

RESUMEN DE POLITICAS

Enfoques de cumplimiento en situaciones de crisis o conflicto

Enero de 2022

Enfoques de cumplimiento en situaciones de crisis o conflicto

Este resumen de políticas fue escrito por Paula Villaseñor (Education Commission) con la orientación e insumos de Kate Anderson (Education Commission) como parte de una serie en curso de la [Iniciativa DeliverEd](#). Se basa en el resumen de políticas previo:

The Education Commission (Enero de 2022). “Opciones de Diseño para Enfoques de Cumplimiento en Educación”

La Iniciativa DeliverEd es financiada por la Oficina del Reino Unido para lo Foráneo, el Commonwealth y el Desarrollo (UK Foreign, Commonwealth and Development Office, o FCDO por sus siglas en inglés). The Education Commission y la Escuela Blavatnik de Gobierno, con el apoyo de la Universidad de Toronto, lideran esta iniciativa. Otros aliados incluyen a IDEAS, gui2de de la Universidad de Georgetown y el Banco Mundial. Por parte de the Education Commission, Charry Lee, Liesbet Steer y Lana Wong contribuyeron a este resumen de políticas. Adicionalmente, quisieramos agradecer la retroalimentación recibida por parte de Salim Youssef Salama (FCDO) y Zahra Mansoor, Dana Qarout y Martin Williams (Universidad de Oxford). Estamos extremadamente agradecidos por las valiosas experiencias de Miguel Brechner (ex Presidente del Plan Ceibal de Uruguay) y Grace Kargobai (Jefe del Equipo de Cumplimiento del MBSSE, Sierra Leona).

Para preguntas o solicitudes de colaboración, por favor escriba a deliver.ed@educationcommission.org

Mensajes clave

- Las crisis -sean desastres naturales, conflictos violentos o pandemias- pueden afectar el cumplimiento y la calidad de los servicios educativos, tanto en los sistemas educativos locales como en los externos- generando pérdidas graves en aprendizaje y otros riesgos sociales relacionados, particularmente entre los niños más vulnerables.
- Un enfoque de cumplimiento es una unidad o un proceso institucional utilizado por los gobiernos para mejorar su desempeño al ofrecer servicios e implementar políticas, a través de cinco funciones esenciales: establecimiento de objetivos y priorización; medición y monitoreo; apalancamiento de respaldo político; rendición de cuentas e incentivos; y resolución de problemas y aprendizaje organizacional.
- Algunas evidencias ofrecen recomendaciones útiles para prevenir y contener el impacto de la crisis en los resultados educativos, gestionar la continuidad y regresar a la “normalidad”, así como para utilizar las crisis como una oportunidad para mejorar el sistema.
- En la práctica, implementar estas recomendaciones durante una crisis en el sector educativo y establecer los mecanismos correspondientes en cada etapa pueden ser extremadamente desafiantes, particularmente durante el pico de la crisis.
- Por esta razón, los enfoques de cumplimiento pueden ayudar a implementar las respuestas ágiles, flexibles y responsables que las crisis requieren, desarrollar vínculos estrechos entre las funciones que generalmente se llevan a cabo de forma separada, utilizar datos efectivamente y tender un puente entre los políticos y los burócratas.
- La evidencia sobre el impacto de los enfoques de cumplimiento es aún limitada, no necesariamente en términos de su impacto sino más bien en términos de la disponibilidad de estudios, particularmente en países de ingreso bajo y medio. Se necesitan más estudios.

“Nada exhibe el liderazgo—o su ausencia—como una crisis.”¹

Cómo las crisis impactan el sector educativo

Las crisis, “ya sea que ocurran local, regional o globalmente, tienen el potencial de perturbar y ocasionar daño permanente al curso del desarrollo humano”.² Tres tipos principales de crisis pueden afectar tanto la provisión como la calidad de los servicios educativos, principalmente en el muy corto plazo, pero también en el largo plazo:

1. **Desastres naturales**, ya sea relacionados con el cambio climático o simples riesgos naturales, como huracanes, tsunamis, erupciones volcánicas, sequías o terremotos.³ Más de 50 por ciento de la población, en al menos 47 países, se encuentra en riesgo de relativamente alta mortalidad por parte de al menos dos tipos de desastres naturales ([Amin y Goldstein 2008](#)).
1. **Conflictos violentos**, también conocidos como desastres determinados por los seres humanos, como guerras entre países, guerras civiles y terrorismo. Los conflictos violentos se refieren a “actos organizados de violencia social y política que ponen en contra a uno o mas grupos contra el otro y/o el Estado, o ponen en contra a Estados” ([Coletta 2004](#)).
2. **Enfermedades altamente contagiosas**, como epidemias o pandemias, que afectan un gran número de personas dentro de una población, región, o el mundo entero, como la pandemia de COVID-19 o la epidemia de Ébola en el oeste de África.

Independientemente de su tipo, estas emergencias generalmente conllevan:

- **Migración (forzada)**, con distintas implicaciones para niños y sus familias, tanto para los niños en su lugar de destino (temporal o permanentemente instalados en un lugar distinto al de su lugar o país de origen), niños en tránsito (que se mueven por distintas razones dentro o entre países, ya sea voluntariamente o no) o niños dejados atrás (cuyos familiares migraron mientras ellos permanecen en el país o lugar de origen).⁴ Aproximadamente, 31 millones de niños son migrantes, 13 millones de niños son refugiados, casi 1 millón solicitan asilo y 17 millones están desplazados internamente dentro de sus países ([Caarls et al 2021](#)).

¹ [Andrews 2009](#).

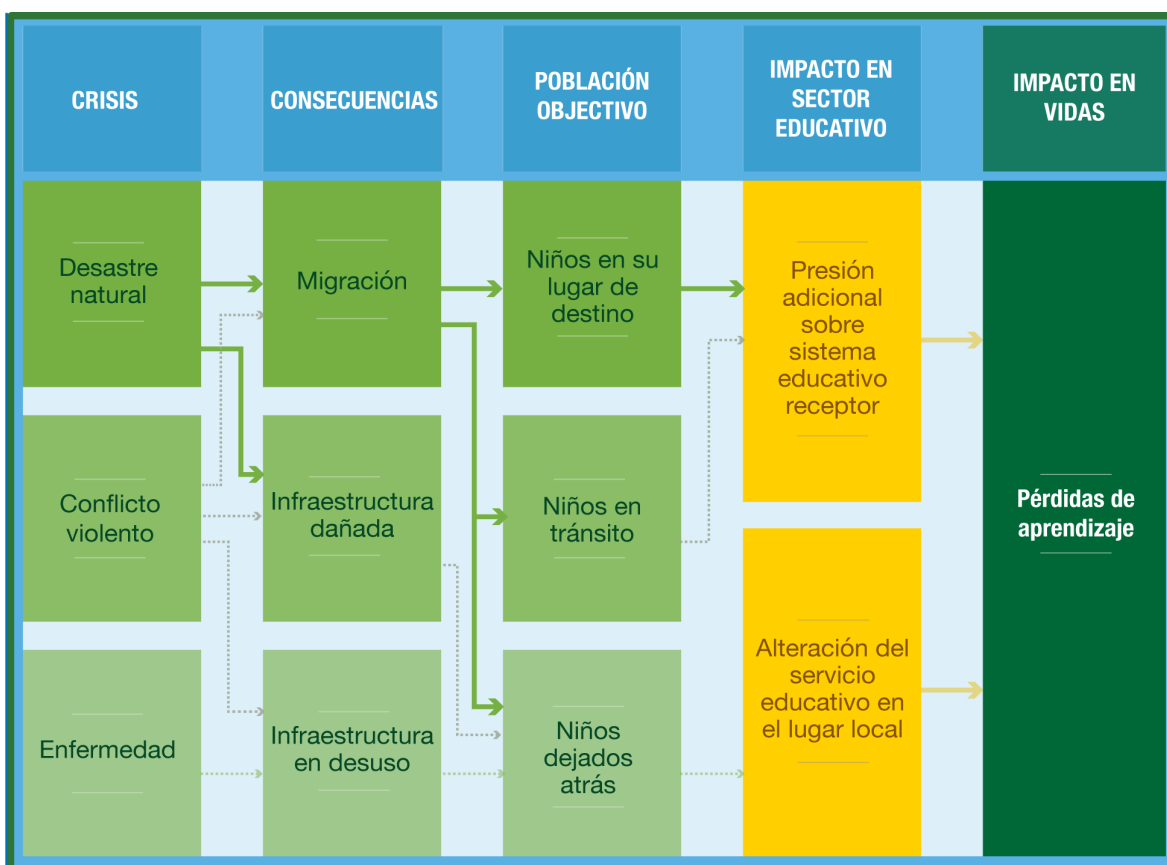
² [Lundberg y Wuermli 2012](#).

³ Según [Amin y Goldstein 2008](#), “el término *natural*, si es utilizado para calificar desastres, no pretende negar cualquier responsabilidad humana o social en las consecuencias del verdadero riesgo natural”.

⁴ Definiciones de [UNICEF](#). Estas categorías se refieren a solicitantes de asilo, refugiados y desplazados forzados internos.

- **Destrucción parcial o total de infraestructura pública**, como escuelas públicas o infraestructura que sirve a las escuelas públicas, como la electricidad o el acceso a internet. Cada año, los desastres interrumpen la educación de aproximadamente 175 millones de estudiantes a nivel mundial ([Banco Mundial 2020](#)). La infraestructura del sector educativo no solo incluye planteles escolares, pero también abasto de agua, instalaciones de saneamiento e higiene (WASH por sus siglas en inglés), recursos de aprendizaje y mobiliario y tecnologías de información ([Banco Mundial 2020](#)). En África sub-sahariana, donde 25 por ciento de los refugiados del mundo habita, 82 por ciento de los estudiantes carece de acceso a internet ([Banco Mundial-UNHCR 2021](#)).
- Desuso de la infraestructura existente, independiente de su condición física, como planteles escolares. Por ejemplo, la pandemia de COVID-19 ha causado el cierre de escuelas en al menos 180 países, afectando a 85 por ciento de la población estudiantil mundial ([Banco Mundial 2020](#)). Asimismo, los conflictos violentos generalmente impiden que las familias envíen a sus hijos a la escuela por temer por su vida y su bienestar. En áreas afectadas por algún conflicto en el oeste y el centro de África, el número de escuelas que ha tenido que cerrar se triplicó entre 2017 y 2019, afectando a casi 2 millones de niños y 44,000 maestros ([UNICEF 2019](#)).

Figure 1. Implicaciones de las crisis para el sector educativo



Source: author's elaboration, based on UNICEF's definition of migration situations.

Específicamente, para el sector educativo, estas emergencias conllevan:

- **Presiones adicionales sobre los sistemas educativos de países receptores**, poniendo en riesgo la calidad de la educación, tanto para los niños locales como para los que llegan a ese destino. La evidencia muestra que los choques migratorios tienen efectos negativos en las tasas de completación, promoción y abandono escolar en los sistemas educativos receptores, tanto para los niños originarios como para los extranjeros ([Rozo y Vargas 2020](#) y [UNICEF 2020](#)).
- **Alteraciones en los servicios educativos locales para los niños dejados atrás**, poniendo en riesgo su permanencia en la escuela y su desempeño académico. Los conflictos reducen la probabilidad de que los niños terminen la escuela primaria en 30 por ciento y la escuela secundaria en 50 por ciento ([UNICEF 2020](#)).
- Pérdidas de aprendizaje para los niños en general, tanto para los [niños originarios](#) de los países/lugares receptores, los niños migrantes en su lugar de destino, o los niños dejados atrás. Para evaluar el impacto potencial de la pandemia COVID-19 en la pobreza de aprendizaje, [simulaciones del Banco Mundial](#) estiman que, de 720 millones de niños en edad de estudiar primaria, aproximadamente 454 millones, o 63 por ciento, serían pobres en aprendizaje -ya sea tanto fuera de la escuela como por debajo del mínimo nivel de competencia lectora.

Recuadro 1. Retos de las crisis para los niños y sus familias

[UNICEF 2021](#) enfatiza que la educación es uno de los primeros servicios que las familias y los niños solicitan en contextos de emergencia, pero también es uno de los primeros en ser pospuestos y uno de los últimos en reiniciar. La evidencia muestra que los niños y los jóvenes son particularmente vulnerables a las crisis por dos razones: su falta de agencia y los hitos de desarrollo que se supone deben lograr en este período ([Lundberg y Wuermli 2012](#)). En un contexto de emergencia, la educación de los niños enfrenta varios retos:⁵

Barreras administrativas para acceder al sistema educativo formal, como la falta de documentación, la falta de nacionalidad o estatus de residencia.

Costos financieros y de oportunidad para adquirir materiales, cubrir cuotas potenciales /o asistir a clases, particularmente cuando la ubicación de los servicios educativos es lejana.

Financial and opportunity costs to purchase materials, pay potential fees, and/or attend classes, particularly when the location of education services is far.

Temas culturales, como el lenguaje de instrucción o currículos que son insensibles a las crisis, particularmente para los niños en tránsito.

Exposición a estrés prolongado, la cual puede tener efectos negativos en su desarrollo cognitivo y sus aspiraciones.

Por estas razones, las políticas que buscan proteger a los niños y la educación de los niños necesitan ser altamente adaptables, incluir y reconocer la experiencia de los niños y reducir los distintos riesgos y los costos que las crisis conllevan ([Lundberg and Wuermli 2012](#), [Thomas 2002](#) y [Banco Mundial-UNICEF 2019](#)).

⁵ Basado en [UNICEF-IRC 2020](#), [Lundberg y Wuermli 2012](#), [Wrobel 2019](#) y [Cassio et al 2021](#).

- **Otros riesgos sociales**, como el matrimonio precoz, el trabajo infantil, la violencia basada en género y enfermedades mentales para los niños, sus maestros y sus cuidadores. Estas necesidades requieren que los sistemas educativos mejoren la amplitud de los servicios que ofrecen a las familias -un mandato difícil en sistemas educativos que ya de por sí eran frágiles.
- **Falta de financiamiento:** las situaciones de emergencia reducen aún más los recursos financieros en un sector como el educativo que ya de por sí enfrenta bajo financiamiento y bajos recursos ([UNICEF 2020](#)). Esto no solo se debe a que los países experimentan una reducción importante en sus ingresos fiscales, sino también a que tienden a asignar recursos para lidiar con la crisis existente ([Hincapié et al 2020](#) y [UNICEF-IRC 2021](#)), afectando elementos críticos del servicio educativo como el pago de los salarios de los docentes ([Almoayad et al 2020](#)). Las situaciones de emergencia también tienden a incrementar tanto los costos financieros como los de oportunidad de acceder a la educación para las familias que ya están experimentando dificultad financiera, aún cuando los servicios educativos son oficialmente gratuitos ([Hovil et al 2021](#)).
- **Falta o pérdida de datos:** Los países afectados por crisis generalmente carecen de sistemas de datos precisos, confiables y oportunos para tomar decisiones para hacer frente a la emergencia de manera efectiva ([UNESCO 2021](#)). Adicionalmente, el caos que acarrea una crisis hace más difícil gestionar y utilizar la información, no solo porque parte o la mayoría de la infraestructura está destruida -incluyendo electricidad e internet o porque grupos poblacionales se han desplazado, pero también porque surgen nuevos actores, como agencias humanitarias ([Amin y Goldstein 2008](#)).
- **Roles y responsabilidades poco claros:** Una de las condiciones más importantes para responder efectivamente a una crisis es saber quién tiene que hacer qué.⁶ En presencia de marcos regulatorios deficientes o nuevos tipos de emergencias, distintos niveles de gobierno pueden batallar para entender y asumir su responsabilidad en contener resolver la crisis, aún si se espera que los gobiernos nacionales tomen la iniciativa.⁷ Aún si los gobiernos nacionales o locales tienen la capacidad institucional de responder, algunos gobiernos pueden mostrarse reacios a compartir el costo del desastre, especialmente ante la ausencia de obligaciones legales explícitas o mecanismos de co-financiamiento de gestión del riesgo entre distintos niveles del gobierno ([OCDE y Banco Mundial 2019](#)).
- **Medidas paralelas vs. sistemas integrados:** Frecuentemente, las respuestas de los países a las crisis se estructuran e implementan como medidas paralelas o esquemas para mitigar la emergencia más rápido, con menos recursos financieros, un menor monitoreo y control de calidad ([Banco Mundial-UNHCR 2021](#)), en lugar de sistemas totalmente integrados y liderados a nivel nacional que pueden alinear recursos, marcos legales y mecanismos de cumplimiento con más éxito y, consecuentemente, obtener mejores resultados ([Sandford et al 2020](#)).

⁶ [Adelman y Lemos 2021](#).

⁷ El marco conceptual "Build Back Better" del [Banco Mundial 2020](#) identifica múltiples niveles y puntos de entrada para los tomadores de decisiones a lo largo del ciclo del desastre.

La esencia de los enfoques de cumplimiento

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) establece que “todos tienen el derecho a la educación”.⁸ Generalmente, en regímenes democráticos, las constituciones reconocen el derecho de sus ciudadanos a la educación. Sin embargo, en situaciones de crisis o conflicto, asegurar el acceso a la educación para cada niño, particularmente para los más vulnerables, es en la práctica tremendamente desafiante, especialmente en el corto plazo. Por ejemplo, en algunos países, el acceso a la educación depende de la ciudadanía o el estatus de residencia, lo cual impide las oportunidades educativas de los niños en la destinación.⁹

Un enfoque de cumplimiento es una unidad o un proceso institucional utilizado por los gobiernos para mejorar su desempeño al ofrecer servicios e implementar política ([Williams et al 2020](#)).¹⁰ Alrededor del mundo, al menos 80 países han utilizado enfoques de cumplimiento para mejorar el cumplimiento de los servicios gubernamentales ([Mansoor et al 2021](#)). Generalmente, un enfoque de cumplimiento en el sector educativo busca asegurar que las mejoras en la implementación que por lo general inician a nivel del ministerio de educación se extienden hacia las escuelas. En un [mapeo global](#) de 152 unidades de cumplimiento alrededor del mundo, el equipo de investigación de DeliverEd encontró 15 unidades de cumplimiento establecidas durante situaciones de crisis. En este resumen de políticas, exploramos cómo el cumplimiento del servicio educativo puede ser afectado por crisis y conflictos y cómo los enfoques de cumplimiento pueden ser utilizados para mejorar parte del daño al sistema educativo.

Los enfoques de cumplimiento se basan en cinco funciones esenciales¹¹ para lograr sus objetivos:

- 1. Establecimiento de objetivos y priorización:** Establecer un conjunto de prioridades clave y objetivos, crear indicadores medibles para caracterizar el progreso con respecto a estos objetivos, y/o establecer puntos de referencia para niveles de desempeño a ser alcanzados en un período específico de tiempo.
- 2. Medición y monitoreo:** Establecer y utilizar mecanismos para recabar y reportar información sobre el desempeño de las divisiones, los distritos, los equipos, las escuelas y/o los individuos a lo largo de la organización y el sector.
- 3. Apalancamiento de respaldo político:** El/la presidente/a, el/la ministro/a u otro líder de alto nivel utiliza su influencia política para facilitar una mejor política y el cumplimiento del servicio.

⁸ Más detalles sobre leyes de derechos humanos internacionales y otros marcos relacionados pueden encontrarse en [UNESCO 2020](#).

⁹ [UNICEF-IRC 2021](#) pp.18-19.

¹⁰ DeliverEd define un enfoque de cumplimiento como: una unidad institucionalizada o proceso estructurado dentro de una burocracia gubernamental que busca mejorar rápidamente el funcionamiento burocrático y el cumplimiento de la política al combinar un conjunto de funciones de gestión de forma novedosa para mover la atención enfocada en insumos y procesos a una enfocada en productos y resultados.

¹¹ [Resumen de Políticas N°2](#) de the Education Commission.

4. **Rendición de cuentas e incentivos:** Hay recompensas y/o sanciones vinculadas al desempeño -más simple, “las zanahorias y los garrotes” asociados con los enfoques de cumplimiento.
5. **Resolución de problemas y aprendizaje organizacional:** El equipo mantiene a los líderes de alto nivel informados sobre el progreso y las barreras y trabajar para organizar y motivar a la burocracia alrededor de prioridades clave y objetivos

Un marco general para las crisis

En general, la literatura proporciona recomendaciones útiles para prevenir y contener el impacto de las crisis en los resultados educativos, para gestionar la continuidad y regresar a la “normalidad” y para aprovechar las crisis como una oportunidad para mejorar el funcionamiento del sistema.¹² Básicamente, estas recomendaciones se refieren a implementar lo siguiente:

- **Marcos legales e institucionales** que (i) aseguren, en la práctica, la provisión del servicio educativo, (ii) definan responsabilidades para diferentes niveles de gobierno y sectores, (iii) establezcan mecanismos de repartición de costos para financiar la recuperación de la crisis entre distintos niveles de gobierno, (iv) anticipen y lidien con barreras administrativas a la educación, (v) faciliten la recopilación de datos, y (vi) permitan la provisión de métodos alternativos de educación durante la emergencia.¹³
- **Un enfoque multisectorial, sensible a crisis** y culturalmente informado para (i) garantizar que todos los niños, independientemente de su origen y condición, accedan a servicios básicos que también están relacionados con su educación; (ii) incluir a las partes interesadas de múltiples sectores, como los servicios de protección a la infancia; (iii) considerar normas sociales, especialmente en contextos de conflicto; (iv) entender cómo las diferencias en contexto, incluso dentro de un mismo país, afectan las operaciones de recuperación; y (v) implementar programas de capacitación para preparar a las partes interesadas, desde las autoridades de gobierno hasta los maestros, para enfrentar la crisis.¹⁴
- **Mecanismos de asignación de recursos** para (i) canalizar recursos existentes y entrantes más efectivamente, tanto en términos financieros como logísticos; (ii) asegurar el pago de los salarios de maestros; (iii) desarrollar alianzas y crear métodos innovadores de financiamiento; (iv) definir mecanismos más parejos de repartición de costos entre distintos niveles de gobierno; (v) pre-registrar y contratar proveedores más fácilmente durante la emergencia; y (vi) garantizar la eficiencia y sostenibilidad financiera.¹⁵

¹² Basado en el marco del [Banco Mundial](#) para reabrir las escuelas. Otros documentos del Banco Mundial hablan sobre la reducción de riesgos, la recuperación temprana y la reconstrucción en general, pero no solo para el sector educativo.

¹³ [UNESCO 2020](#), [UNESCO 2021](#), [Caarls et al 2021](#) y [Banco Mundial 2018](#).

¹⁴ [Hovil et al 2021](#), [Wrobel 2019](#), [Banco Mundial 2020](#), [Banco Mundial 2019](#) y [UNESCO 2021](#).

¹⁵ [Multilateral Development Banks 2017](#), [Banco Mundial 2020](#), [Banco Mundial-OCDE 2019](#), [Sandford et al 2020](#), [Banco Mundial 2021](#).

- **Sistemas de gestión de la información** que (i) satisfacen las necesidades de información considerando las estructuras institucionales y los procedimientos operativos; (ii) recabar datos relevantes y sensibles a la crisis; (iii) producir una buena línea base de datos; (iv) establecer definiciones, códigos y categorías para asegurar la compatibilidad entre fuentes de datos; (v) permitir el nivel necesario de desagregación de datos; (vi) crear incentivos positivos para compartir información; y (vii) apoyar las decisiones de gestión para hacer frente a, gestionar y resolver la crisis.¹⁶
- **Estándares mínimos de educación**, en términos de participación comunitaria, coordinación, análisis, acceso y ambiente de aprendizaje, enseñanza y aprendizaje, entre otros, como un primer paso para garantizar que en situaciones de emergencia el servicio educativo protege el derecho de las personas a la educación y proporciona una base sólida para la respuesta y la recuperación ([Inter-agency Network for Education in Emergencies 2004](#)).
- **Tecnología educativa** para, de manera estratégica, proporcionar al sistema educativo flexibilidad y agilidad, evitar alteraciones en el servicio educativo durante crisis futuras, contar con alternativas para el cumplimiento de la educación, fomentar la educación incluyente, reducir la brecha digital, diversificar el rango de herramientas de aprendizaje y personalizar el aprendizaje ([Mateo-Berganza Díaz et al 2020](#)), particularmente para las poblaciones más vulnerables e inalcanzables.¹⁷
- **Campañas de comunicación** para crear conciencia sobre la importancia de la educación, para garantizar la rendición de cuentas, para promover la matriculación escolar, el compromiso de los padres, el uso de contenido educativo digital, la implementación de medidas aplicables y para hacer de la prevención una práctica común o, en otras palabras, para traer a los niños de regreso a la escuela.¹⁸
- **Ajustes a los sistemas educativos**, basados en la información recabada, para aprovechar la capacidad existente y la infraestructura del sistema, como por ejemplo ofrecer turnos nocturnos en las escuelas para acomodar la demanda escolar, establecer criterios para construir escuelas basados en su contexto y exposición a, por ejemplo, desastres naturales¹⁹, o capacitar al personal escolar y los maestros para estar más conscientes y capacitados para identificar a los niños en riesgo e incluir con éxito a nuevos niños en las comunidades escolares.²⁰
- **Una visión de cumplimiento de largo plazo** para enfocarse en y resolver objetivos previos e incluso posteriores a la crisis, sus retos y barreras correspondientes, los sistemas, las organizaciones y las personas involucradas, las oportunidades y amenazas potenciales y cada factor a ser considerado para desarrollar un plan de cumplimiento ([Delivery Associates 2020](#)).

¹⁶ [Amin y Goldstein 2008](#).

¹⁷ [Banco Mundial 2021](#), [Dreesen et al 2020](#).

¹⁸ [Cho et al 2021](#), [Hincapié et al 2020](#), [Powell et al 2020](#), [Banco Mundial-UNICEF 2019](#), [Banco Mundial 2020](#) y [Banco Mundial 2021](#).

¹⁹ [Caarls et al 2021](#).

²⁰ [Thi y Shaw 2016](#).

Recuadro 2: La visión del Uruguay para apostar en nuevas pedagogías

Miguel Brechner, Creador y Ex Presidente del [Plan Ceibal](#) (2007-2015) reflexiona sobre la habilidad de Uruguay para poder enfrentar mejor la pandemia de COVID-19:

“El mundo es mucho más dinámico de lo que los policymakers quieren reconocer. Necesitamos diseñar política pública desde una perspectiva de innovación, no desde una tradicional. No podemos regresar a un mundo pre-pandémico y pensar en la educación como un esquema presencial exclusivamente. Necesitamos considerar nuevas pedagogías para nuevos retos. Para desarrollar las soluciones adecuadas, necesitamos primero identificar qué problema(s) queremos resolver. El diseño institucional que elijamos para implementar la política representará gran parte de su éxito. Esto requiere mucho apoyo político y claridad para entender que la política o el programa en cuestión no es una competencia con otros departamentos o instituciones, sino más bien una fuente de apoyo”.

La contribución de los enfoques de cumplimiento

- **Proporcionando las respuestas ágiles, flexibles y responsables** que las crisis requieren en un contexto de gobernanza compleja y recursos financieros limitados.²¹
- **Conectando sectores y partes** interesadas dentro del mismo sector para identificar barreras intersectoriales e implementar soluciones multilaterales y específicas.
- **Agrupando y centralizando un conjunto de funciones** que por lo general existen dentro de un sistema, pero son llevadas a cabo de forma separada, y aprovechando este efecto multiplicador para hacer frente a la crisis.
- **Tendiendo puentes entre políticos y burócratas** más rápidamente, lo cual es aún más urgente en una crisis y por lo tanto facilitando el cumplimiento de la política y logrando resultados.
- **Utilizando los datos existentes más efectivamente** y produciendo nuevos datos para identificar barreras concretas y cuellos de botella, para monitorear el progreso en el establecimiento de mecanismos y soluciones y para lograr resultados.
- **Orientando los recursos humanos en el caos** y por lo tanto logrando resultados más rápida y efectivamente.
- **Proporcionando la posibilidad de innovar** dentro de una burocracia fija y por lo tanto contribuyendo a mejorar el sistema después de que la crisis termina.

²¹ [Coletta et al 2004.](#)

Recuadro 3: Cumplimiento del servicio educativo durante la pandemia de COVID-19 en Sierra Leona

El Equipo de Cumplimiento del Ministerio de Educación Básica y Secundaria Sénior (MBSSE por sus siglas en inglés) fue establecido en mayo de 2020, alrededor de la reapertura parcial de escuelas después del cierre por el COVID-19. La Jefa del Equipo de Cumplimiento **Grace Kargobai** describe el rol que su equipo desempeñó durante ese tiempo y continúa desempeñando:

“Cada ministerio está compuesto por un ministro designado para servir como el jefe político del ministerio y quien es apoyado por un ala administrativa y una profesional. Nuestro Equipo de Cumplimiento funciona como un puente que conecta esas tres entidades. El Equipo de Cumplimiento consulta y media entre las respectivas unidades del Ministerio para entender el trabajo que necesita ser llevado a cabo, y se asegura de que los planes estratégicos y las prioridades de cada una de las unidades sean implementadas dentro de los períodos de tiempo estipulados. También facilita la colaboración y minimiza el trabajo en silos. El Equipo de Cumplimiento desempeña un rol crítico en alcanzar los objetivos del Ministerio y lleva a cabo el enlace entre las distintas unidades y el Ministerio para garantizar que los recursos adecuados son asignados a proyectos prioritarios e identifica brechas que deben ser atendidas. El Equipo de Cumplimiento coordina, colabora y facilita la conveniencia del cumplimiento de proyectos de manera oportuna resultando en éxitos como apoyar en la organización del Grupo de Trabajo de Educación de Emergencia para escalar esfuerzos colectivos para ayudar a los niños a continuar su aprendizaje ante la pandemia de COVID-19”.

Limitaciones y oportunidades

Estas recomendaciones de política, sin embargo, vienen de la mano con varias advertencias:

1. **Investigación inexistente o muy limitada:** En general, la evidencia sobre el impacto de los enfoques de cumplimiento es aún limitada, particularmente en términos de la disponibilidad de estudios, especialmente en países en desarrollo. La evidencia de los enfoques de cumplimiento en crisis es por lo tanto más escasa aún. Como la [UNESCO](#) resalta, se ha llevado a cabo poca investigación y poca recopilación de datos para entender la relación entre cambio climático, desplazamiento y educación y sus consecuencias. Se necesitan más estudios para entender las complejidades y las oportunidades de los enfoques de cumplimiento para contener y mejorar las condiciones que las emergencias imponen.
2. **Falta de enfoque en resultados y procesos:** En el sector educativo, la mayoría de la investigación tiende a enfocarse en objetivos -como la capacitación docente, los años de escolaridad, la cobertura o la infraestructura escolar- en vez de en procesos, particularmente en procesos de gestión para mejorar el cumplimiento de la política educativa en un mundo cada vez más digitalizado. Esto reduce el conocimiento de los enfoques de cumplimiento aplicado al sector educativo y por lo tanto la capacidad de los países para mejorar la gestión de sus sistemas educativos y rendir cuentas ([Banco Mundial 2021](#)).

3. **Dinámicas de gobierno:** Intuitivamente, un ingrediente clave para el éxito de los enfoques de cumplimiento es una estructura de gobernanza efectiva, independientemente de su diseño. En general, el reto es realmente construir una estructura funcional, una que incluye mecanismos de coordinación tanto formales como informales y que, idealmente, tiene el apoyo explícito del director ejecutivo para adquirir legitimidad ([Alessandro et al 2014](#)). Sin embargo, específicamente en crisis, el reto principal per se es típicamente identificar, establecer y respetar la autoridad que tomará las decisiones y rendirá cuentas.

El sector educativo ya enfrentaba retos considerables antes de 2020 y la pandemia de COVID-19 únicamente ha intensificado la urgencia de la crisis mundial de aprendizaje. Sin embargo, las crisis también proveen una oportunidad única para mejorar y transformar el sistema. En una crisis real, el trabajo generalmente se lleva a cabo, precisamente porque la prioridad es resolver el problema y todos los recursos necesarios se alinean para este propósito.²² Los enfoques de cumplimiento pueden ser extremadamente útiles para lidiar con crisis y, al mismo tiempo, repensar el futuro. Los países y los líderes pueden aprovechar esta oportunidad crítica para identificar y usar sus propias fuerzas locales para transformar sus sistemas educativos para que se vuelvan más resistentes, innovadores y equitativos.

²² [Michael Barber 2017](#).