

**SISTEMA DE
APRENDIZAJE
TUTORIAL - SAT**

REPLANTEANDO
LA EDUCACIÓN
SECUNDARIA RURAL
EN AMÉRICA LATINA

Un sincero agradecimiento y reconocimiento a Priyanka Varma, asistente de investigación, que ha sido clave en la producción del estudio de caso del Sistema de Aprendizaje Tutorial.

También quisiéramos agradecer a una amplia gama de colegas que generosamente compartieron sus conocimientos y nos retroalimentaron sobre el estudio de caso del Sistema de Aprendizaje Tutorial, incluyendo a: Mario Ayala, Reyes Benito, Regis Benedith, Elia del Cid, Bitá Correa, Claudia Costin, Soheil Dooki, Heriberto Flores, Orlando Gabarrete, Danilo Iraheta, Jeff Lansdale, Kevin Marinacci, Alejandro Martínez, Yesenia Martínez, Patrick McEwan, Erin Murphy-Graham, Juan Miguel Pérez, Gerardo Quijada, Renan Rapalo, Michael Richards, Marcelino Moreno Rivera, Ana Salinas, Ruhollah Sayyah, Eucebio Torres, Ingrid Vásquez, Ian Walker y demás colegas.

Por último, nos gustaría extender un agradecimiento especial a las siguientes personas: nuestro revisor de textos, Alfred Imhoff, nuestro diseñador, blossoming.it, nuestras colegas, Kathryn Norris y Jennifer Tyre, y a Leslie Stewart por coordinar la traducción al español de este documento.

The Brookings Institution es una organización sin fines de lucro dedicada a la investigación independiente en torno a soluciones de política. Su misión es realizar investigación autónoma de alta calidad, y, sobre esta base, proporcionar recomendaciones innovadoras y prácticas para los planificadores y el público. Las conclusiones y recomendaciones de cualquier publicación Brookings pertenecen solamente a su(s) autor(es) y no reflejan el punto de vista de la Institución, su dirección, o de sus otros académicos.

El apoyo a esta publicación e investigación fue proporcionado generosamente por la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur y la Fundación MasterCard. Los autores también desean agradecer el apoyo programático más amplio de la Fundación William y Flora Hewlett, la Fundación LEGO, y del Gobierno de Noruega.

Brookings reconoce que su valor se encuentra en su compromiso absoluto con la calidad, la independencia y el impacto. Que las actividades apoyadas por sus donantes reflejan este compromiso, y que el análisis y las recomendaciones no han sido determinadas ni influenciadas por ninguna donación.

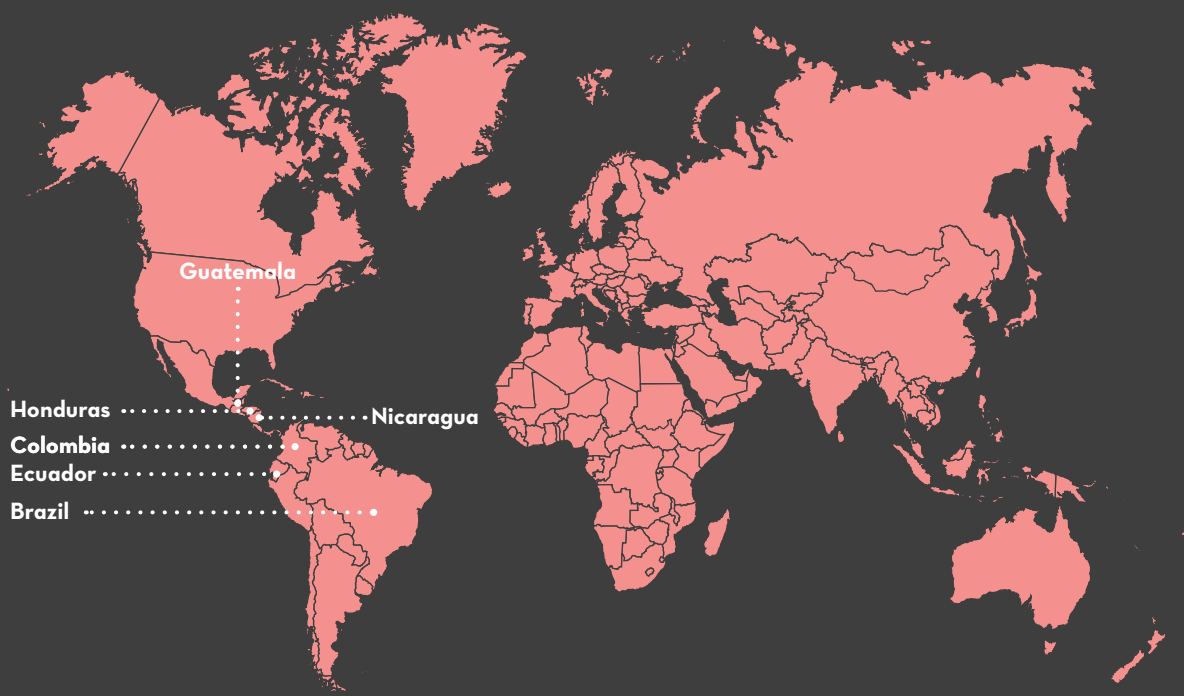
SISTEMA DE APRENDIZAJE TUTORIAL - SAT

REPLANTEANDO
LA EDUCACIÓN
SECUNDARIA RURAL
EN AMÉRICA LATINA

Sistema de Aprendizaje Tutorial. Mirada rápida

NIVEL DE EDUCACIÓN:

Secundaria



UBICACIÓN:

Zonas rurales de Brasil, Colombia, Ecuador, Honduras y Nicaragua. Guatemala auspició el programa SAT solo hasta 2005.

ENFOQUE DE LA INTERVENCIÓN:

Un programa alternativo de educación secundaria para los jóvenes rurales que han terminado la escuela primaria.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INTERVENCIÓN:

Sistema de Aprendizaje Tutorial, también conocido como el SAT (desde los finales de 1970 hasta el presente), fue diseñado por una organización no gubernamental colombiana llamada Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias, FUNDAEC, que proporciona educación secundaria alternativa y completa para la juventud rural; esta integra la teoría y la práctica pertinentes para que pueda seguir trabajando en sus actividades agrícolas y otros medios de vida. Los tutores capacitados del programa utilizan una metodología de “aprender haciendo”; por ejemplo las matemáticas y la ciencia se aprenden en el contexto de la innovación agrícola, a fin de promover la educación rural y el desarrollo comunitario en las comunidades marginadas. El SAT se basa en los principios bahá'ís, y se hace hincapié en la participación ciudadana, la justicia social y el empoderamiento de la mujer. Además de las habilidades académicas, el SAT está acreditado y es reconocido por los gobiernos de Colombia y Honduras, lo que permite que los graduados puedan asistir a la universidad, o conseguir un empleo que requiera un título de educación secundaria.

TIPO DE APRENDIZAJE EVALUADO:

La lectura, la escritura y la aritmética (medidas mediante las evaluaciones de aprendizaje), la retención escolar, la responsabilidad cívica y el empoderamiento de la mujer (observados a través de estudios cualitativos).

COSTO:

En Honduras: el presupuesto total anual es de \$400.000 a \$500.000 para la organización no gubernamental local asociada, y de \$3 a \$ 4 millones para el gobierno de Honduras para cubrir los salarios de los tutores, para un total anual de \$450 por estudiante. Los costos generalmente son financiados con donaciones de fundaciones y donantes bilaterales y multilaterales. En Honduras, sin embargo, el 70 por ciento de los costos son auto-financiados mediante la venta de los textos.

TAMAÑO:

Alcance directo: 300.000 estudiantes en América Latina desde sus inicios (7.400 estudiantes en Honduras). Alcance indirecto (en Honduras): 155 centros.

IMPACTO:

Puntaje en los exámenes: Los niños de los pueblos y aldeas en los que se implementó el SAT en Honduras obtuvieron resultados 45 por ciento mejores que los niños de las escuelas públicas rurales de la zona. Resultados del aprendizaje social: Los estudios cualitativos sugieren que los estudiantes SAT en Honduras mostraban un mayor sentido de responsabilidad social hacia sus comunidades, y que las estudiantes mujeres tenían mejores niveles de empoderamiento (definidos por su capacidad de auto-determinación y su habilidad para tomar decisiones estratégicas en la vida). Expansión: El modelo SAT se ha exportado con diversos grados de éxito a diferentes países de América Latina. En África, el sudeste de Asia y la región del Pacífico, el SAT ha sido adaptado para un programa hermano llamado Preparación para la Acción Social, conocido como PAS. Desarrollo rural: Mediante la contratación de tutores de las comunidades locales, el SAT contribuye a la creación de empleo; los proyectos de aprendizaje aplicado ayudan a mejorar el bienestar de las comunidades.

Antecedentes

América Latina ha logrado considerable progreso en cuanto a la tasa de escolaridad primaria; sin embargo, la secundaria sigue siendo un reto, especialmente en las zonas rurales. Es una región conocida por sus marcadas desigualdades, donde los jóvenes que viven en las zonas urbanas a menudo tienen dos veces más probabilidades de ir a la escuela secundaria que sus contrapartes en las comunidades rurales. Por ejemplo, en Honduras, el 28 por ciento de los jóvenes rurales completan la primera etapa de la secundaria, en comparación con el 63 por ciento de los jóvenes urbanos (Secretaría de Salud de Honduras, Instituto Nacional de Estadística e ICF International 2013). En Colombia, las proporciones entre lo rural y lo urbano son del 45 y el 73 por ciento respectivamente (Profamilia, Ministerio de la Protección Social e ICF Internacional, Encuesta Nacional de Salud y Demografía 2010).

La formación deficiente de los profesores, la escasez de materiales didácticos y la interacción limitada entre las escuelas y las comunidades exacerban los desafíos para la escolaridad secundaria en toda la región. Además, el material que se enseña a menudo no es relevante para la vida ni las profesiones de los estudiantes,

especialmente en zonas rurales. En consecuencia, los países de la región han experimentado migraciones masivas de las zonas rurales a las ciudades y, a través de las fronteras, a otros países en busca de mejores oportunidades. No debería causar sorpresa el que en muchos países, los niños y jóvenes de América Central arriesgan sus vidas todos los días para cruzar las fronteras en busca de una vida mejor.

En este contexto, el Sistema de Aprendizaje Tutorial, más conocido por sus siglas en español - SAT- surgió como un programa alternativo formal de educación secundaria en respuesta a la ausencia de educación y formación de calidad para los jóvenes que viven en comunidades rurales aisladas. El SAT ofrece los grados 7 a 12, y es un programa flexible de seis años de duración que se enfoca en el desarrollo de aquellos conocimientos relevantes, habilidades y valores orientados al servicio que los jóvenes rurales necesitan para convertirse en miembros productivos y responsables de sus comunidades. En resumen, el SAT tiene como propósito educar una generación de jóvenes con conciencia social y con la formación relevante para poder servir como motores de un desarrollo sostenible en sus comunidades.

Catalizador de una revolución educativa

El SAT fue establecido en Colombia a finales de los años 70 por la organización no gubernamental de inspiración bahá'í (ONG), la Fundación para la Aplicación

y Enseñanza de las Ciencias, FUNDAEC. Aunque el SAT es un programa de secundaria formal en Colombia, Ecuador, Honduras, y Nicaragua, lo que significa

que los estudiantes salen con un diploma reconocido a nivel nacional, está lejos de ser una escuela típica. Muchos han descrito al SAT como el catalizador de una “revolución educativa”, ya que responde a las deficiencias de los sistemas de educación rural mediante la transformación de la forma en que la educación se conceptualiza, se diseña y se entrega (Soheil Dooki, entrevista con Jenny Perlman Robinson del 31 de enero de 2015). Por ejemplo, el aprendizaje se concibe como algo que va más allá de la obtención de habilidades académicas tradicionales; también tiene un fuerte énfasis en el análisis, la investigación, el servicio a la comunidad, y en el desarrollo moral y del carácter. Los estudiantes del SAT, tal como los describe Yeri, una graduada reciente del programa en Honduras: “no se consideran recipientes vacíos que deben ser llenados, sino una mina rica en gemas de valor inestimable que se revela con la educación” (graduada SAT de La Ceiba, Honduras, entrevistada por Jenny Perlman Robinson el 31 de enero de 2015).

Al haber sido concebido como una estrategia de desarrollo rural e influido por las creencias centrales de las enseñanzas bahá'ís, el SAT apalanca la educación como “herramienta fundamental para desatar el proceso de desarrollo en el que los actores son los agentes clave del cambio” (Bitá Correa, entrevista con Jenny Perlman Robinson el 12 de febrero de 2015). Es decir, el SAT crea un espacio de aprendizaje social destinado a vincular la teoría con la práctica mediante el enlace entre el trabajo en el aula y los proyectos de aprendizaje prácticos, por ejemplo, al animar a los estudiantes a aprender las matemáticas y la ciencia en el contexto de un huerto casero, o el

uso de sus habilidades lingüísticas para iniciar pequeños grupos de estudio y así promover la alfabetización de adultos y/o de niños (Honeyman 2010). El hecho de que los estudiantes sean guiados por valores morales y principios de responsabilidad social, interconexión humana, igualdad de género y otros similares, les permiten darse cuenta de su propio potencial a través de las acciones de servicio, y aplicar sus conocimientos para mejorar sus propias comunidades (Richards 2005; Murphy-Graham 2008; Honeyman 2010).

El SAT nunca pretendió sustituir ni competir con el sistema educativo formal, y estaba dirigido a las comunidades rurales sin ningún tipo de cobertura de educación secundaria, debido, por ejemplo, a los problemas de distancia, accesibilidad y/o limitaciones del presupuesto nacional de educación o de recursos (Richards 2005). De esta manera, aunque el SAT fuera implementado por FUNDAEC u otras organizaciones no gubernamentales locales, se alineaba con la necesidad del Gobierno de proporcionar educación secundaria a los estudiantes de las áreas de difícil acceso. Por ejemplo, cuando la Asociación Bayán introdujo el SAT por vez primera en Honduras, en 1996, los estudiantes de la mayoría de las comunidades rurales de la costa norte tenían que viajar y vivir en los centros urbanos más cercanos para continuar con su educación secundaria. No sólo era costoso, sino que también los sacaba de sus comunidades, culturas y medios de vida. De este modo, el SAT proporcionaba una magnífica oportunidad para que los estudiantes continuaran con su educación más cerca de casa. Y, con sus innovaciones estructurales, el programa les permitió superar las limitaciones

que presentaban los otros modelos de educación secundaria rural alternativa, por ejemplo, el requisito de tener una gran área de captación para justificar los costos que implicaba abrir una escuela. En cambio, la introducción de contratos flexibles para los docentes y la gestión autónoma por parte de una ONG, por ejemplo, facilitó a los grupos más pequeños de estudiantes de cada nivel de edad, una “captación” que reflejaba mejor la realidad de las otras zonas rurales de Honduras, para educarse juntos, y a un costo estimado del 10 por ciento menor por estudiante que el de las escuelas secundarias rurales administradas por el gobierno (Honeyman 2010; McEwan et al 2015).

Actualmente, el SAT está siendo implementado por varias organizaciones no gubernamentales locales en Brasil, Colombia, Ecuador, Honduras y Nicaragua. Guatemala también le dio acogida a un programa SAT hasta el año 2005. Además, el programa ha sido adaptado por otros países en África, Asia y la región del Pacífico. Se le reconoce como programa hermano bajo el nombre de Preparación para la Acción Social, o PAS. Después de varias décadas de refinamiento en estos países, cinco componentes claves ahora constituyen el núcleo del SAT.

El primer componente clave son los libros de texto. El plan de estudios consta de 80 libros de texto que FUNDAEC desarrolla y revisa periódicamente por medio de un proceso de investigación-acción. Debido a que un principio central del SAT es la preparación de los jóvenes rurales para participar efectivamente en el desarrollo sostenible de sus comunidades, sus textos no están organizados por

materias. Más bien se centran en el desarrollo de cinco capacidades que son relevantes para la vida en las comunidades rurales: matemáticas, ciencia, lenguaje y comunicación, tecnología y servicio comunitario. Ya que los textos son el componente central del SAT, FUNDAEC se reserva el derecho de autor, y los vende directamente a las organizaciones interesadas, o cobra una pequeña regalía a la organización ejecutora para imprimirlos, dependiendo del número. Los textos no pueden ser revisados por otras organizaciones ejecutoras, pero FUNDAEC los revisa con cierta regularidad para volverlos más universales. En algunos programas SAT, como el de Honduras, los estudiantes deben comprar sus textos (por cerca de \$33 al año), con el argumento de que el cobrar a los estudiantes por los libros aumenta su compromiso con el aprendizaje¹. Como lo explicó la madre de un estudiante SAT, “todos los sacrificios tienen sus recompensas” (madre de un estudiante SAT en La Ceiba, Honduras, entrevistada por Jenny Perlman Robinson el 31 de enero de 2015).

El segundo componente clave del SAT son los tutores. Los maestros dentro de las escuelas SAT se llaman “tutores”, que es una distinción importante, ya que su función es orientar y facilitar el proceso de aprendizaje y no sólo difundir información. La figura del tutor es una innovación importante del programa SAT, específicamente porque no se promueve una jerarquía entre el tutor y el estudiante, sino más bien una cultura de respeto y confianza mutuos (CRECE 2001; Murphy-Graham y Lample 2014). Esta relación cambia radicalmente el proceso de enseñanza-aprendizaje, y su carácter distintivo se refleja también en el

énfasis que el programa le da al diálogo y al debate, así como a las interacciones estrechas entre el estudiante y su tutor, centradas en los ejercicios de texto que normalmente se realizan en un círculo o en grupos pequeños.

El trabajo del tutor SAT no se limita a guiar el proceso de aprendizaje. Más bien, los tutores, de quienes se espera que aprendan junto con sus estudiantes, también se involucran en una variedad de proyectos prácticos de aprendizaje en la comunidad para ayudar a construir un puente entre la teoría y la práctica. Por ejemplo, los estudiantes aprenden acerca de las matemáticas mediante la realización de una encuesta demográfica, o estudian la biología a través de la realización de una campaña de salud pública. Cada tutor trabaja con un grupo de 15 a 25 estudiantes, e idealmente permanece con el mismo grupo durante seis años. Los tutores también participan activamente en sus comunidades, lo que les hace acreedores de mucho respeto. Y no es extraño que un tutor sirva como mentor para los jóvenes. Como lo observara uno de los padres de familia en Honduras, “El tiempo que los tutores pasan con los estudiantes expande las paredes del aula” (padre de un estudiante SAT en La Ceiba, Honduras, entrevistado por Jenny Perlman Robinson el 31 de enero de 2015). Si un estudiante deja de asistir, el tutor a menudo le visita en su casa, o comparte una comida o un café con él para conversar sobre los desafíos que ambos enfrentan.

En Honduras, la ONG ejecutora local, la Asociación Bayán, contrata a los tutores (muchos de ellos graduados del SAT) de las comunidades locales, mediante un

proceso competitivo de contratación. El gobierno de Honduras paga los sueldos de los tutores, pero estos son considerados como maestros con contratos públicos en lugar de funcionarios permanentes. Este estado temporal confiere mayor flexibilidad y autonomía a la ONG ejecutora local (junto con el gobierno) en la contratación y destitución de tutores.

No se requiere que los tutores sean maestros certificados, pero, como mínimo, deben haber terminado la educación secundaria y estar asistiendo a una universidad. Los tutores en ejercicio participan en talleres de 10 días de formación cada tres meses, para garantizar que sigan desarrollando sus habilidades y estén recibiendo apoyo pedagógico permanente de los asesores de campo. Estos son algo así como entrenadores, cada uno responsable de 10 centros SAT. Los tutores son evaluados antes de su selección y después al final de cada sesión de capacitación.

El tercer componente clave son los grupos de estudio. Los estudiantes se organizan en grupos de estudio en lugar de clases tradicionales, y avanzan juntos a través del programa como una cohorte, junto con su tutor. Hay alrededor de 15 a 25 estudiantes en cada grupo de estudio, y los grupos se reúnen de 20 a 25 horas a la semana. El horario exacto está determinado por ambos, el tutor y los estudiantes, con el fin de que estos puedan atender sus responsabilidades fuera de la escuela.

El cuarto componente clave son las instituciones ejecutoras. Muchos ven el SAT como un programa de desarrollo en lugar de un programa de educación, algunos,

incluso, lo describen como un movimiento social. Por lo tanto, es difícil que una sola organización gubernamental o ministerio pueda absorberlo. Por esto, a medida que el programa se expandía fuera de Colombia, FUNDAEC tomó la decisión consciente de aliarse con las instituciones locales que serían las responsables de la aplicación del SAT. En la mayoría de los casos, las ONG registradas supervisaban las operaciones diarias del programa, financiadas mediante subvenciones de fundaciones y donantes bilaterales y multilaterales. En la actualidad, en Colombia y Honduras, los Ministerios de Educación cubren los salarios de los tutores, que es el mayor costo recurrente del SAT (Murphy-Graham y Lample 2014). Al tener una red de organizaciones afines, SAT obtiene mayor flexibilidad como programa internacional, a la vez que confiere a las organizaciones ejecutoras mayor control sobre la forma de incorporar el programa nacional dentro del sistema de educación existente (es decir, si va a ser acreditado a nivel nacional, o funcionar como un sistema alternativo, o ser ejecutado junto a otros programas, como por ejemplo, los esfuerzos en el área de la salud preventiva).

Por último, el quinto componente clave del SAT es la participación de la comunidad.

La participación comunitaria es un componente crítico del programa. Las comunidades proporcionan espacio para los centros SAT mediante la donación de estructuras existentes o al participar en la construcción de aulas para los grupos de estudio. Además, en algunos países como Colombia y Honduras, también se alienta a las comunidades a proporcionar una parcela de tierra para que los estudiantes la puedan utilizar para las actividades agrícolas, por ejemplo, la comparación de los efectos del uso de fertilizantes orgánicos frente a los químicos en la tierra y los cultivos. Las comunidades contribuyen con tiempo y experiencia para ayudarle al estudiante con sus proyectos de servicio a la comunidad, tales como la cría de pollos, la educación infantil, la salud pública, y las campañas de saneamiento; el establecimiento de proyectos de generación de ingresos y la provisión de pasantías (Murphy-Graham 2014). En tales casos, los centros SAT se convierten en centros comunitarios y lugares de aprendizaje intergeneracional. La investigación sugiere que la participación directa de la comunidad en las actividades del SAT ayuda a establecer una mayor sensación de confianza dentro de la comunidad (Murphy-Graham y Lample 2014).

Impacto y muestras de éxito

Las contribuciones del SAT al desarrollo rural y a la educación rural, especialmente las habilidades para un liderazgo positivo y actitudes como el servicio a la comunidad, han ganado reconocimiento generalizado y premios internacionales. Su alcance, como se mencionó antes, ha

llegado a casi 300.000 jóvenes de los más marginados desde el punto de vista educativo y de difícil acceso en varios países de América Latina durante las últimas tres décadas. Y desde 2006, también ha sido adaptado en países de África, el Sudeste de Asia y la región del

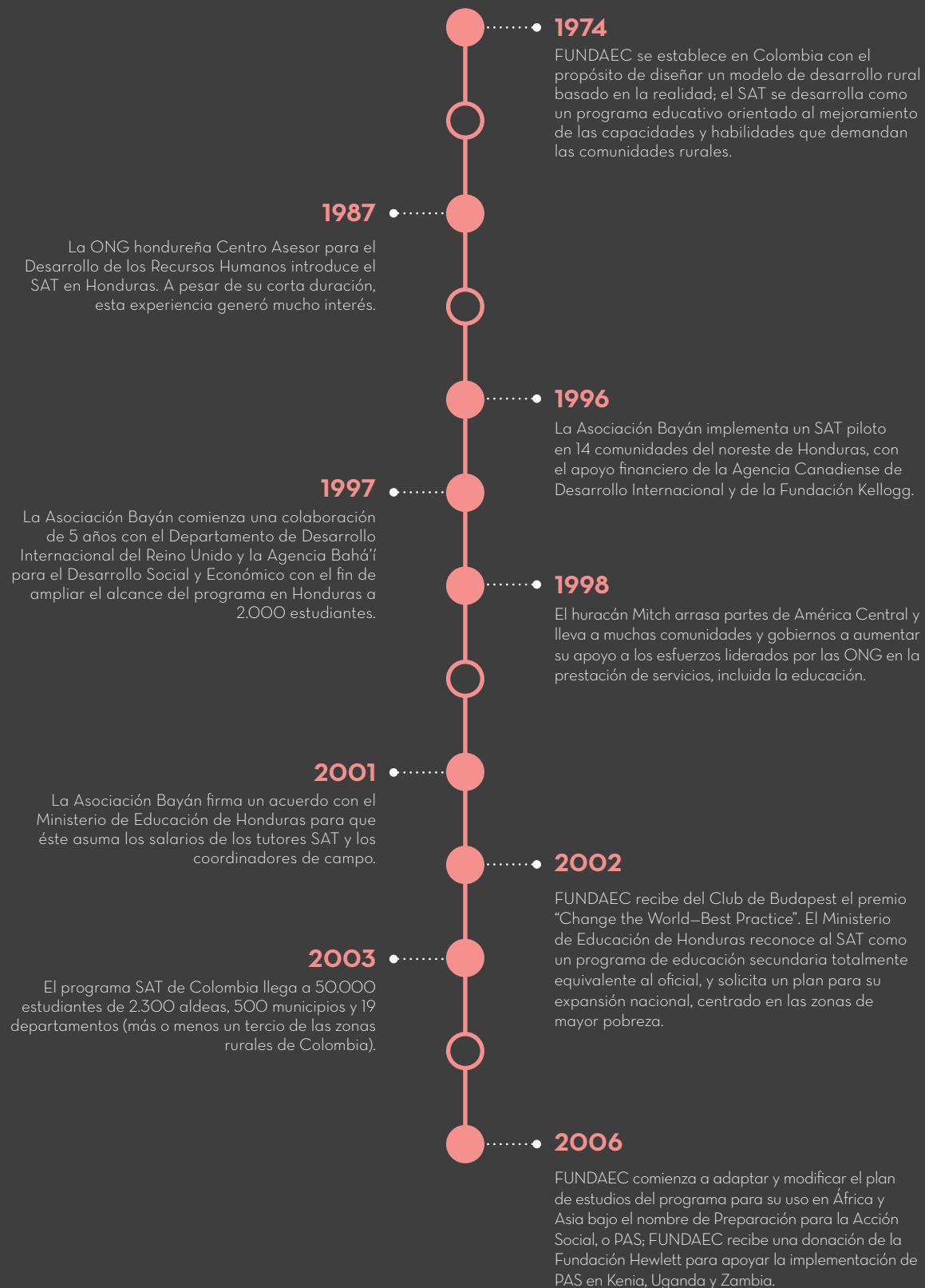
Pacífico. En diversos grados, el SAT ha resistido la prueba del tiempo: después de haber existido en algunos países por más de 15 años, algunos de sus aspectos se incorporaron a los sistemas educativos nacionales. Los gobiernos de Honduras y Colombia han reconocido al SAT como una alternativa formal de educación secundaria. El gobierno de Honduras aprobó un mandato formal para expandir el programa a las distintas zonas rurales del país (Honeyman 2010). De hecho, en Honduras se ha convertido en el mejor SAT establecido fuera de Colombia, con cerca de 7.400 estudiantes en 155 centros SAT, en 12 de los 18 departamentos (estados) del país.²

Más allá de su impacto en alcance y escala, el SAT también ha demostrado de forma consistente un efecto positivo en una amplia gama de resultados de aprendizaje de los estudiantes, especialmente en Honduras, donde se han realizado estudios rigurosos del programa. Por ejemplo, en una evaluación de impacto se encontró que, después de dos años, los jovencitos de los pueblos y aldeas superaron en un 45 por ciento a sus pares en las escuelas secundarias tradicionales de otras zonas rurales. Una explicación plausible de estos logros es que las escuelas SAT obtuvieron más materiales de instrucción y los tutores recibieron más capacitación relacionada con los métodos de instrucción (McEwan et al. 2015). Además, las escuelas SAT perdieron menos días de clase (por ejemplo, durante los períodos de agitación política o huelgas de maestros) que las escuelas tradicionales, un resultado, tal vez, debido al uso de contratos flexibles con los tutores y a la competencia de la ONG ejecutora para despedir a los tutores de bajo desempeño.³

La evidencia también sugiere el papel que desempeña el SAT en el mejoramiento de destrezas más amplias, tales como la promoción de la responsabilidad ciudadana, el empoderamiento de las niñas, y el establecimiento de la confianza (Murphy-Graham 2008; Honeyman 2010; Murphy-Graham y Lample 2014). Por ejemplo, un estudio de métodos mixtos encontró que los estudiantes SAT en Honduras desarrollaron un mayor sentido de responsabilidad social hacia sus comunidades que sus pares en las escuelas secundarias rurales administradas por el gobierno. El autor del estudio identifica algunas de las posibles razones para esto: el énfasis en la unidad y la solidaridad como principio general en los materiales y textos SAT; el enfoque de la educación centrada en el crecimiento personal y la propia transformación y no en las calificaciones; y la aplicación práctica de los conceptos teóricos, tales como el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza (Honeyman 2010). Otro estudio cualitativo realizado en cuatro aldeas SAT ubicadas en la costa norte de Honduras encontró que las estudiantes mujeres tenían niveles más altos de empoderamiento, medido por su capacidad de auto-determinación y de tomar decisiones estratégicas en la vida. En particular, las estudiantes SAT mostraron una combinación de mayor conocimiento y habilidades tangibles, como la cría de pollos, una comprensión crítica de sus contextos, la confianza en sí mismas y la consciencia de sus derechos (Murphy-Graham 2008).

Por último, el SAT también causa un impacto en las comunidades rurales más allá de la educación. Por ejemplo, el modelo SAT contribuye, por un lado, a la creación de empleo mediante la

Cronología de los eventos claves



contratación de tutores de la comunidad y, por otro, al mejoramiento de las capacidades y habilidades de la juventud rural. Además, mediante la aplicación de temas relacionados con la ciencia para

resolver los problemas de la vida real en sus proyectos de aprendizaje aplicado, los estudiantes SAT contribuyen activamente al desarrollo de la comunidad (2001 CRECE).

Factores clave en los efectos de crecimiento

El SAT no se expandió de la noche a la mañana. Habiéndose iniciado en Colombia a finales de la década de los setenta, no fue sino hasta la década de los noventa que el programa comenzó a difundirse, llegando a cerca de 300 comunidades en el país. En Honduras, aunque se introdujo en 1987, fue hasta 1996 que se puso a prueba durante cuatro años, atrayendo la atención generalizada. Y fue solo en 2006 cuando vino a ser adaptado para el programa hermano, Preparación para la Acción Social, o PAS, en los países de África, Asia y el Pacífico. Según FUNDAEC, el SAT no se desarrolló con la expansión en mente. Entonces, ¿cómo llegó a catalizar una “revolución educativa” en las zonas rurales de

América Latina y más allá? Utilizando el programa SAT de Honduras como ejemplo, el resto de este estudio de caso resalta algunos de los factores claves que contribuyeron al éxito generalizado del SAT en la expansión de las innovaciones en educación rural; estos incluyen el enfoque orgánico impulsado por la demanda de la Asociación Bayán; el enfoque estratégico de sus convenios, especialmente con el gobierno de Honduras; la adaptación de sus componentes básicos al contexto local; el uso de la evidencia empírica y los relatos de primera mano para demostrar su impacto; y su adhesión a una filosofía básica y una visión transversal de los componentes y administración del programa.

Crecimiento a ritmo lento y gradual, con base en la demanda

La mayor parte de la expansión del SAT dentro de y entre los países y regiones se ha dado a solicitud de otras comunidades, ONG o gobiernos. Por ejemplo, a finales de 1980, el director del Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos, una ONG local de Honduras, identificó al SAT en su investigación sobre los sistemas educativos alternativos como un enfoque prometedor para el empoderamiento de las cooperativas locales de reforma agraria. Poco después,

el director, junto con un grupo clave de partes interesadas, viajó a Colombia para estudiar el programa. Al percibir el potencial para hacer un gran impacto, el equipo le expresó su interés a FUNDAEC por llevar el SAT a su país.

Sin embargo, después de su introducción inicial en Honduras a finales de los ochenta, el SAT duró sólo unos pocos años. Comenzó a perder su enfoque en la educación, se desvió de la filosofía SAT,

y muy pronto fue suspendido (Richards 2007). Dado que a las comunidades les gustaba el programa, la Asociación Bayán intervino y comenzó un SAT piloto en 1996. Según los líderes de Bayán, era fundamental que el SAT no se iniciara en grande, sino que tuviera la oportunidad de probar y perfeccionar sus componentes a lo largo del camino. De esta manera, Bayán implementó el programa SAT de Honduras con el usuario final en mente, de acuerdo con las necesidades de los estudiantes y sus comunidades. Limitó a propósito el personal, incluso durante la expansión del programa; Bayán se vio a sí misma como líder de un movimiento social, basado en la educación, y no como la ejecutora de un programa de educación general.⁵

La expansión del SAT en Honduras bajo la Asociación Bayán ha sido lenta y controlada, al tiempo que la tensión entre la expansión y el mantenimiento de la calidad del programa se ha manejado cuidadosamente. Un factor fundamental ha sido la importancia que le ha dado Bayán al proceso de seguimiento y evaluación, que le ha permitido aprovechar los datos y pruebas de impacto de su programa, incluyendo los hallazgos que los investigadores externos encontraron. La transparencia ha sido importante, y los líderes de Bayán no han tenido temor al tener que identificar y corregir el rumbo sobre la marcha. De hecho, Bayán lleva a cabo reuniones de reflexión colectiva cada tres meses con las comunidades SAT, con el fin de analizar los datos de los centros SAT, los objetivos y el progreso. A través de este proceso, que requiere tiempo, Bayán ha aprendido muchas lecciones importantes

que de otra manera no las hubiera podido aprender si se hubiera expandido con demasiada rapidez por las zonas rurales de Honduras.

Sin embargo, aunque las organizaciones ejecutoras del SAT han adoptado un enfoque cuidadoso de expansión impulsada por la demanda, también han buscado activamente las oportunidades para la expansión. De hecho, el programa se ha beneficiado mediante el aprovechamiento de los momentos claves de política estratégica para avanzar en su misión.⁶ Por ejemplo, en varios momentos desde la década de los noventa, muchos gobiernos de América Central reconocieron la necesidad de un sistema alternativo de educación en las zonas rurales, donde los recursos y presupuestos limitados de los gobiernos impedían que se prestaran eficazmente los servicios de educación. En línea con estos diferentes momentos políticos, el SAT respondió y ayudó a los gobiernos a resolver las necesidades, por ejemplo, de escasez de docentes, de dispersión de las zonas de captación, o de expansión de la educación secundaria rural frente a las limitaciones de recursos y de capacidad. En algunos casos, las organizaciones ejecutoras han firmado acuerdos con sus gobiernos para reconocer el SAT como un programa de educación secundaria formal, mediante el cual se proporcionan títulos certificados a los egresados. En otros países, como en Honduras, las innovaciones del SAT, tales como la evaluación de los docentes y los sistemas de gestión de datos, se han integrado al sistema de educación formal (Ingrid Vásquez, entrevistada por Jenny Perlman Robinson el 2 de febrero de 2015).

Actualmente, los gobiernos han sido impulsados por el reto de detener la ola de migración del campo a la ciudad, y el SAT ha podido intervenir dado el énfasis que hace en la educación de una generación de líderes jóvenes comprometidos con el servicio a sus comunidades. De hecho, el SAT toma en serio su enfoque en la adaptación de la educación rural para el desarrollo sostenible, a tal punto que el programa continúa perfeccionando su funcionalidad, añadiendo nuevas actividades para así poder satisfacer las necesidades y circunstancias cambiantes de las comunidades. Por ejemplo, en Nicaragua, el plan de estudios SAT ahora incluye el concepto de “aprende mientras ganas”, mediante el cual Fabretto, la

organización ejecutora, trabaja para conectar las microempresas manejadas por los estudiantes con los mercados locales.⁷ En Honduras, la Asociación Bayán creó bancos comunitarios para los estudiantes y adultos, que les permiten ahorrar, recibir préstamos pequeños e invertir en modestos proyectos productivos. Además, en respuesta a la demanda de la comunidad en Honduras, Bayán cambió el nombre de la modalidad de estudio que aparece en el diploma SAT, “bienestar rural” por el de “desarrollo sostenible”, con el fin de dar a los egresados SAT un título que fuera más fácilmente reconocible frente a los títulos nacionales que se ofrecen en las áreas urbanas.

Mantenimiento de un delicado equilibrio entre las ONG y los gobiernos

Si bien FUNDAEC en Colombia fue el primero en implementar el SAT, ahora trabaja en toda Latinoamérica a través de 30 ONG locales y gobiernos nacionales y regionales. Para cada nuevo programa, FUNDAEC es decisivo en la puesta en marcha del SAT mediante la provisión del currículum y la formación de los diversos actores. Pero después de este período inicial de ayuda, FUNDAEC se retira y juega un papel muy limitado. Por lo tanto, el rol de las asociaciones locales ha sido fundamental para el éxito del SAT, tanto en su impacto como en su expansión. Hasta la fecha, las alianzas SAT más fuertes han adquirido un carácter estratégico entre la agencia gubernamental que proporciona el reconocimiento formal y el apoyo político y/o económico, la ONG autónoma bien gestionada que ejecuta el programa, y las comunidades locales que reciben, participan y ayudan

a mantener los centros SAT. Cada vez más, las alianzas también se amplían para incluir las corporaciones locales, tales como los productores de café y otros grandes productores, es el caso de aquellas organizaciones ejecutoras que han comenzado a buscar apoyo técnico y/o financiero para los centros SAT.⁸

La creación de estas alianzas estratégicas y redes interinstitucionales de actores del sector público y privado ha facilitado, sin duda, la gestión, la financiación y la reducción del riesgo para el programa. Pero lo que ha hecho que estas asociaciones estratégicas sean particularmente únicas para el éxito del SAT en la expansión, ha sido el equilibrio delicado entre el apoyo del gobierno y la autonomía local de la organización ejecutora. Por ejemplo, el Ministerio de Educación de Honduras se hace cargo del pago de los salarios de

los tutores, mientras que la Asociación Bayán contrata, capacita, ubica, evalúa y destituye a los tutores cuando es necesario.⁹ La importancia de mantener las funciones discretas de cada socio no puede exagerarse, sobre todo porque ha ayudado a librar al gobierno de Honduras de la necesidad de asumir todas las funciones de la entrega, financiación y supervisión de la educación, aislando a Bayán de los cambios en el poder o de la influencia política que podrían afectar su control sobre el programa. Sin embargo, si la independencia de la organización ejecutora se excede, el éxito del modelo SAT podría verse comprometido. Para ilustrar esto, Bayán prefiere salir de los tutores que no den la talla. Pero, los requisitos del Ministerio de Educación de Honduras para todos los maestros hacen que sea más difícil despedirlos. Bajo estas circunstancias, se vuelve difícil mantener la autonomía de Bayán en el proceso de contratación y despido de los tutores, sobre todo con la constante necesidad en cada ciclo político de sensibilizar a los nuevos grupos de políticos en cuanto al arreglo que tiene el SAT con el Ministerio de Educación.

Por otra parte, las asociaciones estratégicas con los organismos gubernamentales conllevan desafíos burocráticos típicos que pueden socavar el modelo SAT. Por ejemplo, debido a que los tutores SAT no se consideran como profesores permanentes, sus salarios provienen de un presupuesto público discrecional que es menos estable. Como resultado, el pago es a menudo irregular, y en ocasiones las comunidades han tenido que acopiar los fondos para pagar a los tutores (CRECE 2001).

Así como ha sido importante mantener el equilibrio entre el apoyo del gobierno y la autonomía local de la ONG ejecutora para el éxito de las alianzas SAT, un equilibrio entre su existencia como un programa de educación alternativo y la integración al sistema de educación nacional ha sido importante para el éxito del crecimiento y expansión del programa. En muchos casos, la obtención del reconocimiento formal por parte del gobierno nacional ha sido una señal de éxito; la acreditación le otorga al SAT y a sus egresados un grado de legitimidad y validación. Pero, paradójicamente, cuanto más se incorpora el SAT al sistema nacional de educación, tanto más la complejidad y flexibilidad, que son características integrales para su crecimiento e impacto exitosos, deben estandarizarse para satisfacer las necesidades de las Secretarías de Educación locales. Por ejemplo, un aspecto esencial del plan de estudios SAT ha sido su marco subyacente de interconexión humana, reforzada a través del énfasis que pone en que los estudiantes participen en el servicio a la comunidad a través de proyectos de aprendizaje práctico. En los países donde su plan de estudios se ha alineado con el programa nacional, por ejemplo en Nicaragua, el componente de servicio puede seguir siendo importante, pero a los estudiantes no se les enseña de forma proactiva que deben tratar de mejorar la vida de otros como lo hacen los tutores SAT; y los estudiantes tal vez sólo ocasionalmente tengan la oportunidad de realizar actos de servicio comunitario, no como en el SAT, en que el servicio es un componente regular del currículo (Honeyman 2010). En resumen, donde se realizan estas estandarizaciones, el SAT comienza a parecerse más a una escuela

secundaria tradicional, aunque con las características del SAT.

Como programa de educación alternativo, el enfoque del SAT en las comunidades rurales de difícil acceso, donde el gobierno no puede proporcionar la educación secundaria de manera efectiva, le ha permitido al programa y a sus organizaciones ejecutoras gran libertad y flexibilidad para innovar sin poner en peligro el statu quo. Sin embargo, el SAT fácilmente podría recibir críticas y oposición de parte del sistema educativo estatal, debido a sus bases filosóficas de la Fe Bahá'í (aunque no hay ningún contenido religioso en el SAT); su objetivo de transformar la mentalidad acerca de cómo se concibe el aprendizaje; y su

tendencia a desafiar los elementos de la situación actual, como la medición de la riqueza de acuerdo con nuestros talentos y capacidades en lugar de los bienes materiales (Ruhollah Sayyah, entrevistado por Jenny Perlman Robinson el 31 de enero de 2015). Pero su política de comenzar en las zonas más marginadas ha permitido que el SAT eche raíces y demuestre su valía antes de atraer la plena atención del gobierno. Pero conforme el programa continúa creciendo y expandiéndose, especialmente en las áreas ya servidas por el gobierno, este enfoque poco convencional podría ser más amenazador para el sistema. Este es particularmente el caso de los sindicatos de maestros, que en otros contextos se han quejado de las intervenciones que emplean un gran número de docentes por contrato (Bold et al. 2013).

Esfuerzos para volver pertinente la educación para las necesidades locales

El SAT se concibió como una estrategia de desarrollo rural cuyo objetivo era el de mejorar la capacidad de los recursos humanos de las comunidades. Al hacerlo, se convirtió en un modelo educativo basado en el aprendizaje por experiencia, dedicado a la búsqueda del conocimiento relevante para la vida de la población rural. Este énfasis en una educación pertinente y orientada a los medios de vida ha conferido al SAT un enfoque participativo y ha asegurado que el modelo, el plan de estudios, los materiales de enseñanza, y la pedagogía, permanezcan flexibles y sean ajustables a las diferentes necesidades y realidades rurales de los estudiantes en algunos países. Si bien esta flexibilidad ha contribuido enormemente a la replicación y expansión del SAT, el control de esta flexibilidad también ha sido importante para mantener su fidelidad al modelo original.

Para preservar la “esencia” del programa, FUNDAEC ha identificado y refinado varios de sus componentes básicos, dejando que una cantidad razonable de los aspectos del modelo sean flexibles y abiertos a la adaptación. El plan de estudios (es decir, los 80 textos elaborados por FUNDAEC) es uno de los componentes “sagrados”, un aspecto no negociable que define al modelo SAT y se comparte a través de los programas que lo acogen. Aunque no sea negociable, el plan de estudios trata de ser universal; se hicieron revisiones, por ejemplo, en el año 2000, que cambiaron la moneda que se usa en los textos, de pesos colombianos a “universales” neutrales. Asimismo, la adopción en el plan de estudios de un enfoque experiencial, o de “aprender haciendo”, asegura que el aprendizaje se lleve a cabo en un contexto práctico con el que los estudiantes puedan

fácilmente relacionarse (Richards, 2005). Así, por ejemplo, los conceptos antes abstractos de la contabilidad comercial y la economía se integran en una lección sobre el funcionamiento de un criadero de pollos; y los conceptos de entomología y epidemiología se integran en una lección sobre el manejo de plagas. Este enfoque experiencial, junto con otros componentes curriculares centrales tales como el compromiso del SAT con el servicio comunitario y el aprendizaje mediante la interacción con la comunidad, así como su orientación a los medios de vida, el énfasis en la relevancia, y en la igualdad de género, ha ayudado a diferenciar el SAT de otros productos de la educación alternativa, tales como el nuevo modelo escolar rural alternativo en Nicaragua y las escuelas secundarias rurales administradas por el gobierno de Honduras.

Más allá del plan de estudios, la mayor parte de la implementación del SAT está determinada por el contexto local. Esto incluye cuándo, dónde y con qué frecuencia, así como el número de horas por semana en que los estudiantes se van a reunir, para tomar en cuenta los momentos en que deban participar en las actividades agrícolas, que representan la fuente principal de ingresos en la mayoría de las zonas rurales de los países en donde se desarrolla el SAT. Algunos de los aspectos más flexibles de la coordinación y estructura, como los contratos de los tutores y las actividades prácticas y de servicio comunitario, parecen haber aumentado el tiempo de instrucción, a veces más allá del que el gobierno exige.

Otro componente esencial del modelo SAT que ha contribuido a incrementar

la capacidad del programa para hacer que la educación sea relevante para las necesidades locales, y que por tanto lo ha hecho ajustable, es el nuevo rol otorgado a los maestros en el proceso de aprendizaje. En lugar de considerar a los maestros como transmisores de conocimiento, los tutores SAT aprenden junto con sus estudiantes y les guían en la exploración del conocimiento, un enfoque radical de aprendizaje en muchos de los contextos donde opera el programa. De hecho, el modelo SAT asume que los métodos tradicionales de aprendizaje memorístico hacen poco para desarrollar la capacidad crítica de los estudiantes, y promueven y refuerzan una actitud de aceptación de los problemas de la sociedad. De hecho, según los investigadores, este enfoque de educación ha ayudado a crear actitudes negativas hacia la vida rural, ha estimulado el éxodo de los jóvenes rurales a los centros urbanos y ha contribuido a la desintegración moral y social de las zonas rurales (Richards 2005). Al transformar los maestros en tutores, el SAT reduce las bases jerárquicas del proceso de aprendizaje y hace que sea más relevante y sensible a las necesidades de los estudiantes. Al contratar a los tutores principalmente en las comunidades locales, el programa SAT no sólo ayuda a asegurar que los tutores sean socialmente aceptados en las comunidades, sino que también hace que tengan más probabilidades de comprometerse con la visión central del SAT, el servicio a la comunidad, y con la meta de desarrollar actitudes orientadas al servicio.

Estrechamente relacionada con este nuevo papel de los maestros está la reconceptualización de los estudiantes con respecto al SAT. En lugar de verlos

como recipientes vacíos que han de ser llenados, como lo describió antes una egresada del SAT, el modelo considera que los estudiantes traen a la clase valiosas experiencias y conocimientos que, a través de la colaboración con los tutores, pueden cultivarse y aplicarse para resolver los problemas del mundo real. La relación resultante entre estudiantes y profesores, que rechaza la tradicional en la que el maestro se sitúa frente a los

estudiantes e imparte sus conocimientos, se refleja en los métodos participativos que utilizan los tutores de la clase, y en el hecho de que sus responsabilidades con sus estudiantes van más allá de las paredes del aula. Juntos, los tutores y los estudiantes SAT redefinen un proceso de aprendizaje más equitativo, orientado a la resolución de problemas críticos y al desarrollo sostenible de sus comunidades.

Aprovechamiento de la evidencia empírica y la experiencia de primera mano

La evidencia empírica también ha jugado un papel importante en la expansión del SAT. Una serie de evaluaciones externas rigurosas y estudios cualitativos de largo plazo han ayudado a demostrar la eficacia del modelo SAT, especialmente en Honduras, en varias dimensiones y resultados de aprendizaje. En cierto modo, las ONG ejecutoras, como la Asociación Bayán, han dependido en gran medida del aprovechamiento de los datos para contrarrestar la duda entre las partes interesadas sobre sus estrategias de expansión. Por ejemplo, los líderes de Bayán creyeron que era importante poner en marcha el programa en algunas de las áreas más remotas y de difícil acceso en el norte de Honduras, una idea que recibió reacciones mixtas de las partes interesadas, lo que, a su vez, hizo que fuera difícil lograr arrastre al comienzo. Sin embargo, una vez que Bayán pudo demostrar con evidencia empírica que el modelo SAT funcionaba, la organización esencialmente pudo demostrar a las partes interesadas que si el SAT funciona en las zonas más difíciles, puede funcionar en cualquier lugar.

Curiosamente el SAT también se ha

beneficiado de otras conformaciones de datos. Por ejemplo, muchos políticos y forjadores de políticas se han convertido en partidarios ardientes del SAT después de ver con sus propios ojos los resultados en sus comunidades, no necesariamente después de conocer los datos. Dada la complejidad de la intervención, FUNDAEC y las otras organizaciones de desarrollo se han dado cuenta de que las personas responsables de la toma de decisiones necesitan atestiguar el SAT de primera mano para poder entender realmente de qué se trata. Por lo tanto, ha sido una estrategia particularmente importante dar a los aliados políticos la oportunidad de presenciar personalmente los resultados en la comunidad, junto con la demostración de impacto a través de la evidencia. Sin embargo, a pesar de este éxito en el cultivo de campeones locales, la Asociación Bayán ha encontrado que el mantenimiento de este tipo de apoyo es un proceso continuo, que requiere mucho tiempo, sobre todo en los sistemas políticos donde hay una alta rotación de administraciones y/o de personal.¹⁰

En otros casos, el poder de la evidencia ha enfrentado también las creencias

y modos de pensar profundamente arraigados acerca de la educación alternativa. Éste fue especialmente el caso en las comunidades rurales, donde la educación alternativa tradicionalmente había sido percibida como una forma de escolarización inferior. Por ejemplo, a pesar de que los estudiantes de los centros SAT en Honduras lograban mejores resultados en las pruebas de Estado que los estudiantes de las escuelas tradicionales, algunos padres de familia inicialmente se resistían a enviar a sus hijos a los centros, a causa de sus

creencias preconcebidas en cuanto al SAT como una escuela de secundaria alternativa (Murphy-Graham 2012; McEwan 2015). Por lo tanto, el liderazgo de la Asociación Bayán tuvo que hacer esfuerzos intencionales para cambiar la mentalidad de la comunidad, empleando los datos de manera estratégica, en combinación con los relatos de primera mano de estudiantes acerca de lo mucho que estaban aprendiendo por primera vez en la escuela y lo bien que les iba en los exámenes de acceso a la universidad.

Establecimiento de una visión coherente

La historia de cómo el SAT llegó a catalizar una revolución educativa en América Latina se basa en la combinación de los temas analizados anteriormente. Sin embargo, un hilo conductor importante para los múltiples actores y componentes de este movimiento social ha sido la visión o filosofía subyacente del desarrollo, centrado en las personas, y el modelo de aprendizaje colaborativo y experiencial que esto ha inspirado. Era importante que FUNDAEC hubiera creado una red de organizaciones ejecutoras afines que compartieran sus valores fundamentales, sobre todo porque FUNDAEC jugaba un papel limitado una vez que un nuevo programa se hubiera establecido. Después de todo, si las organizaciones ejecutoras no hubieran mantenido los valores del SAT, habría sido casi imposible cambiar las mentes que tenían ideas profundamente arraigadas sobre el proceso de aprendizaje, la relación entre estudiantes y profesores, el papel del maestro en el camino de desarrollo de sus estudiantes, y el objetivo de la educación de apoyar el desarrollo social

y comunitario (Richards 2010). El apoyo filosófico de la comunidad mundial bahá'í en algunas instancias, y el papel de FUNDAEC en la capacitación de los capacitadores en la mayoría de los casos, ayudó a mantener esta coherencia de visión durante el crecimiento y expansión inicial del programa.

Además de la coherencia en la visión entre los actores del SAT, el éxito del programa requiere una postura pedagógica e ideológica deliberada hacia el establecimiento de fuertes relaciones sociales, un sentido de pertenencia, y la preocupación por los demás, algo que no existe en muchos contextos educativos del mundo (Murphy-Graham y Lample 2014, 60). Un estudio de los métodos mixtos del programa SAT de Honduras sugirió que, para que este tuviera éxito en el logro de los resultados de aprendizaje, tales como una mayor compasión, confianza y empoderamiento, estos elementos tendrían que integrarse en todas las áreas curriculares. Por ejemplo, los tutores debían animar a los estudiantes a

analizar profundamente los textos que se ocupan del comportamiento socialmente responsable; necesitaban tener la oportunidad de examinar conjuntamente las ideas detrás de la preocupación por los demás y las circunstancias que compiten contra la acción responsable o que la apoyan; y luego tenían que poner estas ideas en práctica a través de actividades relevantes y significativas en sus comunidades. Además, los ejecutores del SAT tuvieron que diseñar el programa de tal manera que ayudara a cultivar un deseo intrínseco y personal en los estudiantes de llevar a cabo estos actos socialmente responsables, en lugar de orientarles hacia los factores extrínsecos de corto plazo, como las calificaciones y exámenes (Honeyman 2010).

En el corazón de todos los Centros SAT en toda América Latina está la filosofía del

desarrollo de una generación de jóvenes con conciencia social que puedan servir como motores del desarrollo sostenible en sus comunidades. En resumen, las innovaciones del programa en educación rural han replanteado el aprendizaje como un esfuerzo integral y moral. Al volver a imaginar el papel de los profesores y estudiantes, al reorientar el propósito de la educación, y al revisar los indicadores de aprendizaje que son significativos y pertinentes para la sociedad rural, el éxito del SAT para catalizar una revolución educativa se refleja en el mayor bienestar de las comunidades rurales en toda América Latina. A medida que los problemas globales se hagan más complejos e indiscriminados en cuanto a la geografía, este modelo de aprendizaje transformador será cada vez más relevante en la movilización de la juventud rural, en aras de crear comunidades más sostenibles.

Lecciones aprendidas

- *La expansión lenta y gradual del SAT con base en la demanda permitió que se aprendiera y perfeccionara a lo largo del camino, manteniendo la alta calidad y la esencia subyacente de su plan de estudios.*
- *La alineación del SAT con las prioridades nacionales era de suma importancia para su éxito como programa formal de escuela secundaria alternativa. Al ayudar a los gobiernos a proporcionar una educación secundaria de calidad a las comunidades rurales de difícil acceso, el SAT pudo crecer dentro de un espacio de políticas favorable, en lugar de aparecer como una amenaza para el statu quo.*
- *Las alianzas estratégicas entre las ONG ejecutoras y las agencias gubernamentales permitieron la formación de asociaciones estratégicas y de redes interinstitucionales que facilitaron la gestión, financiación y reducción de riesgo del programa. La clave para estas asociaciones era el mantenimiento de las funciones discretas de cada actor.*
- *Las organizaciones ejecutoras han tenido que mantener un equilibrio delicado entre la independencia del SAT del sistema nacional, y su integración al mismo. Aunque la integración del programa en el gobierno fuera una señal de éxito, también implicaba el riesgo de una posible pérdida de fidelidad para con el modelo original.*
- *La creación de una red de organizaciones afines permitió que FUNDAEC jugara un papel limitado en las adaptaciones del SAT en otros países. Después de la ayuda inicial de FUNDAEC durante la puesta en marcha del programa, la ONG ejecutora local era la “propietaria” del programa, lo que permitió que el SAT pudiera responder a las necesidades locales y las realidades de las comunidades rurales. Una fuerte coherencia en la visión, los valores y la filosofía en todos los componentes del diseño y administración ayudó a que el modelo SAT fuera altamente eficaz en el logro de los resultados más amplios de aprendizaje social, lo que apoyó la catalización de una revolución educativa.*
- *La adaptación flexible fue clave para la replicación del SAT en otros contextos, aunque la identificación y el control de los componentes centrales fuera esencial para preservar la esencia del programa. Por ejemplo, al poseer FUNDAEC los derechos de autor del programa de estudios, pudo controlar su visión y las metodologías centrales, sin importar hacia donde este se exportara.*

- La demostración del impacto a través de las evaluaciones externas y la evidencia empírica fue crucial para acreditar el modelo SAT. Sin embargo, dada la complejidad del programa, era particularmente importante permitir que los individuos *presenciaran personalmente los resultados* en la comunidad para ganar aliados políticos desde el principio, especialmente en las comunidades donde había la percepción de que los programas de educación alternativa eran inferiores.
- *El replanteamiento del papel del maestro* como un tutor que guía a los estudiantes en su desarrollo moral y de carácter y en la exploración del conocimiento, ayudó a orientar el proceso de aprendizaje SAT hacia las necesidades de los estudiantes. Al eliminar la jerarquía tradicional entre el profesor y el estudiante y ampliar la responsabilidad del tutor hacia los alumnos más allá del aula, el modelo de aprendizaje SAT convirtió el aprendizaje en una experiencia más equitativa. Por último, el hecho de que los tutores eran contratados en la comunidad, hizo que mostraran mayor compromiso para orientar el proceso de aprendizaje hacia la solución de los problemas prácticos que enfrentan las comunidades.
- *La definición de la educación de forma más amplia*, en términos de las capacidades, y no de las materias académicas tradicionales, ayudó a orientar los resultados educativos del SAT más hacia el desarrollo de destrezas, valores y habilidades que capacitaran a los estudiantes para participar de forma más activa y eficaz en el desarrollo de sus comunidades. Por otra parte, mediante el anclaje del proceso de aprendizaje en un *enfoque experiencial*, o sea aprender haciendo a través de proyectos de aprendizaje aplicado, los estudiantes aprendieron los conceptos abstractos de una manera más eficaz, a pesar de la preparación menos formal de los tutores SAT.

Referencias

- Bold, Tess, Kimenyi Mwangi, Germano Mwabu, Alice Ng'ang'a, and Justin Sandefur. 2013. *Scaling Up What Works: Experimental Evidence on External Validity in Kenyan Education*. CSAE Working Paper WPS/2013-04. Oxford: Centre for the Study of African Economies.
- CRECE (Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales). 2001. *Successful Alternatives for Rural Education: Tutorial Learning System (TLS) and New School Methodology Rural Post-Primary*. Regional Policy Dialogue. Manizales, Colombia: Inter-American Development Bank.
- Duflo, E., P. Dupas, and M. Kremer. 2012. *School Governance, Teacher Incentives, and Pupil-Teacher Ratios: Experimental Evidence from Kenyan Primary Schools*. NBER Working Paper 17939. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Honeyman, Catherine A. 2010. "Social Responsibility and Community Development: Lessons from the Sistema de Aprendizaje Tutorial in Honduras". *International Journal of Educational Development* 30: 599-613.
- McEwan, Patrick J. 2015. "Improving Learning in Primary Schools of Developing Countries: A Meta-Analysis of Randomized Experiments". *Review of Educational Research* 85, no. 3. DOI: 10.3102/OO34654314553127.
- McEwan, Patrick J., Erin Murphy-Graham, David Torres Iribarra, Claudia Aguilar, and Renón Rópalo. 2015. "Improving Middle School Quality in Poor Countries: Evidence From the Honduran Sistema de Aprendizaje Tutorial". *Educational Evaluation and Policy Analysis* 37, no. 1: 113-37.
- Muralidharan, K., and V. Sundararaman. 2010. "Contract Teachers: Experimental Evidence from India". Unpublished manuscript.
- Murphy-Graham, Erin. 2008. "Opening the Black Box: Women's Empowerment and Innovative Secondary Education in Honduras". *Gender and Education* 20, no. 1: 31-50.
- . 2012. *Opening Minds, Improving Lives: Education And Women's Empowerment in Honduras*. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Murphy-Graham, Erin. 2015. "The Sistema de Aprendizaje Tutorial (Tutorial Learning System, SAT) Program". Unpublished document.
- Murphy-Graham, Erin, and Joseph Lample. 2014. "Learning to Trust: Examining the Connections between Trust and Capabilities-Friendly Pedagogy through Case Studies from Honduras and Uganda". *International Journal of Educational Development* 36: 51-62.
- Profamilia, el Ministerio de la Protección Social (MPS) e ICF International. *Encuesta Nacional de Salud y Demografía 2010 [Dataset]*. Bogotá, Colombia. Profamilia, MPS e ICF International. [Producers]. ICF International (Distributor), 2011.
- Richards, Michael. 2005 "Integrating Moral Values in Rural Education and Sustainable Development in Latin America: The System of Tutorial Learning (SAT)". *Bahá'í Studies Review* 13: 105-17.
- Richards, Michael. 2007. "Early History of SAT in Honduras." Unpublished document.
- Richards, Sarah. 2010. *Improving Maths Education in Rural Honduras: A Research Study on Maths Teaching and Learning in the Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT)*. New York: Ford Foundation.
- Secretaría de Salud [Honduras], Instituto Nacional de Estadística (INE) e ICF International. 2013. *Encuesta Nacional de Salud y Demografía 2011-2012 [Dataset]*. Tegucigalpa, Honduras: SS, INE e ICF International. [Producers]. ICF International [Distributor], 2013.

Notas finales

1. Las ventas de libros de texto también contribuyen con alrededor del 70 por ciento del presupuesto de operaciones de la Asociación Bayán, la organización ejecutora del programa SAT en Honduras.
2. En un momento dado, hubo cerca de 8.000 estudiantes, pero un golpe de estado en 2009 dio lugar a la congelación temporal de los fondos del Banco Interamericano de Desarrollo, lo que a su vez resultó en una reducción en el número de centros SAT.
3. Las investigaciones relacionadas (Muralidharan y Sundararaman 2010; Duflo, Dupas y Kremer 2012; Negrita et al 2013) han encontrado que los mecanismos basados en incentivos, por ejemplo los contratos flexibles para los docentes, pueden mejorar las calificaciones en las pruebas.
4. En los primeros días del SAT en Colombia, sus operaciones fueron financiadas principalmente por las agencias gubernamentales. El programa también se ha beneficiado enormemente del soporte financiero de instituciones grandes externas como la Fundación Rockefeller y la Fundación Kellogg, que ayudaron a apoyar los proyectos de investigación y producción de libros de texto. Más tarde, el Centro Mundial Bahá'í y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, estuvieron dispuestos a asumir los riesgos y aceptar los retos inherentes en el comienzo de una nueva iniciativa.
5. Durante la expansión del programa SAT de Honduras, Bayán no aumentó su personal. En 2014, tenía 17 empleados, de los cuales 8 eran técnicos expertos.
6. En algunos casos, momentos de acciones políticas son ocasionados por acontecimientos trágicos. Por ejemplo, cuando el huracán Mitch azotó América Central en 1998, las comunidades reconocieron que el gobierno no iba a poder reconstruir el país por sí solo. Como resultado, surgió mayor apoyo para esos esfuerzos dirigidos por ONG, el caso del SAT, dentro de las comunidades y gobiernos.
7. El componente de “aprende mientras ganas” del programa SAT de Nicaragua también ha ayudado a asegurar su rentabilidad.
8. Por ejemplo, el 30 por ciento del presupuesto operativo de Bayán proviene de donantes y empresas locales. El restante 70 por ciento de su presupuesto es auto-financiado mediante la venta de libros de texto.
9. Los salarios de los tutores representan el mayor costo recurrente del programa SAT.
10. Sin embargo, con la rotación constante de los forjadores de políticas, las organizaciones ejecutoras del SAT han aprendido la importancia de plasmar todo en los acuerdos, de modo que cuando cambian las administraciones y los funcionarios de gobierno, la ONG ejecutora puede referirse a los acuerdos vinculantes.

BROOKINGS

1775 Massachusetts Ave., NW
Washington, D.C. 20036
202 797 6000

www.brookings.edu/universal-education

© 2016 The Brookings Institution