Center for Universal Education at BROOKINGS

Herramienta de Seguimiento de la Institucionalización:

Evaluando la integración de una iniciativa educativa en un sistema

Propósito

Esta herramienta ayuda a medir el progreso de los esfuerzos por institucionalizar[1] o integrar una iniciativa en un sistema educativo formal. La institucionalización es uno de los enfoques para escalar el impacto en la educación, también conocido como "escalamiento vertical". Se trata de un proceso mediante el cual una iniciativa[2]—o los componentes de la misma—se integra en el sistema educativo formal y es dirigida y respaldada por actores gubernamentales. El objetivo final es que la iniciativa pase a formar parte de las políticas, los planes, los procedimientos, los presupuestos y las actividades diarias del gobierno; lo ideal es que la iniciativa deje de estar aislada o de tener una imagen propia, sino que "desaparezca" en el sistema en general, contribuyendo a garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Como tal, esta herramienta pretende medir la integración de una iniciativa educativa en el sistema educativo existente. Fue diseñada como una herramienta de planificación dinámica para que los ejecutores y los responsables de las políticas y del financiamiento identifiquen y aborden las áreas que requieran una atención adicional en el proceso de escalamiento vertical.

La herramienta está organizada por bloques estructurales del sistema educativo, cada uno de los cuales se desglosa en elementos específicos. Para cada elemento, hay un conjunto de criterios a tener en cuenta a la hora de asignar una puntuación y una columna para proporcionar una explicación sobre la puntuación asignada. La puntuación se basa en una escala del 1 al 4, en la cual el 1 representa una "baja institucionalización" y el 4 una "institucionalización total". Es importante tener en cuenta que el progreso necesario para pasar de una puntuación de 3 a 4 suele ser mucho mayor que para pasar de 1 a 2.

Esta herramienta mide el progreso de los esfuerzos de institucionalización relacionados con un organismo gubernamental o ministerio, concretamente el Ministerio de Educación (ME). Sin embargo, es posible utilizar esta herramienta para un ministerio diferente si es más apropiado, lo que debería especificarse al detallar los supuestos. La herramienta fue diseñada para seguir el progreso hacia la institucionalización a nivel *nacional*, pero en un sistema descentralizado puede dar seguimiento a la institucionalización de las autoridades educativas sub-nacionales correspondientes. Cabe destacar que la herramienta no pretende determinar si una iniciativa debe escalar, ni evaluar la solidez de un sistema educativo. La herramienta no hace un seguimiento de otros aspectos importantes del escalamiento, como el impacto y la calidad, por lo que idealmente debería complementarse con otras métricas de escalamiento. En particular, se recomienda que esta herramienta sirva de base para la creación y/o el perfeccionamiento de una estrategia de escalamiento más amplia y que se utilice junto con un recurso como la "Hoja de Trabajo de la Estrategia de Escalamiento" del Centro para la Educación Universal (CUE)[3]".

Lineamientos

La herramienta se debe utilizar mediante un diálogo entre un grupo de partes interesadas que participen en un proceso de escalamiento y que puedan tomar decisiones y actuar en función de las conclusiones de la herramienta. A menudo se trata de un pequeño grupo básico de personas de la organización que implementa la iniciativa, pero también podría incluir a representantes del ministerio o departamento gubernamental que implementará la iniciativa a gran escala (es decir, la institución que adopta la iniciativa)[4], la organización que financia la implementación/escalamiento y/o una organización intermedia (es decir, un tercero neutral que apoye el proceso de escalamiento). Lo ideal sería que el mismo grupo de partes interesadas utilizara la herramienta a intervalos regulares (aproximadamente cada seis meses) para evaluar el progreso y determinar las acciones para fortalecer y avanzar en los esfuerzos de institucionalización. Si este enfoque no es factible en el contexto dado, la herramienta también puede ser redactada por una persona y luego compartida con un grupo más amplio de partes interesadas para su diálogo.

La herramienta se basa en la herramienta "Evaluación de la Institucionalización del Conjunto de Iniciativas" desarrollada por el emblemático Programa de Supervivencia Materna e Infantil (MCSP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) dirigido por Jhpiego, Management Systems International (MSI) y la red global ExpandNet, la cual se publicó originalmente en el "Conjunto de Herramientas Básicas para el Escalamiento Sistemático"[5]. Ha sido adaptado por el CUE de la Brookings Institution para el sector de la educación, basándose en fuentes como la iniciativa SABER (Enfoque Sistémico para Mejorar los Resultados Educativos) del Banco Mundial[6] y los "9 elementos para un sistema educativo de clase mundial"[6] del Centro Nacional de Educación y Economía.[7]

1 IDENTIFICAR LOS SUPUESTOS

Antes de utilizar la herramienta, el grupo de partes interesadas debe especificar sus supuestos. Cada vez que se utilice la herramienta, las partes interesadas deben revisar estos supuestos para asegurarse de que siguen siendo válidos o actualizarlos si es necesario.

- ¿Es el objetivo final institucionalizar todos los componentes de la iniciativa dentro del sistema gubernamental o sólo algunos componentes? En este último caso, ¿qué componentes se institucionalizan, ¿cuáles no y por qué? En este caso, la palabra "iniciativa" en la herramienta representa los componentes que se institucionalizan y no la "totalidad" de la iniciativa.

2 ASIGNAR UNA PUNTUACIÓN POR CADA ELEMENTO INSTITUCIONAL

- ¿Cuál es el objetivo final de la institucionalización y el escalamiento? La definición de lo que se entiende por institucionalización determinará directamente la puntuación asignada a cada elemento.
- ¿Cuál es el ministerio destinatario de los esfuerzos de institucionalización y por qué? ¿Se enfoca la herramienta en la institucionalización a nivel nacional o sub-nacional?

La herramienta (véase la página siguiente) se llena fila por fila, idealmente mediante un diálogo con las principales partes interesadas. Para cada elemento, el grupo se pone de acuerdo sobre la fase actual de institucionalización (con una puntuación de 1 a 4) e incluye unas cuantas frases en la columna final detallando por qué se ha asignado esa puntuación. Es posible que haya que adaptar ligeramente algunas filas para que se ajusten mejor a las realidades del contexto local o de la iniciativa en la que se enfocan. También es posible que algunos elementos no sean relevantes dependiendo del contexto y la iniciativa en la que se enfocan; en este caso, no asigne una puntuación y anote "N/A" en la columna final. Si el nivel actual de institucionalización es menos avanzado que la situación descrita por una puntuación de "1", seleccione "1" e incluya más información en la columna final.

3 ANALIZAR LOS RESULTADOS

Los resultados de la herramienta pueden mostrarse en formato tabular o como una "gráfica de radar" o un "diagrama de araña" para representar visualmente el progreso de la institucionalización de cada elemento con el fin de facilitar el diálogo del grupo (véase un ejemplo en el Anexo I). Puede ser útil comparar los resultados si se dispone de varias rondas de datos, pero esto no es esencial, y un gráfico de radar puede ser útil incluso con sólo un conjunto inicial de datos. La presentación visual de los resultados de la herramienta debe ayudar a identificar las áreas en las que se ha progresado y aquellas en las que el progreso esté estancado o sea incipiente.

4 DETERMINAR LAS ACCIONES PRIORITARIAS

Las principales partes interesadas deben revisar y comentar los resultados para determinar un pequeño número de áreas prioritarias a fin de avanzar en el proceso de institucionalización (véase la sección "Determinar las Acciones Prioritarias" en la página 12 para conocer las preguntas clave para tener en cuenta). El objetivo no necesariamente debe ser alcanzar una puntuación de "4" en todos los elementos, sino más bien identificar algunos elementos prioritarios, elaborar una estrategia sobre cómo avanzar en estas prioridades y esbozar acciones concretas y viables para emprender en los próximos seis a doce meses con el fin de avanzar hacia una mayor institucionalización. Lo ideal sería que estas acciones clave y los próximos pasos se integraran en un plan y una estrategia de escalamiento más amplios para la iniciativa, como se ha mencionado anteriormente. Es posible que los principales responsables de la toma de decisiones con autoridad para actuar sobre las conclusiones de la herramienta no sean las mismas partes interesadas que la utilicen, en cuyo caso la comunicación y el intercambio de los resultados para estimular la acción es un componente esencial de este paso.

Herramienta de Seguimiento de la Institucionalización

BLOQUE ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	ELEMENTO	PREGUNTA	BAJA INSTITUCIONALIZACIÓN PUNTUACIÓN = 1	INSTITUCIONALIZACIÓN EMERGENTE PUNTUACIÓN = 2	INSTITUCIONALIZACIÓN SIGNIFICATIVA PUNTUACIÓN = 3	INSTITUCIONALIZACIÓN TOTAL PUNTUACIÓN = 4	EXPLICACIÓN DE LA PUNTUACIÓN ASIGNADA
Estrategia de Escalamiento	Visión y ruta	**¿Hay una visión y una ruta clara para el escalamiento de la iniciativa dentro del ME?**	El ME tiene el interés de escalar la iniciativa en el sistema educativo, pero todavía no articula una visión o una ruta clara.	El ME está desarrollando una visión para el escalamiento de la iniciativa dentro del sistema existente y una ruta para lograr esta visión.	El ME ha definido una visión y una ruta para el escalamiento de la iniciativa dentro del sistema existente y ha comunicado la visión y la ruta a los principales responsables de la toma de decisiones.	El ME ha articulado claramente una visión para el escalamiento de la iniciativa dentro del sistema existente y ha establecido una ruta, un enfoque y un calendario para alcanzar esa visión. La visión y la ruta se han comunicado a todos los niveles pertinentes del ME. Se ha establecido un proceso para revisar y perfeccionar continuamente la(s) ruta(s) según sea necesario.	
Gestión	Liderazgo	**¿Existen esfuerzos continuos de liderazgo y coordinación para la iniciativa (al principio por parte de uno o varios promotores y posteriormente por un grupo estructurado dentro del ME)?**	Hay al menos un promotor o una persona de referencia para la iniciativa en el ME. Se están realizando diálogos con el o los promotores, quienes pueden respaldar la iniciativa en conversaciones internas, pero aún no son promotores públicos.	Los promotores o las personas de referencia hablan públicamente de la iniciativa y realizan esfuerzos de abogacía para ampliar la base de apoyo dentro del ME para la expansión de la iniciativa.	Al menos un funcionario de alto nivel del ME respalda públicamente la iniciativa. Los promotores o las personas de referencia están llevando a cabo esfuerzos de abogacía para la integración de la iniciativa en los sistemas existentes, incluyendo la abogacía a favor del financiamiento requerido para el escalamiento a nivel nacional. Se están desarrollando estructuras para ayudar a coordinar los elementos de la iniciativa en todo el sistema educativo.	El ME ha asignado personal para apoyar la gestión/ gobernanza de la iniciativa dentro de la sección apropiada del ME que asume la responsabilidad de su implementación e institucionalización. Existen estructuras para coordinar los elementos de la iniciativa en todo el sistema educativo.	
	Política	**¿Se alinea la iniciativa a las políticas existentes o, en caso de que no existan políticas, ha implementado el ME la(s) política(s) necesaria(s) para apoyar la iniciativa?**	La institución de origen está llevando a cabo diálogos con el ME respecto a la alineación de la iniciativa con la(s) política(s) existente(s).	La institución de origen y el ME están adaptando la iniciativa para alinearla con las políticas relevantes existentes. En caso de que no existan, las políticas que incluyen a la iniciativa están en proceso de desarrollo.	Se están probando las adaptaciones de la iniciativa para alinearla con las políticas existentes. En caso de que no existan, se están probando o implementando políticas que incluyen la iniciativa a pequeña escala.	La iniciativa se alinea plenamente con las políticas existentes y/o se han adoptado e implementado políticas que incluyen la iniciativa.	
	Planeación	**¿Ha incluido el ME la iniciativa en los planes o estrategias nacionales y sub-nacionales?**	Se está dialogando con el ME para incluir la iniciativa en los planes o estrategias nacionales o sub-nacionales.	Los planes o estrategias sub-nacionales incluyen pruebas piloto de la iniciativa.	La iniciativa se incluye en los planes o estrategias sub-nacionales donde se implementa o en los planes o estrategias nacionales de educación, pero sólo para una parte del país.	La iniciativa se incluye en los planes o estrategias nacionales de educación.	

Herramienta de Seguimiento de la Institucionalización

BLOQUE ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	ELEMENTO	PREGUNTA	BAJA INSTITUCIONALIZACIÓN PUNTUACIÓN = 1	INSTITUCIONALIZACIÓN EMERGENTE PUNTUACIÓN = 2	INSTITUCIONALIZACIÓN SIGNIFICATIVA PUNTUACIÓN = 3	INSTITUCIONALIZACIÓN TOTAL PUNTUACIÓN = 4	EXPLICACIÓN DE LA PUNTUACIÓN ASIGNADA
Recursos Humanos	Personal	**¿Están ejecutando la iniciativa los profesores del gobierno[8]?**	Se están realizando diálogos entre el ME y la institución de origen sobre la incorporación de la iniciativa en las actividades/ descripciones de puesto de los profesores del gobierno y los requisitos para llevar a cabo la iniciativa a escala.	Los profesores están autorizados para ejecutar la iniciativa y han comenzado a implementar componentes de la misma con un fuerte apoyo de la institución de origen.	Los profesores ejecutan los componentes de la iniciativa con un apoyo mínimo de la institución de origen.	Los profesores dirigen la ejecución de todos los aspectos de la iniciativa. Las descripciones del puesto se han ampliado para incluir actividades relacionadas con la iniciativa (si es necesario) y el ME establece expectativas claras para los profesores sobre los requisitos y los resultados previstos.	
	Reclutamiento y retención	**¿Hay un número suficiente de profesores calificados para ejecutar la iniciativa a escala?**	El ME ha determinado el número de profesores que necesita para llevar a cabo la iniciativa a escala y las aptitudes necesarias, pero aún no dispone de un número suficiente.	El ME está planificando y/o comenzando a emprender un proceso de reclutamiento a fin de contar con un número suficiente de profesores calificados para ejecutar la iniciativa a escala.	El proceso de reclutamiento está en marcha. El ME puede proporcionar bastantes profesores calificados, pero todavía no son suficientes para ejecutar la iniciativa a escala.	El ME cuenta con un número suficiente de profesores calificados para ejecutar la iniciativa a escala. El sistema existente financia a los profesores sin el apoyo de la institución de origen y existe un plan para mantener el número necesario.	
	Formación en servicio	**¿Se incluye la iniciativa en la formación en servicio de los profesores del ME?**	La institución de origen imparte todo el entrenamiento relacionado con la iniciativa. Se están realizando diálogos para integrar la iniciativa en la formación en servicio del ME.	El ME está apoyando a la institución de origen para impartir la formación en servicio de la iniciativa, pero aún no ha integrado el entrenamiento en el sistema existente.	La iniciativa se incluye en la formación en servicio del ME, quien se encarga de impartir el entrenamiento con el apoyo de la institución de origen.	La iniciativa está totalmente integrada en la formación en servicio del ME, quien se encarga de impartir y financiar el entrenamiento sin el apoyo de la institución de origen.	
	Formación previa al servicio	**¿Se incluye la iniciativa en la formación previa al servicio de los profesores del ME?**	La institución de origen imparte todo el entrenamiento relacionado con la iniciativa. Se están realizando diálogos para integrar la iniciativa en la formación previa al servicio del ME.	El ME realiza un proyecto piloto para integrar la iniciativa en la formación previa al servicio con el apoyo de la institución de origen.	La formación previa al servicio del ME incluye la iniciativa y el ME imparte la formación con el apoyo de la institución de origen.	La iniciativa está totalmente integrada en la formación previa al servicio del ME y éste imparte y financia el entrenamiento sin el apoyo de la institución de origen.	
	Supervisión y apoyo	**¿Se incluye la iniciativa en las actividades periódicas de supervisión y apoyo del ME?**	La institución de origen realiza todas las actividades de supervisión y apoyo relacionadas con la iniciativa. Se están revisando los materiales y el sistema de supervisión y apoyo del ME para integrar la iniciativa en las actividades existentes.	Los funcionarios del ME comienzan a realizar algunas actividades de supervisión y apoyo relacionadas con la iniciativa con un importante apoyo de la institución de origen.	Los funcionarios del ME y la institución de origen realizan conjuntamente actividades de supervisión y apoyo.	Los lineamientos, procesos y herramientas de supervisión y apoyo relacionados con la iniciativa están totalmente integrados y financiados en el sistema del ME. La supervisión y el apoyo son financiados y llevados a cabo por el ME sin el apoyo de la institución de origen.	

Herramienta de Seguimiento de la Institucionalización

BLOQUE ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	ELEMENTO	PREGUNTA	BAJA INSTITUCIONALIZACIÓN PUNTUACIÓN = 1	INSTITUCIONALIZACIÓN EMERGENTE PUNTUACIÓN = 2	INSTITUCIONALIZACIÓN SIGNIFICATIVA PUNTUACIÓN = 3	INSTITUCIONALIZACIÓN TOTAL PUNTUACIÓN = 4	EXPLICACIÓN DE LA PUNTUACIÓN ASIGNADA
Currículo y Materiales	Currículo/normas	**¿Se ha incorporado la iniciativa al currículo o a las normas existentes del ME?**	La iniciativa no se ha incorporado al currículo o a las normas existentes del ME, pero hay diálogos en curso entre el ME y la institución de origen sobre dónde y cómo incorporar la iniciativa al currículo o a las normas existentes.	Se está redactando una política para integrar la iniciativa en el currículo y las normas del ME.	El ME ha elaborado un plan y un calendario para integrar la iniciativa en el currículo o las normas existentes. Las revisiones al currículo de la iniciativa están en un proyecto piloto, en caso de que sean relevantes.	La iniciativa está totalmente integrada en el currículo o las normas oficiales. El ME es plenamente responsable de actualizar el currículo.	
	Adquisición y distribución	**¿Está el ME creando, adquiriendo y distribuyendo cantidades suficientes de los materiales de enseñanza y formación necesarios dentro de su sistema logístico normal?**	La institución de origen es totalmente responsable de la creación, adquisición y distribución de los materiales. El ME y la institución de origen están dialogando sobre los materiales de enseñanza y formación necesarios para la iniciativa.	El personal del ME encargado de apoyar la iniciativa ha evaluado los sistemas normales de adquisición y distribución para identificar dónde pueden integrarse los materiales para la iniciativa en los sistemas y procesos existentes.	El personal del ME utiliza fondos del gobierno para crear, adquirir y distribuir materiales a través de los sistemas existentes del ME. La institución de origen desempeña un papel en el financiamiento, la adquisición y/o la distribución de los materiales.	La creación, adquisición y distribución de materiales de enseñanza y formación suficientes y de alta calidad relacionados con la iniciativa están totalmente financiados por el gobierno e incluidos en los sistemas del ME (previsión, suministro, distribución y supervisión).	
Información	Administración de datos	**¿Se ha integrado la iniciativa en el Sistema de Información de Gestión de la Educación (EMIS) del ME o en otro sistema de gestión de datos existente?**	La institución de origen lleva a cabo toda la gestión de datos relacionada con la iniciativa. Se está dialogando sobre la integración de la iniciativa en el EMIS del ME o en otro sistema de gestión de datos existente.	El ME planea incluir la iniciativa en el EMIS del ME o en un sistema alternativo de gestión de datos existente. El ME está trabajando con la institución de origen para definir los próximos pasos y el calendario a fin de adaptar y asumir las actividades de gestión de datos.	El ME ha incluido iniciativa en el EMIS o en un sistema alternativo de gestión de datos y ha comenzado a recopilar, gestionar, analizar, almacenar y utilizar activamente los datos con cierto apoyo de la institución de origen.	El ME lleva a cabo de forma independiente todas las actividades de gestión de datos relacionadas con la iniciativa sin el apoyo de la institución de origen; la iniciativa está totalmente integrada en el EMIS o en otro sistema de gestión de datos existente.	
	Monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL)	**¿Ha definido e implementado el ME una estrategia para dar seguimiento y evaluar la iniciativa y para utilizar los resultados a fin de modificarla?**	La institución de origen lleva a cabo todo el MEL relacionado con la iniciativa. Se está dialogando con el ME sobre el desarrollo de una estrategia de MEL que se ajuste a la estructura de MEL del ministerio.	El ME tiene previsto integrar una estrategia de MEL relacionada con la iniciativa en las estructuras existentes y está trabajando con la institución de origen en un plan y un calendario para su implementación.	El ME ha integrado una estrategia de MEL relacionada con la iniciativa en su estructura de MEL y utiliza habitualmente los resultados para retroalimentar el diseño y las operaciones de la iniciativa, pero las actividades de MEL relacionadas con la iniciativa reciben un apoyo ocasional de la institución de origen.	El ME supervisa y evalúa periódicamente las actividades y el impacto de la iniciativa en las estructuras existentes y utiliza los resultados para para retroalimentar los diseños y operaciones sin un apoyo de la institución de origen.	
	Evaluación de estudiantes	**¿Se ha integrado la evaluación de los resultados del aprendizaje relacionados con la iniciativa en las evaluaciones oficiales de los estudiantes del ME?**	La institución de origen realiza todas las evaluaciones de los resultados de aprendizaje relacionados con la iniciativa. Se está dialogando sobre la integración de la evaluación del desempeño de los estudiantes respecto a la iniciativa en las evaluaciones existentes.	El ME ha desarrollado un plan y un calendario para hacerse cargo de la evaluación de los resultados del aprendizaje relacionados con la iniciativa dentro de su sistema actual.	El ME realiza la evaluación de los resultados del aprendizaje relacionados con la iniciativa—con el apoyo de la institución de origen—pero todavía no se ha integrado en las evaluaciones existentes.	Los resultados del aprendizaje relacionados con la iniciativa se evalúan como parte de las evaluaciones oficiales de los estudiantes del ME. La institución de origen no desempeña papel alguno en la evaluación de los estudiantes.	

Herramienta de Seguimiento de la Institucionalización

BLOQUE ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	ELEMENTO	PREGUNTA	BAJA INSTITUCIONALIZACIÓN PUNTUACIÓN = 1	INSTITUCIONALIZACIÓN EMERGENTE PUNTUACIÓN = 2	INSTITUCIONALIZACIÓN SIGNIFICATIVA PUNTUACIÓN = 3	INSTITUCIONALIZACIÓN TOTAL PUNTUACIÓN = 4	EXPLICACIÓN DE LA PUNTUACIÓN ASIGNADA
Finanzas	Finanzas	**¿Financia el gobierno todos los aspectos de la ejecución de la iniciativa?**	La institución de origen y/o los donantes externos financian todos los costos relacionados con la iniciativa, pero se están llevando a cabo diálogos con el ME sobre la provisión gubernamental de financiamiento directo o en especie.	La institución de origen y/o los donantes externos financian la expansión de la iniciativa. El gobierno proporciona cierto apoyo (costos directos y/o en especie) y está desarrollando un plan para reducir a cero el financiamiento externo en un futuro.	El gobierno financia al menos la mitad de todos los costos relacionados con la iniciativa y está trabajando para reducir aún más el financiamiento externo a lo largo del tiempo, pero recibe un apoyo externo continuo.	El gobierno financia todos los costos relacionados con la iniciativa, misma que se incluye en el presupuesto gubernamental.	
Participación de las partes interesadas	Generación de la demanda	**¿Está el ME comprometido con la generación de demanda y aceptación de la iniciativa entre los beneficiarios potenciales y las principales partes interesadas del ecosistema educativo?**	La institución de origen se encarga de todas las actividades de generación de demanda y participación. El ME y la institución de origen están dialogando sobre las estrategias para generar demanda y participación entre los beneficiarios potenciales y las principales partes interesadas.	La institución de origen lidera las actividades de generación de demanda y participación y recibe un apoyo informal para este proceso de al menos un miembro del personal del ME, incluyendo la identificación de formas de generar demanda y aceptación a través de los canales existentes del ME.	Las actividades de generación de demanda y participación son parte oficial del plan de trabajo del ME y éste dirige las actividades relacionadas con la generación de demanda y la aceptación entre los beneficiarios potenciales y las principales partes interesadas con el apoyo continuo de la institución de origen.	El ME realiza todas las actividades relacionadas con la generación de la demanda y la aceptación, sin el apoyo de la institución de origen.	
	Oposición	**¿Está el ME identificando e involucrando a los posibles opositores al escalamiento y a aquellos que tengan algo que perder si la iniciativa se generaliza?**	El ME, con el apoyo de la institución de origen, está trabajando para identificar a los posibles opositores al escalamiento y a aquellos que tengan algo que perder con el escalamiento de la iniciativa.	El ME está desarrollando un plan para involucrar a los posibles opositores al escalamiento y a aquellos tengan algo que perder a fin de comprender y abordar mejor sus preocupaciones y/o reducir su oposición.	El ME está comenzando a involucrar a los posibles opositores al escalamiento y a aquellos tengan algo que perder con el fin de trabajar de forma constructiva para abordar sus preocupaciones y/o reducir su oposición.	El ME está involucrando activamente a los oponentes potenciales y a aquellos tengan algo que perder, tratando de abordar sus preocupaciones y/o reducir su potencial de ser una fuerza disruptiva para el escalamiento.	
Equidad e inclusión	Acceso equitativo e incluyente	**¿Ha garantizado el ME que los estudiantes marginados y desfavorecidos tendrán un acceso equitativo a la iniciativa?**	El ME no ha tomado medidas para abordar las necesidades específicas de los estudiantes marginados y desfavorecidos a fin de garantizar un acceso equitativo a la iniciativa. El ME y la institución de origen están dialogando sobre los posibles obstáculos que enfrentan los estudiantes marginados y desfavorecidos para acceder a la iniciativa.	El ME ha realizado un análisis para identificar las necesidades específicas de los estudiantes marginados y desfavorecidos o ha aceptado el análisis realizado por la institución de origen, pero aún no ha tomado medidas para garantizar un acceso equitativo a la iniciativa.	El ME ha desarrollado una estrategia a fin de garantizar el acceso equitativo a la iniciativa para los estudiantes marginados y desfavorecidos y ha comenzado a implementarla en algunas áreas piloto.	El ME ha implementado una estrategia a nivel nacional para proporcionar un acceso equitativo a la iniciativa para los estudiantes marginados y desfavorecidos, incluyendo la provisión de recursos humanos y/o financieros adicionales, y cuenta con mecanismos de rendición de cuentas para monitorear cómo se atiende a estos estudiantes.	

Determinar las acciones prioritarias

¿Cuáles son algunos elementos prioritarios para los próximos 6-12 meses?

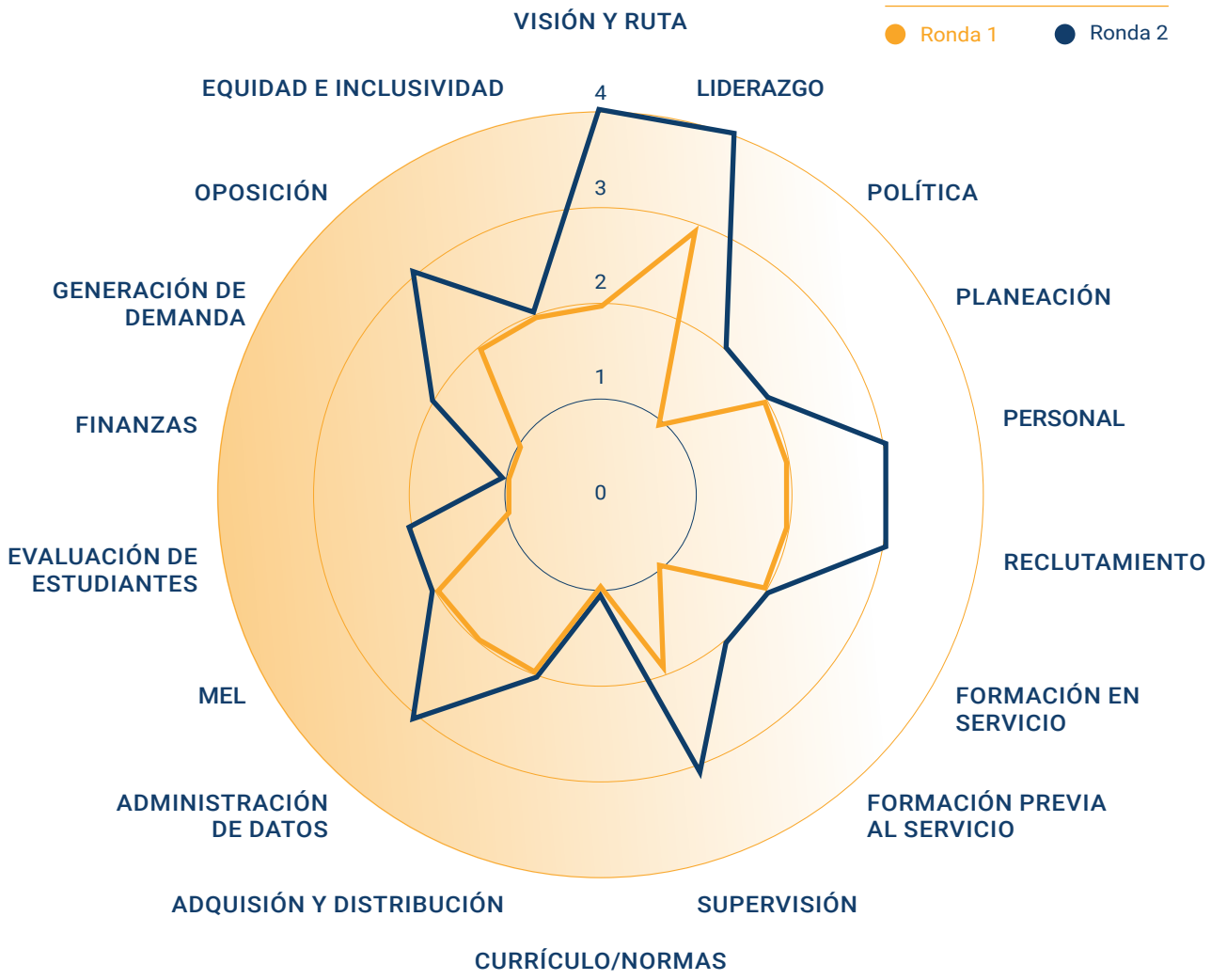
¿Cuáles son las acciones concretas necesarias para avanzar en cada elemento?

¿Para cuándo?

¿Quién lo dirigirá?

Anexo I: Gráfica de radar de muestra

Una forma de mostrar visualmente los resultados de la Herramienta de Seguimiento de la Institucionalización es a través de una gráfica de radar o de araña. Este tipo de gráfica puede servir de apoyo para los diálogos sobre los elementos de institucionalización a los que se debe dar prioridad como acciones a futuro y para mostrar visualmente el progreso a lo largo de varios usos de la herramienta. A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo de una gráfica de radar que muestra dos rondas de resultados.



Notas finales

1. El marco de escalamiento de Expandnet utiliza la siguiente definición: "La institucionalización (escalamiento político, legal, vertical o de políticas) es la incorporación de las innovaciones en las políticas, las estructuras y los lineamientos operativos". Véase: https://expandnet.net/scaling-up- framework-and-principles/.
2. El término "iniciativa" en esta herramienta puede utilizarse para referirse a un programa, modelo o política educativa en su totalidad o a componentes específicos del modelo o enfoque. Es importante especificar lo que se entiende por iniciativa para el grupo individual que llena la herramienta al principio del proceso, de manera que haya claridad a lo largo de la asignación de las puntuaciones.
3. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss y Patrick Hannahan, *"Hoja de Trabajo de la Estrategia de Escalamiento: Planificación para el Escalamiento"*, (Washington DC: Brookings Institution, julio del 2021).
4. La institución de origen desarrolla y pone a prueba la iniciativa educativa inicial, ya sea un modelo, un enfoque, un prototipo, etc., y la institución de adopción retoma el modelo para implementarlo a gran escala. En este documento, "institución" puede referirse a una organización, institución, agencia o departamento estatal o no estatal. Véase: Ruth Simmons y Jeremy Shiffman, *"Scaling-up Reproductive Health Service Innovations: A Conceptual Framework"*, documento preparado para la Conferencia de Bellagio: From Pilot Projects to Policies and Programs (2003).
5. Adaptado de la Herramienta 11: Evaluación de la Institucionalización del Conjunto de Iniciativas en *"Basic Toolkit for Systematic Scale up: A Companion to the Scale-up Coordinator's Guide for Supporting Country-led Efforts to Systematically Scale-up and Sustain Reproductive, Maternal, Newborn, Child and Adolescent Health Initiatives"*, (junio del 2019). La guía y el conjunto de herramientas fueron elaborados a través de una colaboración entre el emblemático Programa de Supervivencia Materna e Infantil (MCSP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la red global ExpandNet, https://www.mcsprogram.org/wp-content/uploads/2020/03/ Basic-Toolkit-for-Systematic-Scale-Up.pdf.
6. http://saber.worldbank.org/index.cfm.
7. Marc Tucker, *"9 Building Blocks for a World-Class Education System"*, (Washington, DC: National Center on Education and the Economy, 2016).
8. En esta herramienta, el CUE utiliza el término profesor para incluir a los profesores, así como a otras personas encargadas de impartir una iniciativa educativa, como formadores de profesores, entrenadores, mentores, facilitadores rurales y otros tipos de educadores. El personal necesario puede especificarse en la tabla de supuestos al inicio de la herramienta.

Herramienta de Seguimiento de la Institucionalización
Julio 2021

Esta herramienta fue desarrollada por Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss y Patrick Hannahan, con la colaboración de nuestros numerosos socios del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real, los miembros del Grupo Asesor, los becarios y otros colegas.

También expresamos nuestra gratitud a Katie Portnoy y Esther Rosen por su apoyo en la edición y el diseño. Si desea compartir sus experiencias con la herramienta o dar su opinión para futuras ediciones, envíe un correo electrónico a CUE@brookings.edu.

Esta herramienta forma parte de una serie sobre el escalamiento que ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Bernard van Leer, la Fundación BHP, ELMA Philanthropies, Inc. a través de la Campaña por la Educación Femenina (CAMFED), el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo, Canadá a través de la Fundación para la Educación y el Desarrollo de las Tecnologías de la Información (FIT-ED), el Comité Internacional de Rescate y la Fundación Jacobs. Las opiniones expresadas en esta herramienta son las de sus autores y no representan los puntos de vista de los donantes, sus funcionarios, empleados o Consejos de Administración.

B | Center for Universal Education at BROOKINGS