

GUÍA DEL USUARIO

LISTA DE VERIFICACIÓN
DE LA ESCALABILIDAD
PARA LA EDUCACIÓN



AGRADECIMIENTOS

Muchas personas y organizaciones contribuyeron generosamente a la creación de esta Guía del usuario, que acompaña a la *Lista de verificación* de la escalabilidad para la educación. Un especial agradecimiento a las siguientes personas por sus contribuciones y comentarios significativos:

- Jenny Perlman Robinson (Brookings Center for Universal Education)
- Lawrence Komakech (Educate!)
- Larry Cooley (Management Systems International MSI)
- Devyani Pershad (Pratham)
- Viji Iyer (STiR Education)
- Anna Murru, Ilse Flink, Jef Peeraer, Maud Seghers, Merel Luichies, Maribel Jarrín, Miranda Moolenaar, Nico Vromant, Phuong Anh Nguyen, Wilfried Theunis (VVOB – education for development)

Edición y diagramación: Katelin Raw y Pierre Vandevivere

En la *Lista de verificación de la escalabilidad para la educación* y en esta guía, se hace uso de los recursos y la orientación de MSI. Están inspiradas en MSI (2016). *Scaling Up – From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners*. Arlington, VA: MSI.

Fue posible elaborar la Lista de verificación de la escalabilidad de la educación y la Guía del usuario gracias al generoso apoyo de los gobiernos de Bélgica y Flanders. Sin embargo, no son responsables del contenido de esta publicación.

Cita sugerida: VVOB (2021). *User Guide to the Education Scalability Checklist*. Bélgica, Bruselas: VVOB

COMENTARIOS

¿Quisiera aportar con cualquier comentario útil para que mejoremos la Lista de verificación de la escalabilidad para la educación y esta guía? Envíenos un correo electrónico a ProgrammeDirector@wob.org



Publicamos esta guía en virtud de la licencia internacional de Creative Commons: Reconocimiento - No comercial - Compartir bajo la misma licencia, versión 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0, del inglés *Creative Commons Attribution- NonCommercial- ShareAlike 4.0*). Usted puede copiar, distribuir, transmitir y adaptar esta obra con libertad acorde a sus necesidades, siempre que respete las condiciones de esta licencia. Solamente pedimos que reconozca la fuente e incluya las mismas condiciones de licencia en sus productos. Si llega a utilizar este contenido, solicitamos que comparta su experiencia con nosotros.

PRÓLOGO

A tan solo diez años de 2030, todavía falta mucho para garantizar el cumplimiento del objetivo de la educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos. La Comisión de Educación proyectó que, si no cambiamos de rumbo, cerca de mil millones de niños y niñas en edad escolar de países de ingresos bajos y medios carecerán de las habilidades básicas de nivel secundario que necesitan para tener éxito en la vida y el trabajo. A nivel mundial, las necesidades educativas son inmensas y mejorar el aprendizaje a escala es un asunto urgente.

En definitiva, la eficacia generalizada en la educación depende de que se garantice que cada escuela e integrante del profesorado no deba empezar de cero cuando se trata de permitir el aprendizaje del estudiantado. Sin embargo, es un gran desafío escalar las innovaciones educativas eficaces a nivel local a muchos contextos diferentes y, después, mantener los cambios en la práctica, las políticas y las estructuras que esta mejora necesita.

Al parecer, algunos obstáculos son inherentes al sector de la educación. En primer lugar, la forma de fomentar el aprendizaje eficaz varía considerablemente de persona a persona. Debido a varios factores individuales y contextuales que tienen un impacto en el aprendizaje, no resulta fácil para las escuelas e integrantes del profesorado implementar con éxito prácticas eficaces de otros lugares en su entorno. En segundo lugar, mantener e institucionalizar las innovaciones también es especialmente difícil en la educación. Un cambio en el liderazgo de una escuela o distrito, por no mencionar un cambio en el personal o de la autoridad máxima del Ministerio de Educación, puede ser suficiente para descartar soluciones evaluadas con detenimiento.

Dicho esto, hay suficientes ejemplos del rápido avance, a gran escala, en lograr que niños y niñas acudan a la escuela y aprendan. Esto implica que algunos obstáculos se originan, ya sea con la misma innovación -en otras palabras, surgen del programa de estudios nuevo, los materiales de enseñanza, la tecnología educativa, la pedagogía relacionada.- o bien con la intervención puesta en marcha para promover el uso de la innovación en las escuelas. Las personas encargadas de formular políticas, profesionales y financiadores, a quienes les interesa mejorar el aprendizaje a escala, deberían poder detectar estos tipos de obstáculos y, por supuesto, superarlos.

La *Lista de verificación de la escalabilidad para la educación* está diseñada para apoyar este proceso y esta *Guía del usuario* contribuye a la aplicación de la lista con la mayor productividad posible.

¿QUÉ ENCONTRARÁ EN ESTA *GUÍA DEL USUARIO*?

Contenido	
	<ul style="list-style-type: none">• Explicación del objetivo, las personas a quienes está dirigida y el uso recomendado de la <i>Lista de verificación de la escalabilidad para la educación</i>
	<ul style="list-style-type: none">• Consejos para garantizar que quienes participan en el ejercicio de evaluación y planificación de acciones tengan de antemano una comprensión común de los asuntos fundamentales para utilizar la <i>Lista de verificación de la escalabilidad para la educación</i>.
	<ul style="list-style-type: none">• Introducción a la estructura de cuatro partes de la herramienta en Excel (“AVANCE”, “INDIVIDUAL”, “GRUPO”, “PLAN DE ACCIÓN”).• Explicación del objetivo y el uso de cada hoja.
	<ul style="list-style-type: none">• Instrucciones acerca de cuándo y cómo utilizar la hoja.• Explicación de cómo interpretar la gráfica de radar.
	<ul style="list-style-type: none">• Instrucciones acerca de cuándo y cómo utilizar la hoja.• Explicación de la justificación detrás de la escala A-B-C y las categorías modelo y de las definiciones o ilustraciones de términos clave en las características.
	<ul style="list-style-type: none">• Instrucciones acerca de cuándo y cómo utilizar la hoja.• Explicación de la justificación detrás de la puntuación del grupo.
	<ul style="list-style-type: none">• Instrucciones acerca de cuándo y cómo utilizar la hoja.• Consejos para la planificación de acciones.

1. INTRODUCCIÓN

A LA LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA ESCALABILIDAD DE LA EDUCACIÓN Y LA GUÍA DEL USUARIO

¿QUÉ ES LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ESCALABILIDAD PARA LA EDUCACIÓN?

La *Lista de verificación de la escalabilidad para la educación* (ESC, del inglés Education Scalability Checklist) es una herramienta en Excel que sirve para lo siguiente:

- Evaluar qué tan fácil o difícil será escalar una iniciativa de educación en particular;
- Identificar tanto las oportunidades como los obstáculos del escalamiento;
- Planificar acciones para aumentar la viabilidad del escalamiento;
- Dar seguimiento a la evolución en el tiempo de la escalabilidad de la iniciativa de educación.

¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LA ESC?

La ESC analiza la facilidad de escalar una iniciativa de educación en particular, pero no la conveniencia ni la *idoneidad* del escalamiento.

Por ejemplo, es posible que una iniciativa posea varias características que faciliten su escalamiento, pero que hacerlo aumente la inequidad en la educación. En efecto, las organizaciones que trabajaron en la creación de esta herramienta consideran que eso no sería conveniente. En ese sentido, la ESC no está diseñada para ser “el” conjunto de herramientas para la toma de decisiones en materia de inversión.

También es mejor no utilizar la ESC como un sistema de puntuación para determinar qué se puede aumentar de escala y qué no. El escalamiento es un proceso complejo y a largo plazo, ya que se estima razonablemente que transcurren 15 años desde la puesta a prueba hasta el escalamiento, y no se puede predecir si una iniciativa en particular alcanzará la escala deseada o no con base en una puntuación en la ESC. En su lugar, la evaluación de escalabilidad está prevista para dirigir la atención de quienes la utilizan hacia las características de la iniciativa y al contexto que puede facilitar o dificultar el escalamiento. De este modo, pueden tomar acción según estas características para facilitar el escalamiento. En otras palabras, el objetivo principal de la ESC es servir como un instrumento de planificación y la evaluación alimenta los análisis sobre el plan de acción.

La ESC es una herramienta para quienes se encargan de la implementación, de formular políticas y del financiamiento. La persona que asume el liderazgo en la evaluación y la planificación de la escalabilidad podría cambiar durante el proceso de escalamiento.

¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA LA ESC?

La ESC está diseñada para profesionales (“quienes se encargan de la implementación”), gobiernos (“quienes se encargan de formular políticas”) y financiadores, que tienen interés de que una iniciativa particular de educación escale. La herramienta se puede utilizar internamente para que quienes se encargan de la implementación, de la formulación de políticas y del financiamiento evalúen y planifiquen las acciones para que la iniciativa alcance la escala deseada, o bien en talleres conjuntos que reúnen a estos actores.

Para empezar, a la organización que desarrolla y pone a prueba la iniciativa, denominada organización originaria, le resultará útil aplicar la herramienta internamente. Esta le obligará a analizar y planificar el escalamiento desde el inicio. Cuando se haya logrado un avance suficiente, los talleres conjuntos, realizados con quienes se encargan de la implementación, formulación de políticas y financiamiento, tienen el valor agregado de unir múltiples perspectivas que son clave para el proceso de escalamiento. Esto puede hacer que la evaluación sea más equilibrada y realista y cree una responsabilidad compartida por el escalamiento.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA UTILIZAR LA ESC?

Recomendamos enfáticamente que la ESC se empiece a utilizar desde el inicio de una iniciativa. Un error común de las iniciativas de educación es que se diseñan en función de lo que la organización originaria *considera* que son las necesidades del estudiantado, el profesorado, las autoridades de las escuelas y padres y madres, y no en función de una comprensión plena de las necesidades reales de quienes reciben estos beneficios. El uso temprano de la *Lista de verificación de la escalabilidad para la educación* puede ayudar a prevenir dichas concepciones erróneas, ya que recuerda a las personas responsables que deben escuchar a las partes interesadas y acumular un amplio respaldo para las innovaciones.

Con el fin de llevar un registro del avance en cuanto al potencial de escalamiento, aconsejamos utilizar la ESC, al menos, una vez al año y alinear el momento de realizar el ejercicio con el ciclo de planificación y presupuesto existente y su posterior seguimiento. De ese modo, las acciones planificadas para mejorar la escalabilidad de la iniciativa se pueden incluir con facilidad en los planes operativos y presupuestos anuales.

¿QUIÉN DEBERÍA PARTICIPAR EN LA EVALUACIÓN Y EL EJERCICIO DE PLANIFICACIÓN DE LA ESC?

Para asegurarse de que exista un verdadero compromiso con el plan de acción para la escalabilidad, es importante que quienes estén en posición de tomar decisiones acerca de los pasos siguientes en el escalamiento participen en el taller de evaluación y planificación. Los análisis serán más ricos, la evaluación, más equilibrada y el plan de acción, más concreto cuando se tome en cuenta una gama de perspectivas. Para ser productivos, es necesario que exista una gran confianza entre las partes involucradas y una sólida comprensión compartida acerca de la iniciativa, las prioridades para su eficacia (¿acceso? ¿calidad y pertinencia? ¿reducción de las desigualdades?) y un nivel de ambición compartido (¿escalar toda la iniciativa o componentes específicos?).

Cuando la organización originaria realiza el taller internamente, las autoridades, el equipo de campo y los responsables de la planificación, el monitoreo y la evaluación pueden hacer contribuciones valiosas. Si múltiples partes están encargadas de la implementación, es importante que haya una representación adecuada.

Cuando llega el momento adecuado de realizar los talleres conjuntos con quienes se encargan de la implementación, de la formulación de políticas y/o el financiamiento, es importante analizar quién asumirá el liderazgo para organizar el ejercicio de evaluación y planificación. En el sector de la educación, las organizaciones originarias suelen estar fuera del gobierno y, usualmente, el escalamiento significa promover la adopción de mejores prácticas por parte de las agencias gubernamentales. Lo ideal, entonces, sería que el Ministerio de Educación liderase los talleres conjuntos, ya que eso demuestra un alto nivel de participación, compromiso y capacidad para manejar el proceso de escalamiento. Alcanzar este ideal es un hito importante en el proceso de escalamiento. Para trabajar en ello, las organizaciones originarias fuera del sistema de gobierno podrían considerar como paso intermedio realizar la evaluación y planificación de acciones de escalabilidad en entornos ya existentes con múltiples partes interesadas, tales como los grupos de trabajo del sector de la educación.

2. PREPARARSE PARA UTILIZAR LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ESCALABILIDAD PARA LA EDUCACIÓN

GARANTIZAR UNA COMPRENSIÓN CLARA Y COMPARTIDA DE TRES ASPECTOS FUNDAMENTALES

Antes de utilizar la *Lista de verificación de la escalabilidad para la educación*, quienes participan en el taller de evaluación y planificación de acciones deberán tener una comprensión clara y compartida de los siguientes tres aspectos fundamentales. De lo contrario, será más difícil lograr una evaluación y un plan de acción de escalabilidad importantes a nivel grupal. Es posible que estos aspectos fundamentales no estén completamente claros desde el inicio y que la comprensión de ellos cambie con el tiempo. Sin embargo, es importante que se analicen, de hecho, antes del primer taller de evaluación y planificación de acciones, y que permanezcan en la agenda.

Una comprensión compartida de las prioridades para la eficacia, la iniciativa de educación y de quienes se espera que sean adoptantes, así como de su relación con la organización originaria, es clave para el éxito de la evaluación y planificación de la escalabilidad.

Las prioridades para la eficacia

¿Cuál es el impacto que desea lograr quien se encarga de la implementación, el gobierno y/o los financiadores mediante el escalamiento de la iniciativa?

Cuál es el problema que se busca abordar mediante el escalamiento de la iniciativa:

¿Ampliar el acceso a (un determinado nivel de) la educación?
¿Mejorar la calidad y la pertinencia de (un determinado nivel de) la educación? ¿Reducir las desigualdades en la educación? Debido a que estas metas no necesariamente van de la mano, es importante que quienes participan en el ejercicio estén de acuerdo sobre la meta prioritaria.

Analizar y acordar las prioridades para la eficacia de antemano ayuda a separar los análisis acerca de la conveniencia de escalar una iniciativa de educación en particular de aquellos acerca de la facilidad o la dificultad del escalamiento. La ESC está aquí para ayudar solo en ese último caso. En otras palabras, el ejercicio de evaluación y planificación de acciones solamente tiene sentido cuando se aplica la ESC a las iniciativas de educación que ya se consideran convenientes, ya que estas contribuyen de forma efectiva a alcanzar la meta prioritaria, o bien se espera que lo hagan.

La iniciativa de educación

¿Qué es exactamente? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son sus componentes clave? ¿Qué componentes está previsto que escalen? ¿Qué recursos son necesarios para su implementación a escala?

En la ESC, “iniciativa de educación” hace referencia a un programa, modelo o política en su totalidad, o bien a componentes específicos del modelo o enfoque, diseñados para abordar un problema en particular del sistema educativo. Esto podría ser un nuevo programa de estudios, los materiales de enseñanza, la tecnología educativa, la pedagogía relacionada, un curso para el profesorado en servicio o las autoridades de las instituciones educativas, la introducción de una función nueva, tal como la de docente mentor, o una nueva forma de rendición de cuentas para las escuelas, entre otros.

Es posible que existan algunos vacíos de información acerca de la iniciativa, en especial cuando quienes se encargan de la implementación, los gobiernos o los financiadores empiezan a utilizar la ESC al inicio, lo que sería lo ideal. El llenar estos vacíos de información fundamental, p. ej., acerca del costo de la implementación, se puede incluir en el plan de acción. Incluso si existen vacíos, es importante que quienes participan en el taller de evaluación y planificación de acciones preparen y participen en un diálogo acerca de los fundamentos de la información compartida. Quienes organizan los talleres deberían asegurarse de que todos cuenten con la información necesaria y la comprendan antes del taller.

La(s) parte(s) que se espera que sean adoptantes y su relación con la organización originaria

¿Quién exactamente se espera que implemente la iniciativa a mayor escala?

Cuando se trata de entregar bienes públicos, como la educación, de forma sostenible y a escala, las instituciones gubernamentales son esenciales. Incluso cuando enfrentan limitaciones graves, los sistemas de educación pública siguen sin tener competencia cuando se trata de la red de entrega, la capacidad operativa, la base de financiamiento y la estructura de incentivos necesarias para brindar la educación de forma sostenida a poblaciones grandes. Por lo general, escalar significa promover la adopción de mejores prácticas por parte de las agencias gubernamentales y, en última instancia, por parte del profesorado y las autoridades de las instituciones educativas que pertenecen a las instituciones dirigidas, subsidiadas o acreditadas por el gobierno. Usualmente, esto también significa que los gobiernos asumen la responsabilidad principal de financiar la implementación a escala.

Al mismo tiempo, los gobiernos solos no pueden alcanzar el ambicioso ODS 4, como también se ha reconocido en el Marco de Acción para la Educación 2030. Con mucha frecuencia, para escalar las iniciativas de educación, es necesario sumar los esfuerzos de una variedad de partes involucradas, y los gobiernos desempeñan un papel fundamental en la disposición, establecimiento y la reglamentación de estándares y normas. Además, las instituciones gubernamentales no son, de ninguna manera, estructuras monolíticas. Es probable que el escalamiento tenga implicaciones para

varios departamentos del Ministerio de Educación, por ejemplo, y que involucre al Ministerio en múltiples niveles (distrito, zona, etc.). Es característico del sector de la educación que muchas personas encargadas de la toma de decisiones estén involucradas en aceptar la adopción y que múltiples organizaciones adoptantes estén involucradas en la implementación a escala. Debido a esto, es mucho más importante aclarar de antemano quiénes se espera que sean las partes adoptantes. De lo contrario, será difícil puntuar varias características de la ESC.

¿CUÁL, DE SER EL CASO, SERÁ LA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ORIGINARIA CUANDO LA INICIATIVA SE IMPLEMENTE A ESCALA?

Es más fácil planificar con miras al escalamiento cuando se han compartido las expectativas en torno a la relación futura entre la organización originaria y la que realizará la adopción. En términos de las funciones y responsabilidades, existe una diferencia entre si se espera que las partes involucradas asuman y repliquen por completo la iniciativa en el sistema de educación existente, o bien si la organización originaria busca una alianza con el gobierno mediante la cual continúe realizando ciertas actividades o brindando respaldo para el éxito de la iniciativa.

GARANTIZAR LA BUENA COMPRENSIÓN DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ESCALABILIDAD PARA LA EDUCACIÓN

Es importante que todos quienes participan en el taller de evaluación y planificación de acciones tengan una buena comprensión de la ESC. Esta Guía del usuario debería servir de ayuda, por supuesto. También recomendamos que quien organiza el taller sienta las bases con antelación, es decir, resalte la importancia y el objetivo del ejercicio y aclare los resultados esperados, y que se identifique una persona como punto focal con la que quienes participan en el taller se puedan comunicar para que se les aclare cualquier pregunta que tengan acerca de la herramienta.

3. ESTRUCTURA

DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ESCALABILIDAD PARA LA EDUCACIÓN

GENERAL

La *Lista de verificación de la escalabilidad para la educación* es una herramienta en Excel que consta de cinco hojas: “INSTRUCCIONES”, “AVANCE”, “INDIVIDUAL”, “GRUPO” Y “PLAN DE ACCIÓN”. La hoja “INSTRUCCIONES” resume los puntos principales de esta guía del usuario.

Las hojas “AVANCE”, “GRUPO” y “PLAN DE ACCIÓN” son para uso de quienes se encargan de la implementación, de los gobiernos y los financiadores durante un taller, interno o conjunto, de evaluación y planificación de acciones que dura aproximadamente medio día. Con el fin de prepararse para el taller, quienes vayan a participar en este deberían llenar la hoja “INDIVIDUAL”.

La hoja “INDIVIDUAL” debería llenarse antes del taller de evaluación y planificación de la escalabilidad. Las hojas “GRUPO”, “AVANCE” y “PLAN DE ACCIÓN” estructuran el taller.

HOJA “INDIVIDUAL”

Objetivo: que quienes participan en el taller de evaluación y planificación de acciones estén bien preparados. Deben tener una comprensión suficientemente clara de los que prevén que serán los mayores desafíos para el escalamiento de la iniciativa de educación. Deben entender las ideas acerca de las posibles acciones encaminadas a simplificar el proceso del aumento de escala.

Instrucciones: cada participante, de forma individual, debería llenar esta hoja antes del taller de evaluación y planificación de acciones. Cada participante debe otorgar una puntuación a la iniciativa en 32 características relacionadas con su escalabilidad y anotar por qué asignaron dichas puntuaciones.

HOJA “GRUPO”

Objetivo: que quienes participan en el taller de evaluación y planificación de acciones puedan llevar un registro de su análisis y las decisiones tomadas durante este.

Instrucciones: se debería llenar la hoja durante el taller de evaluación y planificación de acciones, conservando el archivo (o la copia) de la hoja diligenciada. Para llenar la hoja, los participantes deben llegar a un acuerdo acerca de las puntuaciones grupales para las 32 características y, en especial, acerca de los motivos por los que el grupo asignó estas puntuaciones a las características.

HOJA “PLAN DE ACCIÓN”

Objetivo que quienes participan en el taller puedan llevar un registro del avance logrado en las acciones que decidieron tomar para aumentar la escalabilidad de la iniciativa de educación en cuestión y para simplificar el proceso de aumento de escala. Con el tiempo, se vuelve posible registrar si las acciones tomadas dieron lugar a mejores puntuaciones en la evaluación del grupo y en qué características hubo variación.

Instrucciones: se debería llenar la hoja durante el taller de evaluación y planificación de acciones, y se debería conservar la hoja llena en el registro. Para que sean útiles, las acciones deben formularse según el criterio estándar de evaluación SMART (específica, medible, alcanzable, pertinente, oportuna) y las personas participantes deberían decidir quién asumirá el liderazgo para avanzar con la acción.

HOJA “AVANCE”

Objetivo: que quienes participan en el taller puedan llevar un registro de los cambios en el tiempo en términos de la viabilidad de escalar la iniciativa, así como realizar una evaluación rápida del potencial efecto de las acciones.

Instrucciones: en función de las puntuaciones de las características del grupo, la hoja se llena automáticamente durante el taller de evaluación y planificación de acciones. Se debería conservar el registro/archivo de la hoja de diligenciada. Para asegurarse de que la hoja de “AVANCE” funcione adecuadamente, quien organiza el taller debería garantizar que una hoja “GRUPO” vacía esté disponible para utilizarse durante el taller, asegurándose que esté vinculada con la hoja de “AVANCE” mediante las fórmulas necesarias.

4. ORIENTACIÓN PARA LA HOJA “INDIVIDUAL”

INSTRUCCIONES PARA ASIGNAR, INGRESAR Y EXPLICAR LAS PUNTUACIONES INDIVIDUALES DE LAS CARACTERÍSTICAS

Para evaluar la escalabilidad de la iniciativa de educación en cuestión, quienes participan en el taller deberían asignar una puntuación a la iniciativa en 32 características que están organizadas en siete categorías. Se debe asignar a cada elemento una puntuación en una escala A-B-C, donde “A” indica la facilidad del escalamiento y “C”, la dificultad del escalamiento. Dicho de otra forma, “A” indica la presencia de un factor o situación que simplifica el aumento de la escala de la iniciativa de educación escogida, mientras que la “C” indica la presencia de un factor o una realidad que dificulta la escalabilidad.

Una marca en la columna E de Excel corresponde a una puntuación de “A”, una marca en la columna L significa una puntuación de “B” y una puntuación en la columna S representa una puntuación de “C”. Se puede ingresar una puntuación seleccionando una “X” en el menú desplegable; de lo contrario, se selecciona “-”.

Para cada elemento, hay una descripción de “A” y de “C”. Para asignar una puntuación, quienes participan en el taller deberían puntuar en la columna de la descripción que coincide mejor con la iniciativa, el contexto o las organizaciones adoptantes. Si bien las iniciativas de educación tienen características intrínsecas que las hacen más o menos escalables en general, la mayoría de los factores que afectan el potencial de escalabilidad de una iniciativa solo se pueden evaluar en relación con un contexto socioeconómico específico y las características de quienes se espera que la adopten.

El escalamiento no es una ciencia exacta y, por ello, es inevitable que las puntuaciones sean subjetivas, lo que es un motivo adicional para no tratar a la ESC como un sistema de puntuación. Asignar puntuaciones es, ante todo, una forma de propiciar la reflexión y el análisis. Para enriquecer este proceso, es fundamental que quienes participan en el taller especifiquen, en términos concretos, por qué asignan una puntuación específica a cada elemento. El aporte de cada participante en las columnas U-AC “comentarios/explicaciones” es importante para lograr que el grupo asigne una puntuación bien equilibrada e intersubjetiva a las características durante el taller de evaluación y planificación de acciones.

ASIGNACIÓN DE PUNTUACIONES INDIVIDUALES Y EXPLICACIÓN

Categorías modelo	Elemento	A	<<< Escalar es más fácil	B	Escalar es más difícil >>>	C
 A. ¿Qué tan convincente es la estrategia de escalamiento?	1.		Presencia de una estrategia clara y convincente para alcanzar la escala		Ausencia de una estrategia de escalamiento articulada	
	2.		Problema, grupo(s) objetivo y entorno (geografía, idioma, economía, política) homogéneos		Problema, grupo(s) objetivo y/o entornos múltiples y diversos	
 B. ¿La iniciativa tiene credibilidad?	3.		Evidencia sólida de que la iniciativa funciona en diversos entornos y para diversos grupos destinatarios, similares al propuesto		Poca o ninguna evidencia sólida de que la iniciativa funciona en diversos entornos y/o para diversos grupos destinatarios, similares al propuesto	
	4.		Evaluación externa independiente de la iniciativa en el contexto determinado		Ninguna evaluación externa independiente de la iniciativa en el contexto determinado	
	5.		El Impacto en los estudiantes es muy visible para quienes toman las decisiones y los usuarios, y fácilmente asociado a la iniciativa		El impacto en los estudiantes es relativamente invisible para quienes toman las decisiones y los usuarios y/o no se atribuye con facilidad a la iniciativa	
 C. ¿Qué tan fuerte es el respaldo con el que cuenta la iniciativa y el cambio que promueve?	6.		Aborda un problema objetivamente significativo y persistente que afecta a muchos estudiantes y tiene un impacto significativo		Aborda un problema que es temporal, afecta a pocos estudiantes o tiene un impacto limitado	
	7.		Aborda un problema que ocupa un lugar importante en la agenda nacional de políticas públicas		Aborda un problema que ocupa un lugar poco importante en la agenda nacional de políticas públicas	
	8.		Aborda una necesidad apremiante para los posibles grupos destinatarios		Aborda una necesidad que no es apremiante para los posibles grupos destinatarios	
	9.		Hay un fuerte sentido de urgencia en cuanto al problema o la necesidad		Hay una complacencia relativa	
	10.		Cuenta con el respaldo de personas e instituciones eminentes		Cuenta con el respaldo de pocas personas e instituciones eminentes o de ninguna de estas	
	11.		Existe una coalición de liderazgo sólida comprometida con el cambio y se espera que se mantenga		Existe una coalición de liderazgo sólida comprometida con ese cambio o la que existe es inestable	
	12.		Existe respaldo demostrable para la iniciativa entre educadores y personal clave del sistema de educación, particularmente las instituciones gubernamentales adoptantes		Ausencia de respaldo para la iniciativa, o una resistencia activa contra esta, entre educadores y personal clave del sistema de educación, particularmente las instituciones gubernamentales adoptantes	
13.		Enfrenta poca o ninguna oposición		Enfrenta oposición fuerte		
 D. La iniciativa, ¿tiene una ventaja relativa en relación con la situación actual y las soluciones alternativas?	14.		La situación actual y las soluciones alternativas se consideran inadecuadas		La situación actual y las soluciones alternativas se consideran adecuadas o mejores	
	15.		Eficacia superior está claramente establecida		Poca o ninguna evidencia objetiva de superioridad	



E. ¿Qué tan fácil es que el sistema de educación transfiera y adopte la iniciativa, particularmente las instituciones gubernamentales adoptantes?

16.	Se puede implementar con infraestructura y recursos humanos que ya están disponibles en el sistema de educación	Requiere infraestructura y/o recursos humanos nuevos o adicionales de forma significativa
17.	Pequeña desviación de las prácticas actuales de educadores y personal clave del sistema de educación	Gran desviación de las prácticas actuales de educadores y personal clave del sistema de educación
18.	Completamente coherente con las políticas y reglamentos del Gobierno y con la estructura del sistema de educación	Requiere un cambio sustancial de las políticas y reglamentos del Gobierno y/o la estructura del sistema de educación
19.	Pocas de las personas encargadas de la toma de decisiones están involucradas en aceptar la adopción de la iniciativa	Muchas personas encargadas de la toma de decisiones están involucradas en aceptar la adopción de la iniciativa, y provienen de múltiples niveles del sistema de educación, entre direcciones
20.	La iniciativa está bastante estructurada	La iniciativa carece de estructura
21.	La iniciativa muestra una complejidad baja; pocos componentes; se agrega con facilidad al sistema de educación	La iniciativa muestra una gran complejidad con muchos componentes; paquete integrado
22.	La acogida y la calidad de la implementación son fáciles de monitorear	La acogida y la calidad de la implementación suponen un esfuerzo sustancial en términos de monitoreo
23.	Se puede evaluar en pequeña escala	No se puede evaluar sin la adopción a gran escala



F. ¿Qué tan bueno es el ajuste entre la iniciativa y el sistema de educación, particularmente las instituciones gubernamentales adoptantes?

24.	Existen relaciones de colaboración sólidas entre la organización originaria, la intermediaria y la adoptante	Relaciones de colaboración inexistentes o nacientes entre la organización originaria, la intermediaria y la adoptante
25.	La organización adoptante tiene la capacidad operativa y los recursos financieros para la implementación a escala	Ninguna organización cuenta con los sistemas, agentes de entrega y recursos para la implementación a escala
26.	La organización adoptante y la intermediaria tienen experiencia en el escalamiento de intervenciones similares	La organización adoptante y la intermediaria carecen de experiencia en el escalamiento de intervenciones similares
27.	La organización adoptante tiene presencia física o una red sólida y credibilidad en contextos relevantes	La organización adoptante carece de impacto y credibilidad en contextos pertinentes
28.	La iniciativa es coherente con el equipo de liderazgo, las reglas organizacionales y los incentivos de la organización adoptante	La iniciativa no es coherente con el equipo de liderazgo actual ni con las reglas organizacionales y los incentivos existentes



G. ¿Existe una fuente sostenible de financiamiento?

29.	El costo es sustancialmente inferior al de las soluciones existentes o alternativas	El costo es superior al de las soluciones existentes o alternativas
30.	Las implicaciones presupuestarias son claras, predecibles y justificables para quienes se espera que cubran los costos	Las implicaciones presupuestarias son poco claras y/o difíciles de predecir y justificar para quienes se espera que cubran los costos
31.	Para llevar la iniciativa a la escala deseada, son necesarias pequeñas cantidades de financiamiento que se pueden movilizar con facilidad interna o externamente	Para llevar la iniciativa a la escala deseada, es necesario comprometer una gran cantidad de fondos que es difícil de movilizar interna o externamente
32.	El costo de la implementación a escala se puede integrar en el presupuesto del Gobierno y/o en el presupuesto de organizaciones clave encargadas de la implementación	El costo de la implementación a escala no se puede integrar en el presupuesto del Gobierno y/o en el presupuesto de organizaciones clave encargadas de la implementación

NOTAS ACLARATORIAS ACERCA DE LAS CATEGORÍAS MODELO A-G Y LOS TREINTA Y DOS CARACTERÍSTICAS



A. ¿Qué tan convincente es la estrategia de escalamiento?

Esta categoría de dos ítems es ligeramente mixta (hay que admitirlo), con un ítem referido a una estrategia de escalamiento y el segundo al contexto para el escalamiento.

ELEMENTO #1

Para garantizar que una solución a un problema educativo se puede proporcionar y mantener a escala, es necesaria una evaluación realista de los prospectos y los parámetros para el escalamiento, los cambios necesarios para implementar la iniciativa que aborda el problema a escala y los desafíos que hay que enfrentar. Es más fácil aumentar la escala cuando existe una estrategia o plan para ello que representa un consenso entre las partes involucradas en torno a: 1. lo que se está escalando (p. ej., los componentes principales de la iniciativa); 2. el alcance del aumento previsto de la escala (p. ej., ubicaciones geográficas, amplitud y profundidad de los servicios y grupos destinatarios) y los beneficios esperados; 3. quién tendrá la responsabilidad de llevar la iniciativa a la escala deseada, ejecutarla a escala (p. ej., instituciones gubernamentales, ONG, el sector privado o una combinación de estos); 4. cuáles son las fases y los cronogramas para el escalamiento; 5. quién tendrá la responsabilidad de financiar la transición a la escala y del suministro continuo de los servicios.

En su forma más simple, un plan de escalamiento puede caber entre 1 y 2 páginas. Se puede encontrar orientación acerca de las diferentes tareas involucradas en la creación de una estrategia de escalamiento completa en el documento de MSI: *Scaling Up – From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners*.

Elemento #2

El escalamiento es más fácil cuando existe un alto nivel de homogeneidad en términos del problema que se está abordando, los grupos destinatarios, los entornos, etc. Cuando se analiza este elemento, es importante no confundir escalabilidad con conveniencia de escalar. Este elemento no implica que las organizaciones deberían evitar los entornos, grupos destinatarios, etc. diversos, ya que abordar la diversidad sigue siendo necesario para la equidad en la educación. Solamente significa que el escalamiento es más desafiante a mayor diversidad.



B. ¿La iniciativa tiene credibilidad?

Esta categoría consta de tres características que se relacionan con la pregunta de sí, y en qué grado, existe o no evidencia en respaldo de la iniciativa de educación en cuestión.

Elemento #3

Es más probable que las iniciativas de educación que se sabe que funcionan en una variedad de entornos y para una variedad de grupos destinatarios se transfieran con éxito

a otro entorno y grupo destinatario (más). El escalamiento es más fácil cuando existe evidencia sólida al respecto.

Entonces, la pregunta clave que se debe responder aquí es la siguiente: en este momento, ¿existe evidencia sólida que se pueda presentar en respaldo de la iniciativa? Esta evidencia puede ser anterior, es decir de la implementación en otro contexto, o la actual. Si la evidencia es anterior, por lo general, las partes interesadas encontrarán más creíble la evidencia de un contexto lo suficientemente similar que la evidencia de un contexto totalmente diferente.

Lo que cuenta como “sólida” depende de los estándares para la evidencia que mantengan las partes interesadas a las que se debe convencer de la credibilidad de la intervención. Por lo general, las organizaciones originarias deberán convencer a los gobiernos y a varias contrapartes externas encargadas del financiamiento. Cuando se trata del escalamiento, tienen ventaja quienes se encargan de la implementación, los gobiernos y los financiadores si poseen una comprensión clara de la evidencia y estándares altos para esta.

En este elemento, el término “funciona” se relaciona con el análisis ya mencionado que los usuarios de la ESC deben realizar con antelación acerca de las prioridades para la eficacia. En términos generales “funciona” significa que “proporciona los resultados deseados en términos de acceso, calidad y pertinencia y/o reducción de la desigualdad”.

Elemento #4

El escalamiento es más fácil cuando existe evidencia de evaluaciones externas independientes en respaldo de la iniciativa. Pregunta clave: ¿existe evidencia de que la iniciativa funciona, que no haya surgido de quienes se encargan de la implementación? Por lo general, se considera que la evidencia de terceros independientes tiene más credibilidad.

Elemento #5

El escalamiento es más fácil y las iniciativas de educación tienen más credibilidad cuando el impacto es visible. El “impacto en los estudiantes” se relaciona con el análisis ya mencionado que los usuarios de la ESC deben realizar con antelación acerca de las prioridades para la eficacia. En términos generales, se refiere a los resultados deseados, tales como acceso mejorado, mejores resultados de aprendizaje, reducción de la desigualdad en la educación entre diversos grupos. Los resultados de aprendizaje no se deben reducir a la alfabetización y la matemática básica y se pueden entender como un “abanico de habilidades”.



C. ¿Qué tan fuerte es el respaldo con el que cuenta la iniciativa y el cambio que implica?

Esta categoría consta de ocho características que se relacionan con la necesidad de construir una coalición sólida para el cambio. El escalamiento requiere un respaldo activo y continuo para superar tendencias comunes hacia la falta de acción y el retroceso. Para ello, es necesario ir más allá de la aceptación pasiva de la necesidad de cambio y movilizar a electorados concretos a favor de los cambios específicos que se necesitan para lograr que la iniciativa de educación funcione.

Elemento #6

Debido a que los grupos de interés más confiables son los que podemos esperar que se beneficien directamente de la implementación, el escalamiento es más fácil cuando la iniciativa aborda un problema objetivamente significativo y persistente que afecta a muchos de los estudiantes y tiene un impacto significativo.

Elemento #7

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa aborda un problema que ocupa un lugar importante en la agenda nacional de políticas públicas. El “lugar importante en la agenda de políticas públicas” debe ir más allá del discurso en torno a las políticas. Se trata de una voluntad política demostrada de avanzar con la implementación, generar respaldo y superar la resistencia cuando sea necesario.

Elemento #8

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa aborda una necesidad apremiante de los posibles grupos destinatarios. “Grupos destinatarios” abarca el rango completo de las partes a las que está dirigida la iniciativa, desde los estudiantes hasta el profesorado, las autoridades de las escuelas, padres y madres, funcionarios de los distritos educativos, etc. El uso de “posibles” grupos destinatarios hace referencia al hecho de que no es necesario que el alcance completo de la iniciativa se haya materializado en el momento de la evaluación (no se pretende que signifique “otros posibles”, sino los grupos a los que está dirigida).

Elemento #9

El escalamiento es más fácil cuando varias de las partes interesadas (gobierno, docentes, líderes escolares, padres y madres, estudiantes, etc.) tiene un fuerte sentido de urgencia en cuanto al problema o la necesidad.

Elemento #10

La pregunta clave aquí es la siguiente: la iniciativa, ¿cuenta con el respaldo de personas e instituciones influyentes? El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa cuenta con el respaldo de personas e instituciones eminentes.

“Eminente” se puede aplicar a una variedad de personas o instituciones, tales como agentes gubernamentales de alto nivel (para indicar la aceptación y la voluntad política), centros de pensamiento influyentes, simpatizantes que resultan atractivos a los medios (p. ej., celebridades, embajadores), etc.

Elemento #11

El escalamiento es más fácil con una coalición de liderazgo sólida comprometida con el cambio, y cuando se espera que ésta se mantenga. Para facilitar el escalamiento en la educación, las coaliciones para el cambio suelen necesitar el liderazgo sólido del gobierno (“voluntad política”), así como de varias partes interesadas. Del lado del gobierno, mantener la voluntad política por un período extenso, a través de ciclos de elecciones y cambios de regímenes, puede ser un desafío, lo que señala la importancia de generar una base de respaldo apartidista.

Elemento #12

El escalamiento es más fácil cuando existe respaldo demostrable para la iniciativa entre educadores y personal clave del sistema de educación, particularmente las instituciones gubernamentales adoptantes.

“Educadores” se refiere al docentes y líderes escolares. Se mencionan estos grupos explícitamente, ya que desempeñan un papel dominante respecto de si la iniciativa tiene éxito o no, pero, con mucha frecuencia, no se incluyen en la toma de decisiones acerca de la implementación. Muy a menudo, el profesorado y las autoridades de las escuelas “reciben” la iniciativa con el supuesto de que la respaldan o deberían hacerlo.

“Personal clave” se refiere a todos quienes están involucrados en llevar la iniciativa a escala e implementarla, es decir, autoridades del sistema a nivel de zona, distrito, capacitadores del profesorado, etc. La falta de respaldo o la resistencia activa de parte del personal clave creará desafíos para el escalamiento.

Elemento #13

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa enfrenta oposición limitada. Al igual que se necesita el respaldo de una amplia variedad de partes interesadas, es posible que la oposición provenga de muchas partes interesadas.

La oposición de educadores y personal clave de educación se aborda en el elemento

12. Aquí, se hace énfasis en la oposición que proviene de, por ejemplo, quienes posiblemente y quizá de forma involuntaria se sienten desfavorecidos por el hecho de que la iniciativa se está escalando. Esto puede suceder cuando el financiamiento se reorienta a favor del proceso de escalamiento. El escalamiento será más difícil cuando existe oposición de parte de personas o instituciones influyentes.



D. La iniciativa, ¿tiene una ventaja relativa en relación con la situación actual y las soluciones alternativas?

Esta categoría consta de dos características que se relacionan con la ventaja comparativa de la iniciativa. Cuando se trata del escalamiento de iniciativas de educación, se espera que la mayor resistencia provenga de la inercia sistémica y del status quo (que podría ser la ausencia de una solución).

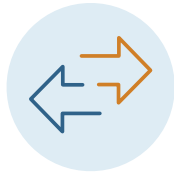
Elemento #14

El escalamiento es más fácil cuando se considera que la situación actual y las soluciones alternativas son inadecuadas. “Adecuado” o “inadecuado” deberían entenderse en términos de abordar el problema y lograr eficazmente el avance en el área priorizada (acceso/calidad y pertinencia/reducción de la desigualdad).

Elemento #15

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa tiene una eficacia superior claramente establecida. De nuevo, el uso de “eficacia superior” aquí significa que

aborda el problema y logra eficazmente el avance en el área priorizada (acceso/calidad y pertinencia/reducción de la desigualdad). Aquí pueden surgir análisis acerca del costo-efectividad.



E. ¿Qué tan fácil es que el sistema de educación transfiera y adopte la iniciativa, particularmente para las instituciones gubernamentales adoptantes?

Esta categoría consta de ocho características que se relacionan con la facilidad de transferir la titularidad de la iniciativa al sistema de educación existente.

Elemento #16

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa se puede implementar con infraestructura y recursos humanos que ya están presentes en el sistema de educación.

Elemento #17

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa implica solamente una pequeña desviación de las prácticas actuales de educadores y personal clave del sistema de educación.

Elemento #18

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa es completamente coherente con las políticas y reglamentos del gobierno y con la estructura del sistema de educación. Considere si la iniciativa está o no en consonancia con el calendario escolar y el horario escolar; el programa de estudios oficial; los mandatos existentes y los niveles de autonomía de quienes se espera que implementen la iniciativa, la descripción de sus funciones y los estándares profesionales que se espera que cumplan; etc.

Elemento #19

El escalamiento es más fácil cuando pocas personas encargadas de la toma de decisiones están involucradas en aceptar la adopción de la iniciativa. Este elemento se relaciona con la formulación de políticas y no con su implementación. El problema y la complejidad de que muchas partes involucradas participen en la implementación, algo habitual en el sector de la educación, se aborda en el elemento 22.

Elemento #20

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa está bastante estructurada, es decir, cuando las funciones, procesos, prácticas y resultados están claramente descritos y documentados; los componentes principales están claros (y se pueden distinguir con facilidad de los adicionales o los que sería agradable tener); se incluyen herramientas concretas para la implementación (p. ej., planes de lecciones de muestra, materiales de enseñanza, medios de evaluación...); etc.

Elemento #21

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa muestra una complejidad baja, tiene pocos componentes y se puede agregar con facilidad al sistema de educación existente.

Elemento #22

El escalamiento es más fácil cuando la acogida de la iniciativa y la calidad de la implementación son fáciles de monitorear. Las preguntas clave son las siguientes:

¿qué tan fácil o difícil es para quienes pertenecen al sistema de educación y son responsables de la supervisión observar (monitorear) si la iniciativa se está implementado según lo previsto? ¿Cuánta supervisión y monitoreo son necesarios para que la calidad se mantenga?

Este elemento no implica que sea más conveniente escalar iniciativas a las que se pueda dar seguimiento con relativa facilidad mediante unos pocos indicadores cuantitativos bien enfocados (p. ej., una computadora portátil por niño o niña). Simplemente significa que dichas iniciativas son más fáciles de escalar.

Elemento #23

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa se puede evaluar a escala limitada. La escala para la evaluación dependerá de qué “usuarios” participen en la implementación de la iniciativa. “Usuarios” se refiere a las partes involucradas o a las partes que componen el sistema educativo que participan en la implementación. Podrían ser funcionarios de distrito, juntas escolares, directivos, el profesorado, etc.



F. ¿Qué tan bueno es el ajuste entre la iniciativa y el sistema de educación, particularmente las instituciones gubernamentales adoptantes?

Esta categoría consta de cinco características que se corresponden con la existencia de las relaciones entre la organización originaria, la intermediaria y la adoptante, y con la medida en que encajan la iniciativa y el sistema de educación existente. Si no encajan bien, entonces hay básicamente dos soluciones: ajustar la iniciativa o ajustar el sistema existente. Es más difícil hacer esto último. Cuando se ajusta la iniciativa, se deberían mantener las características “principales” para garantizar una eficacia continua (cfr. las características 20, 21).

Elemento #24

El escalamiento es más fácil cuando existen relaciones de colaboración sólidas entre la organización originaria, la intermediaria y la adoptante.

La “organización originaria” es la organización que desarrolla y pone a prueba la iniciativa.

Una “organización intermediaria” es una organización que está específicamente encargada de facilitar el proceso de llevar a escala. Entre las funciones que realiza o respalda la organización intermediaria, se encuentran la planificación estratégica, la evaluación y documentación, la recaudación de fondos, el empaquetado y posicionamiento de inversiones, la promoción y comercialización, la convocatoria y coordinación de partes interesadas, la gestión del cambio, el desarrollo organizacional, la gestión del proceso y el fortalecimiento de sistemas.

La “organización adoptante” es la organización que asume la iniciativa después de que ha sido desarrollada y puesta a prueba por parte de la organización originaria. En la educación, suele ser el gobierno y, casi siempre, hay múltiples organizaciones adoptantes, las cuales comprenden una variedad de instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales en las que los gobiernos confían y tienen competencia, y las acreditan, con el fin de que brinden ciertos servicios en el sistema de educación.

Elemento #25

El escalamiento es más fácil cuando la organización adoptante tiene la capacidad operativa y los recursos financieros para la implementación a escala.

Elemento #26

El escalamiento es más fácil cuando la organización adoptante y la intermediaria tienen experiencia en el escalamiento de intervenciones similares.

Elemento #27

El escalamiento es más fácil cuando la organización adoptante tiene presencia física o una red sólida y credibilidad en contextos relevantes.

Elemento #28

El escalamiento es más fácil cuando la iniciativa es coherente con el equipo de liderazgo, las reglas organizacionales y los incentivos de la organización adoptante. Será más difícil escalar las iniciativas piloto que dependen de incentivos, respaldo y estructuras de control, mecanismos de rendición de cuentas, niveles de autonomía (p. ej., del profesorado) etc. y que no existen en el sistema de educación.



G. ¿Existe una fuente sostenible de financiamiento?

Esta categoría consta de cuatro características que se relacionan con la disponibilidad de un financiamiento sostenible. El énfasis de esta categoría está en el financiamiento más allá de la etapa piloto. El supuesto subyacente es que, por lo general, la organización originaria (y/o sus partes externas encargadas del financiamiento) cubrirá los costos de la puesta a prueba y la evaluación y que, por lo general, las partes externas encargadas del financiamiento seguirán desempeñando un papel significativo en llevar las iniciativas a la escala deseada. Sin embargo, el costo de ejecutar la iniciativa a escala, por lo general, deberá ser cubierto por la(s) organización(es) adoptante(s) o por medio de financiamiento generado por la misma iniciativa.

Elemento #29

El escalamiento es más fácil cuando el costo de la iniciativa es sustancialmente inferior al de las soluciones existentes o alternativas. Este elemento no implica que las soluciones y modelos menos costosos sean necesariamente mejores. Lo habitual es que alcanzar la equidad en la educación tenga un precio. Simplemente, se refiere al hecho de que las iniciativas que suponen una menor carga para los presupuestos, que ya suelen estar sobrecargados, son más fáciles de escalar.

Elemento #30

El escalamiento es más fácil cuando las implicaciones presupuestarias son claras, predecibles y justificables para quienes se espera que cubran los costos. Es probable que lo siguiente sea más fácil de justificar: la neutralidad presupuestaria (que suele ser muy importante para los gobiernos), un retorno de la inversión (social) (S/ROI, del inglés social return on investment) comparativamente alto o la rentabilidad.

Es importante estar al tanto de los métodos de recuperación de gastos que asignan costos a las partes interesadas que no participan en la decisión de adoptar la iniciativa (p. ej., padres y madres). Esto se puede convertir en un obstáculo grave para el escalamiento.

Es probable que existan vacíos de información en esta área. Debido a la importancia que las implicaciones presupuestarias tienen para el escalamiento, llenar esos vacíos debería considerarse un punto de acción durante el taller en grupo.

Elemento #31

El escalamiento es más fácil cuando, para llevar la iniciativa a la escala deseada, son necesarias pequeñas cantidades de financiamiento que se pueden movilizar con facilidad interna o externamente.

Elemento #32

El escalamiento es más fácil cuando el costo de la implementación a escala se puede integrar en el presupuesto del gobierno y/o en el presupuesto de organizaciones clave encargadas de la implementación. “Se puede integrar” se refiere a que existe una línea presupuestaria designada y es posible que el financiamiento se asigne, idealmente porque el financiamiento necesario ya encaja en la estructura y las asignaciones presupuestarias existentes.

En el sector de la educación, la implementación a escala implicará de facto a los sistemas del gobierno. Por ende, el financiamiento para la implementación a escala deberá provenir de presupuestos gubernamentales nacionales o subnacionales. Dicho esto, los gobiernos suelen depender de una variedad de partes involucradas que no pertenecen al estado para la implementación de varias iniciativas (incluso a escala). Estas suelen estar parcialmente subsidiadas para cumplir su papel, pero, por lo general, también cubrirán los costos con financiamiento generado de otras fuentes que deberían ser sostenibles.

5. ORIENTACIÓN PARA LA HOJA “GRUPO”

INSTRUCCIONES PARA ASIGNAR, INGRESAR Y EXPLICAR LAS PUNTUACIONES GRUPALES DE LAS CARACTERÍSTICAS

Debido a que los participantes tienen diferentes perspectivas acerca de la misma iniciativa de educación, es poco probable llegar a un consenso pleno sobre todas las puntuaciones de las características, incluso cuando un taller se organiza de forma interna o por parte de quienes se encargan de la implementación, un gobierno o financiadores. Tampoco es necesario. Las puntuaciones grupales de las características no son, en sí, una puntuación de la evaluación. En su lugar, reflejan cuál es la viabilidad de escalar la iniciativa de educación en cuestión, a criterio de la mayoría de los participantes, en un punto de tiempo particular.

Las explicaciones claras y fácticas de las puntuaciones que asignó el grupo son más útiles para la planificación de acciones de escalabilidad que las puntuaciones en sí.

Dicho esto, los participantes confiarán más en las puntuaciones grupales de las características que se fundamentan en una mayor comprensión, que se ha logrado tanto de forma progresiva como compartida. La asignación de puntuaciones en múltiples rondas antes de que el grupo asigne una puntuación final a las características es una forma de lograrlo. Por ejemplo, quienes organizan el taller podrían trabajar en dos rondas:

Ronda 1: una votación sencilla con base en las preparaciones individuales; sin dar explicaciones; se asigna la puntuación mayoritaria. Esto da a los participantes una primera impresión del nivel de consenso en cada elemento.

Ronda 2: Suna votación sencilla después del análisis en grupo de las explicaciones; los participantes tienen la oportunidad de cambiar sus puntuaciones originales; se asigna la puntuación mayoritaria. Un diálogo franco acerca de por qué se asignan las puntuaciones es clave en esta ronda. Quienes participan pueden utilizar lo que prepararon en la columna de “comentarios/explicaciones” de la hoja “INDIVIDUAL”. Quienes organizan el taller deberían asegurarse de que todos participen y de que las explicaciones sean específicas y estén fundamentadas en hechos. Puede ser útil tomar nota de las explicaciones proporcionadas de forma pública. Para ahorrar tiempo, quienes organizan el taller deberían enfocar el análisis en las características que tienen varias puntuaciones diferentes o muchas puntuaciones “B”, ya que es aquí donde el análisis profundo de las explicaciones podría marcar la mayor diferencia.

Quienes organizan el taller pueden utilizar sistemas de encuesta en línea gratuitos como Formularios de Google para recopilar las puntuaciones individuales rápidamente y de forma anónima. Esto puede ser útil en situaciones en las que la votación a mano alzada podría significar que algunos de quienes participan ajusten su voto para complacer a otras personas. Una ventaja añadida es que, de esta forma, se puede organizar la Ronda 1 antes del taller de evaluación y planificación de acciones, lo que deja tiempo libre para el análisis durante el taller.

Para ingresar las puntuaciones, basta con seleccionar "A", "B" o "C" en el menú desplegable incorporado en la columna E. A continuación, Excel asignará automáticamente una puntuación numérica o un valor de elemento grupal, lo que es necesario para calcular automáticamente la puntuación de la categoría modelo. Las puntuaciones de las categorías modelo son promedios no ponderados de las puntuaciones grupales de las características, para todas las de la categoría dada: puntuación A = 10, puntuación B = 5, puntuación C = 0. Estas puntuaciones se calculan para facilitar el registro del avance en el tiempo.

Para cada elemento, es fundamental describir la situación "tal como es" en las columnas I-T. Para el siguiente paso (plan de acción), una comprensión compartida de la situación en relación con cada elemento es más importante que un consenso en las puntuaciones grupales. A esto se debe la pertinencia de estas columnas de explicación.

6. ORIENTACIÓN PARA LA HOJA “PLAN DE ACCIÓN”

META

El objetivo de esta hoja es establecer acciones concretas y factibles que aborden las limitaciones principales y/o aprovechar oportunidades importantes para mejorar la escalabilidad de la iniciativa en cuestión. Esto implica que quienes participan en el taller tienen el mandato de comprometerse con la acción, ya que representan a organizaciones que poseen el tiempo y los recursos para implementar la acción acordada dentro de los próximos seis meses a un año. También se debería aclarar quién es responsable de controlar los riesgos y cómo se gestionarán si se presentan antes del próximo taller.

Para asegurarse de que exista un verdadero compromiso con el plan de acción de escalabilidad, es importante que quienes estén en posición de tomar decisiones acerca de los pasos siguientes en el escalamiento participen en el taller.

TIPOS DE ACCIONES

Las acciones planificadas pueden estar relacionadas con esfuerzos de diseño para mejorar la escalabilidad de la iniciativa; esfuerzos para llenar ciertos vacíos de información (p. ej., abordar preocupaciones de las partes interesadas); esfuerzos para persuadir a las partes encargadas de la toma de decisiones en cuanto a la necesidad, la viabilidad, la eficacia, etc. de la iniciativa; acciones para desarrollar la capacidad en el sistema de educación, de modo que la iniciativa y la(s) organización(es) adoptante(s) encajen mejor; esfuerzos para movilizar financiamiento adicional o redireccionar el financiamiento que ya está disponible; etc.

El documento de MSI *Scaling Up – From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners* brinda una buena descripción general de las tareas involucradas en el desarrollo e implementación de una estrategia de escala. Brinda inspiración útil para la planificación de acciones.

Para aumentar las probabilidades de adopción, es mejor hacer que las acciones sean oportunas e identificar quién asumirá el liderazgo para avanzar con cada punto de acción.

TENGA EN CUENTA

No necesariamente todas las características requieren acción. Es importante establecer prioridades. Para ello, se pueden examinar los resultados de la hoja “AVANCE” antes de pasar a la planificación de acciones. Dicho esto, es importante tener en cuenta que el proceso de escala no se trata de marcar tantas casillas como sea posible ni de obtener una puntuación máxima en todas las categorías modelo, se busca encontrar el equilibrio adecuado entre las varias características para una determinada iniciativa de educación, en un contexto particular.

7. ORIENTACIÓN PARA LA HOJA “AVANCE”

INSTRUCCIONES

Debido a que el objetivo de esta hoja es registrar y monitorear el avance en el tiempo, quien organiza el taller debería indicar la fecha de cada cálculo (es decir, la fecha de cada taller).

Las puntuaciones de las categorías modelo se ingresan automáticamente en función de los datos de la columna G de la hoja “GRUPO”. La puntuación de cada categoría modelo es el promedio de las puntuaciones asignadas a todas las características de esa categoría, siendo las puntuaciones de las características A = 10, B = 5 y C = 0. Las puntuaciones de la categoría modelo oscilan entre 0 y 10.

En función de las puntuaciones de las categorías modelo, se generará automáticamente una gráfica de radar para visualizar los cambios en las puntuaciones de las categorías modelo en el tiempo.

A medida que aumente la cantidad de organizaciones que utilizan la ESC para llevar un registro de su avance, esperamos ganar una mayor comprensión de los procesos de escalamiento en el sector de la educación.

INTERPRETACIÓN DE LA GRÁFICA DE RADAR

La expectativa general es, por supuesto, que las puntuaciones aumenten con el tiempo, a medida que quienes se encargan de la implementación, los gobiernos los financiadores tomen acciones para abordar las limitaciones principales y/o aprovechen las oportunidades principales para mejorar la escalabilidad de la iniciativa. Dicho esto, los procesos de escalamiento suelen extenderse muchos años, ya que se estima razonablemente que transcurren 15 años desde la puesta a prueba hasta alcanzar la escala nacional, y no son de ningún modo lineales. El respaldo por el cambio, por ejemplo, puede fluctuar profunda y rápidamente, y se necesita un esfuerzo concertado y sostenido para que un problema y una solución ingresen en la agenda de las partes interesadas pertinentes y se mantengan ahí.

Además, es importante tener en cuenta que las categorías modelo y las características subyacentes no necesariamente tienen el mismo peso en el proceso de escalamiento. Posiblemente las puntuaciones promedio mejoren con el tiempo, mientras que la puntuación de un elemento particular permanece baja, y es exactamente ese obstáculo persistente el que puede ser contraproducente.

Sin embargo, consideramos que utilizar la gráfica de radar tiene el siguiente valor agregado:

- Da una impresión rápida e informal del avance logrado, que puede ser motivadora en procesos de escalamiento que se extienden por períodos largos;
- Genera diálogo en torno a la importancia de las características subyacentes y, por lo tanto, mejora la comprensión de quienes participan en el taller acerca del proceso de escalamiento;
- Puede ayudar a establecer prioridades para la acción.

Recomendamos calcular y analizar las puntuaciones de las categorías modelo, al menos, una vez al año. Quien organiza el taller debería asegurarse de que esta hoja se utilice para crear una mejor comprensión del proceso de escalamiento. El diálogo en torno a la gráfica de radar y a las puntuaciones que evolucionan es más importante que las puntuaciones en sí.

B | Center for
Universal Education
at BROOKINGS

