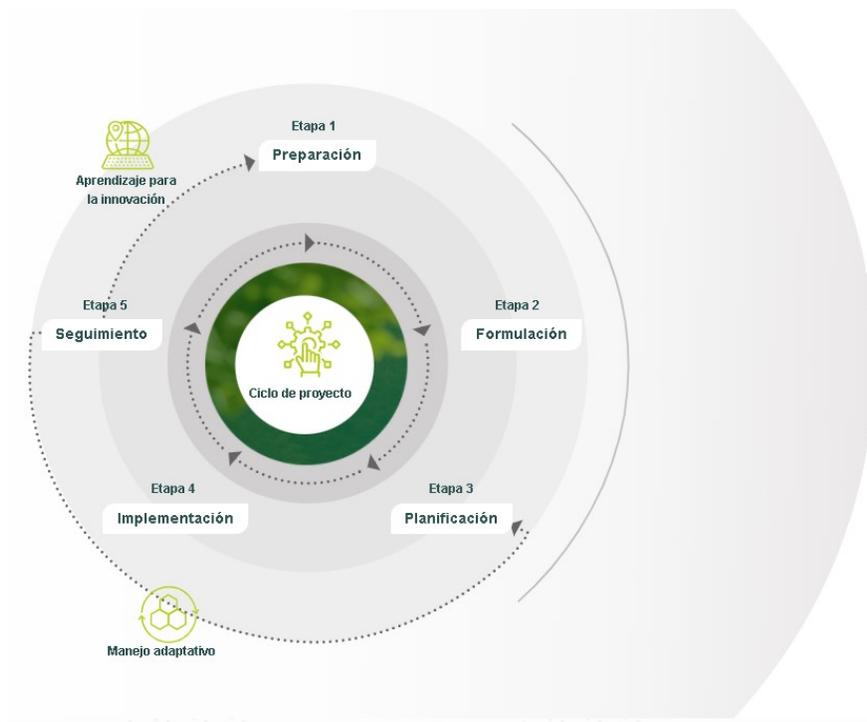


Figura 1. Ciclo de proyecto de una SbN

A continuación, se presentan cuatro pasos sencillos para entender la gestión adaptativa, iniciando por una pequeña reflexión sobre la importancia de la revisión y adaptación en la gestión de proyectos.

Revisión y adaptación¹

La gestión adaptativa consiste en aprender a afrontar el cambio mediante el seguimiento, la experimentación y el aprendizaje.

Paso 1. Revisión de los objetivos y las cuestiones clave

Teniendo en cuenta los aprendizajes y los resultados obtenidos, es corregir a tiempo las fallas y garantizar la efectividad y funcionalidad de la SbN.

Gracias al manejo adaptativo es posible incluir ajustes en las etapas de planificación e implementación del mismo proyecto; sin embargo, por medio de los aprendizajes es posible la gestión e innovación colaborativa de SbN.

En primer lugar, es importante volver a examinar los objetivos del proyecto y del seguimiento, y evaluar si se han logrado o no y en qué medida. Con base en la experiencia de seguimiento, los objetivos a menudo pueden mejorarse y hacerse más específicos y realistas. Una vez que se hayan revisado los objetivos, vuelva a examinar las cuestiones clave. Esto se puede hacer durante una reunión comunitaria o en un pequeño grupo de partes interesadas clave. Los revisores deben considerar si alguno de los temas clave es ahora de menor importancia, o si han surgido nuevos temas a lo largo del año. Si han surgido nuevos problemas, será necesario desarrollar indicadores para medirlos.

Paso 2. Revisión de los indicadores y recopilación de datos

En segundo lugar, es importante asegurarse de que los indicadores y el proceso de recopilación de datos se ajusten a los cambios que se hayan realizado en los temas clave. De manera similar, es posible que sea necesario modificar cualquier indicador que resulte inmanejable o que requiera demasiado tiempo. Si un cuestionario tiene una tasa de respuesta pobre, se deben discutir las razones de esto y las posibles estrategias alternativas o acciones de manejo.

Paso 3. Revisión de las respuestas de la administración

En tercer lugar, es importante controlar de cerca las respuestas de la administración para evaluar qué tan bien están abordando las áreas problemáticas identificadas. Es importante que los gerentes comprendan que es poco probable que lo hagan bien la primera vez. La idea es probar nuevos enfoques, monitorear su desempeño y aprender y mejorar como resultado.

Paso 4. Volver a monitorear el proceso

Una vez que se completa la ronda inicial de monitoreo y revisiones, se necesita una estrategia para asegurar que el monitoreo ingrese al dominio público y se convierta

¹ Traducido y adaptado de: SNV & University of Hawai. 2007. STEP 8: Reviewing and Adapting. En: *A Toolkit for Monitoring and Managing Community-Based Tourism*. En: <http://www.bibalex.org/search4dev/files/283814/115937.pdf>.

en un proceso esperado y confiable. Si no se mantiene el monitoreo, los efectos a largo plazo del proceso de desarrollo de indicadores serán mínimos.

A continuación se ofrecen algunas ideas para ayudar a mantener el impulso:

- Internalizar el proceso de seguimiento. Debe convertirse en parte del programa de gestión.
- Intente crear una demanda pública u oficial de los resultados, como un sistema de informes anuales. Iniciar un sistema en el que las decisiones de política o las asignaciones presupuestarias para proyectos de acción se basen en datos de indicadores.
- Brindar oportunidades de capacitación e incentivos para los involucrados, creando un sentido de orgullo por resultados confiables y oportunos.
- Tener un cronograma claro para las actividades de seguimiento que se puedan incorporar a los procesos de recopilación de datos ya existentes.