# Fundamentos del escalamiento del impacto en la educación

## ¡Bienvenido!

Este curso en línea se enfoca en presentar los conceptos fundamentales sobre el escalamiento del impacto en los sistemas educativos. Nos alegra que te unas a este curso y que participes en la importante labor de reflexionar críticamente sobre lo que significa escalar el impacto en la educación.


**Acerca del curso**

CÓMO UTILIZAR ESTE CURSO

**Bienvenido al curso «Fundamentos del escalamiento»**

**Principios y enfoques de aprendizaje**

**La investigación detrás de este curso**

**Agradecimientos**

**Glosario de términos clave sobre el escalamiento**

**¡Empecemos!**

## 1. ¿QUÉ ES EL ESCALAMIENTO DEL IMPACTO?

**¿Qué es el escalamiento del impacto?**

**Descripción general del módulo 1**

**¿Cómo se define el escalamiento?**

**¿Por qué enfocarse en el escalamiento?**

**¿Qué significa «escalamiento del impacto»?**

**Opcional: Traducción de «escalamiento»**

**¿Cómo se escalan las innovaciones educativas para generar impacto?**

**El escalamiento también es…**

**El escalamiento no es… (conceptos erróneos comunes)**

**Opcional: ¿De qué manera ya participas en el escalamiento?**

**Fases del escalamiento**

**¿En qué fase de escalamiento se encuentra tu innovación?**

**5 principios clave del escalamiento**

**¿Cómo explicarías el escalamiento del impacto?**

Resumen del módulo 1

## 2. OBJETIVOS DE ESCALAMIENTO Y ESCALA ÓPTIMA

Objetivos de escalamiento y escala óptima

Descripción general del módulo 2

Comprender lo que genera impacto

Identificar los componentes fundamentales que generan impacto

Escala óptima

Opcional: ¿Cuál es la escala óptima para tu trabajo?

Objetivos de escalamiento a largo plazo

Comienza a desarrollar un objetivo de escalamiento

Opcional: escalamiento y transformación de sistemas

Resumen del módulo 2

## 3. IDENTIFICACIÓN DE VÍAS PARA ESCALAR

Identificar las vías para escalar

Descripción general del módulo 3

Diferentes vías para escalar

¿Qué vías estás considerando?

**Miniestudio de caso: explorar múltiples vías**

**Ejecutores, financiadores y otras consideraciones al evaluar las vías de escalamiento**

**Evaluación y adaptación de las vías de escalamiento**

**Opcional: Ejemplos adicionales de vías de escalamiento y marcos de vías alternativas**

**Evaluación de las vías de escalamiento**

**Resumen del módulo 3**

**4. EL ESCALAMIENTO CON PERSONAS Y SOCIOS**

**Escalamiento con personas y socios**

**Descripción general del módulo 4**

**Alianzas para el escalamiento**

**Promotores**

**Opositores, críticos y partes interesadas ausentes**

**Miniestudio de caso: escalamiento del Programa de Educación Financiera en Jordania**

**Reflexión sobre los socios y promotores**

**Capacidad de escalamiento**

**Transición y evolución de los roles durante el escalamiento**

- **Opcional: evaluación de la capacidad y la evolución de los roles**
- **Opcional: herramientas para el mapeo de partes interesadas**
- **Resumen del módulo 4**

**5. INVOLUCRAR AL ENTORNO MÁS AMPLIO EN EL ESCALAMIENTO**

- **Involucrar al entorno más amplio en el escalamiento**
- **Descripción general del módulo 5**
- **Entorno más amplio**
- **Explorar los actores y factores del entorno más amplio**
- **Adaptarse a los cambios en el entorno**
- **Saber cuándo acelerar y cuándo desacelerar**
- **Reflexionar sobre el entorno más amplio**
- **Opcional: herramientas para evaluar el entorno más amplio**
- **Resumen del módulo 5**

**6. UTILIZAR LA INVESTIGACIÓN Y LA EVIDENCIA PARA FUNDAMENTAR EL ESCALAMIENTO**

- **Utilizar la investigación y la evidencia para orientar el escalamiento**
- **Descripción general del módulo 6**
- **Definir la investigación para el escalamiento**

**Miniestudio de caso: tres ejemplos de investigación sobre escalamiento**

**Consideraciones sobre equidad para la investigación sobre escalamiento**

**¿Qué tipo de investigación sobre escalamiento estás llevando a cabo?**

**Opcional: modelos colaborativos de investigación sobre escalamiento**

**Compartir la investigación sobre escalamiento con las partes interesadas**

**¿Cómo compartes tu investigación sobre escalamiento?**

**Resumen del módulo 6**

**7. CÁLCULO DE COSTOS Y FINANCIAMIENTO PARA UNA ESCALA SOSTENIBLE**

**Cálculo de costos y financiamiento para el escalamiento**

**Descripción general del módulo 7**

**Datos de costos para el escalamiento**

**Métodos de cálculo de costos**

**Consideraciones sobre la equidad y cálculo de costos**

**Financiamiento flexible para el escalamiento**

**Combinar el financiamiento con las vías de escalamiento**

**Llamado a la acción de Scaling XChange**

- **Opcional: herramientas para el cálculo de costos y recursos adicionales**
- **Resumen del módulo 7**

**8. EVALUACIÓN DE LA ESCALABILIDAD Y ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE ESCALAMIENTO**

- **Descripción general de la evaluación final**
- **Evaluación de la escalabilidad**
- **Cómo interpretar tus resultados**
- **¿Qué es una estrategia de escalamiento?**
- **Planificación de la estrategia de escalamiento**
- **¡Felicitaciones por completar el curso!**
- **¿Quieres aprender más?**
- **Referencias del curso**

# Acerca del curso

## Principios de aprendizaje



Currículo en espiral



Aprendizaje aplicado



Trabajo en equipo



A tu propio ritmo

Cada módulo se basa en el anterior, así que recomendamos realizarlos en orden. Aparte de eso, depende de ti cómo y cuándo realizar el curso. Puedes completar todo el material en pocos días o distribuirlo a lo largo de varios meses.

# Bienvenido al curso «Fundamentos del escalamiento»

Nos alegra que te unas a este curso y participes en la importante labor de reflexionar críticamente sobre lo que significa ampliar el impacto en los ecosistemas educativos.

**¡Bienvenido!**



**Transcripción de video:** Hola. Bienvenido al curso “Fundamentos de escalamiento”. Soy Brad Olson, investigador principal del Centro para la Educación Universal de Brookings Institution en Washington, D.C., y dirijo el proyecto “Millions Learning”, del que proviene este curso.

En el proyecto Millions Learning, hemos venido estudiando y apoyando el impacto del escalamiento de las innovaciones educativas en todo el mundo desde hace una década. Y a partir de lo aprendido en los laboratorios de escalamiento en tiempo real, de nuestro trabajo ROSIE como parte del Intercambio de Conocimiento e Innovación, de nuestros propios aprendizajes empíricos y de nuestra reflexión, hemos incorporado todo ese trabajo en este curso, que nos tiene realmente entusiasmados.

Está diseñado para ser interactivo, está diseñado para ser concreto, está diseñado para ser accesible, y está realmente diseñado para ayudarte a pensar y a impulsar tu propio trabajo de escalamiento en educación. Ya sea que realices este curso por tu cuenta o en grupo, esperamos que contribuya a tus conocimientos y que fortalezca tu confianza y tu capacidad con respecto a lo que se necesita para escalar innovaciones prometedoras en educación en todo el mundo, y estamos realmente muy contentos de que formes parte de esto. Muchas gracias.

Este curso en línea se enfoca en presentar **conceptos fundamentales para escalar el impacto y aplicarlos a tu propio trabajo**. Incluye investigaciones clave sobre el escalamiento, videos, historias sobre el escalamiento, actividades, espacios de reflexión, miniestudios de caso, evaluaciones y mucho más.

**Este no es un curso teórico. Está diseñado para ser práctico y aplicable** a tu propio trabajo en el ámbito educativo. A lo largo del curso, tendrás la oportunidad de aplicar lo que estás aprendiendo mediante actividades, herramientas, evaluaciones sobre escalamiento y reflexiones de respuesta breve.

**Descarga el PDF a continuación** para completar las actividades del curso, las herramientas, las evaluaciones sobre escalamiento y las reflexiones de respuesta breve.




Scaling Foundations Course Questions.pdf
290.4 KB

Asegúrate de descargar las copias en PDF de las otras herramientas que encuentres a lo largo del curso para completarlas por tu cuenta (verás un botón de descarga en la pantalla). Tus reflexiones pueden servir de base para tus conversaciones con las partes interesadas y serán útiles al final del curso, cuando comiences a reunir todo lo que has aprendido en un borrador de estrategia de escalamiento.

**El escalamiento no se puede llevar a cabo en solitario.** Si bien puedes completar este curso de manera independiente, te recomendamos que tomes lo aprendido y que lo compartas y discutas con tus colaboradores de escalamiento y con las partes interesadas. Al final de cada módulo, hay preguntas clave para el debate que resumen las ideas principales del módulo y que puedes utilizar para orientar estas discusiones.

# Mapa del curso

**Cómo usar este curso (este módulo)**

Bienvenido, cómo usar el curso, principios de aprendizaje, de dónde proviene la información de este curso, glosario de términos clave sobre el escalamiento

**¿Qué es el escalamiento del impacto?**

¿Por qué enfocarse en el escalamiento?, ¿qué es (y qué no es) el escalamiento del impacto, las fases del escalamiento y los principios clave del escalamiento

**Objetivos de escalamiento y escala óptima**

Determinar qué genera impacto, identificar qué es esencial y qué se puede adaptar, la escala óptima y el desarrollo de objetivos de escalamiento

**Identificar vías de escalamiento**

Comprender la relación entre los objetivos y las vías de escalamiento, categorías de vías de escalamiento, generación de ideas y la selección de vías

**El escalamiento con personas y socios**

El escalamiento como proceso colaborativo, el desarrollo de alianzas, cómo lidiar con la oposición, el papel de los promotores en el escalamiento y el mapeo de las partes interesadas

**Involucrar al entorno más amplio en el escalamiento**

Niveles del ecosistema, diferentes factores ambientales para considerar en el escalamiento, cómo responder a los cambios en el entorno, ventanas de oportunidad;  y saber cuándo hacer una pausa o detener el escalamiento

**Usar la investigación y la evidencia para fundamentar el escalamiento**

Niveles de investigación sobre el escalamiento; modelos colaborativos de investigación sobre el escalamiento; participación de las partes interesadas en la investigación y la toma de decisiones

**Cálculo de costos y financiamiento para una escala sostenible**

Diferenciar entre cálculo de costos y financiamiento; términos y métodos de cálculo de costos; factores clave de financiamiento; y cómo comunicar los costos y el financiamiento a los socios

**Evaluación de la escalabilidad y elaboración de una estrategia de escalamiento**

Evaluación de la escalabilidad, desarrollo de una estrategia de escalamiento, compartir lo aprendido con los socios de escalamiento, referencias bibliográficas, aprendizaje adicional

# Cómo navegar por el curso




**¿Cuánto tiempo me llevará completar este curso?**

Este curso consta de 8 módulos. Cada módulo dura entre 60 y 90 minutos y se basa en el anterior, por lo que se recomienda realizarlos en orden. Aparte de eso, depende de ti decidir cómo y cuándo realizar el curso. Puedes completar todo el material en pocos días o distribuirlo a lo largo de algunas semanas.

Puedes regresar a la página principal del curso en cualquier momento utilizando el panel de navegación de la barra lateral.



**¿Cómo comparto lo que estoy aprendiendo con mi equipo y mis socios de escalamiento?**

Cada módulo termina con una página de resumen que incluye una serie de preguntas para discutir con los miembros de tu equipo. Esas preguntas son similares a las que respondes a medida que avanzas por el módulo. Te recomendamos que lleves tus propias respuestas del curso a las discusiones con tu equipo, junto con las preguntas de discusión, para que puedan trabajar en grupo y ajustar sus respuestas de manera colectiva.

# Principios y enfoques de aprendizaje

Te presentamos los siguientes principios de aprendizaje para tener en cuenta cuando trabajes con los módulos. Saber que este curso se rige por estos principios debería maximizar lo que aprendes del contenido (y también ayudarte a reflexionar sobre tu propio proceso de aprendizaje).



### Currículo en espiral

- Un currículo en espiral significa que presentaremos los conceptos y principios varias veces a lo largo del curso. La primera vez, es posible que no los entiendas del todo o que no sepas cómo aplicarlos, pero los analizaremos con mayor profundidad cada vez que aparezcan.

- Cada vez que vuelvas a un concepto o principio, este tendrá más sentido para ti.



## Reflexiona y aplica las ideas a tu propio trabajo

- Para ayudarte a registrar las ideas emergentes sobre el escalamiento, hay secciones de reflexión en cada módulo que incluyen preguntas abiertas para que reflexiones en relación con tu intervención.
- No se les asigna ninguna evaluación; su propósito es impulsar descubrimientos y un nuevo enfoque para entender.
- Las respuestas que proporciones se incorporarán al ejercicio final del curso, así que te recomendamos que participes con atención cuando respondas cada pregunta para ver cómo evoluciona tu forma de pensar.



## Discute con tu equipo

- El escalamiento es un esfuerzo colectivo y las decisiones clave deben ser tomadas de manera colaborativa, y no por una sola persona.
- Esperamos que los contenidos del curso te presenten conceptos clave que luego puedas llevar y discutir más a fondo con los miembros de tu equipo y otras partes interesadas que participen en el escalamiento.
- Analizar críticamente las diferentes opiniones y su relación entre sí es fundamental para nuestra visión del aprendizaje.



## Aprende a tu propio ritmo

- Determina tu propio ritmo mientras reflexionas sobre el contenido del curso y completas las actividades de lectura, escucha y escritura.
- Algunas actividades están marcadas como «Opcionales». Esas actividades son oportunidades de aprendizaje adicional.

# ¿En qué se diferencia el aprendizaje en la edad adulta?




**Transcripción de video**: El aprendizaje de los adultos es diferente al de los niños. A diferencia de un niño, ya tienes al menos dos décadas de experiencia en educación formal sobre la cual basarte y, por lo tanto, no necesariamente adquieres conocimientos nuevos, sino que más bien transformas lo que ya sabes. Un niño aprende cosas por primera vez. Un adulto, en cambio, aprende cosas que se suman a lo que ya sabía. A veces, eso significa que este curso te pedirá que utilices conceptos que tal vez ya conozcas, pero quizás los conozcas de una manera diferente, o tal vez los conozcas con una terminología diferente. Quizás lo importante de este nuevo aprendizaje es que te brinda la oportunidad de cuestionar lo que crees que ya sabes, y ajustar tus conocimientos actuales en relación con lo que acabas de aprender. O tal vez, en otros casos, se trate de algo nuevo que estás aprendiendo por primera vez. Sea como sea, esta es una forma interesante de que conozcas nuevas ideas sobre el escalamiento, la investigación y la mejora educativa.

# La investigación detrás de este curso

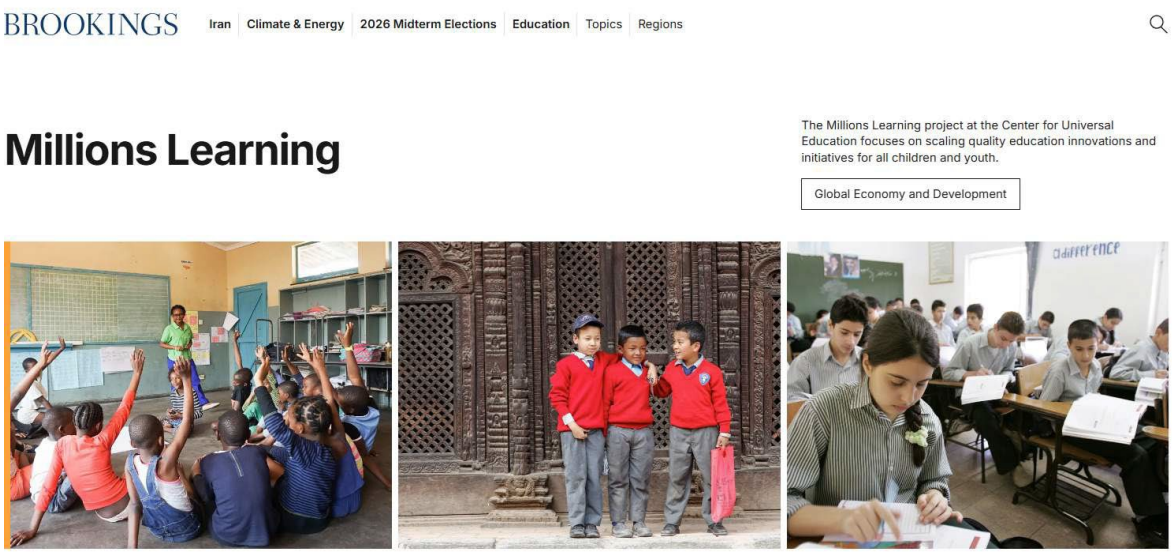
## ¿De dónde proviene la información de este curso?

A menos que se indique lo contrario, la información utilizada en este curso proviene directamente de investigaciones realizadas por el Centro para la Educación Universal de Brookings Institution como parte del proyecto Millions Learning. Esto incluye los Laboratorios de Escalamiento en Tiempo Real (2018-2024) y las dos fases del proyecto de Investigación sobre el Escalamiento del Impacto de las Innovaciones en Educación ROSIE (2021-2027), que forma parte del Intercambio de Conocimiento e Innovación de la Alianza Global para la Educación.

Esta información proviene principalmente de materiales de acceso abierto (como informes, blogs, resúmenes y herramientas) publicados en el sitio web de Brookings entre 2016 y 2025, cuya lista completa se incluye en la página de referencias. Algunos de los videos utilizados en el curso se grabaron en seminarios web privados o eventos organizados por el equipo de Millions Learning, pero la información incluida en los videos también se basa en los materiales publicados.

Las historias, los ejemplos y las herramientas que se incluyen aquí presentan a los investigadores principales y al personal de Brookings que participa en el proyecto, así como a los socios y colaboradores del proyecto Millions Learning de todo el mundo.

Se citan los materiales procedentes de otras fuentes, y se incluyen enlaces a la obra completa. Para obtener más información sobre las fuentes, puedes visitar la página web de Millions Learning o la página de referencias al final de este curso.




## ¿Cómo se desarrolló este curso?

Este curso fue desarrollado inicialmente por Brad Olsen, Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott y Mónica Rodríguez, como parte del proyecto de Investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación □ROSIE□de KIX de la GPE en 2024. ROSIE reúne a decenas de investigadores y

profesionales para comprender mejor el proceso de escalar el impacto en tiempo real, generar evidencia aplicable, apoyar a los participantes en su trabajo de escalamiento e investigación, ofrecer recomendaciones para el escalamiento en la educación global y fortalecer los vínculos entre la investigación y la práctica. En 2021, 15 equipos de proyectos de investigación aplicada de KIX se unieron a ROSIE, trabajando junto al equipo de CUE para reflexionar, estudiar y profundizar en el impacto de su trabajo. En 2024, la comunidad de ROSIE se amplió para incluir a 43 equipos de KIX que trabajan en 47 países.

Este curso se sometió a una prueba piloto con 116 participantes de proyectos de investigación aplicada de KIX en 2024, quienes compartieron sus ideas, comentarios y recomendaciones. Estos comentarios sirvieron de base directa para las revisiones del curso y el desarrollo de una segunda versión como bien público por parte de Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Eden Foster y Brad Olsen en 2026.

# Agradecimientos

Este curso fue creado por Maya Elliott, Molly Curtiss Wyss y Brad Olsen, y se desarrolló a partir de la investigación realizada por el equipo de Millions Learning en el Centro para la Educación Universal de Brookings Institution entre 2016 y 2026. Este equipo estaba integrado por las siguientes personas:

- Nica Basuel, gerente sénior de proyectos Rohan
- Carter-Rau, analista de investigación Molly Curtiss
- Wyss, subdirectora de proyectos
- Larry Cooley, investigador principal no residente
- Maya Elliott, gerente sénior de proyectos y analista de investigación
- Nina Fairchild, asistente sénior de proyectos Eden Foster, coordinadora de proyectos
- Patrick Hannahan, director de proyectos Brad Olsen, investigador principal
- Tracy Olson, coordinadora de proyectos y asistente de investigación
- Jenny Perlman Robinson, investigadora principal no residente
- Mónica Rodríguez, consultora de investigación

También queremos expresar nuestro agradecimiento a los siguientes socios y colaboradores del proyecto Millions Learning, cuyas opiniones y experiencias de ampliación se destacan a lo largo del curso:

- Deema Bibi, directora ejecutiva de INJAZ Jordania
- Angel Caglin, directora ejecutiva del Laboratorio de Innovación y Liderazgo del Caribe
- Barbara Chilangwa, asesora ejecutiva de CAMFED
- Renaud Comba, especialista en educación de UNICEF
- Luis Crouch, economista sénior emérito de RTI International
- Leonardo Garnier, asesor especial del secretario general de la ONU
- Christine Harris Van Keuren, fundadora de SALT Analytics
- Faustin Koffi, Ministerio de Educación Nacional y Alfabetización de Costa de Marfil
- Ian MacPherson, Coordinador de Intercambio de Conocimiento e Innovación, GPE
- Rob McLean, especialista principal de programas, IDRC
- Tendekai Mukoyi-Nkwane, gerente de programas de TaRL, Youth Impact
- Heidi Rosbe, directora interina de proyectos de Ahlan Simsim, IRC
- Suman Bhattacharjea, director de investigación, ASER
- Anna Sawaki, directora de programas y alianzas, CAMFED
- Diego Vázquez Brust, coordinador de proyectos, Fundación Ceibal
- Maina WaGioko, formadora de docentes, Aga Khan Schools Academy
- Tricia Wind, líder del programa KIX, IDRC

El equipo de Millions Learning agradece a los participantes del proyecto de investigación aplicada KIX que pusieron a prueba el curso y compartieron sus comentarios y recomendaciones en 2024. Agradecemos especialmente a las siguientes personas por compartir sus sugerencias y recomendaciones para mejorar el curso:

Abaynew Mulat, Ana Martinez, Andikan Ibanga, Angela Keenan, Alice Onsarigo, Ana Martinez, Andry Ramanantsoa, Angel Caglin, Anna Sawaki, Anushka Shrestha, Bill Robby, Binayak Thapa, Bronwen Magrath, Cassandra Carels, Catherine Kukunda, Celestina Nweze, Chao Shete, Charles Gachoki, Cheikhouna Diagne, Daniel Mwanga, Deborah Oluwatosin, Dorothy Nkhata, Edwin Atitsogbui, Esther Saka, Eunice Bodza, Festo Mboya, Gembo Tshering, George Owino, Georgine Auma, Gezel Mondesire-Charles, Gordon Aomo, Hamidou Boukary, Harold Kuombola, Helena Goro, Inutu Kalaluka Siachwena, Isha Bhatnagar, Iyobosa Amadin, Jeffrey Nyandoro, Jessica Bergmann, Jorge Andres Galvez Sobral, Joseph Ngwanza, Kaitlyn Carson, Kaleb Mwendwa, Katrina Barnes, Karen Arisa, Karla Rodriguez, Karma Gayphel, Katrina Barnes, Ken Ndala, Kinley Seden, Lansana Camara, Mahfus Dauda, Melissa Mahoro, Mercy Rurii, Miriam Mhango, Mohammad Miah, Nadia Jive, Nadia Nibagwire, Nathalie Guilbert, Nelsy Lizaro, Nguyen Phuong Thao, Noro Rav, Pam Kabagambe, Patrick Buabeng, Patrick Walugembe, Ranovand, Regina Lialabi, Rehema Mwakabenga, Rose Atieno, Sabina Obere, Saheed Dipo Isiaka, Santiago Rincon Gallardo, Samuel Matabishi, Samuel Wollie, Sarah Ndinya, Saroj Thapa, Serhiy Kovalchuk, Shweta Singh, Stefani Widiyani, Sunday Nto, Taib Fall, Tamirat Gibon, Tashi Tobgay, Tenzin Choden, Thinley Phuntsho, Tikristini Olawale, Tshering Nidup, Umotoni Marie, Victoria Cann, Visal Moosa, Wasike Wekesa, Winni Kimani, Winston Abroampah, Yangchen Dolkar, Yvette Antoine

Este proyecto forma parte y cuenta con el apoyo de la Alianza Mundial para el Intercambio de Conocimiento e Innovación (KIX) en Educación, una asociación conjunta entre la Alianza Mundial para la Educación (GPE) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Las opiniones expresadas en este documento no representan necesariamente las de la GPE, el IDRC ni sus juntas directivas. Brookings está comprometido con la calidad, la independencia y el impacto en todo su trabajo. Las actividades respaldadas por sus donantes reflejan este compromiso, y el análisis y las recomendaciones son responsabilidad exclusiva del investigador.

# Glosario de términos clave sobre el escalamiento

## Adaptación

Una modificación, ajuste o nuevo enfoque iniciado en respuesta a un cambio en el entorno, nueva información, retroalimentación útil u otros factores. La reflexión y la adaptación continuas son aspectos clave del escalamiento.

## Entorno más amplio

Factores políticos, institucionales, económicos, sociales, culturales y de otro tipo que pueden afectar la forma en que se lleva a cabo el escalamiento.

## Capacidad de escalamiento

La capacidad de una organización para asumir nuevas responsabilidades u operaciones a medida que avanza el escalamiento y evolucionan las vías de escalamiento. Esto incluye la estructura, los recursos humanos, la cultura, la experiencia y el tiempo de una organización. A menudo también se refiere a la capacidad de una organización para desarrollar las habilidades de otros socios a medida que avanza el escalamiento.

## Promotores

Personas comprometidas dispuestas a utilizar sus recursos, contactos, tiempo y experiencia para apoyar el escalamiento (a menudo al servicio de un objetivo más amplio, como mejorar el sistema educativo o aumentar la atención hacia una subpoblación o un tema en particular). Los promotores pueden provenir del gobierno, la sociedad civil, las escuelas, las comunidades locales o cualquier otro grupo de partes interesadas involucradas en el escalamiento.

## Contextualización

Adaptación de una innovación o enfoque educativo para ajustarlo a las particularidades de un lugar, una población, una historia cultural o un momento específico.

## Cálculo de costos

Metodología utilizada para identificar el costo de una nueva intervención o programa, el costo de aumentar la cobertura o el costo de incorporar un cambio en el diseño de un servicio existente. El cálculo de costos permite comprender con mayor precisión los recursos financieros necesarios y las implicaciones del escalamiento de la innovación, lo que lo convierte en un insumo valioso para los procesos de desarrollo de políticas, planificación, establecimiento de prioridades y elaboración de presupuestos. El cálculo de costos también puede respaldar la promoción basada en evidencia al demostrar los costos de diferentes escenarios o enfoques. (Kit de herramientas de finanzas públicas de UNICEF, 2021).

## Equidad

Se refiere a la imparcialidad y la justicia, y se distingue de la igualdad. Mientras que la «igualdad» significa proporcionar lo mismo a todos, la «equidad» implica reconocer que no todos partimos del mismo punto de partida, y que es necesario reconocer los desequilibrios y realizar ajustes para subsanarlos. La equidad es un proceso continuo que requiere identificar y superar las barreras intencionales e involuntarias que surgen de los prejuicios o de las estructuras sistémicas. (Asociación Nacional de Universidades y Empleadores, 2023).

## Financiamiento

El acto de obtener o proporcionar dinero o capital para un programa o iniciativa.

## Innovación

Un programa, idea, cambio o práctica que es nuevo en un contexto particular (aunque pueda ser familiar en otros lugares). Puede surgir del descubrimiento de algo completamente nuevo o como una adaptación o mejora de algo que ya existe. Si bien utilizamos el término «innovación» a lo largo del curso, el impacto del escalamiento también puede centrarse en iniciativas, políticas, enfoques e incluso ideas.

## Institucionalización

Proceso mediante el cual el gobierno asume gradualmente la ejecución y el financiamiento de una innovación e incorpora el modelo de innovación (o elementos del mismo) al funcionamiento cotidiano del sistema.

## Escala óptima

Define el éxito del escalamiento no como una expansión continua o como «cuanto más grande, mejor», sino más bien como aquel punto en el que la magnitud, la variedad, la sostenibilidad y la equidad de los impactos se equilibran de manera que se maximice el impacto de la innovación (McLean y Gargani, 2019, pág. 83).

## Alianzas

Relaciones a largo plazo entre organizaciones, instituciones, grupos y otros actores que se unen en torno a un objetivo común y están dispuestos a trabajar para alcanzarlo.

## Investigación

El estudio sistemático de un fenómeno o una hipótesis a través de la observación y la evidencia con el fin de generar nuevos conocimientos o una mejor comprensión sobre el tema. Este proceso suele incluir la formulación de preguntas de investigación, la recopilación sistemática de datos cuantitativos y/o cualitativos relevantes, el análisis y la interpretación de los datos, y el intercambio de los resultados de la investigación.

## Investigación *sobre* el escalamiento

Investigación enfocada en recopilar y utilizar datos para estudiar, comprender y compartir con otros «lo que funciona» en el proceso de escalamiento EN GENERAL. Puede extraer lecciones de una experiencia de escalamiento en particular, pero sus hallazgos deben ser útiles más allá de ese caso específico.

## Investigación *para* el escalamiento

Investigación enfocada en apoyar el escalamiento exitoso de una innovación específica en un contexto particular. Los datos y análisis se llevan a cabo con el propósito de responder preguntas necesarias para fundamentar y avanzar el escalamiento en ESTE CASO PARTICULAR.

## Recursos

Recursos y capacidades, tanto financieros como no financieros, disponibles para respaldar el esfuerzo de escalamiento.

## Escalabilidad

La facilidad o viabilidad de escalar el impacto de una innovación educativa en un contexto particular.

## Capacidad de escalamiento

La fortaleza y capacidad organizativa o institucional para mejorar la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las actividades relacionadas con la innovación. También se denomina *escalamiento organizativo*.

## Objetivo de escalamiento

Una visión concreta, medible y a largo plazo del impacto a escala. Articula el impacto que se espera lograr, cuándo se logrará y cómo se alcanzará. Puede ser útil plantear un objetivo de escalamiento a largo plazo (a veces denominado «visión de estrella polar») y una serie de objetivos intermedios en el camino hacia esa visión a largo plazo.

## Escalamiento del impacto

Este curso define el «escalamiento» como una serie de enfoques que amplían y profundizan el IMPACTO, lo que conduce a mejoras duraderas en la vida de las personas. Por lo tanto, el escalamiento no es solo un objetivo, sino un proceso de incorporar una idea, un enfoque o una intervención eficaz en la práctica generalizada, creando en última instancia una nueva normalidad sostenida por el sistema en su conjunto.

## Vías de escalamiento

El método para avanzar hacia un objetivo de escalamiento predeterminado: el «cómo» del escalamiento. Se pueden utilizar diferentes vías para llegar al mismo objetivo de escalamiento y, a menudo, se siguen varias vías al mismo tiempo.

## Fases de escalamiento

Desglose del proceso de escalamiento a largo plazo en etapas más pequeñas y diferenciadas, que van desde el análisis inicial del problema y la identificación de posibles innovaciones para abordarlo, hasta alcanzar una escala plena, óptima y sostenible.
Cada fase (o etapa) implica diferentes tipos de actividades, exige diferentes énfasis y requiere diferentes datos e información.

## Estrategia de escalamiento

Un objetivo de escalamiento claro, medible y con plazos definidos, así como un plan de alto nivel para lograrlo y mantener su impacto. Una estrategia de escalamiento debe orientar los esfuerzos de escalamiento en curso, pero también debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse regularmente en función de nueva información o datos y de los cambios en el entorno general.

## Transformación de sistemas

Reestructuración de la educación en un lugar para que funcione de manera diferente y mejor. La transformación de sistemas se basa en los siguientes principios: (la educación es un ecosistema compuesto por muchas partes (que incluyen tanto sistemas «blandos» como «duros») que interactúan entre sí de manera interdependiente y orgánica; la energía de un sistema reside en las interrelaciones entre las partes (no en las partes en sí mismas); y mejorar el sistema requiere alinear, estructurar, vincular o involucrar de otra manera el funcionamiento de las partes entre sí.

# ¡Empecemos!



COMENZAR EL MÓDULO 1

# ¿Qué es el escalamiento del impacto?



INICIAR EL MÓDULO

# Descripción general del módulo 1

# ¿Qué es el «escalamiento de impacto»?

Muchas veces, los equipos con una iniciativa educativa prometedora se lanzan al escalamiento sin pensar en qué significa realmente el escalamiento del impacto. Las investigaciones demuestran que establecer un entendimiento común sobre el escalamiento es un primer paso esencial para cualquier trabajo de escalamiento. Este módulo se centra en por qué es importante enfocarse en el escalamiento del impacto, qué es (¡y qué no es!) el escalamiento del impacto, las diferentes fases del escalamiento y algunos principios clave para orientar tu forma de pensar sobre el escalamiento en tu propio trabajo.

## Objetivos de aprendizaje

1. Definir el escalamiento del impacto
2. Comprender los conceptos erróneos comunes sobre el escalamiento
3. Considerar las formas en que ya podrías pensar sobre el «escalamiento del impacto»
4. Explorar las diferentes fases del escalamiento
5. Reflexionar sobre cinco principios clave del escalamiento

## Términos clave

- **Escalamiento:** el Centro para la Educación Universal (CUE) de Brookings Institution define el «escalamiento» como un conjunto de enfoques que amplían y profundizan el impacto, lo que conduce a mejoras duraderas en la vida de las personas. Por lo tanto, el escalamiento no es solo un objetivo, sino el proceso de integrar una idea, un enfoque o una intervención eficaz en la práctica generalizada, creando en última instancia una nueva normalidad sostenida por el sistema en su conjunto.

- **Fases del escalamiento:** formas de dividir el proceso de escalamiento a largo plazo en diferentes etapas, desde la definición inicial del alcance del problema y la identificación de posibles innovaciones para abordarlo, hasta llegar a una escala óptima y sostenible. Cada fase implica diferentes tipos de actividades, exige distintos énfasis y requiere datos e información diferentes.

- **Innovación:** en este curso utilizamos el término «innovación» como el elemento central de lo que se está ampliando. Una innovación puede ser un programa, una idea o una práctica que sea nueva en un contexto particular (aunque pueda ser familiar en otros lugares). Sin embargo, el escalamiento del impacto también puede centrarse en iniciativas formales, políticas y enfoques.

## Esquema del módulo

- ¿Cómo defines el escalamiento?
- ¿Qué significa el escalamiento?
- ¿Qué significa el escalamiento del impacto en el ámbito educativo?
- El escalamiento también es…
- Fases del escalamiento
  Principios clave del escalamiento
- ¿Por qué enfocarse en el escalamiento?
- Cómo traducir el escalamiento
- El escalamiento no es…
- ¿De qué manera ya estás participando en el escalamiento?
- ¿En qué fase del escalamiento se encuentra tu innovación?
- ¿Cómo le explicarías a otros qué es el «escalamiento del impacto»?

# ¿Cómo se define el escalamiento?

**Si aún no lo has hecho, descarga el documento en PDF a continuación para que puedas completar las actividades del curso que se presentan a continuación.**

PDF

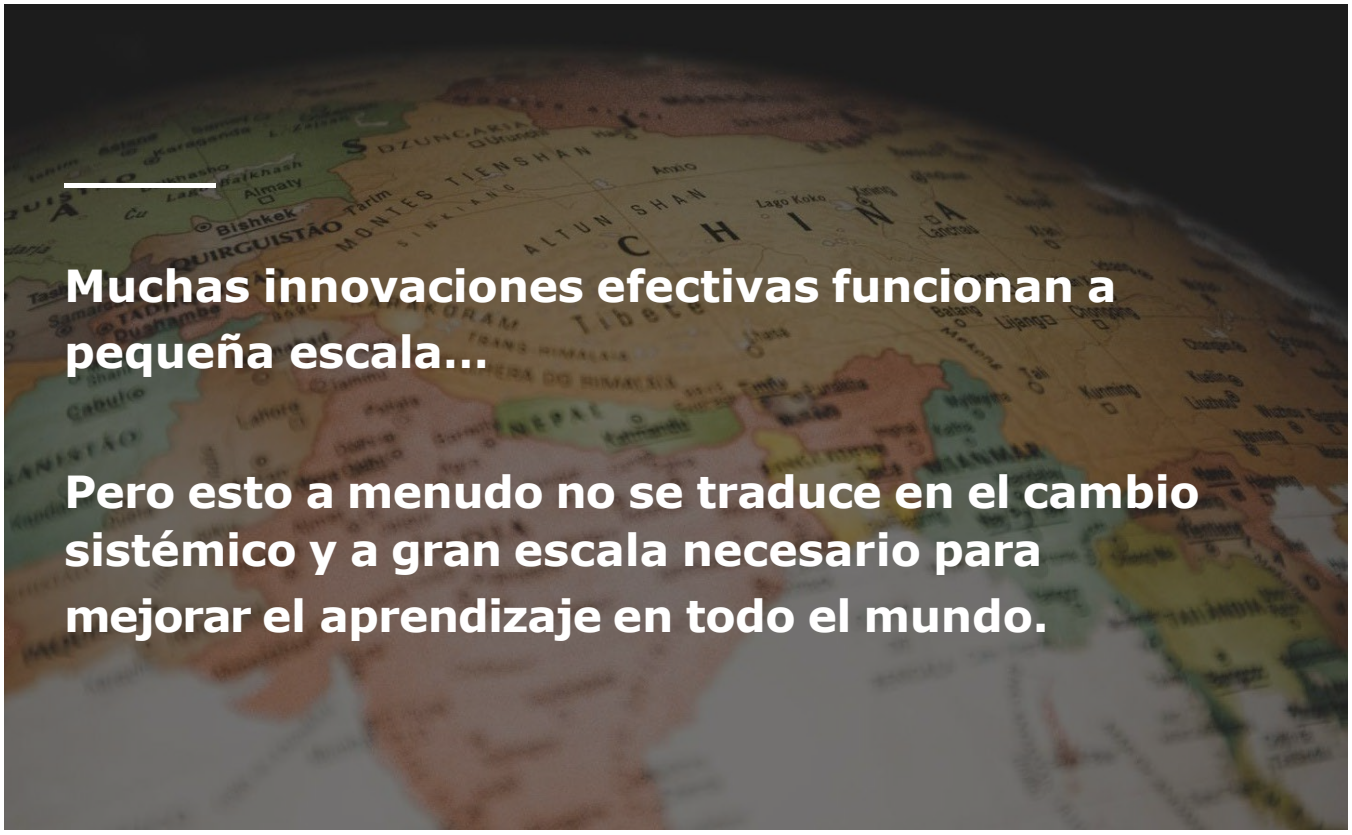
Scaling Foundations Course Questions.pdf
290.4 KB

## ¿En qué piensas cuando escuchas la palabra «escalamiento»? ¿Cómo defines «escalamiento»?

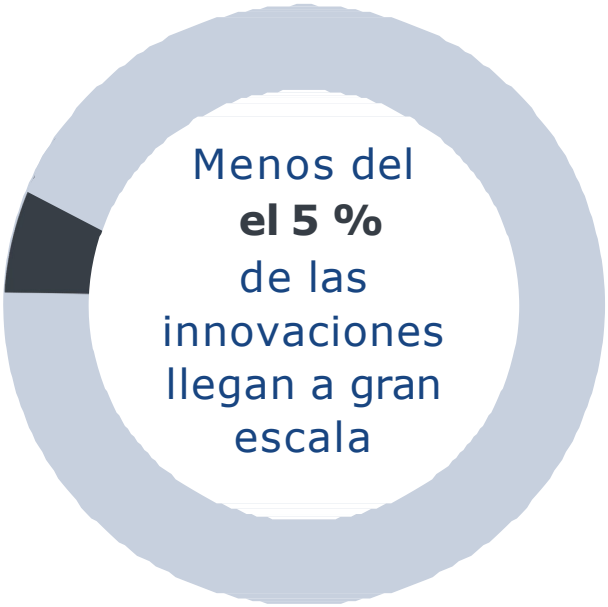
Tómate 2 o 3 minutos para reflexionar sobre esta pregunta y escribe tu respuesta en el documento PDF adjunto. No es necesario que la redacción sea perfecta; la idea es simplemente anotar algunas reflexiones.

Creo que…

# ¿Por qué enfocarse en el escalamiento?




Muchas innovaciones y reformas en todo el mundo muestran resultados sólidos a pequeña escala. Cuando estas nuevas ideas, formas de trabajar o herramientas demuestran que pueden mejorar los resultados de la enseñanza y el aprendizaje, naturalmente queremos expandirlas para llegar a más personas y lugares a más largo plazo. Sin embargo, las investigaciones muestran que muy pocas (menos del 5 %) de las innovaciones llegarán alguna vez a gran escala (Cooley y Howard, 2019).




El panorama actual de la mejora educativa está plagado de proyectos a corto plazo que tuvieron éxito por poco tiempo, solo para desaparecer más tarde, de esfuerzos aislados que nunca lograron una adopción generalizada o programas de políticas especializadas que nunca se afianzaron.

Determinar cómo ampliar a gran escala una educación que ofrezca experiencias de aprendizaje y resultados de calidad para los niños es una preocupación clave para los gobiernos y los grupos de la sociedad civil. Cada día se debaten en los pasillos de los ministerios de educación de todo el mundo cuestiones como qué políticas son efectivas, cómo asignar los recursos y qué programas especializados merecen una inversión a largo plazo. Pero cuando se trata de mejorar el aprendizaje, sabemos mucho más sobre lo que funciona en un lugar particular que sobre cómo expandir, replicar o profundizar esos resultados para llegar a los millones de niños que los necesitan.

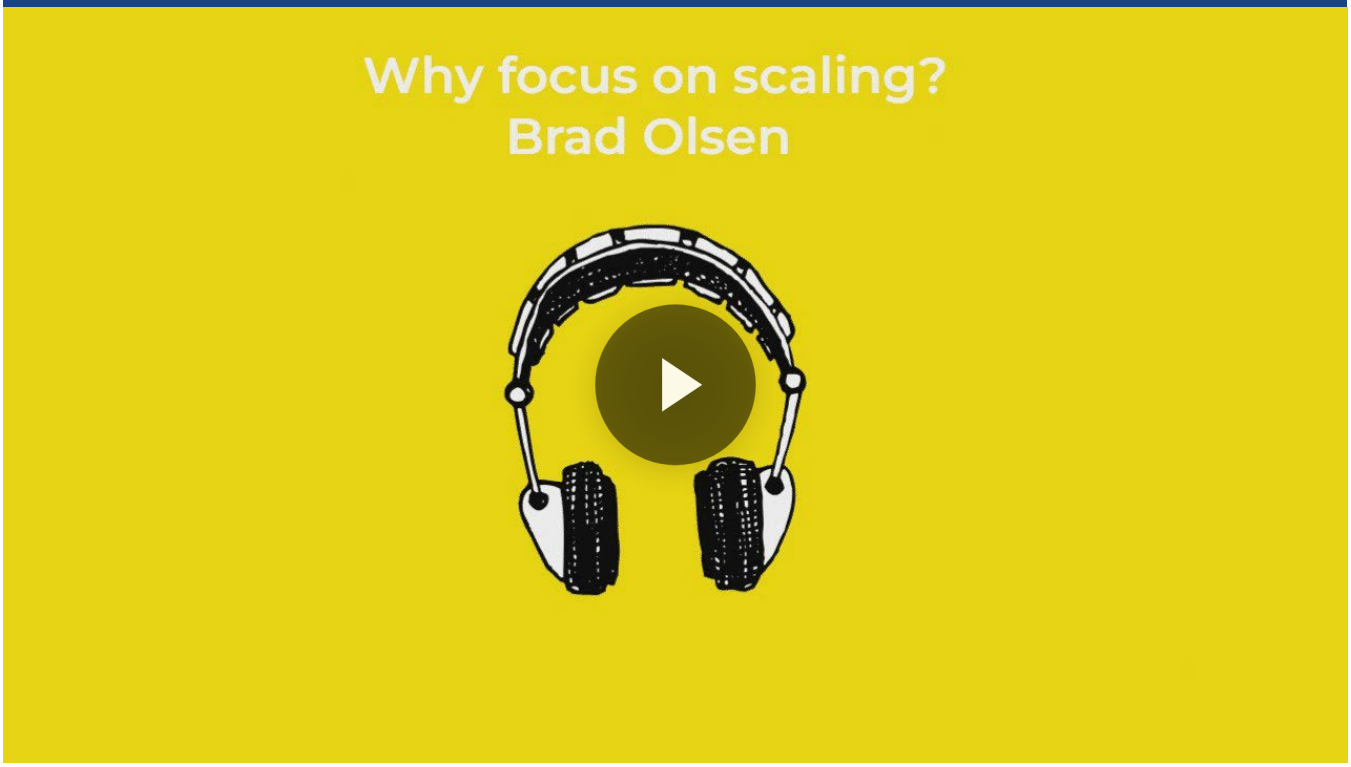
## ¿Por qué una tasa de éxito tan baja?

Expandir una innovación a nuevos lugares, a más personas y con diferentes modos de implementación no es tan sencillo como «copiar y pegar». Y gran parte de lo que hace que un proceso de escalamiento tenga éxito se encuentra fuera del modelo de innovación en sí mismo y, a veces, incluso más allá del control directo de quienes lo implementan.

El escalamiento no es sencillo. Es un proceso complejo, a largo plazo y no lineal que requiere experimentación (y algunos fracasos en el camino), apertura al cambio, colaboración, paciencia y pensamiento creativo. Al final, no basta con tener una gran innovación. Para llevar a cabo el escalamiento, debemos tener claro cómo definimos el proceso, qué objetivo buscamos y qué estrategia utilizaremos para lograrlo.

# Escalamiento y transformación de sistemas

Brad Olsen habla sobre la relación entre el escalamiento y la transformación de sistemas.




**Transcripción de audio**: El escalamiento es sumamente importante porque, si bien hay muchos intentos de abordar los bajos resultados de aprendizaje en todo el mundo, muchos de esos esfuerzos se rigen por una mentalidad de proyecto a corto plazo. Cuentan con financiamiento limitado. Se centran en proyectos piloto de prueba de concepto y, como resultado, muchas innovaciones prometedoras terminan de repente o se desvanecen, o se convierten en proyectos piloto que no llevan a ninguna parte. Por ello, el escalamiento se ha vuelto una forma popular de integrar una nueva práctica o programa en la vida cotidiana de un centro educativo para que se convierta en la nueva normalidad y se mantenga. Y, en esencia, así es cómo concebimos el escalamiento. ¿Qué significa integrar de manera cuidadosa y reflexiva una innovación prometedora para que resista la prueba del tiempo? Cynthia Coburn sugiere que el escalamiento no consiste en replicar, sino en difundir la apropiación. Paul Carlisle escribe que espera que hayamos dejado atrás la mera transferencia en la que se corta y pega una innovación en un nuevo lugar, y que quizás hayamos superado la idea de traducción, en la que podríamos ofrecer traducciones superficiales de una innovación para un nuevo lugar, y que, en cambio, podamos ver el escalamiento como una transformación real. Esta es la forma en que una innovación prometedora se lleva a un lugar, y los usuarios finales, las familias, los docentes, los niños, los jóvenes, puedan participar y transformar la innovación a medida que la integran en sus sistemas y en la vida cotidiana, al mismo tiempo que la innovación transforma para mejor el trabajo y el sistema en ese lugar. Este tipo de adaptación mutua es el objetivo del escalamiento.

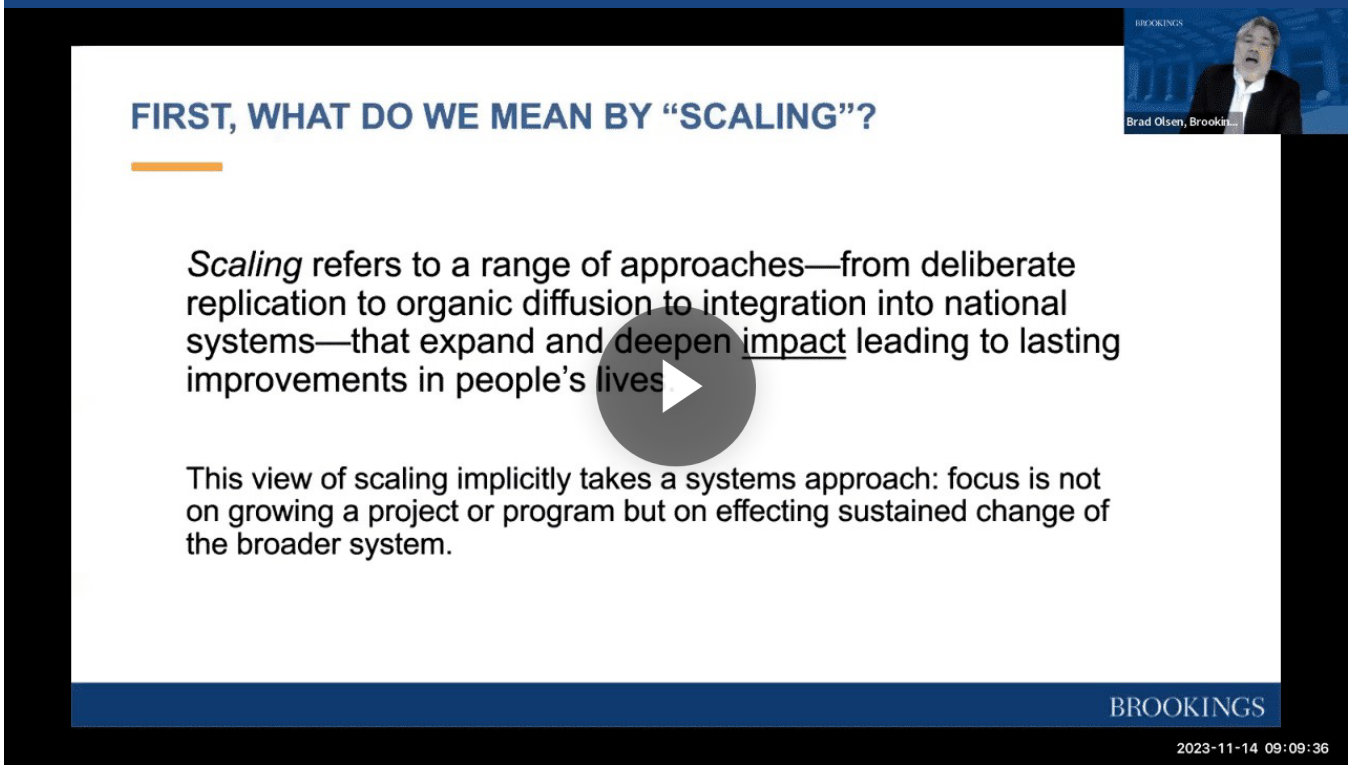
# ¿Qué significa «escalamiento del impacto»?

La forma en que se define el escalamiento influye en cómo las personas desarrollan sus estrategias de escalamiento, cómo se diseñan e implementan los programas y las políticas, cómo los donantes financian las intervenciones de escalamiento y cómo los investigadores estudian el trabajo. No existe una definición única y aceptada de «escalamiento» que se utilice en todos los sectores y entre todos los actores. Por el contrario, el término «escalamiento» se ha utilizado de muchas maneras diferentes, para describir una variedad tanto de procesos (por ejemplo, expansión, replicación, difusión, expansión rápida) como de resultados (por ejemplo, la expansión a nuevos países o la institucionalización de prácticas).

**Este curso define el escalamiento como la expansión, la profundización y el mantenimiento del impacto de una política, un programa, una práctica o una idea.** Por lo tanto, el escalamiento no es solo un objetivo, sino también un proceso de integrar una idea, un enfoque o una intervención eficaz en la práctica generalizada, creando en última instancia una nueva normalidad sostenida por el sistema en su conjunto.

Por ejemplo, una innovación educativa podría ser la idea de que ofrecerles a los estudiantes un desayuno en la escuela mejorará su capacidad para concentrarse y participar en el aprendizaje. Esta idea es la «innovación». El trabajo de diseñar, implementar e integrar un programa de desayunos escolares en las escuelas es el trabajo de «escalamiento». El trabajo continuo de evaluar y expandir el impacto del programa en los estudiantes para que genere un cambio duradero es el «escalamiento del impacto».

## Consulte la transcripción del video a continuación.




**Transcripción de video:** Cuando hablamos de escalar, nos referimos a una variedad de enfoques. Hay múltiples formas de escalar una innovación, y en realidad nos enfocamos en escalar el impacto, no en escalar la innovación en sí. Escalar la innovación, en otras palabras, aumentar el alcance o el tamaño de la innovación, podría ser un medio maravilloso para lograr escalar el impacto, pero el enfoque siempre debe estar en el impacto, los resultados de la innovación que realmente puedan tener un efecto en las personas de ese lugar. Así que, si el enfoque no siempre está en el impacto, si termina desviándose hacia escalar la innovación, entonces podríamos perder de vista lo que realmente importa. No es la innovación lo que importa como objetivo final. En cierto modo, escalar la innovación es casi como el mecanismo de entrega para escalar el impacto. Al pensar de esta manera, ROSIE adopta un enfoque sistémico. Entendemos que el objetivo no es hacer crecer un proyecto o programa, sino crear una forma para que el impacto del programa se integre en todo el sistema. Eso plantea la pregunta: ¿qué es una innovación educativa? Pensamos en una innovación como una idea, un enfoque, un programa o una tecnología, algo que es capaz de generar un cambio. No tiene que ser algo nuevo para el mundo, sino que puede ser algo nuevo para el contexto. Podríamos pensar en innovaciones pequeñas o microinnovaciones, de tamaño mediano y macro. Las microinnovaciones son aquellas que, por lo general, se centran en problemas prácticos en el salón de clases o en el entorno de aprendizaje, quizás un dispositivo digital para la alfabetización, tal vez una nueva forma de enseñar álgebra. Las innovaciones de tamaño mediano tienen un alcance y una amplitud un poco mayores. Por ejemplo, quizás ofrecer desayuno gratis a todos los estudiantes en un lugar particular. Y las innovaciones macro son audaces o de gran envergadura, como cambiar toda una sede a aulas multiedad u ofrecer educación secundaria gratuita en todo un país.

## ¡Recuerda! El objetivo es lograr un impacto duradero, no solo en tamaño o alcance.





## Opcional: otras definiciones de escalamiento

Este curso se enfoca en el escalamiento del impacto en la educación, pero el escalamiento del impacto es un concepto que puede aplicarse, y de hecho se ha aplicado, a otros sectores sociales. Si bien utilizamos la definición de escalamiento del impacto mencionada anteriormente, vale la pena señalar que existen muchas definiciones e interpretaciones diferentes del escalamiento. A continuación se comparten algunas de ellas para mostrar la diversidad de opiniones sobre lo que significa el escalamiento.

- CGIAR: «Inversiones, estrategias y procesos intencionales destinados a aumentar la disposición a la innovación y/o el uso de la innovación para contribuir a impactos positivos a gran escala».
- ExpandNet: «Esfuerzos deliberados para aumentar el impacto de las innovaciones probadas con éxito en proyectos piloto o experimentales, con el fin de beneficiar a más personas y fomentar el desarrollo de políticas y programas de manera duradera».
- Hartmann y Linn (adaptado del Banco Mundial, 2005□□ «El escalamiento significa expandir, adaptar y mantener políticas, programas o proyectos exitosos en diferentes lugares y a lo largo del tiempo para llegar a un mayor número de personas».
- Fondo de Innovación Humanitaria: «Aprovechar los éxitos demostrados para garantizar que las soluciones alcancen su máximo potencial, tengan el mayor impacto posible y conduzcan a un cambio generalizado».

- Instituto Internacional de Reconstrucción Rural: «El escalamiento aporta más beneficios de calidad a más personas en un área geográfica más amplia, de manera más rápida, más equitativa y más duradera».
- Comunidad de Práctica del Escalamiento: «Lograr un impacto de desarrollo sostenible a gran escala».
- Spring Impact: «El escalamiento consiste en aumentar el impacto social para que se ajuste mejor a la magnitud de los problemas que existen en la sociedad. De esta manera, si tu equipo está escalando una solución, estás expandiendo drásticamente su impacto de una forma que es sostenible tanto desde el punto de vista operativo como financiero».



# Opcional: Traducción de «escalamiento»

«Escalamiento» es un concepto difícil de traducir a otros idiomas. A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo se ha traducido el término «escalamiento» a nivel mundial. Esta lista no es exhaustiva ni definitiva. Es posible que hables alguno de estos idiomas, pero que traduzcas el concepto de manera diferente. Nuestro propósito aquí es simplemente ilustrar las complejidades de traducir la palabra «escalamiento», y resaltar los diversos matices de los términos no ingleses utilizados para describir el impacto de la escalamiento.



## Francés - Français –

El francés cuenta con varios términos para referirse a diferentes aspectos del escalamiento:

**Généraliser**: algo que se generaliza o se usa ampliamente, con el sentido de aplicar una práctica o brindar acceso a un servicio a toda una población.

**Étendre**: difundir, implementar, extender o ampliar, con un sentido de expansión del alcance, el tamaño y el ámbito (a menudo con una implicación geográfica).

**Vulgariser**: popularizar o hacer accesible a un gran número de personas, con un sentido de comunicación, educación pública o difusión generalizada.

**Mise à l'échelle**: ampliar o expandir una idea probada mediante la experimentación (a menudo se utiliza como un término más formal o científico).

**Augmenter:** aumentar, mejorar o potenciar.

## Español –

«Scaling» es un concepto en inglés que a menudo se traduce directamente al español como el verbo ***«escalar»*** o el sustantivo ***«escalamiento***». Sin embargo, dado que estas palabras pueden sonar literales o técnicas, los equipos suelen utilizar diversos sinónimos para describir diferentes aspectos del proceso:

**Amplificar**: ampliar; aumentar algo en amplitud, alcance o intensidad.

**Crecer**: crecer; aumentar, por lo general en tamaño, alcance o capacidad.

**Desarrollar**: desarrollar; expandir y madurar algo con el tiempo.

**Adoptar**: adoptar; incorporar o implementar algo dentro de un nuevo sistema.

**Escalamiento:** traducción directa de la palabra inglesa «scaling». Si bien literalmente se refiere a la acción física de trepar o subir escalones, se utiliza ampliamente en contextos de desarrollo para referirse a la expansión de una iniciativa.

**Sostenibilidad**: la capacidad de una innovación para mantenerse a lo largo del tiempo sin agotar los recursos.

## Árabe - العربية

«Scaling» en árabe puede traducirse de diversas maneras según el contexto. Muchos investigadores en educación prefieren utilizar el término compuesto تطويرو توسيع (Tatweer wa Tawseea) para transmitir plenamente los dos objetivos de la escalamiento:

تطوير (Tatweer): desarrollar, mejorar o avanzar; esto capta el matiz de profundizar en la calidad y perfeccionar la innovación.

توسيع (Tawseea): expandir, ensanchar o ampliar; esto capta el matiz de ampliar el alcance a más personas y lugares.

## Portugais – Português

En portugués, «scaling» se expresa típicamente mediante una combinación de verbos y sustantivos, dependiendo de si el enfoque está en el crecimiento o en la adopción a nivel de todo el sistema:

**Ampliar** (o el gerundio **ampliando**): expandir, amplificar o ensanchar; se centra en el proceso activo de aumentar el alcance, el ámbito o el volumen de una iniciativa.

**Escala**: se usa generalmente en frases como **«ganar escala**» o **«trabajo a escala**» para describir una iniciativa que logra una adopción generalizada en todo el sistema

## Ruso – русский

Los contextos rusos a menudo van más allá de las traducciones literales para encontrar términos que capten la intencionalidad del crecimiento. Si bien la palabra **«масштабирование»** (masshtabirovaniye: escalamiento) se utiliza con frecuencia, a menudo se recurre a frases descriptivas para enfatizar la calidad y el propósito:

**Распространение успешных практик** (rasprostraneniye uspeshnykh praktik): la difusión de prácticas exitosas; esta frase hace hincapié en compartir metodologías validadas y el aprendizaje entre pares, en lugar de una mera réplica mecánica.

**Расширение охвата** (rasshireniye okhvata): escalamiento del alcance o la cobertura; esto resalta el proceso activo de ampliar el acceso a un servicio o una innovación.

**Suajili - Kiswahili** —

En swahili, a menudo se hace referencia al «escalamiento» mediante el verbo ***kuongeza***, que significa «aumentar/expandir».

**Kuongeza athari**: aumentar o amplificar el efecto o impacto.

**Hindi - हिन्दी** —

En hindi, aunque los equipos utilizan ocasionalmente el préstamo fonético स्केलिंग प्रभाव (scaling prabhav), es más común emplear las siguientes expresiones que captan la expansión activa del alcance y la profundidad de una iniciativa:

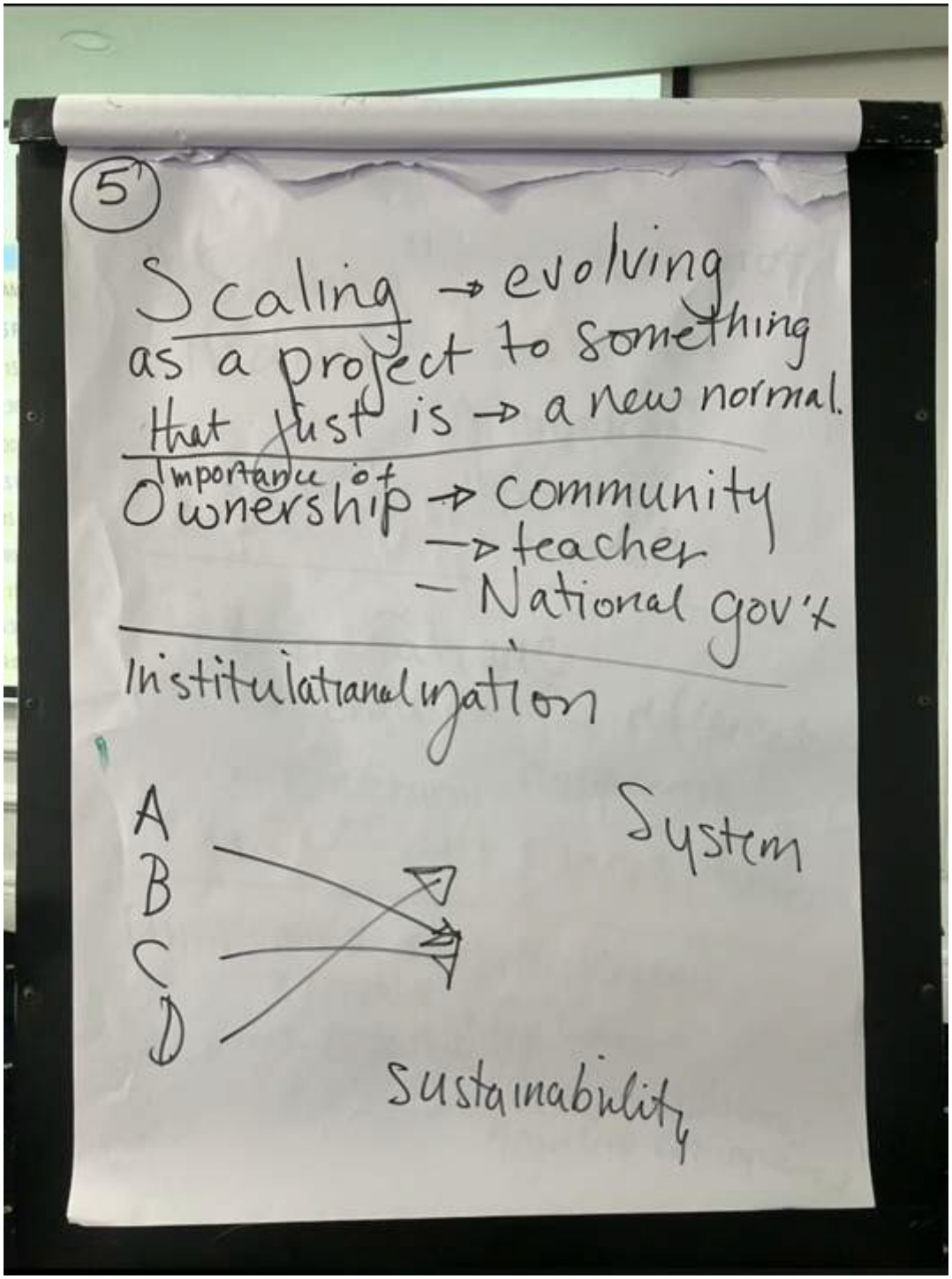
प्रभाव का विस्तार (Prabhav ka Vistaar): la expansión o extensión del impacto; este es el equivalente más preciso de «escalamiento del impacto», que se enfoca en difundir los resultados positivos de una innovación.

व्यापक बनाना (Vyapak Banana): hacer que algo sea generalizado, integral o universal.



Muchas organizaciones consideran que dedicar tiempo a definir el concepto de «escalamiento» es un primer paso esencial antes de comenzar a investigar, evaluar o planificar el proceso de escalamiento. Aunque puede requerir mucho tiempo, invertir energía y esfuerzo desde el principio para establecer una definición compartida es un paso esencial para fomentar relaciones colaborativas basadas en un entendimiento mutuo.

Las imágenes a continuación muestran ejemplos de cómo los diferentes equipos de escalamiento de todo el mundo han definido lo que significa para ellos el escalamiento.



# Scaling

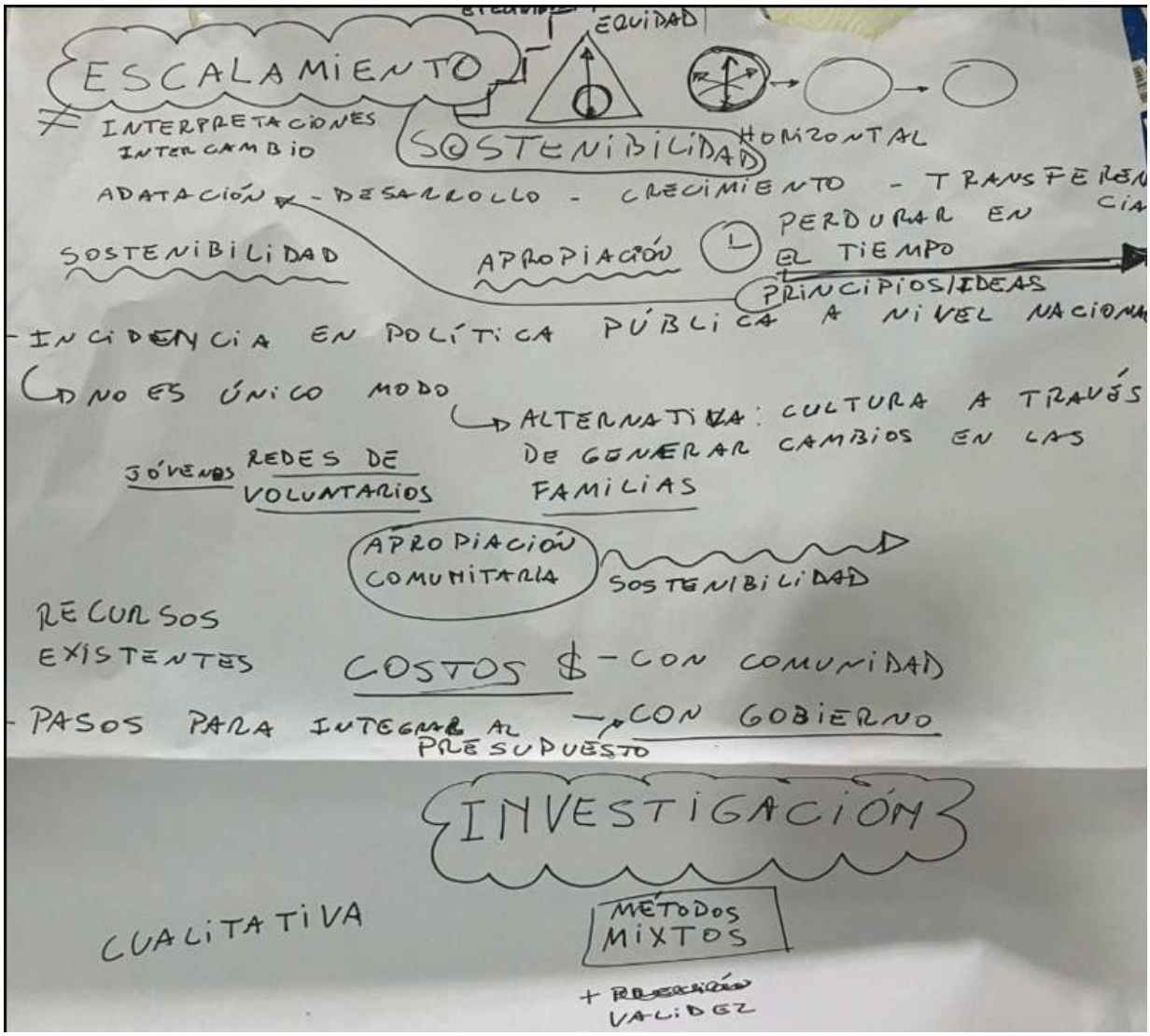
Mean to you

- Reaching more people, schools, areas
- expansion
- public inst.
- systematic
- deepening impact
- More services.
- Upgrading x advancement
- Inclusivity.
- Contextualization

Noticed multiple meaning

- Expansion
- More impact
- Mainstreaming

Use it better (language)


ESCALAMIENTO
EQUIDAD
≠ INTERPRETACIONES
INTERCAMBIO
SOSTENIBILIDAD
HORIZONTAL
ADATACIÓN - DESARROLLO - CRECIMIENTO - TRANSFEREN
CIA
SOSTENIBILIDAD
APROPIACIÓN
PERDURAR EN
EL TIEMPO
PRINCIPIOS/IDEAS
- INCIDENCIA EN POLÍTICA PÚBLICA A NIVEL NACIONA
NO ES ÚNICO MODO
ALTERNATIVA: CULTURA A TRAVÉS
DE GENERAR CAMBIOS EN LAS
FAMILIAS
JÓVENES
REDES DE
VOLUNTARIOS
APROPIACIÓN
COMUNITARIA
SOSTENIBILIDAD
RECURSOS
EXISTENTES
COSTOS $ - CON COMUNIDAD
- PASOS PARA INTEGRAR AL PRESUPUESTO
CON GOBIERNO
INVESTIGACIÓN
CUALITATIVA
MÉTODOS
MIXTOS
+ VALIDEZ

# Groupe 2

* Qu'entend-on par Mise à l'échelle?
  - travail de longue haleine
  - Recherche => innovation => Vulgarisation
  - expansion d'une idée => expérimentation
  - mise à l'essai => mise à l'échelle

Synonyme FR (Vulgarisation, Dissémination, expansion, généralisation)

* Durabilité ?
  - Budget => apprentissage => appropriation => pérennisation =>
  - Implication des acteurs des
  - adhésion, une bonne communication, formation des acteurs, appropriation, auto-gestion du projet par la communauté

Exemple = projet SSAP

* Innovation ?
  - petit ou grand ; souvent descriptive
  - pratique nouvelle ou ancienne => nouveau résultat
  - création ou adaptation d'une recherche => Viser un changement

# ¿Cómo se escalan las innovaciones educativas para generar impacto?

## Video: Definición del escalamiento en la educación

**Transcripción de video**:
*Brad Olsen:* Hoy estoy aquí con Larry Cooley, y pensamos que nos podíamos reunir y conversar aquí en Brookings Institution sobre algunas de las dimensiones de escalar las innovaciones educativas para tener impacto, específicamente en países de ingresos bajos y medios. Pero no nos vamos a limitar a eso. Hay mucho que decir sobre ese tema, y pensamos en conversar con todos ustedes.

*Larry Cooley:* Estoy feliz de estar aquí. Gracias por invitarme.

*Brad Olsen:* Empecemos con una especie de pregunta introductoria. ¿Cómo defines el escalamiento en educación?

*Larry Cooley:* Bueno, crees que comenzaste con una pregunta fácil, pero en realidad empezaste con la pregunta más difícil de todas. Averiguar lo que cualquier persona, grupo o entidad entiende por escalamiento, en mi opinión, no es una pregunta trivial, es una pregunta realmente importante. Estamos tratando de escalar, no necesariamente las intervenciones, estamos tratando de escalar los resultados. Las intervenciones son un medio para eso. Pero la verdad es que no se puede escalar un resultado sin escalar la intervención. Hay que hacer algo para producir el resultado. Y en ese punto, también significa ampliar las intervenciones o algo a gran escala. Podría ser un proceso. Podría ser un producto. Podría ser un servicio. Podría ser una forma de hacer las cosas. Pero sea lo que sea, en algún momento hay toda una tarea de gestión para tratar de llevar eso a gran escala. El truco está en que, mientras lo haces, no pierdas de vista los resultados que te importan.

*Brad Olsen:* ¿El escalamiento debería ser el objetivo de cada proyecto piloto exitoso o intervención prometedora?

*Larry Cooley:* Podrías obtener respuestas diferentes de distintas personas. Te daré mi opinión al respecto. Creo que si eres una ONG, si eres una organización filantrópica, si eres un particular, no tiene por qué ser así. Y, por ejemplo, voy a usar esta metáfora: si me interesara el negocio de la comida, podría optar por abrir un restaurante, no tengo que aspirar a que sea McDonald's. Pero creo que, si te dedicas a las políticas públicas, tienes que pensar en todos. No tienes el lujo de poder decir: "Voy a encontrar esta hermosa solución para alguien". Así que creo que sí, si eres un donante internacional importante, si eres el gobierno de un país, al menos tienes que tener la esperanza o alguna razón para tener incluso la fantasía de que lo que estás haciendo podría, potencialmente, escalarse a lo que tú definas como el problema. No tiene que ser para todos. Si decides que es para niños con necesidades especiales, entonces debería escalarse a la cantidad de niños con necesidades especiales. Si decides que es para personas que tienen dificultades para aprender a leer, entonces esa es la población. Pero sea lo que sea, ese es el denominador. Y creo que si estás en el ámbito público, no puedes darte el lujo de decir que seleccionamos lo que nos conviene.

# El escalamiento también es...

## Otros nombres para el escalamiento

«Escalamiento» es un término que proviene del sector empresarial. Para muchas partes interesadas del ámbito educativo, puede parecer un concepto inusual o una jerga técnica ajena a su trabajo cotidiano.

Sin embargo, cuando pensamos en el "escalamiento del impacto" en el ámbito educativo, muchos de los principios y actividades fundamentales son cosas que la mayoría de las iniciativas educativas ya están haciendo, aunque la gente no siempre utiliza la palabra "escalamiento" para describirlas. Si utilizas alguna de las siguientes frases al hablar de tu trabajo, es probable que ya estés pensando en el proceso de escalamiento…




## Otras actividades que podrías estar haciendo y que son una forma de escalamiento incluyen:

- Diversificar las actividades: adaptar tus herramientas o métodos principales para que puedan utilizarse de manera más amplia o de formas completamente nuevas.
- Crear alianzas: establecer redes, comunidades de aprendizaje y alianzas de partes interesadas para promover y respaldar tu enfoque.
- Colaborar en la investigación: evaluar el impacto de tu trabajo, incluso mediante proyectos piloto de segunda etapa, adaptaciones y estudios de validación al realizar pruebas en una nueva ubicación.
- Desarrollo de capacidades: capacitar y equipar a organizaciones de pares o equipos locales para que utilicen tu enfoque de manera efectiva.
- Integración en el sistema: institucionalizar o incorporar un nuevo enfoque en el funcionamiento cotidiano de un sistema escolar existente.
- Impulsar políticas: asegurar la adopción o integración formal de políticas a nivel estructural o ministerial.

**Si bien todas estas actividades pueden ser formas de escalamiento, es importante recordar que deben enfocarse en profundizar o ampliar un impacto.**

# El escalamiento no es... (conceptos erróneos comunes)

## Conceptos erróneos comunes sobre el escalamiento

Las investigaciones indican que no basta con identificar iniciativas educativas efectivas y trabajar, a nivel técnico, para expandirlas y llegar a más personas. Escalar y mantener el impacto de una innovación educativa requiere integrar la experiencia técnica con un profundo conocimiento de los contextos locales y los sistemas nacionales, la estrategia política, las alianzas colaborativas y la adaptación flexible — además de contar con una visión compartida. Volveremos a esta obviedad muchas veces a lo largo del curso. A continuación, hay una lista de algunos conceptos erróneos sobre el escalamiento, así como algunos ejemplos de cómo se pueden manifestar estos conceptos erróneos en la práctica.

## El escalamiento no es...

- **Una estrategia de crecimiento de una organización**: una forma sencilla de aumentar el financiamiento, el estatus o la visibilidad de la organización en proceso de escalamiento.
- **Una idea posterior**: algo en lo que pensar solo en un futuro lejano, años después de la fase piloto o de la primera implementación de la innovación.
- **Un ejercicio de «copiar y pegar»**: replicar exactamente el mismo enfoque en nuevos lugares sin una contextualización profunda ni una adaptación local.
- **Un mero juego de números**: centrarse estrictamente en el alcance cuantitativo, las cifras y el crecimiento rápido, en lugar de un impacto sostenido a largo plazo.
- **Una solución en busca de un problema:** centrarse únicamente en promover una herramienta o innovación preseleccionada, en lugar de abordar un problema apremiante y en constante evolución.
- **Un modelo único para todos**: suponer que un solo modelo de implementación funcionará de la misma manera en diversos contextos culturales, políticos o económicos.

# Ejemplos de escalamiento sin impacto (¡lo que no hay que hacer!)

### Alcance sin impacto —

Una nueva organización cree que brindar acceso a una plataforma en línea a todos los estudiantes de séptimo grado ayudará a mejorar los resultados de aprendizaje. Una prueba piloto inicial con una escuela en la capital demostró que algunos estudiantes con cuentas en la plataforma la utilizaron para complementar sus clases de matemáticas y obtuvieron mejores calificaciones en los exámenes al final del año.

La organización recauda fondos y obtiene apoyo para comprar acceso al software para todos los estudiantes de séptimo grado en todo el país. Se lanza una gran campaña para alentar a los estudiantes a usar la plataforma. Sin embargo, los datos de los usuarios sugieren que la adopción es limitada y se concentra principalmente en unas pocas escuelas de los centros urbanos. Un año después, no se observa ningún cambio en las calificaciones de los exámenes de los estudiantes de séptimo grado.

Este es un ejemplo de ampliar el alcance sin generar impacto: el enfoque se centró en ampliar el acceso a todos antes de evaluar si el impacto podría mantenerse a gran escala. Lo que funcionó en una escuela pequeña de la capital no se aplicó a escuelas en contextos diferentes en todo el país. Aunque este programa ha ampliado su alcance, no ha generado un impacto a gran escala.




### Replicación sin contextualización —

Se ha demostrado que un nuevo plan de estudios para enseñar habilidades socioemocionales en preescolares del país X mejora el comportamiento de los alumnos un año después, en el jardín de infantes. Entusiasmada con los resultados, la organización que creó el plan de estudios sugiere implementarlo en el país Y, donde también opera. Llevan el plan de estudios al nuevo país, lo traducen y capacitan a los maestros de preescolar para que lo utilicen. Sin embargo, los maestros se muestran reacios a utilizar el nuevo enfoque, y las observaciones indican que el plan de estudios no está generando los mismos niveles de participación que en el país X.

Las entrevistas con maestros y padres revelan que muchas de las lecciones del plan de estudios son difíciles de entender y no se ajustan bien a las normas sociales y los valores del país Y. Los maestros apoyan la idea del aprendizaje socioemocional, pero sienten que los ejemplos y las actividades del plan de estudios no están de acuerdo con su forma de enseñar.

No bastó con traducir el contenido del plan de estudios a un nuevo idioma. El contenido y el enfoque también debían adaptarse al nuevo contexto. Se debería haber realizado una revisión adicional del contenido con las partes interesadas locales, como los docentes, padres, personal educativo y líderes comunitarios, para discutir de qué manera las actividades podrían alinearse con los valores locales y destacar historias y ejemplos locales. Este es un ejemplo de replicación sin contextualización. Si bien el programa se expandió, no generó un impacto a gran escala.

1:26 1x

### Un ejercicio técnico al margen del sistema educativo en general —

En dos distritos se pone a prueba un nuevo enfoque de capacitación docente que ayuda a los educadores a utilizar técnicas de aprendizaje centradas en el alumno. Basándose en la mejora de los resultados de aprendizaje en esos dos distritos, se toma la decisión de llevar el enfoque a cuatro distritos más. Se preparan y adaptan los materiales de capacitación al nuevo contexto. Sin embargo, esos distritos también están atravesando un gran proyecto de reforma curricular, lo que ha implicado muchos días de capacitación y numerosos cambios en las escuelas. El nuevo enfoque de capacitación docente tiene dificultades para obtener apoyo, ya que debe competir con los días de capacitación requeridos para la reforma más amplia, y muchos docentes lo asocian con la nueva reforma curricular, que es impopular. Los datos muestran que el programa no logra producir grandes cambios en los resultados de aprendizaje ni en las prácticas docentes en los nuevos distritos.

Este es un ejemplo de cómo el escalamiento se considera un ejercicio técnico independiente del sistema en general. Si bien el enfoque de capacitación pudo haber sido efectivo, ignorar las condiciones ambientales más amplias significó que la reputación del programa se viera socavada y no lograra generar un impacto.

1:02 1x

## Lectura opcional:

*Los mitos de la escalabilidad,* de Mary Burns

IR AL ARTÍCULO

# Opcional: ¿De qué manera ya participas en el escalamiento?

## Opcional

**Piensa en tu trabajo anterior o actual en el ámbito educativo. ¿Alguna parte podría considerarse escalamiento? ¿Cómo encaja lo que ya estás haciendo con la idea de «ampliar o profundizar el impacto»?**

Escribe tu respuesta en el documento PDF adjunto. No es necesario que la redacción sea perfecta, la idea es simplemente anotar algunas reflexiones.

Creo que…

# Fases del escalamiento

El escalamiento es un proceso complejo y de largo plazo, por lo que resulta útil dividirlo en fases más pequeñas: desde la evaluación inicial del problema y la identificación de posibles innovaciones para abordarlo, hasta alcanzar una escala completa, óptima y sostenible (tu objetivo de escalamiento).
Hacerlo de esta manera puede facilitar la planificación del trabajo. **Cada fase implica diferentes tipos de actividades, exige diferentes áreas de énfasis y requiere diferentes datos e información.**

No existe un único enfoque aceptado para dividir el escalamiento en distintas etapas. Nos gustan las seis fases de escalamiento de la Alianza Internacional para la Innovación en el Desarrollo, que se presentan aquí.

Si bien existen fases distintas, es importante recordar que el proceso no necesariamente es lineal: es posible avanzar por estas fases al mismo tiempo que se vuelve constantemente a fases anteriores o se avanza hacia fases futuras.

# Las seis etapas de IDIA para escalar la innovación

## Ideación

Definir y analizar el problema de desarrollo y generar posibles soluciones mediante el análisis prospectivo de ideas existentes y nuevas

## Investigación y desarrollo

Seguir desarrollando innovaciones específicas que tengan el potencial de abordar el problema

## Prueba de concepto

Cuando el concepto intelectual detrás de una innovación se pone a prueba en el campo para obtener una evaluación temprana y «en el mundo real» de su potencial

## Transición al escalamiento

Cuando las innovaciones que han demostrado éxito a pequeña escala desarrollan su modelo y atraen socios para cubrir las brechas en su capacidad de escalar

## Escalamiento

El proceso de replicar y/o adaptar una innovación en amplias áreas geográficas y poblaciones para lograr un impacto transformador

# Escala sostenible

La adopción u operación a gran escala de una innovación al nivel deseado de escala o crecimiento exponencial, sostenida por un ecosistema de actores

## Lee más sobre las fases de escalamiento de IDIA a continuación.

**Perspectivas sobre el escalamiento de la innovación**

La Alianza Internacional para la Innovación en el Desarrollo (IDIA)

IR AL PDF

## Comprender las fases de la escalabilidad

Este video, tomado de un seminario web sobre escalamiento con Jenny Perlman Robinson, resume las fases del marco de escalamiento desarrollado por la Alianza Internacional para la Innovación en el Desarrollo en 2017.

**Consulte la transcripción del video a continuación.**




**Transcripción de video**: Aquí hay un modelo continuo desarrollado por los colegas de la Alianza Internacional para la Innovación en el Desarrollo, y verás que detallan seis fases distintas, desde la ideación en el lado izquierdo hasta la escala sostenible en el lado derecho, y hay algunas cosas aquí que me gustaría destacar. La primera es que el recorrido de la fase uno a la fase seis ciertamente no ocurre de la noche a la mañana. Y aunque no hay una cifra exacta, se estima que, en promedio, escalar una iniciativa de manera sostenible lleva más de 15 años. En segundo lugar, cada una de estas diferentes fases de escalamiento puede requerir diferentes estrategias, diferentes tipos de asociaciones y alianzas, diferentes prácticas de monitoreo y evaluación y, sin duda, diferentes recursos. Pasar de una fase a la siguiente, aunque en este gráfico pueda parecer así, no necesariamente implica una distancia igual.

Y con eso quiero decir que el tiempo, el esfuerzo y la complejidad, por ejemplo, para pasar de las fases cuatro, cinco y seis, son a menudo mucho mayores, mucho más prolongados y mucho más complejos. En este sentido, gran parte de la atención y los recursos destinados a las innovaciones se ha centrado realmente en el lado izquierdo, en las fases uno, dos y tres, las pruebas piloto y la validación del concepto, una vez más, partes críticas del proceso; pero tal vez ha habido menos atención, investigación y recursos en esa transición para escalar. Y ahí es donde vemos que muchas innovaciones realmente buenas terminan por no continuar hasta el final. Y a veces a eso se le conoce como el "valle de la muerte". Y, por último, a pesar de que este gráfico se vea bastante lineal, como ya hemos dicho, el escalamiento no es un proceso lineal. Eso no quiere decir que haya un crecimiento infinito, sino que, de hecho, el proceso de escalamiento es en forma de zigzag, con unos cuantos pasos hacia adelante y otros hacia atrás. Puedes expandirte, puedes contraerte, y en realidad se trata de un tipo de proceso iterativo y adaptativo a lo largo del camino.

**Al pensar en las fases del escalamiento, es importante recordar que el escalamiento es un proceso iterativo a largo plazo. Es completamente normal pasar varios años en una sola fase, ir y venir entre etapas a medida que cambian las condiciones, y hacer una pausa intencional o reducir la escala cuando sea necesario.**

# ¿En qué fase de escalamiento se encuentra tu innovación?

**En promedio, ¿cuántos años se tarda en escalar una nueva idea o enfoque a un sistema existente?**

Tómate 2 o 3 minutos para reflexionar sobre esta pregunta y escribe tu respuesta en el PDF adjunto. Enfoca tu respuesta en tu innovación o iniciativa general, no en un proyecto o adaptación específicos.

Creo que…

## ¿En qué fase de escalamiento crees que se encuentra actualmente tu innovación o iniciativa? ¿Por qué?

Tómate 2 o 3 minutos para reflexionar sobre esta pregunta y escribe tu respuesta en el PDF adjunto. Enfoca tu respuesta en tu innovación o iniciativa general, no en un proyecto o adaptación específicos.

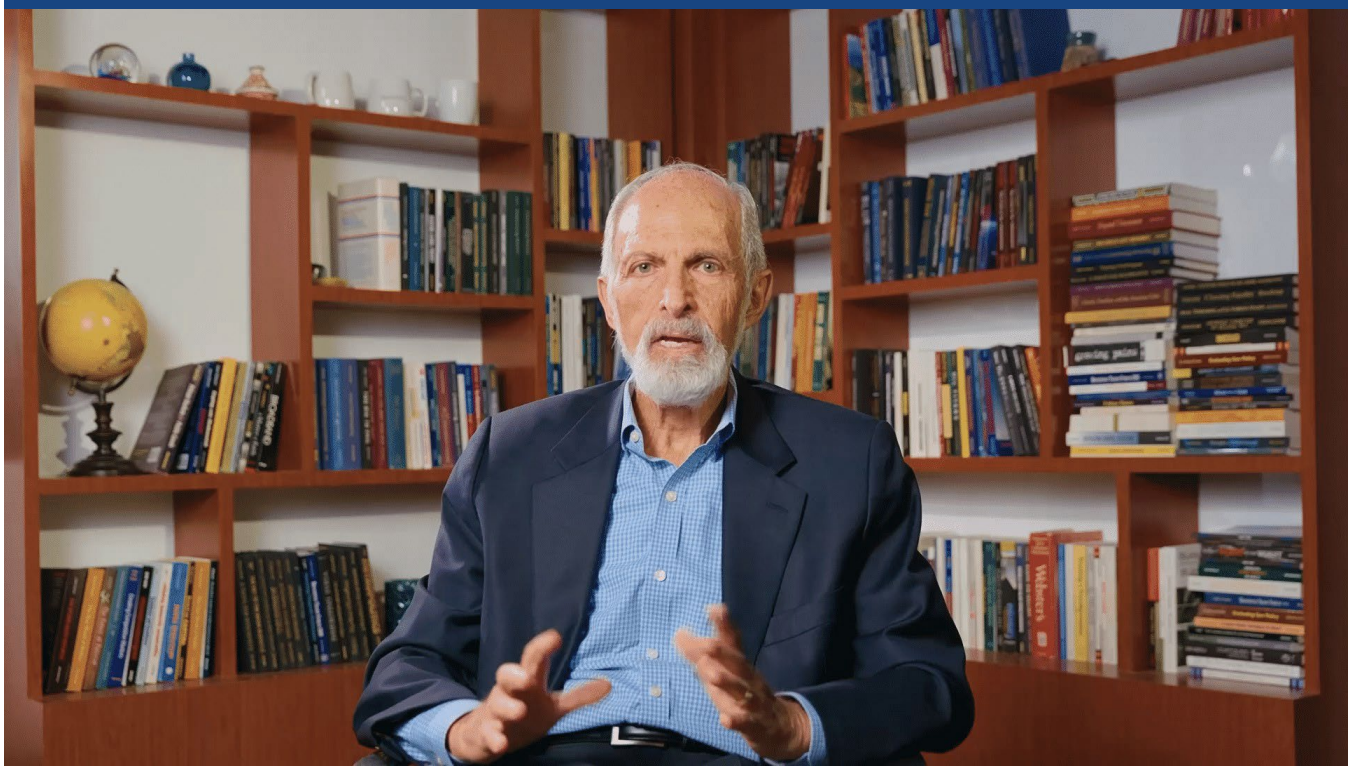
Creo que…

# 5 principios clave del escalamiento

A lo largo del proceso, es fundamental tener en cuenta algunos principios básicos sobre el escalamiento. No son reglas estrictas, sino más bien formas generales de trabajar a las que debes volver repetidamente cuando tomes decisiones sobre el escalamiento.

En este video, Larry Cooley resume cinco principios clave del escalamiento. Mientras lo escuchas, piensa en qué principios se asemejan a tus propias experiencias.

**Consulte la transcripción del video en la página siguiente.**



**Transcripción de video**: Hola a todos. Me llamo Larry Cooley, y me da mucho gusto tener esta oportunidad de hablar con ustedes hoy. Soy investigador principal aquí en Brookings Institution y también dirigí durante muchos años una empresa llamada Management Systems International. Mi área profesional es lo que se podría llamar "cambio de sistemas a gran escala", pero he trabajado durante los últimos 23 años, en particular y específicamente en el tema del escalamiento. En este momento, eso implica liderar una comunidad de práctica que abarca varios países. Contamos con 5000 miembros en 77 países, todos los cuales trabajan en el escalamiento de una cosa u otra, de una forma u otra, de una plataforma u otra, pero todos tratamos de aprender juntos qué significa realmente escalar de manera efectiva. En mi caso, lo he hecho en diversos sectores y países, pero el sector en el que más he trabajado es el de la educación, así que estoy especialmente feliz de poder hablar con ustedes. Así que muchas gracias por darme la oportunidad de compartir unas palabras con ustedes. En particular, me gustaría compartir 5 lecciones que he aprendido a lo largo del camino sobre lo que realmente se necesita para llevar las cosas a gran escala con éxito, y les diré que es más difícil de lo que parece. No lo digo para desanimarlos. Lo digo para que estén preparados. Básicamente, hacer algo bien ya es bastante difícil, pero hacerlo bien y luego llevarlo a gran escala es un doble desafío. Y para que puedan reflexionar sobre eso, voy a tratar de enfocarme en cinco cosas, en particular en la idea de escalar y mantenerse allí, tomando todo lo bueno y convirtiéndolo en la nueva normalidad. Así que aquí vamos.

A la primera la llamo "enamorarse del problema antes de adoptar la solución". Y eso puede parecer sencillo, pero les puedo asegurar que es lo más difícil de todo, porque una vez que empezamos a intentar hacer algo, nos comprometemos tanto a hacerlo de la mejor manera y a la mayor escala posible, que a veces nos olvidamos de que tal vez no sea la mejor solución o que tal vez la situación haya cambiado. Por eso, a veces lo describo como tener un pie en el acelerador mientras el otro sigue en el freno. La idea es que, a medida que avanzamos con cualquier cosa, hay que ser conscientes de exactamente por qué lo estamos haciendo. A veces nos referimos a esto como los cinco porqués. Si alguien te dice por qué está haciendo algo, pregúntale: "¿Pero por qué?". Y si te lo dice, pregúntale por qué una vez más. Quizás se enoje contigo para cuando llegues al quinto por qué, pero para cuando llegues al quinto, ya habrás llegado al fondo de ese problema, y ten eso muy presente en tu mente a medida que avanzas en el proceso. Ese es el principio número uno.

Principio número dos: piensa en restar, no en sumar. Con eso me refiero a lo siguiente. Cuando intentamos diseñar soluciones para los problemas, intentamos que esas soluciones sean lo mejor posible. Si queremos expresarlo en términos de las ciencias sociales, tratamos de obtener el máximo tamaño del efecto. Así que, para intentar que las cosas salgan lo mejor posible, por lo general agregamos elementos. Cada elemento que agregamos probablemente mejora el impacto de lo que estamos haciendo pero, al mismo tiempo, aumenta el costo, aumenta la complejidad. Así que, si piensas como alguien que busca escalar, no piensas en qué puedo agregar para mejorarlo, sino que piensas en qué puedo quitar para hacerlo más sencillo o más económico y aun así conservar la mayor parte del beneficio. Así que piénsalo de otra manera. Si tuvieras una intervención complicada, y te dijera que puedes reducir la complejidad o el costo en un 50 %, pero perderías el 20 % del impacto, mi consejo es que aceptes ese trato, es un buen trato.

El tercer principio es sobre el contexto, y podrías pensarlo de esta manera. El contexto no solo es el rey, el contexto es el rey y la reina en esta situación. ¿Por qué digo eso? Porque una larga experiencia me ha enseñado que la idea de cortar y pegar casi nunca funciona, ni siquiera en los casos que cuentan con una sólida base tecnológica, tampoco funciona. Hay demasiados factores involucrados en lo que podrías llamar la economía política o, a veces, simplemente las diferencias culturales o las dinámicas organizativas, por ejemplo, la forma en que la descentralización funciona o no en un país, la forma en que la elaboración de presupuestos funciona o no en un país, la forma en que los sindicatos están o no están organizados por los docentes en un país, la forma en que los padres participan o no en el sistema, todas estas cosas no son iguales de un país a otro, ni querrías que lo fueran.

Cada una se adapta a sus propias circunstancias, pero la consecuencia de eso es que, por más clara que te parezca la intervención, probablemente haya más de lo que crees que debe suceder para adaptarla a esas circunstancias. Y también es cierto que no será un proceso lineal, lo irás descubriendo sobre la marcha. Así que habrá un componente importante de adaptación, y habrá un importante proceso de gestión adaptativa que se llevará a cabo a lo largo del camino. Así que no pienses que tienes un plan definido. Piensa que el plan que tienes es solo un punto de partida, y que la clave de esto será la capacidad de aprender y cambiar a medida que avanzas.

Número cuatro. Hay dos conceptos que a veces se mencionan juntos, pero que a veces se separan. La forma en que me gusta describir este principio es que la escala y la sostenibilidad son gemelas. Son gemelas que nunca debieron haberse separado pero que, en su mayor parte, ahora se encuentran en distintas conversaciones.

Y, por último, el quinto principio, que es que existe una vía para escalar. No es del todo predecible y definitivamente no es lineal, pero hay una vía, y puedo decirte que suele ser un camino largo. Por lo general, según nuestra experiencia, termina siendo de unos 15 años. Ese es el tiempo que transcurre desde que algo que es una buena idea, en el mejor de los casos, se institucionaliza por completo y se practica como la nueva normalidad. Ahora bien, lo que sí puedo decirte es que algunas cosas parecen suceder mucho más rápido que eso pero, por lo general, si miras más allá, si entiendes el trasfondo, ya había algo mucho antes de que te enteraras, antes de que saliera a la luz, que hizo que esos 15 años fueran posibles. He visto cómo se repite esto en un caso tras otro tras otro. A veces entiendo por qué tardó tanto, a veces no entiendo por qué tardó tanto, pero puedo decirte que sistemáticamente termina tardando tanto. Así que si trabajas en un proyecto de uno, tres o cinco años, con uno, tres o cinco años de financiamiento, siempre tienes que mirar hacia adelante. ¿En qué punto del ciclo te encuentras? ¿Qué sigue después de eso? ¿Cuál es el traspaso que se lleva a cabo al final? Porque puedo prometerte que, si estás relativamente al principio del proceso de escalamiento, no habrás llegado al final del proceso cuando termines ese proyecto. Estarás en algún punto avanzado del camino, pero aún te quedará camino por recorrer.

**Recuerda los 5 principios clave del escalamiento:**

1. Enamórate del problema antes de adoptar la solución;
2. Piensa en restar, no en sumar;
3. El contexto es lo más importante;
4. La escala y la sostenibilidad son gemelas;
5. El escalamiento es un proceso a largo plazo y no lineal

# ¿Cómo explicarías el escalamiento del impacto?

## Después de completar este módulo, ¿cómo le explicarías la idea de «escalamiento del impacto» a los demás?

Escribe tu respuesta en el PDF adjunto. Esta no es una evaluación; su objetivo es servirte de ayuda a la hora de comunicarte con los socios y partes interesadas. Por lo tanto, utiliza el lenguaje que empleas para comunicarte con tus colegas como parte de tu trabajo habitual.

Yo lo describiría como…

# Resumen del módulo 1

## ¿Qué es el escalamiento del impacto?

En esta sección, exploramos por qué es importante el escalamiento y qué significa «escalamiento del impacto».

### A esta altura ya deberías saber...

- Que el escalamiento del impacto significa expandir y profundizar el impacto de un enfoque
- Otros nombres del escalamiento y otras formas en las que quizá ya estés escalando el impacto en tu propio trabajo
- Algunos principios clave para guiar tu toma de decisiones sobre el escalamiento, entre ellos: Enamórate del problema antes de adoptar la solución; Piensa en restar, no en sumar; El contexto es lo más importante; El escalamiento y la sostenibilidad son gemelas; El escalamiento es un proceso a largo plazo y no lineal

- El escalamiento no consiste en expandir el alcance, llegar a nuevos lugares o replicar un modelo si no se genera impacto o este no es sostenible

- Existen diferentes fases de escalamiento, pero el proceso no es necesariamente lineal: una vía de escalamiento suele avanzar y retroceder entre diferentes etapas de escalamiento

---

## En este módulo, completaste las siguientes actividades y reflexiones:

- ¿Cómo defines el escalamiento?

- ¿De qué manera ya estás participando en el escalamiento?

- ¿En qué fase del escalamiento se encuentra tu innovación?

- ¿Cómo le explicarías a otros el concepto de «escalamiento del impacto»?

## Discute con tu equipo

1. ¿Por qué creemos que el escalamiento es importante?
2. ¿Qué significa el escalamiento del impacto en términos de nuestro propio trabajo?
3. ¿Qué estamos haciendo ya que podría considerarse una forma de escalamiento, aunque se llame de otra manera?
4. ¿Cómo traduciremos y explicaremos el concepto de «escalamiento» a las partes interesadas?
5. ¿En qué fase de escalamiento creemos que se encuentra nuestra innovación o iniciativa?
6. ¿Con qué principio(s) de escalamiento nos identificamos? ¿Por qué?

# ¿Qué sigue?

El próximo módulo explorará cómo identificar las acciones que generan impacto, la idea de la escala óptima y cómo desarrollar un objetivo de escalamiento a largo plazo.

# Objetivos de escalamiento y escala óptima




**INICIAR EL MÓDULO**

# Descripción general del módulo 2

# Objetivos de escalamiento y escala óptima

Esta sección explora cómo planificar de manera intencional el impacto a gran escala. Se presentará el concepto de «escala óptima», y aprenderás a desarrollar objetivos de escalamiento tanto a largo plazo como intermedios. Este módulo es solo una breve introducción a estos temas profundos, y volveremos a ellos repetidamente en los módulos siguientes.

## Objetivos de aprendizaje

1. Comprender la relación entre las acciones y el impacto a gran escala.
2. Identificar qué es lo esencial para generar impacto en tu innovación y qué se puede adaptar.
3. Comprender que más grande no siempre significa mejor y que es importante identificar la escala óptima a la que aspiras.
4. Identificar los componentes clave de un objetivo de escalamiento y empezar a pensar en tu visión definitiva del impacto a gran escala.
5. Comprender la relación entre el escalamiento y la transformación del sistema, y cómo se complementan para mejorar los sistemas educativos.

## Términos clave

- **Objetivo de escalamiento:** la visión concreta, medible y a largo plazo del impacto a gran escala. Es importante señalar que el objetivo de escalamiento define el impacto que se pretende lograr a gran escala, no solo la expansión hasta un determinado tamaño o alcance. Puede ser útil pensar en un objetivo de escalamiento como el destino final, o la «nueva normalidad» que se busca crear. Un objetivo de escalamiento resume el impacto que se pretende generar a gran escala, para comunidades específicas, en un plazo determinado.

- **Escala óptima:** en lugar de buscar el máximo tamaño y alcance, la escala óptima es el punto en el que la magnitud, la variedad, la sostenibilidad y la equidad de los impactos a gran escala se equilibran de una manera ampliamente respaldada por las partes interesadas. Esto significa equilibrar no solo cuánto impacto se genera, sino también cuán diversos son los impactos, cuánto duran y cuán equitativamente se distribuyen, de modo que los beneficios del escalamiento superen cualquier efecto negativo.

## Esquema del módulo

- Comprender qué genera impacto
- Escala óptima
- Objetivos de escalamiento
- Identificar qué es lo esencial para generar impacto en tu iniciativa
- ¿Cuál es la escala óptima para tu trabajo?
- Comenzar a desarrollar un objetivo de escalamiento

# Comprender lo que genera impacto

## Identifica el impacto que quieres escalar

Sabemos que el escalamiento consiste en expandir y profundizar el impacto de manera sostenible. Esto puede adoptar muchas formas diferentes:

- **Escalar hacia AFUERA** para llegar a más personas, escuelas y/o regiones geográficas.
- **Escalar hacia ARRIBA** para cambiar la política gubernamental formal o incorporar nuevas prácticas al sistema público existente.
- **Escalar A FONDO** para cambiar mentalidades subyacentes, fortalecer la capacidad local o fomentar un movimiento social más amplio para apoyar una idea.

No existe una única forma correcta de escalar, pero lo es esencial ser claro, concreto e intencional desde el principio sobre el objetivo de escalamiento que se busca alcanzar y las vías para lograrlo de la mejor manera.

El siguiente video ofrece una descripción general de los cuatro pasos que puedes seguir para determinar tu objetivo de escalamiento y las vías para lograrlo. Cada uno se analizará en mayor detalle en el resto del módulo.

## Consulte la transcripción del video a continuación.




**Transcripción de video**: El espacio educativo está lleno de ideas innovadoras destinadas a crear un cambio positivo dentro y fuera del salón de clases. Sin embargo, con demasiada frecuencia, es difícil que estas iniciativas crezcan de manera sostenible o logren un impacto profundo y duradero. Una sólida estrategia de escalamiento ayuda a los innovadores de la educación a pensar de manera intencional sobre cómo expandir, profundizar y mantener su impacto.

A continuación, se mencionan cuatro pasos que le ayudarán a establecer una meta de escalamiento y determinar el mejor camino a seguir. Si bien estos pasos parecen simples, recuerde que, de hecho, este es un proceso complejo e iterativo que debe realizarse en colaboración. Paso uno. Articule el impacto que pretende generar. Comience por definir qué resultado quiere escalar su organización. Supongamos que su organización tiene como objetivo mejorar las prácticas docentes para ayudar a los estudiantes con discapacidades. Sea concreto sobre lo que intenta escalar; en este caso, un curso de capacitación docente que su organización ha probado y demostrado que es eficaz para cambiar las prácticas docentes. Paso 2. Establezca una meta de escalamiento medible. Considere cómo sería que su impacto se convierta en la nueva normalidad en el sistema educativo.

Una meta de escalamiento bien definida es medible, tiene un plazo definido y está enfocada en el impacto a largo plazo. Por ejemplo, la meta podría ser que el 60 % de los maestros de primaria de todo el país implementen prácticas inclusivas en el aula en un plazo de 10 años. Paso 3. Identifique posibles vías para escalar. Haga una lluvia de ideas sobre las vías disponibles para lograr su meta. Aquí es donde puede ser creativo.

Podría brindar capacitación directamente a los docentes. Esto podría requerir financiamiento o personal adicional. O podría capacitar a las ONG locales para que dicten el curso a nivel nacional. Podría franquiciar el curso, lo que le permitiría mantener más control. Como alternativa, podría transferir el curso al programa de capacitación docente del Ministerio de Educación, de manera que el rol de su organización sea brindar apoyo y supervisión. Paso 4. Aclare los roles y las responsabilidades. Escalar el impacto requiere colaboración. Ahora que tiene algunas vías posibles, piense en quién estará involucrado en cada una. Cuando se alcance su meta, ¿quién implementará la innovación? ¿Quién pagará? ¿Cómo podría tener que cambiar su rol? Considere el presupuesto, la experiencia, la capacidad y cualquier implicación para la equidad, la inclusión y la sostenibilidad.

Se pueden seguir múltiples vías, pero tenga cuidado de no abrumarse con demasiadas. Con todo esto en mente, revise y finalice su vía o vías de escalamiento.

# Preguntas para determinar el impacto

## Pregunta 1: Qué impactos estás tratando de generar a gran escala?

En primer lugar, debes tener claro qué impactos específicos quieres lograr a gran escala. ¿Qué es exactamente lo que esperas escalar?



Por ejemplo, tal vez quieras mejorar los resultados en matemáticas de los estudiantes de secundaria, cambiar las prácticas docentes en el salón de clases, ampliar la participación de los padres en las decisiones escolares, incorporar nuevas formas de utilizar los datos en las operaciones del Ministerio, sistematizar vías de colaboración entre distritos escolares, institucionalizar una política innovadora o cambiar las actitudes de la comunidad respecto a la importancia de la educación de las niñas.

**Selecciona cada tarjeta a continuación para explorar diferentes tipos de impacto.**



Mentalidades, creencias
o normas nuevas
o modificadas



Políticas, regulaciones
o estructuras nuevas
o modificadas



Un movimiento social en
defensa de un tema
o una idea



Prácticas, comportamientos o formas de trabajar nuevas o modificadas

## Pregunta 2: ¿Qué estás haciendo específicamente para generar este impacto?

A continuación, debes pensar qué es específicamente lo que vas a escalar. En otras palabras, ¿qué estás haciendo de manera tangible para generar el impacto o los impactos que buscas escalar? Detalla qué es concretamente lo que estás tratando de escalar para generar ese impacto, como una intervención, un servicio, una tecnología, una capacitación o un plan de estudios.

Puede haber, y a menudo hay, múltiples actividades que contribuyen a un impacto compartido. Sin embargo, es importante no dar por sentado que cada componente de tu proyecto o enfoque conduce o es esencial para lograr el impacto. Las investigaciones sobre escalamiento pueden desempeñar un papel importante para **determinar qué elementos de tu innovación o iniciativa son clave para generar y mantener el impacto**.



Por ejemplo, si quieres ver una mejora en las habilidades matemáticas entre los estudiantes de secundaria en tres regiones rurales del país, ¿qué estás haciendo para mejorar esas habilidades?

- ¿Capacitar a los maestros de matemáticas sobre nuevas habilidades pedagógicas?
- ¿Actualizar el plan de estudios de matemáticas?
- ¿Crear un programa de tutoría para los estudiantes con dificultades en matemáticas?
- ¿Algo más?

**Es importante identificar las acciones específicas que se llevarán a cabo para generar un impacto.**

## Preguntas 3 y 4 : ¿Qué es fundamental para generar un impacto? ¿Qué no es fundamental y se puede adaptar o cambiar?



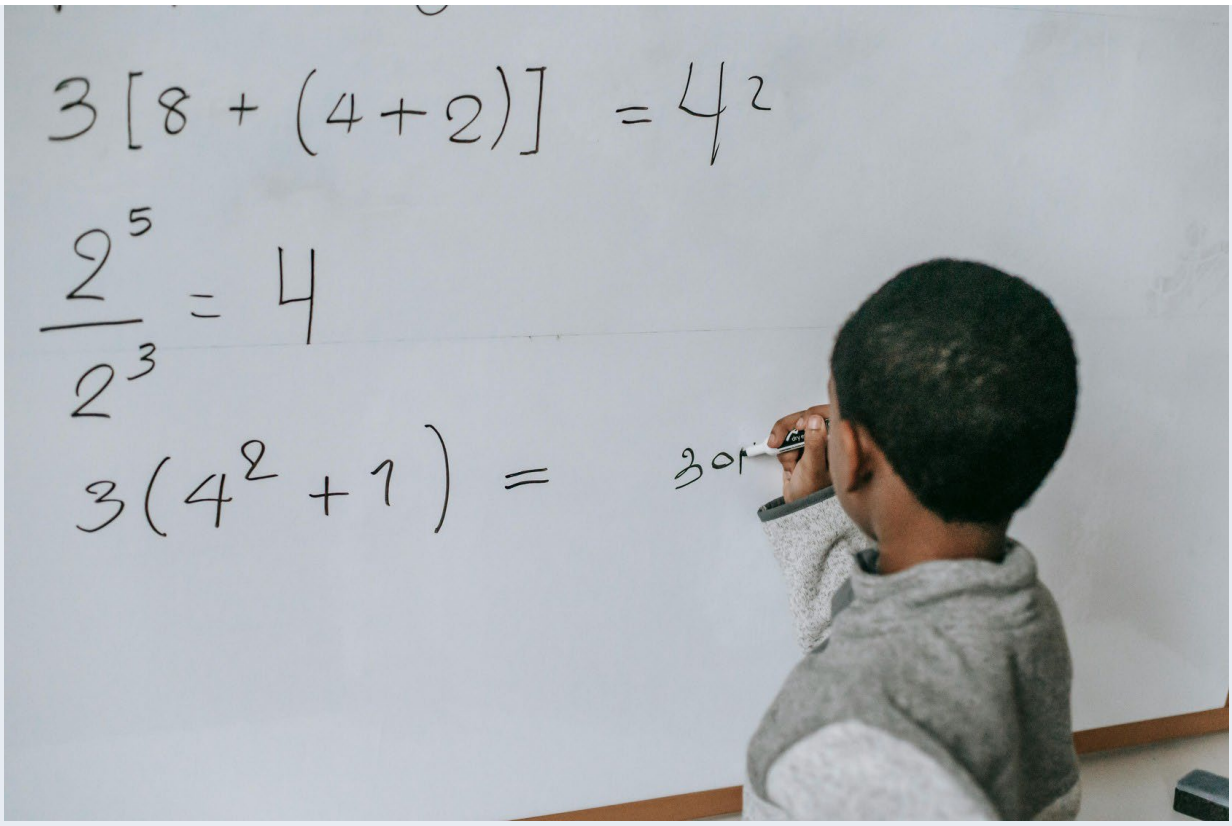
Un error común entre los equipos educativos es creer que podrán escalar su iniciativa exactamente como se hizo en la etapa piloto o como lo hizo la organización de origen. Pero los modelos de las primeras etapas suelen ser enfoques complejos, considerados «estándar de oro», que son difíciles de escalar.

¡Recuerda el módulo 1, cuando Larry Cooley recomienda: «Piensa en restar, no en sumar» como un principio fundamental del escalamiento! Esto se debe a que el escalamiento a menudo implica simplificar tu enfoque, permitir que otros actores lo adapten o incorporar partes del mismo a programas, iniciativas o sistemas ya existentes.

> Comprender **qué partes de tu innovación o iniciativa son fundamentales para generar impacto (y cuáles no lo son) es un primer paso esencial al desarrollar tu objetivo de escalamiento** y seleccionar las vías de escalamiento. No deberías crear un objetivo de escalamiento que sea imposible de alcanzar, ni seguir estrategias que reduzcan el impacto de tu enfoque. Y tampoco deberías descartar vías que tal vez requieran una versión simplificada de tu innovación, pero que ofrezcan beneficios de sostenibilidad a largo plazo.

**Esto se verá con más detalle en el módulo sobre «Investigación para fundamentar el escalamiento». Mientras tanto, puede ser útil pensar concretamente en qué actividades centrales quieres escalar para generar un impacto más profundo.**

- ¿Qué componentes fundamentales de la innovación o del modelo es absolutamente necesario escalar para lograr el impacto que buscas?
- ¿Qué componentes de la innovación deben adaptarse durante el escalamiento para responder a las necesidades, contextos o características cambiantes con el fin de lograr un impacto?
- ¿Qué componentes de la innovación podrían simplificarse o eliminarse del proceso de escalamiento para lograr un impacto?




Por ejemplo, tal vez dirijas un programa extraescolar para estudiantes de secundaria con el fin de mejorar los resultados en matemáticas. El programa incluye juegos de resolución de problemas en equipo, repaso de lecciones, tutoría individualizada y ayuda con la tarea.

Sin embargo, tras analizar los datos, tu equipo se ha dado cuenta de que los componentes principales que conducen a un mejor aprendizaje son la tutoría individualizada y los juegos de resolución de problemas.

Como resultado, decides enfocarte en escalar esas dos actividades mediante diversos métodos, en lugar de intentar que las escuelas las adopten todas.

# Evidencia del impacto

Asegúrate de que tu comprensión del impacto se base en evidencias, no en suposiciones. Cuando pienses en el impacto que esperas generar y en las medidas que tomarás para lograrlo, **es importante que bases tus respuestas en evidencia relevante para el contexto y en investigaciones** sobre lo que genera impacto en educación (y lo que no). Con muchas iniciativas educativas se espera que, si se realiza un conjunto específico de actividades, los resultados de aprendizaje de los estudiantes mejorarán. Sin embargo, hasta que todas las actividades se hayan implementado, adaptado y estudiado en un contexto específico, no podemos saber si esas actividades producirán realmente mejores resultados de aprendizaje

- Quizás una sola actividad mejora el aprendizaje, y las demás no.
- Quizás la iniciativa funciona en un contexto, pero no en otro.
- Quizás la iniciativa sí produce los resultados previstos, pero también genera un resultado negativo inesperado.

**Es esencial contar con evidencia para comprender qué acciones específicas conducen al impacto. La investigación sobre el escalamiento desempeña un papel importante, ya que pone a prueba estas suposiciones y genera la evidencia necesaria para identificar qué es fundamental para generar un impacto a gran escala.**

# Identificar los componentes fundamentales que generan impacto

## ¿Qué impactos tu iniciativa o innovación busca generar a gran escala?

Concéntrate en los resultados específicos (no en las actividades) que genera tu innovación y que deseas escalar para lograr un mayor impacto. Tómate 2 o 3 minutos para reflexionar y escribe tu respuesta en el PDF adjunto.

Creo que…

## ¿Qué estás haciendo específicamente para generar este impacto? En otras palabras, ¿qué actividades o acciones de tu iniciativa sabes que generan este impacto?

Asegúrate de que tu respuesta se base en datos, no en suposiciones, sobre lo que genera impacto.
Tómate 1 o 2 minutos para enumerar los componentes clave de tu iniciativa que han demostrado producir los resultados que esperas escalar.

Creo que…

## Identifica qué es lo esencial de tu innovación y qué se puede adaptar.

Reflexiona sobre tu respuesta anterior. ¿Hay otros componentes o aspectos que sean fundamentales para tu innovación? ¿Qué partes de tu innovación pueden adaptarse, contextualizarse o modificarse para mejorar la escalabilidad?

Creo que…

# Escala óptima

Al pensar en el impacto que pretendes generar a gran escala, ¡puede ser tentador soñar en grande! Después de todo, los problemas suelen ser desafíos grandes y complejos. Pero **cuando se trata de escalar, más grande no siempre es mejor, y no todos los impactos son positivos**. La mayoría de las innovaciones no generan un solo cambio en el sistema, sino que generan varios impactos directos e indirectos a medida que se escalan.

Por lo tanto, es muy importante **pensar críticamente sobre cuál es la escala adecuada para tu trabajo**. El concepto de escala óptima, tal como lo definen McLean y Gargani en su libro de 2019 **Scaling Impact: Innovation for the Public Good**, es muy útil para considerar el conjunto completo de impactos que podrían generarse al escalar, y cuál podría ser la ***escala óptima*** para tu trabajo.

**Explora cada aspecto del impacto en el acordeón a continuación.**

**Magnitud de los impactos** —

**Cuánto impacto se genera.**
A menudo se relaciona con el alcance, el tamaño, la calidad o el valor.

**Variedad de los impactos** —

**Qué tan diversos** son los impactos, en qué niveles se producen y la **variedad de contextos** en los que se ha observado el impacto.

**Sostenibilidad de los impactos** —

**Cuánto duran los impactos.**
A menudo, se trata de un período de tiempo.

**Equidad de los impactos** —

**Qué tan equitativamente se distribuyen los impactos.**
Esto puede incluir centrarse en las necesidades más urgentes en lugar de las más accesibles, garantizar que los beneficios no se distribuyan de manera desigual, que los perjuicios no recaigan de manera desproporcionada sobre los grupos marginados, y equilibrar los beneficios y los perjuicios de forma que las personas los acepten.

**Respaldo** —

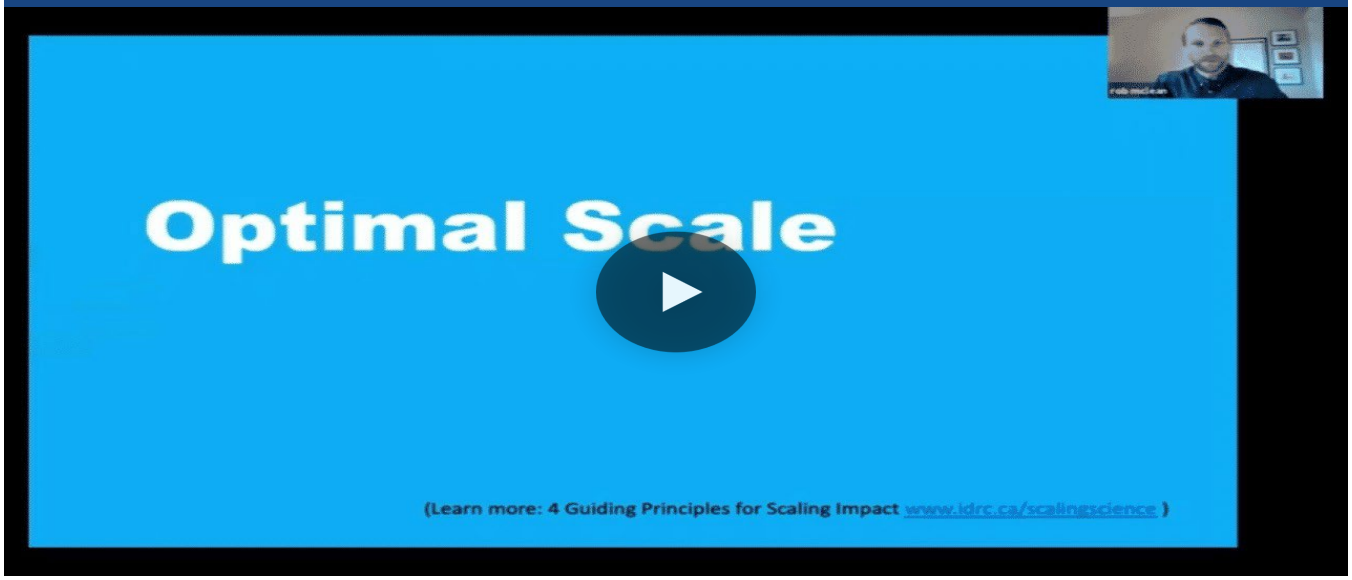
Si todas las partes interesadas (en particular, las personas afectadas más directamente por la implementación) contaran con toda la información disponible sobre los posibles beneficios y riesgos, optarían por escalar la innovación.

La escala óptima es un concepto con matices que toma en cuenta múltiples dimensiones del escalamiento. Destaca que **el escalamiento siempre requiere concesiones y que el crecimiento sin fin rara vez es la respuesta correcta**. El escalamiento puede generar una variedad de impactos (positivos, neutros y negativos) y es importante asegurarse de que, al sopesarlos en conjunto, las personas más afectadas por el esfuerzo de escalamiento sientan que este está justificado.

> **Citando a McLean y Gargani: «La búsqueda del impacto óptimo —no del impacto máximo—dirige el escalamiento hacia resultados equilibrados y sensatos».**

El siguiente video, tomado de un seminario web de GPE KIX de 2020, presenta a Rob McLean, especialista sénior de programas del IDRC, quien explica con más detalle el concepto de «escala óptima».

**Consulte la transcripción del video a continuación.**

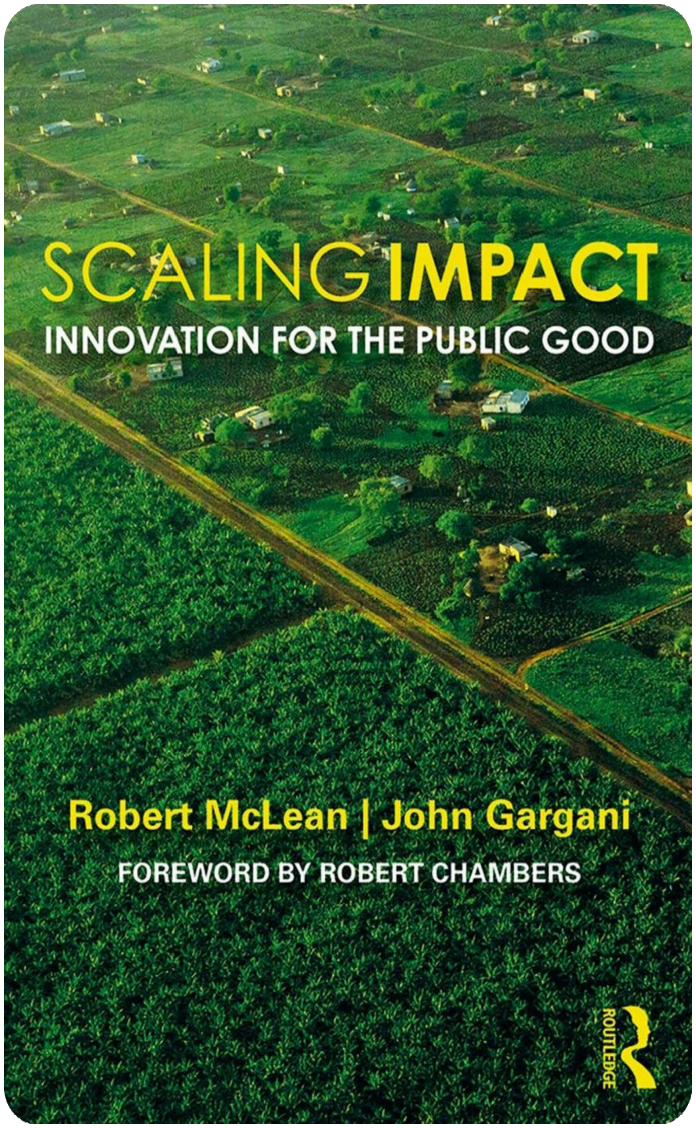


**Transcripción de video**: Hemos desarrollado este principio, esta idea de escala óptima, que, en pocas palabras, es un desafío a la noción de que "cuanto más grande, mejor" de seguir escalando y escalando. Y este principio nos anima a nuestros socios y a nosotros en el trabajo a pensar en lo óptimo y en cómo podríamos apuntar a eso en nuestro trabajo, en lugar de la expansión continua. Así que esa es una de las conclusiones clave que esperamos que sea bien recibida y que te resulte útil en tus proyectos de aquí en adelante. Entonces, ¿qué es la escala óptima? Bien, en la siguiente diapositiva presentamos los resultados de nuestra investigación para desentrañar lo que realmente importa, lo que realmente cuenta para lograr una buena escala. Y para nosotros, hubo al menos cuatro dimensiones. Así que este es un punto de partida que debería y necesita expandirse y diversificarse, pero que mide un impacto óptimo.

Y la primera es adonde solemos ir cuando pensamos en escalar, y eso es la magnitud. Entonces, ¿cuánto?, ¿cuánta cobertura?, ¿cuántos distritos están incluidos?, ¿cuántos estudiantes? Pero las siguientes tres realmente ayudan a diversificar y crear una visión más amplia, una visión más integral del impacto que se podría medir y al que se podría apuntar en los esfuerzos de escalamiento. Así pues, la variedad se refiere a qué tipos de impactos se están contando. ¿Se trata solo de los resultados educativos, los puntajes de los exámenes o las oportunidades de empleo para los estudiantes que participan en los programas? ¿Y qué hay del rendimiento económico? A menudo es un argumento muy convincente para presentar como medida del impacto de tu proyecto ante los financiadores, gobiernos, inversores del sector privado. La equidad se trata en realidad de la granularidad del impacto. ¿Quién se beneficia y quién no? ¿Quién queda rezagado con esta intervención? La sostenibilidad, como ha señalado Jenny muy bien, en realidad se trata de la rigurosidad o la capacidad de duración a largo plazo del proyecto que se va a escalar. ¿Y cómo podría resultar esto una vez que tus esfuerzos y tus fondos ya no se destinen a este esfuerzo de escalamiento? Entonces, como estos controles de aquí lo muestran, si volvemos a la diapositiva anterior, disculpen… la creencia común sería que debemos subirlos todos al máximo y aspirar a lo máximo posible en cada una de estas dimensiones.

Pero en realidad, si pasamos a la siguiente diapositiva, no es tan sencillo. Y hemos descubierto una y otra vez en nuestra revisión que casi siempre hay concesiones entre estas dimensiones. Así que pensemos en el inmenso cambio y disrupción que ha habido en la educación en todo el mundo. Sabemos muy bien que no podemos simplemente aspirar a hacer más sin tener en cuenta quién se beneficia. Así que esta concesión entre más y la equidad entra en juego en casi todas nuestras intervenciones educativas en la actualidad. Por eso, pensar en el contexto, en cómo tu proyecto puede medir, puede demostrar y puede considerar de manera transparente las concesiones entre, al menos, estas cuatro dimensiones de impacto puede ayudarte a encaminarte hacia lo que hemos venido llamando impacto óptimo, pero lo que realmente hay detrás de ese término es un impacto que importe, para tus electores, tus beneficiarios y también para tus beneficiarios no previstos.

# Historia de escalamiento: ¿Qué sucede cuando no se considera la escala óptima antes de escalar?




Lee el caso de estudio de PlayPumps y cómo los conceptos de escala óptima se aplican a su experiencia aquí:

**Capítulo 4: Escala óptima**

# Opcional: ¿Cuál es la escala óptima para tu trabajo?

**Responde las siguientes preguntas en el PDF adjunto.**

## ¿Cuál es la escala óptima para tu trabajo?

**Magnitud**

¿A cuántas personas (o escuelas, clases, comunidades, etc.) intentas llegar a gran escala?

**Variedad**

¿Cuál es la variedad o el rango completo de impactos que podrían derivarse de tu trabajo? Piensa tanto en los impactos previstos como en los imprevistos, así como en los impactos positivos y negativos que podrían surgir del escalamiento.

**Sostenibilidad**

¿Cuánto tiempo planeas que duren los impactos?

¿Cuál es el plan para sostener esos impactos?

**Equidad**

¿Los impactos se distribuirán de manera equitativa?

¿Cuáles son los posibles impactos del escalamiento en cuanto a la equidad?

**Respaldo**

¿Crees que las partes interesadas más involucradas o afectadas por este trabajo estarían de acuerdo con el escalamiento, basándose en los impactos que mencionaste en tus respuestas anteriores?

¿Hay cambios que debas considerar para lograr un equilibrio en los impactos que cuente con el apoyo de todas las partes interesadas?

# Objetivos de escalamiento a largo plazo

# Desarrollar un objetivo de escalamiento medible

## ¿Qué es un objetivo de escalamiento?

Un objetivo de escalamiento es la **visión concreta, medible y a largo plazo del impacto a gran escala**. Establece el impacto que esperas lograr, cuándo lo lograrás y para quién.

Puede ser útil tener un objetivo de escalamiento a largo plazo (a veces llamado «Visión de Estrella del Norte», ya que guía tus esfuerzos de escalamiento), así como una serie de objetivos intermedios más pequeños que sirvan como hitos en el camino hacia esa visión a largo plazo.

Esta sección se enfoca en identificar tu objetivo de escalamiento a largo plazo, y las siguientes secciones se centrarán en desarrollar objetivos intermedios y vías para escalar.

## Preguntas para tener en cuenta al desarrollar un objetivo de escalamiento

- ¿Qué específicamente se escalará?
- ¿Qué impactos se generarán?
- ¿Dónde vas a escalar?
- ¿Cuántas personas se verán impactadas?
- ¿Para cuándo esperas lograr el escalamiento?

## ¡Recuerda!

**La idea central que debe guiar tus respuestas a todas estas preguntas es:**

**¿Por qué vas a escalar?**

**¿Qué impacto pretendes generar?**

**¿Para quién?**

# Ejemplo de objetivo de escalamiento




**VISIÓN DE ESTRELLA DEL NORTE**

Llegar al 100 % de los estudiantes de 3.º a 6.º grado con una enseñanza centrada en el niño y adaptada al nivel para mejorar los resultados de alfabetización y aritmética, e institucionalizar y mantener la implementación del Programme d'Enseignement Ciblé íntegramente dentro del sistema educativo existente durante los próximos cinco años.

## Lee más a continuación

**Escalamiento de un programa básico de alfabetización y aritmética en Costa de Marfil**
Molly Curtiss Wyss y Jenny Perlman Robinson

**IR AL ARTÍCULO**

# Actividad: Evalúa la solidez de estos ejemplos de objetivos de escalamiento

**Lee cada uno de estos objetivos de escalamiento y evalúalos:**

- ¿Este es un objetivo de escalamiento sólido o le falta algo?
- ¿Es medible, específico y está enfocado en el impacto a largo plazo?
- ¿Contiene información clave sobre quién, qué, cuándo y dónde?
- ¿Cómo se podría mejorar?

**Cuando termines de evaluar cada objetivo, selecciona la tarjeta para ver qué falta y cómo se puede mejorar el objetivo.**

| | |
|---|---|
| **Para el año 2045, todos los alumnos de primaria de Camboya habrán mejorado sus habilidades de lectura.** | Falta el «qué»: ¿qué estás haciendo para mejorar los resultados en lectura para el año 2045?<br>El «cuántos» tampoco es lo suficientemente específico: ¿cuántos estudiantes son «todos los estudiantes<br>de Camboya»? Sería bueno enfocarse en un grado específico de estudiantes, una zona de Camboya o un número total para que este objetivo sea más preciso. |
| **Distribuir libros de texto actualizados a todos los alumnos de primaria del estado de Borno en los próximos 18 meses.** | Falta el impacto. Este objetivo de escalamiento se centra en las cifras y en llevar a cabo una actividad del proyecto, más que en el impacto. ¿Por qué entregan los libros de texto? ¿Qué impacto generará? Este objetivo también es impreciso: ¿cuántos libros de texto y cuántos estudiantes? Sería útil contar con cifras específicas para que el objetivo sea medible. |

| | |
|---|---|
| **El próximo año, escalaremos a nivel nacional el enfoque de capacitación para maestros de matemáticas mediante la implementación por parte del gobierno, utilizando el personal existente.** | ¡El plazo para este objetivo es demasiado corto! Recuerda que escalar el impacto es un proceso a largo plazo. Generar un cambio sostenible puede llevar de 10 a 15 años, especialmente cuando se trata de algo tan complejo como las prácticas docentes y el trabajo con sistemas gubernamentales. |
| **El Ministerio de Educación se hará cargo de la implementación y el financiamiento del programa «Aprendizaje Lúdico».** | Falta el plazo para este objetivo. ¿Cuándo y cómo se llevará a cabo la transferencia? También falta el impacto: ¿qué impacto generará el hecho de que el gobierno implemente el programa? |

| | |
|---|---|
| **Mediante la formación entre pares, se aumentará en un 30% las calificaciones de la evaluación nacional de habilidades informáticas para los alumnos de 6.tº en los próximos seis años.** | ¡Este es un objetivo de escalamiento bastante bueno! Establece el qué, el quién y el cuándo. Solo falta información sobre dónde específicamente se llevará a cabo. |
| **Mejorar las actitudes respecto a la igualdad de género entre los niños de las escuelas secundarias de la provincia de Dornod.** | Este objetivo de escalamiento no es medible. ¿Cómo sabrás si las actitudes de los niños respecto a la igualdad de género han mejorado? Este objetivo podría mejorarse agregando más detalles sobre cómo se medirá este impacto y para cuándo. |

**Aumentar en un 98 % las tasas de empleo juvenil en la región de la capital para el año 2040.**

¡Este objetivo de escalamiento es difícil de alcanzar! Aunque está bien establecer metas ambiciosas, también es importante ser realista, especialmente cuando se trabaja en objetivos a largo plazo como el cambio de comportamiento y los resultados en materia de educación o empleo.

## Alinear tus acciones e impactos al crear una meta de escalamiento

Muchas innovaciones educativas afirman que su objetivo final de escalamiento es mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, el impacto que generan en realidad se centra en otro nivel del ecosistema educativo. ¡No pasa nada! Los ecosistemas educativos son complejos y existen muchas palancas de cambio diferentes que pueden generar impacto. Pero es importante que **un objetivo de escalamiento sea específico, medible y que refleje con precisión el impacto deseado** que puede generar la iniciativa o innovación.

Por ejemplo, si una iniciativa se centra en el financiamiento de la educación, el impacto que se busca escalar podría ser un mayor número de escuelas que elaboren y utilicen presupuestos escolares equitativos. A largo plazo, unos presupuestos más equitativos pueden contribuir a mejores resultados de aprendizaje, pero probablemente se requiera más investigación longitudinal para comprender si eso está sucediendo y de qué manera. Por lo tanto, al desarrollar su objetivo de escalamiento, el equipo debería enfocarse en los indicadores específicos de impacto que se derivan del uso de presupuestos escolares más equitativos, en lugar de los resultados de aprendizaje. **Aunque este objetivo de escalamiento no se centre directamente en los resultados de aprendizaje, puede contribuir directamente a transformar las condiciones del ecosistema educativo** que mejoren el aprendizaje de todos los estudiantes a largo plazo.

# Comienza a desarrollar un objetivo de escalamiento

## Comienza a desarrollar un objetivo de escalamiento

**Escribe tus respuestas a las siguientes preguntas en el PDF adjunto.**

¿Qué impactos estás tratando de escalar? ¿Por qué? Revisa tus respuestas a las preguntas sobre el impacto en el PDF adjunto, qué genera el impacto y qué es lo fundamental de tu innovación, así como la escala óptima a la que aspiras. Escribe una frase que resuma qué impactos planeas escalar.

¿Cuántas personas serán impactadas a gran escala? Escribe un número o el grupo objetivo que se verá afectado cuando hayas alcanzado tu objetivo de escalamiento. Recuerda el concepto de escala óptima y que más grande no siempre es mejor.

¿Dónde vas a escalar? Escribe 1 o 2 oraciones sobre los lugares o áreas objetivo donde esperas generar un impacto al escalar, incluyendo por qué se han seleccionado esas ubicaciones en particular.

¿Para cuándo esperas haber alcanzado este objetivo de escalamiento a largo plazo? Escribe un plazo para el escalamiento. Este debe ser el plazo en el que esperas alcanzar tu objetivo final de escalamiento. Recuerda que puede llevar de 10 a 15 años escalar un cambio de manera sostenible en un sistema.

# Ejemplo de meta de escalamiento

Para (CUÁNDO), (CUÁNTOS) en (DÓNDE) lograrán (DESCRIBE EL IMPACTO) mediante

(DESCRIBE LO QUE HARÁS Y CON QUIÉN).

**Ejemplo**: Para 2030, 2000 estudiantes de secundaria en San Pedro habrán mejorado sus resultados en matemáticas como consecuencia de su participación en programas de tutoría extraescolar dirigidos por la ONG Aprendemos y el gobierno local de San Pedro.

**Recuerda: esto es un borrador. Volverás continuamente a este objetivo y lo revisarás en los próximos módulos.**

# Opcional: escalamiento y transformación de sistemas

## La relación entre el escalamiento y el cambio de sistemas

**Mientras lees esta sección, piensa en cómo tu objetivo de escalamiento podría estar vinculado a objetivos más amplios de transformación de sistemas en el contexto en el que trabajas.**

Ha habido cierto debate en el sector educativo sobre si es preferible enfocarse en el escalamiento o en el cambio de sistemas como punto de partida para la reforma cuando se busca mejorar los resultados de aprendizaje de manera sostenible. Este curso no considera que el escalamiento y la transformación de sistemas sean ideas opuestas, sino **procesos complementarios que forman parte de un continuo de cambio a gran escala.**

El pensamiento sistémico en la educación puede definirse como el reconocimiento de que cualquier componente o innovación educativa interactúa con muchas partes del sistema, organizaciones, fuerzas y palancas.

**Esta lista de partes del sistema incluye (entre otras) las siguientes:**

- el edificio escolar y la forma de organizar las actividades el plan de estudios
- los antecedentes de los estudiantes; los docentes como individuos la docencia como profesión histórica la
- gobernanza institucional
- los mecanismos de rendición de cuentas en múltiples niveles las influencias de la financiación
- el poder mediador de las comunidades creencias y mentalidades culturales
- la política nacional y los compromisos en materia de educación
- el ámbito del desarrollo global

El pensamiento sistémico sostiene que son las **interacciones complejas entre estas partes del sistema las que impulsan el cambio** (o el estancamiento) de un sistema. Por lo tanto, transformar los sistemas educativos requiere cambiar o remodelar algunas de esas partes de manera que se generen nuevas interacciones con las demás, lo que dará lugar a nuevas prácticas, mentalidades, políticas y culturas institucionales. Si se hace con cuidado, de manera integral y con determinación y paciencia, esto debería conducir a un cambio duradero.

**El escalamiento** puede vincular innovaciones de gran impacto a una o más partes clave del sistema con el fin de modificarlas y alterar sus interacciones con otras partes, fortaleciendo o transformando así el sistema en su conjunto.

# Sigue leyendo a continuación

**Implementar un cambio profundo en la educación: el escalamiento y la transformación de sistemas están conectados, ¿deberían unirse?**

Brad Olsen, Molly Curtiss Wyss y Maya Elliott

**IR AL ARTÍCULO**

# Resumen del módulo 2

## Desarrolllar un objetivo de escalamiento óptimo

En esta sección, exploramos el concepto de escala óptima y presentamos algunos componentes de un objetivo de escalamiento sólido.

### A esta altura ya deberías saber...

- **La escala óptima** es el punto en el que la magnitud, la variedad, la sostenibilidad y la equidad de los impactos se equilibran de una manera ampliamente respaldada por las
- partes interesadas.

  Un **objetivo de escalamiento** es la "visión de la Estrella del Norte" definitiva para un impacto a gran escala. Establece el impacto específico y medible que pretendes generar, para quién y cuándo. También puedes elaborar objetivos intermedios, que son peldaños en el camino hacia lograr el objetivo de escalamiento a largo plazo).

### En este módulo, completaste las siguientes actividades y reflexiones:

- Definir el impacto que quieres generar

- Considerar la escala óptima para tu trabajo
- Comenzar a desarrollar un objetivo de escalamiento

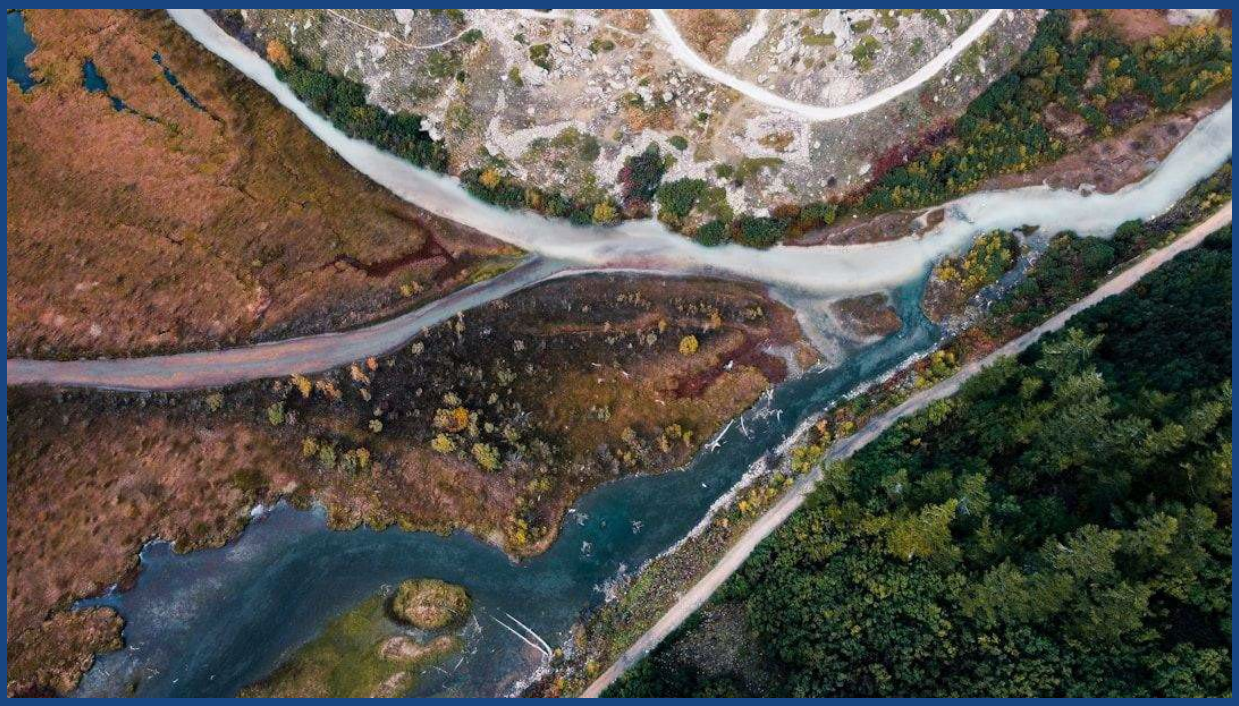
### Discute con tu equipo

1. ¿Qué impacto estamos tratando de generar a gran escala? ¿Qué componentes específicos de nuestra iniciativa generan ese impacto? Si no lo sabemos, ¿qué podemos hacer para aprender más sobre lo que es fundamental para generar impacto?
2. ¿Cuál es la escala óptima a la que aspiramos? ¿De qué manera equilibra los diferentes aspectos del impacto, la magnitud, la variedad, la sostenibilidad y la equidad?
3. ¿Cuál es nuestro objetivo final de escalamiento?
4. ¿Cuáles son algunos de los objetivos intermedios de escalamiento para los próximos años?

## ¿Qué sigue?

Ahora que hemos visto los objetivos de escalamiento, comenzaremos a explorar diferentes vías para llegar a tu objetivo de escalamiento.

# Identificar las vías para escalar



INICIAR EL MÓDULO

# Descripción general del módulo 3

# Vías de escalamiento

Esta sección comienza a explorar cómo se produce el escalamiento al presentar la idea de las vías de escalamiento. Las vías de escalamiento son enfoques o rutas para llegar a un objetivo de escalamiento. Hay múltiples vías que pueden conducir a un objetivo de escalamiento. Este módulo presenta algunas categorías generales de vías y te ayuda a evaluar las diferentes opciones y a comenzar a identificar qué vía o vías podrían ser las más adecuadas para tu iniciativa. Este módulo es una breve introducción a este tema; volveremos a él más adelante en este curso.

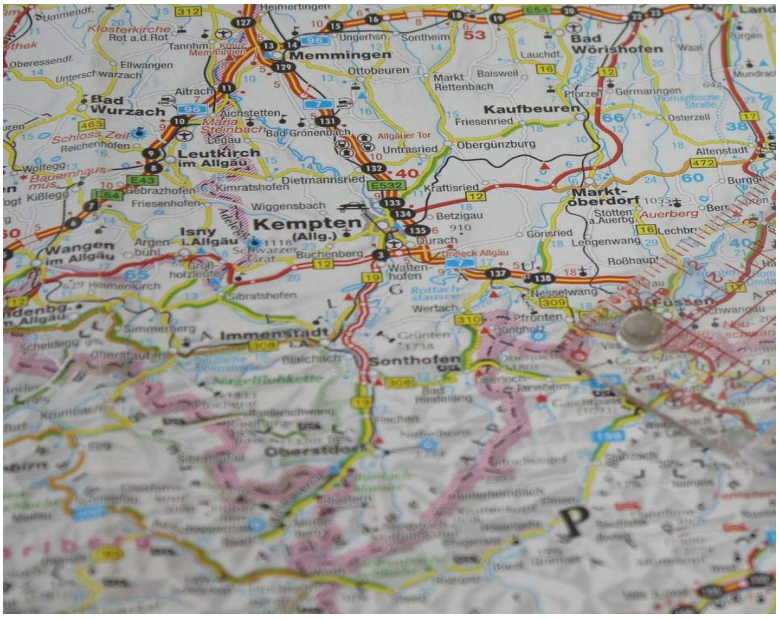
## Objetivos de aprendizaje

1. Comprender que el escalamiento es un proceso a largo plazo y que existen muchas rutas diferentes para escalar el impacto de una innovación.
2. Explorar las diferentes dimensiones de las vías de escalamiento, incluyendo quién lo llevará a cabo, quién lo financiará y cómo se desarrollará la transición de los roles.
3. Empezar a pensar en posibles vías de escalamiento para alcanzar tu objetivo de escalamiento.

## Términos clave

El último módulo se centró en **la escala óptima** y **los objetivos de escalamiento**. Recuerda que un objetivo de escalamiento es la **visión** concreta, medible y a largo plazo **del impacto** a gran escala. Es importante señalar que el objetivo de escalamiento define el impacto que se pretende lograr a gran escala, no solo la expansión a un determinado tamaño o alcance.

**Las vías de escalamiento** son las formas de llegar a tu objetivo de escalamiento. Se pueden utilizar diferentes vías para alcanzar el mismo objetivo de escalamiento y, a veces, se siguen múltiples vías. Los nombres o enfoques específicos de las vías importan menos que comprender que puede haber diferentes rutas hacia un objetivo común.




Puede ser útil pensar en un objetivo de escalamiento como el destino final, mientras que las vías de escalamiento son las diferentes rutas que se toman para llegar allí. Al igual que durante un viaje en auto, las rutas —e incluso el vehículo— podrían tener que cambiar con respecto al plan original en función de nueva información y cambios externos, como un accidente en la carretera o un aumento del tráfico.

# Revisión de los objetivos y vías de escalamiento

Vuelve a ver el video a continuación para repasar los pasos para desarrollar un objetivo y las vías de escalamiento. El último módulo se centró en los pasos 1 y 2. **Este módulo se centrará en los pasos 3 y 4.**

- Paso 1: Identificar el impacto que quieres escalar
- Paso 2: Establecer un objetivo de escalamiento medible
- **Paso 3: Generar ideas sobre posibles vías de escalamiento**
- **Paso 4: Seleccionar tus vías de escalamiento**

**Vuelva a leer la transcripción del video a continuación.**




**Transcripción de video**: El espacio educativo está lleno de ideas innovadoras destinadas a crear un cambio positivo dentro y fuera del salón de clases. Sin embargo, con demasiada frecuencia, es difícil que estas iniciativas crezcan de manera sostenible o logren un impacto profundo y duradero. Una sólida estrategia de escalamiento ayuda a los innovadores de la educación a pensar de manera intencional sobre cómo expandir, profundizar y mantener su impacto.

A continuación, se mencionan cuatro pasos que le ayudarán a establecer una meta de escalamiento y determinar el mejor camino a seguir. Si bien estos pasos parecen simples, recuerde que, de hecho, este es un proceso complejo e iterativo que debe realizarse en colaboración. Paso uno. Articule el impacto que pretende generar. Comience por definir qué resultado quiere escalar su organización. Supongamos que su organización tiene como objetivo mejorar las prácticas docentes para ayudar a los estudiantes con discapacidades. Sea concreto sobre lo que intenta escalar; en este caso, un curso de capacitación docente que su organización ha probado y demostrado que es eficaz para cambiar las prácticas docentes. Paso 2. Establezca una meta de escalamiento medible. Considere cómo sería que su impacto se convierta en la nueva normalidad en el sistema educativo.
Una meta de escalamiento bien definida es medible, tiene un plazo definido y está enfocada en el impacto a largo plazo. Por ejemplo, la meta podría ser que el 60 % de los maestros de primaria de todo el país implementen prácticas inclusivas en el aula en un plazo de 10 años. Paso 3. Identifique posibles vías para escalar. Haga una lluvia de ideas sobre las vías disponibles para lograr su meta. Aquí es donde puede ser creativo. Podría brindar capacitación directamente a los docentes. Esto podría requerir financiamiento o personal adicional. O podría capacitar a las ONG locales para que dicten el curso a nivel nacional. Podría franquiciar el curso, lo que le permitiría mantener más control. Como alternativa, podría transferir el curso al programa de capacitación docente del Ministerio de Educación, de manera que el rol de su organización sea brindar apoyo y supervisión. Paso 4. Aclare los roles y las responsabilidades. Escalar el impacto requiere colaboración. Ahora que tiene algunas vías posibles, piense en quién estará involucrado en cada una. Cuando se alcance su meta, ¿quién implementará la innovación? ¿Quién pagará? ¿Cómo podría tener que cambiar su rol? Considere el presupuesto, la experiencia, la capacidad y cualquier implicación para la equidad, la inclusión y la sostenibilidad.
Se pueden seguir múltiples vías, pero tenga cuidado de no abrumarse con demasiadas. Con todo esto en mente, revise y finalice su vía o vías de escalamiento. Después de analizar sus recursos y relaciones, puede decidir que su vía final sea priorizar la capacitación de otras ONG de defensa de personas con discapacidad para que dicten el curso de capacitación docente en nuevas áreas del país. En el siguiente video, analizaremos algunos beneficios y concesiones que su equipo consideró para llegar a esta decisión e imaginar cómo su vía podría tener que cambiar a medida que avanza el escalamiento. Utilice esta guía como trampolín para las conversaciones con su equipo, y como ayuda para identificar una vía de escalamiento que se adapte a su contexto, habilidades y recursos y que conduzca a un impacto profundo y duradero.

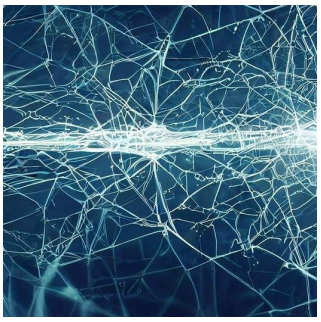
## Esquema del módulo

- Comprender qué genera impacto
- Escala óptima
- Objetivos de escalamiento
- Identificar qué es lo fundamental para generar impacto en tu iniciativa
- ¿Cuál es la escala óptima para tu trabajo?
- Comenzar a desarrollar un objetivo de escalamiento

# Diferentes vías para escalar

## Generar ideas sobre diferentes vías de escalamiento



Una **vía de escalamiento** es el método para avanzar hacia el objetivo de escalamiento: el «cómo» del escalamiento.

Ya sea que los gobiernos, la sociedad civil y/o el sector privado participen en el escalamiento de enfoques eficaces, se siguen diferentes vías. Las vías elegidas dependen de los objetivos de la intervención, el entorno político, el momento histórico, las limitaciones de recursos y las capacidades de los actores involucrados. Al igual que en un viaje en auto, hay múltiples opciones que se pueden elegir según la ruta, el vehículo y el objetivo del viaje.

Ninguna es intrínsecamente mejor que otra; simplemente depende de los objetivos, los recursos y los detalles de ese viaje específico.

Si bien existen múltiples vías de escalamiento, estas no son mutuamente excluyentes. **Una o más de estas vías pueden, y dependiendo del contexto, probablemente deban seguirse al mismo tiempo.**

# Tipos de vías de escalamiento

Determinar qué vías de escalamiento seguir requiere identificar los detalles de tu objetivo de escalamiento y luego relacionar ese objetivo con las características únicas de la innovación, el contexto local y el entorno propicio, los recursos disponibles y las limitaciones, así como las fortalezas y la capacidad de tu organización. Existen muchos marcos y términos para categorizar las vías, pero los nombres o categorías específicos importan menos que examinar cuidadosamente las diferentes opciones y seleccionar deliberadamente tu enfoque.

**Millions Learning considera, en términos generales, dos categorías de vías: verticales y horizontales.** Dentro de cada vía hay múltiples vertientes y variaciones que pueden abordarse de diversas maneras. Estas vías también pueden combinarse para alcanzar un único objetivo de escalamiento. Independientemente de la vía o vías que se elijan, también es importante considerar la capacidad organizativa para el escalamiento.

## Escalamiento horizontal

El escalamiento horizontal aumenta la amplitud de cobertura de una intervención, expandiéndola de un área geográfica a otra o a beneficiarios adicionales para llegar a más personas y comunidades.

Algunas personas lo denominan «escalamiento hacia afuera», «replicación» o «difusión».

**Por ejemplo: una ONG capacita y apoya a una organización de la sociedad civil para que comience a implementar su programa de empoderamiento juvenil en una nueva ubicación.**

---

## Escalamiento vertical

El escalamiento vertical integra aspectos clave de una iniciativa en sistemas o políticas gubernamentales más amplios a nivel nacional o subnacional, e incorpora su implementación a las operaciones habituales (incluidos presupuestos, procesos, evaluaciones, datos, etc.). Algunas personas lo denominan «escalamiento hacia arriba» o «integración».

**Por ejemplo: el Ministerio de Educación colabora con una ONG para alinear su programa de capacitación docente con los estándares nacionales de educación en STEM y expandir el programa a más escuelas.**

### Capacidad organizativa para el escalamiento

Las dos categorías de vías requieren aumentar la solidez organizativa y la capacidad de las organizaciones, los actores gubernamentales y/o los innovadores a medida que avanza el escalamiento, con el fin de mejorar la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las actividades.

**Por ejemplo: una ONG incorpora a un miembro de su personal a la oficina regional del Ministerio de Educación para apoyar al gobierno en el escalamiento de un programa de aprendizaje socioemocional en una nueva región del país.**

---

## Ejemplos adicionales de vías de escalamiento en el ámbito educativo

En el video de ejemplo al inicio de este módulo, el equipo propuso cuatro posibles vías de escalamiento para su curso de capacitación docente:

- **Dictar la capacitación directamente a los docentes**
- **Capacitar a ONG locales para que dicten el curso a nivel nacional**
- **Otorgar una franquicia del curso**
- **Transferir el curso al Ministerio de Educación para que lo implemente**

Las tres primeras vías son ejemplos de escalamiento **horizontal**. La cuarta vía es un ejemplo de escalamiento **vertical**.

## Otras vías para escalar el impacto en educación

- Integrar contenidos a los planes de estudio nacionales
- Incorporar elementos de un programa en los programas de desarrollo profesional para docentes en servicio o en la capacitación previa al servicio
- Apoyar a los líderes regionales o distritales para que adopten el programa y lo escalen región por región
- Crear recursos de código abierto o de acceso público y ayudar a otras ONG o grupos para que los adopten y adapten
- Construir un movimiento social para defender el tema en el que te centras
- Integrar un cambio en las políticas, la legislación o los presupuestos
- Otorgar la franquicia de un programa o modelo

### Recuerda:

- Puedes seguir **varias vías** de escalamiento al mismo tiempo.
- **Las distintas ubicaciones** pueden seguir diferentes vías.
- Se pueden seguir diferentes vías durante **distintas fases.**
- Pero todas las vías deben conducir al **mismo objetivo: escalar el impacto.**

# ¿Qué vías estás considerando?

## Lluvia de ideas

### ¿Cuáles son algunas posibles vías de escalamiento para tu innovación que estés considerando o que ya estés implementando?

Reflexiona unos momentos sobre esta pregunta y haz una lista de ideas en el PDF adjunto. No es necesario que se clasifiquen en las categorías de vertical u horizontal, pero si ese marco te resulta útil, puedes comenzar por ahí. También está bien si aún no tienes una respuesta definida. Esta es una oportunidad para una lluvia de ideas abierta. En la siguiente sección evaluarás las ventajas y desventajas de las diferentes vías, y luego podrás seguir revisando estas opciones en consulta con tus socios y las partes interesadas.

Creo que…

# Miniestudio de caso: explorar múltiples vías

## Historia de escalamiento: ¿Cómo es seguir múltiples vías de escalamiento para una innovación?

### Miniestudio de caso: el enfoque de PAL para escalar las evaluaciones de aprendizaje básico

La **Red People's Action for Learning (PAL)**, una alianza global Sur-Sur integrada por numerosas organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajan para promover el aprendizaje básico de los niños en países de ingresos bajos y medios, identificó que sus ONG miembro seguían múltiples vías para escalar su innovación: un enfoque de evaluación dirigido por los ciudadanos.

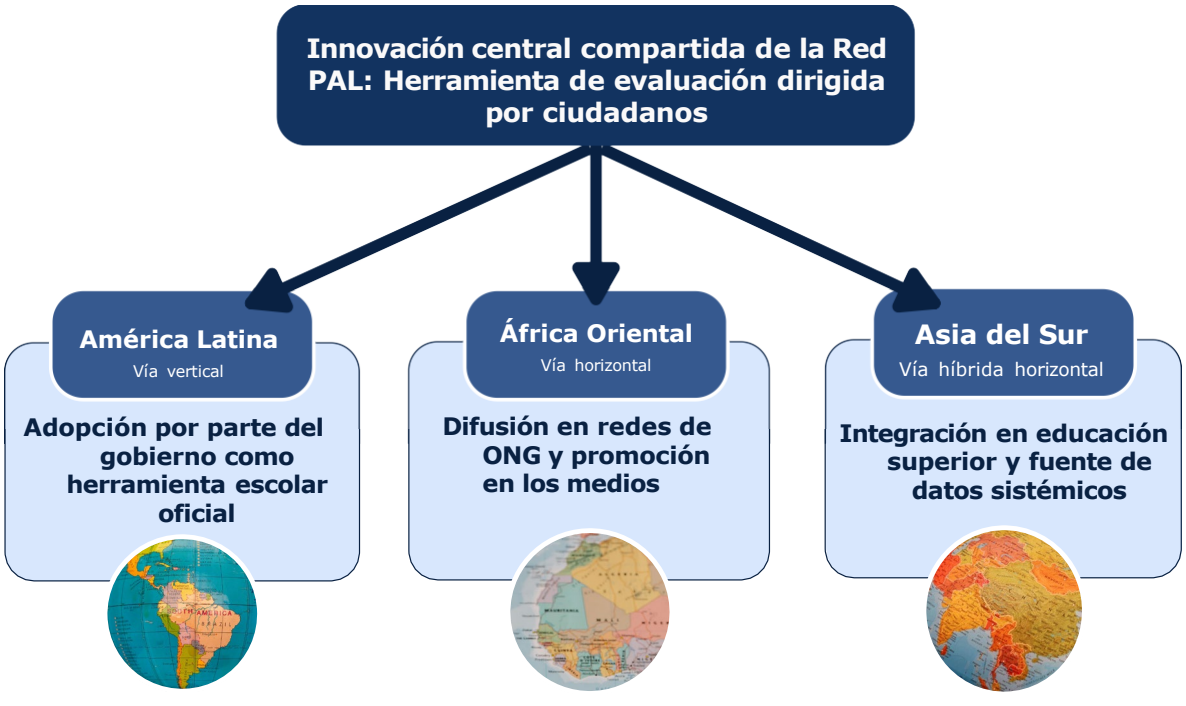
Todos los miembros de la red basaron su innovación en tres principios básicos compartidos:

- Las habilidades críticas de alfabetización y aritmética adquiridas en la primera infancia requieren una atención focalizada.

- Una amplia variedad de actores sociales puede contribuir en esta etapa fundamental del aprendizaje.
- A menudo se confunde la escolarización con el aprendizaje en sí, pero no son sinónimos.

**Estas creencias fundamentales se plasmaron en una herramienta de evaluación dirigida por los ciudadanos, diseñada para todos los niños, independientemente de si están matriculados formalmente en la escuela.**

Las entrevistas realizadas durante la implementación de la herramienta de evaluación de PAL destacaron cómo cada miembro abordó de manera única su propio proceso de escalamiento.



En **un país de América Latina**, dos universidades aprovecharon una oportunidad surgida durante la pandemia de COVID□19. Los gobiernos regionales buscaban una herramienta que les permitiera evaluar el aprendizaje de los niños durante y después del cierre de las escuelas. Gracias a su experiencia previa, estas universidades asociadas pudieron ofrecer capacitación rápida sobre la evaluación dirigida por los ciudadanos, y la innovación se escaló verticalmente (es decir, ascendió en el sistema) en varios estados, **convirtiéndose en la herramienta oficial de evaluación formativa** utilizada en las escuelas públicas.

En cambio, **un socio en África Oriental** escaló su evaluación dirigida por ciudadanos mediante un escalamiento horizontal (en otras palabras, extendiéndola). El aprendizaje básico y la aritmética ya eran un asunto prioritario en el país objetivo, dada la financiación bilateral existente de donantes para este tema.
Las agencias gubernamentales apoyaban la idea de evaluar el aprendizaje básico, pero aún no habían adoptado las herramientas de PAL. Por lo tanto, el socio de PAL se centró en **implementar la evaluación a través de otras ONG** dentro del país, al tiempo que utilizaba los medios de comunicación regionales y las redes educativas existentes para compartir los resultados con los países vecinos.

En **un país del sur de Asia**, una investigación inicial sobre el escalamiento mostró que una vía similar de escalamiento horizontal a través de ONG asociadas a nivel de distrito se ha convertido en una implementación de evaluaciones periódicas en universidades e institutos de educación superior, especialmente en aquellos que capacitan a docentes. Esto podría considerarse un tipo diferente de escalamiento horizontal, en el que la **evaluación se integra en las prácticas existentes** en las universidades. Actualmente, se recopilan datos y análisis sobre el aprendizaje de los niños en la mayoría de los estados del país, y los informes periódicos se han convertido en una fuente clave de información incluso para los gobiernos. La participación en foros y plataformas internacionales también ha ayudado a generar visibilidad externa.

# Ejecutores, financiadores y otras consideraciones al evaluar las vías de escalamiento

Ahora que sabes que existen diferentes vías para llegar al mismo objetivo y que conoces un poco sobre los distintos tipos de vías de escalamiento (incluidos los enfoques verticales y horizontales), es momento de pensar en cómo evaluar las diferentes vías e identificar cuáles son las mejores para alcanzar tu objetivo de escalamiento. Al considerar las vías, resulta útil pensar en quién implementará la innovación durante el proceso de escalamiento y a gran escala, quién financiará la innovación durante el proceso de escalamiento y a gran escala, y qué métodos se utilizarán para lograr el objetivo de escalamiento. En las vías también hay que tener en cuenta cómo se transferirán estos roles entre los actores a lo largo del tiempo.

Kevin Starr y Laura Hattendorf, de la Fundación Mulago, hablan sobre cómo determinar quién será el «ejecutor» y el «financiador» a gran escala. Nos dicen que, al tratar de determinar las vías de escalamiento, es importante responder las siguientes preguntas:

- **¿Quién llevará a cabo la iniciativa cuando se alcance el objetivo de escalamiento? (Ejecutor)**
- **¿Quién financiará la iniciativa cuando opere a gran escala? (Financiador)**

**«El ejecutor y el financiador: un enfoque sencillo para el escalamiento»**

IR AL ARTÍCULO

## ¿Quién realiza el trabajo a gran escala?

Piensa en quién imaginas que, en última instancia, implementará tu innovación a gran escala. Si ese actor es diferente de quien lo está haciendo ahora, ¿cómo se llevará a cabo esta transición?
¿Cederás el control total cuando el trabajo se realice a gran escala, implementarás la innovación de manera colaborativa a largo plazo o la implementarás por tu cuenta?



**La organización de origen**



**Trabajadores del sector público (docentes, inspectores, directores de escuela, etc.)**



**Otras ONG u organizaciones comunitarias**



**Funcionarios del gobierno (líderes electos o designados)**



**Empresas o socios del sector privado**



**Una coalición de actores**

## Cambio de roles

**Si no estás haciendo el trabajo de implementación a gran escala, ¿cuál será el rol de tu organización a gran escala?**

Revisa la lista a continuación para explorar algunas posibilidades (aunque esta no es una lista exhaustiva).

- **Implementación directa de la innovación**
- **Monitoreo y evaluación**
- **Capacitación y desarrollo de capacidades**
- **Investigación de adaptaciones**
- **Promoción y generación de apoyo**
- **Llegar a los que se quedan atrás**
- **Apoyar a las comunidades de aprendizaje**
- **Compartir la innovación con otros**
- **Ya no participaremos**

# ¿Quién pagará a gran escala?

**Piensa en quién pagará la implementación continua a gran escala.**

## Algunas opciones posibles podrían ser:

- Financiamiento bilateral o multilateral
- Asignaciones presupuestarias del gobierno (nacionales)
- Asignaciones presupuestarias del gobierno (estatales, distritales u otras subnacionales)
- Tarifas de usuario u otras fuentes de ingresos generadas por la innovación
- Presupuestos de servicios de la ciudad o del consejo local
- Fondos o subvenciones de filantropía privada
- Alianzas con el sector privado o modelos de financiamiento innovadores
- Donaciones en especie de tiempo o recursos por parte de la comunidad

# Consideraciones adicionales al evaluar las vías de escalamiento

| PRESUPUESTO | EXPERIENCIA | CAPACIDAD | EQUIDAD, INCLUSIÓN Y SOSTENIBILIDAD |
|---|---|---|---|

¿Cuánto costará implementarlo a gran escala?
¿Cómo se repartirá el presupuesto entre las diferentes partes interesadas? ☐Más información al respecto en el módulo sobre «Cálculo de costos y financiamiento del escalamiento»).



| PRESUPUESTO | EXPERIENCIA | CAPACIDAD | EQUIDAD, INCLUSIÓN Y SOSTENIBILIDAD |
|---|---|---|---|

¿Qué habilidades, conocimientos o experiencia necesitarás?
¿Cómo cambiará esto a medida que avance el escalamiento? (Más información al respecto en la sección sobre «Transición de roles durante el escalamiento»).



| PRESUPUESTO | EXPERIENCIA | CAPACIDAD | EQUIDAD, INCLUSIÓN Y SOSTENIBILIDAD |
|---|---|---|---|

¿Qué capacidad tienen actualmente los distintos actores para implementarlo a gran escala?
¿Qué capacidad es necesario desarrollar o compartir entre los socios? (Más información al respecto en el módulo sobre «Escalamiento con personas y socios»).



| PRESUPUESTO | EXPERIENCIA | CAPACIDAD | EQUIDAD, INCLUSIÓN Y SOSTENIBILIDAD |
| --- | --- | --- | --- |

¿Cuáles son las concesiones entre equidad e inclusión de esta vía? ¿Cómo se pueden abordar? ¿Es sostenible esta vía? (Más información sobre cómo evaluar esto en la sección sobre «Consideraciones de equidad»).



# Evaluación y adaptación de las vías de escalamiento

**Las vías de escalamiento**, una vez elegidas, **no son estáticas**, sino que deben revisarse y ajustarse continuamente a lo largo del camino en función del progreso logrado, las lecciones aprendidas y los cambios en el entorno general.

En el siguiente video se muestra un ejemplo de cómo se puede ajustar una vía de escalamiento durante el procesodu processus.

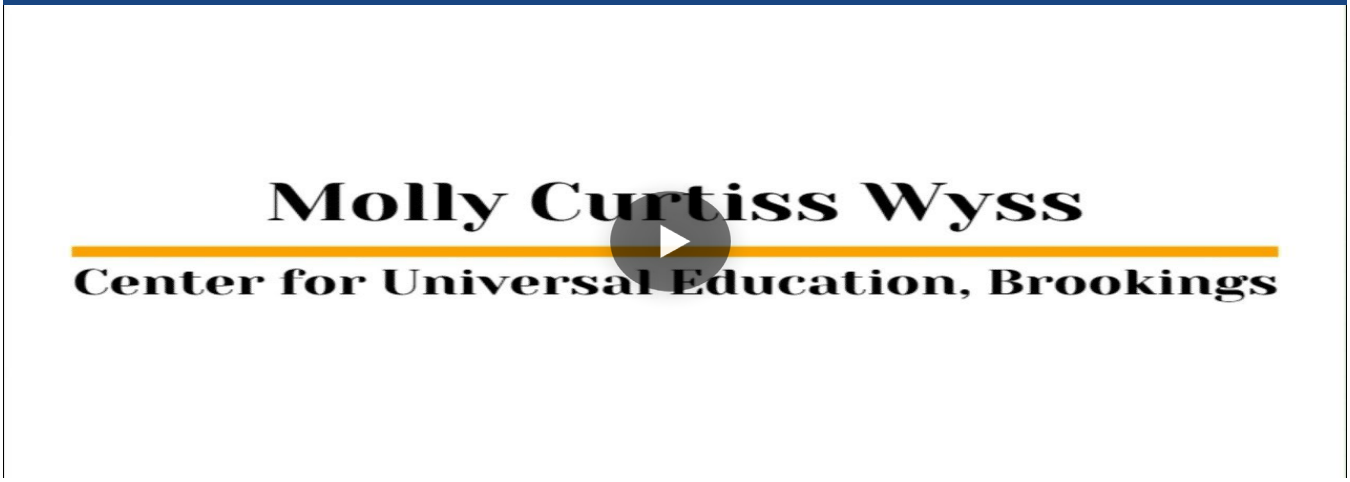
**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video**: Ha elegido una vía de escalamiento. Su equipo está progresando, y entonces sucede algo inesperado. Surgen desafíos, aparecen nuevas oportunidades. Todo esto es parte del recorrido. En el primer video, analizamos cómo elegir una vía de escalamiento que se adapte a sus metas, recursos, capacidad y contexto. Aquí exploramos cómo su vía podría cambiar y cómo responder cuando esto suceda. Volvamos a un ejemplo anterior: un programa de capacitación docente diseñado para ayudar a los educadores a adoptar prácticas más inclusivas. Después de revisar las posibles vías, su equipo decidió inicialmente priorizar la capacitación de otras ONG para que dicten el curso en nuevas regiones. Parecía algo prometedor, de bajo costo y que permitía aprovechar las relaciones existentes con socios ya existentes. Sin embargo, después de varios años, han aprendido algunas cosas. Apoyar a las ONG está requiriendo más recursos de los previstos. Algunas ONG asociadas carecen de experiencia en educación, por lo que su equipo dedica tiempo adicional brindarles apoyo. Algunas ONG han realizado grandes cambios en la capacitación, y los datos demuestran que esto podría estar disminuyendo el impacto del programa.
Entonces, surge una nueva oportunidad. El gobierno comienza a revisar las pautas nacionales de capacitación docente e invita a su organización a unirse al comité de consulta. Su equipo hace una pausa, analiza los datos y reevalúa su vía. Las vías de escalamiento son como rutas de viaje: están diseñadas para llevarle a su meta y pueden ajustarse a lo largo del trayecto. Quizás una ruta se cierre inesperadamente o tal vez aparezca un nuevo atajo o un desvío que conduzca a un lugar aún mejor de lo que había planeado. Después de reorganizarse, hablar con los socios y, lo que es más importante, analizar la evidencia, incluidos los datos de impacto y costos, decide agregar una vía adicional, trabajando con el gobierno para incorporar aspectos clave de su capacitación en las pautas nacionales revisadas de capacitación docente. Ahora, usted y su equipo deberán analizar la capacidad del gobierno, cómo se mantendrán los elementos centrales del programa y cómo hacer la transición de su rol para apoyar al gobierno.  No querrán abandonar por completo su vía original, por lo que también identificarán tres ONG asociadas a las que ya han capacitado y, juntos, desarrollarán un modelo de costos compartidos para continuar capacitando a otras ONG.
Por supuesto, seguir múltiples vías implica concesiones. Se deben compartir los recursos, se necesita nueva experiencia y la coordinación se vuelve más compleja. Para gestionar esto, su equipo forma una unidad interna de escalamiento centrada en la coordinación de los socios, el análisis de datos en tiempo real y en asegurar que ambas vías sigan alineadas con su meta de escalamiento a largo plazo.
Con estos videos queremos ayudarle a pensar de forma estratégica sobre el escalamiento. El verdadero trabajo comienza cuando aplica estas ideas a su propio contexto. No se aferren a un plan que ya no les sirve. A medida que el contexto evoluciona, está bien que su vía cambie. Lo que importa es ser decididos y flexibles, trabajar en colaboración y mantenerse enfocados en el impacto que intentan generar.

# Opcional: Ejemplos adicionales de vías de escalamiento y marcos de vías alternativas

¿Te interesa conocer más ejemplos de vías de escalamiento?
Mira los videos a continuación, que incluyen diferentes ejemplos de vías tanto de escalamiento horizontal como vertical.
**Consulte la transcripción del video a continuación.**




**Transcripción de video**: El escalamiento horizontal se centra en aumentar el rango de cobertura de una intervención, expandiéndola de una zona geográfica a otra, o a beneficiarios adicionales para llegar a más personas y comunidades. Algunas personas lo denominan escalamiento hacia afuera, replicación o difusión. Existen muchas opciones sobre cómo puede ser el escalamiento horizontal. Una consiste en hacer crecer una organización, de tal manera que su presencia, alcance y las operaciones de la organización que ya está implementando la innovación se expandan, para que puedan operar en más lugares o llegar a más comunidades y generar impacto. Otra opción es franquiciar la innovación, donde otras organizaciones adoptan el modelo para implementarlo en nuevos lugares o nuevas comunidades como representantes de la organización original. En este enfoque, la organización original mantiene cierto control sobre quién implementa la innovación y cómo lo hace. La tercera versión consiste en brindar acceso de código abierto, de modo que los materiales y el enfoque de la innovación estén disponibles gratuitamente, y otras organizaciones puedan implementar la innovación en sus propios contextos y comunidades, pero sin que el control sea retenido por la organización implementadora ni la organización original.

Un cuarto ejemplo es la promoción de un movimiento social, en el que diferentes grupos y organizaciones que comparten un enfoque sobre un problema específico o un impacto deseado se unan a través de una campaña continua, una red, una coalición o un movimiento. Un último ejemplo es la comercialización, que es algo que se puede ver con más frecuencia en el escalamiento en el sector privado, donde el modelo de innovación es adoptado por una compañía o una empresa social y se vuelve disponible para su comercialización. Puede resultar útil explicar esto con un ejemplo específico. Así que, en este caso hipotético, la organización ABC ha desarrollado y probado una herramienta de evaluación del aprendizaje para estudiantes de secundaria, y quiere escalar esta herramienta a todas las escuelas del país Y. Una forma de seguir una vía de escalamiento horizontal sería ampliar su propia implementación directa. Eso significaría que la organización ABC aumentaría su propia presencia y actividades en el país, para que ellos mismos puedan realizar la evaluación con impacto a gran escala. Esto incluiría obtener recursos adicionales de su financiador para abrir nuevas oficinas en cada región, contratar personal adicional y fortalecer su capacidad interna. Así que, en este caso, la organización ABC seguiría siendo la implementadora o ejecutora a gran escala, y el financiador actual seguiría siendo quien paga. Sin embargo, algo que deben considerar es si esta fuente de financiamiento realmente es sostenible a gran escala a largo plazo y, de no ser así, si pueden encontrar una fuente de recursos más confiable. Otra opción para el escalamiento horizontal sería a través de la comercialización, donde la organización ABC puede vender la herramienta de evaluación a la empresa T, que luego vendería el acceso a los clientes interesados. Así que, en este enfoque horizontal alternativo para el escalamiento, esta empresa sería la implementadora o ejecutora a gran escala, y sus clientes serían los que pagan. Una consideración aquí es si este enfoque plantea problemas de equidad y corre el riesgo de excluir a los usuarios marginados que no pueden pagar por el producto.

Una tercera versión del escalamiento horizontal en este caso es mediante las franquicias para la implementación, donde la organización ABC contrata y capacita a otras ONG que ya trabajan en diferentes partes del país para que implementen la herramienta de evaluación en las comunidades donde operan. Así que, en este caso, las otras ONG implementan a gran escala, y sus financiadores o recursos financian a gran escala. Una consideración aquí es que la organización ABC podría perder cierto control sobre cómo la evaluación está siendo adaptada e implementada por las otras ONG. Una cuarta versión consiste en hacer que la innovación sea de código abierto. Así que, finalmente, la organización ABC podría escalar horizontalmente el impacto de la herramienta de evaluación al ponerla a disposición de forma gratuita para todas las ONG educativas y los líderes escolares de todo el país, quienes podrían utilizar la herramienta de evaluación como quieran para apoyar su propio trabajo. De manera similar, en este caso, las otras ONG y organizaciones son las ejecutoras a gran escala y sus financiadores son quienes pagan. Una salvedad aquí que la organización ABC debe tener en cuenta es que esta vía corre el riesgo de ampliar el alcance de la herramienta, pero a costa de sacrificar su impacto.

**Consulte la transcripción del video sobre las vías de escalamiento vertical a continuación.**



**Transcripción de video**: La siguiente vía de escalamiento de la que hablaremos se denomina escalamiento vertical. El escalamiento vertical se enfoca en integrar aspectos clave de una innovación o iniciativa en sistemas gubernamentales más amplios a nivel nacional o subnacional, e incorporar su implementación en las operaciones habituales, incluidos los presupuestos, procesos, recopilación de datos, evaluaciones, descripciones de puestos. Algunos lo denominan escalamiento hacia arriba o integración. Hay diferentes ejemplos de cómo podría ser el escalamiento vertical. Uno de ellos es la institucionalización, donde el gobierno asume gradualmente tanto la implementación como el financiamiento de la iniciativa, e incorpora el modelo, o algunos de sus elementos, en su funcionamiento cotidiano, lo cual, con el tiempo, se vuelve parte de la nueva normalidad o la forma en que opera el gobierno. La influencia en las políticas es otro ejemplo de escalamiento vertical, donde se realizan cambios en la forma en que se aborda este problema u oportunidad a nivel de las políticas. Podemos observar influencias en los sistemas políticos, regulatorios, legales, presupuestarios, que apoyan la implementación y el mantenimiento del impacto de la innovación.

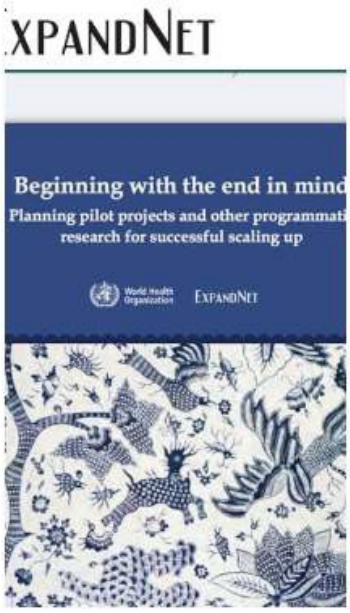
Así que, volviendo a nuestro ejemplo original, en el que la organización ABC quiere escalar su herramienta de evaluación, también podrían optar por un enfoque de escalamiento vertical. Si se enfocaran en la institucionalización, ABC podría escalar el impacto de su innovación trabajando con el gobierno para incorporar gradualmente el uso de esta herramienta de evaluación en las actividades y descripciones de puestos de los docentes de escuelas públicas. De manera que, con el tiempo, se convierta en la práctica estándar en todo el país para la forma en que los estudiantes de secundaria son evaluados en el salón de clases. En este caso, con el tiempo el gobierno sería tanto el ejecutor como el pagador, implementando a gran escala. Una consideración aquí es que a través de esta vía vertical para el escalamiento, la organización ABC debe planificar cuidadosamente este traspaso gradual para garantizar que se lleve a cabo sin perder el impacto. Esto implica evaluar la capacidad del gobierno, el compromiso de los docentes, las posibles limitaciones en los ecosistemas escolares, y también implica trabajar en colaboración con el gobierno para determinar cómo el rol de ABC cambiará con el tiempo para respaldar este proceso.

# Otros marcos de vías de escalamiento













Este curso presenta un marco para comprender dos vías generales de escalamiento: vertical y horizontal. Sin embargo, existen muchas formas diferentes de concebir las vías de escalamiento.

Los investigadores y grupos que trabajan sobre el escalamiento en el ámbito educativo y en otros sectores han desarrollado diferentes marcos de vías de escalamiento. A continuación, te mostramos algunos enlaces para que los explores.

No importa el marco que elijas. Lo que importa es que tengas una idea clara de cómo las vías que sigues contribuyen a tu objetivo de escalamiento.

- **¿Qué nos pueden enseñar los manzanos sobre el escalamiento del IDRC?**
- **Guía sobre vías de escalamiento: Spring Impact**
- **Marco de gestión del escalamiento MSI**
- **Vías de escalamiento: CASE en Duke**
- **Escalamiento de Hartmann & Linn**
- **El análisis de escalamiento del CGIAR**

# Evaluación de las vías de escalamiento

## Evaluación de las vías de escalamiento

**Responde las siguientes preguntas en el PDF adjunto.**

**Revisa la lista de vías que elaboraste durante la sesión de lluvia de ideas. Elige una vía para explorarla más a fondo. Reflexiona sobre las respuestas a cada una de las siguientes preguntas en relación con esta vía.**

- En esta vía, ¿quién será el implementador (ejecutor) a gran escala?
- En esta vía, ¿quién será el financiador a gran escala?
- ¿Cuál será el rol de tu organización a gran escala?

Creo que…

**¿Hay alguna preocupación específica relacionada con la equidad, la inclusión o la sostenibilidad en esta vía que quieras analizar más a fondo?**

Creo que…

**Recuerda tu objetivo de escalamiento del módulo anterior. ¿Esta vía conduce a ese objetivo de escalamiento? ¿Necesitas considerar otras posibles vías para alcanzar tu objetivo?**

Creo que…

**Revisa la lista de vías que elaboraste durante la sesión de lluvia de ideas. Elige una segunda vía para explorarla más a fondo. Reflexiona sobre las respuestas a cada una de las siguientes preguntas en relación con esta vía.**

- En esta vía, ¿quién será el implementador (ejecutor) a gran escala?
- En esta vía, ¿quién será el financiador a gran escala?
- ¿Cuál será el rol de tu organización a gran escala?

Creo que…

**¿Hay alguna preocupación específica relacionada con la equidad, la inclusión o la sostenibilidad en esta vía?**

Creo que…

**Considera las dos (o más) vías que analizaste.**
**¿En qué vías crees que tiene más sentido enfocarte para generar impacto a gran escala? ¿Por qué?**

Creo que…

## Objetivos de escalamiento intermedios

**Revisa el objetivo de escalamiento a largo plazo que desarrollaste en el módulo anterior. Luego, reflexiona sobre la vía o vías de escalamiento que identificaste.**

**¿Cuáles son los 2 o 3 objetivos de escalamiento intermedios en los que quieres enfocarte en función de estas vías y tu objetivo final de escalamiento?**

**Ejemplo:**

**Objetivo de escalamiento a largo plazo:** para el año 2030, 2000 estudiantes de secundaria en San Pedro lograrán mejores resultados en matemáticas tras participar en programas de tutoría extraescolar gestionados conjuntamente por la ONG Aprendemos y el gobierno local de San Pedro.

**Vías de escalamiento:** escalamiento horizontal mediante el aumento de la capacidad de Aprendemos y el escalamiento del programa a nuevas escuelas. Escalamiento vertical mediante la capacitación de maestros de matemáticas en servicio sobre técnicas básicas de tutoría de refuerzo para institucionalizar la práctica.

**Objetivos intermedios:** para el año 2027, 500 estudiantes de secundaria demostrarán mejores resultados en matemáticas gracias al programa de tutoría extraescolar, y el 40 % de las escuelas de San Pedro implementarán la iniciativa. Para el año 2029, 50 maestros se convertirán en formadores expertos y seguros de sí mismos, y capacitarán a otros maestros en el enfoque de tutoría matemática de Aprendemos.

Creo que…

# Resumen del módulo 3

## Identificar las vías de escalamiento

En esta sección del curso, exploramos cómo se lleva a cabo el escalamiento a través de los objetivos de escalamiento y las diferentes vías para lograrlo.

### A esta altura ya deberías saber...

- El escalamiento no es estático ni lineal; es posible que debas actualizar o modificar tus vías a medida que avanza el escalamiento.
- Existen múltiples vías para escalar el impacto. Se pueden utilizar diferentes vías para alcanzar el mismo objetivo de escalamiento, pero es importante no abrumarse con demasiadas opciones.
- Es importante considerar quién será el «ejecutor» y el «financiador» a gran escala, así como cualquier consideración relacionada con el presupuesto, la experiencia, la equidad y la sostenibilidad al seleccionar una vía de escalamiento. Estas respuestas te ayudarán a elegir las vías adecuadas.

**En este módulo, completaste las siguientes actividades y reflexiones:**

- ¿Qué vías estás considerando?
- Evaluar las opciones de vías de escalamiento

**Discute con tu equipo**

1. ¿Cuáles son algunas de las vías de escalamiento que estamos considerando seguir?
2. ¿Sobre qué vías de escalamiento queremos aprender más?
3. ¿Quiénes serán los ejecutores y los financiadores a gran escala en las vías seleccionadas?
4. ¿Ya están desempeñando este rol? De no ser así, ¿cómo se llevará a cabo esta transición?

# ¿Qué sigue?

Ahora que hemos visto cómo se lleva a cabo el escalamiento, pasaremos a analizar algunas de las relaciones clave entre las personas y los socios que pueden influir en el escalamiento.

# Escalamiento con personas y socios



INICIAR EL MÓDULO

# Descripción general del módulo 4

## Escalamiento con personas y socios

**El escalamiento es un esfuerzo colaborativo.** Es extremadamente raro que un solo actor u organización cuente con todas las habilidades y conexiones necesarias para escalar de manera sostenible y equitativa. Incluso cuando los gobiernos lideran el proceso, a menudo recurren a la sociedad civil, las comunidades o el sector privado en busca de los conocimientos especializados, conexiones o recursos clave que carecen.

Por lo tanto, **un aspecto fundamental del escalamiento es forjar alianzas con otras partes interesadas** a fin de combinar recursos y habilidades hacia un objetivo común de escalamiento. Otro aspecto fundamental es formar líderes y promotores, tanto dentro como fuera del gobierno, que puedan apoyar el proceso de escalamiento. Este módulo explorará las personas y las alianzas que apoyan el escalamiento.

# Objetivos de aprendizaje

1. Comprender que el escalamiento es un proceso colaborativo en el que participan muchos socios y partes interesadas.

2. Reflexionar sobre los objetivos que podrías compartir con otros socios y actores, y cómo pueden colaborar para lograr esos objetivos comunes.

3. Considerar el rol de los diferentes tipos de promotores y cómo se les puede identificar e involucrar para apoyar un escalamiento sostenible.

4. Identificar posibles opositores y partes interesadas que puedan salir perjudicadas por tus esfuerzos de escalamiento, y planificar cómo incorporarlos al proceso.

5. Planear cómo evolucionarán los roles y las responsabilidades del escalamiento entre los actores a medida que este avance, y planificar cómo desarrollarás y compartirás la capacidad de escalamiento a lo largo del tiempo.







## Términos clave

- **Partes interesadas:** personas con interés o preocupación por el tema o la iniciativa, o que puedan verse afectadas por el escalamiento.
- **Alianzas:** relaciones a largo plazo entre organizaciones, instituciones, grupos y otros actores unidos en torno a un objetivo común.
- **Promotores:** personas comprometidas y dispuestas a utilizar sus recursos, contactos, tiempo y experiencia para apoyar el escalamiento, a menudo al servicio de un objetivo más amplio, como mejorar el sistema educativo o atender a una subpoblación específica.
- **Capacidad de escalamiento:** la capacidad de una organización para asumir nuevas funciones u operaciones a medida que avanza el escalamiento y evolucionan las vías. Esto incluye la estructura, los recursos humanos, la cultura y el tiempo de una organización. A menudo también se refiere a la capacidad de una organización para mejorar las habilidades de otros socios a medida que avanza el escalamiento.

## Esquema del módulo

- Alianzas
- Opositores, críticos y partes interesadas ausentes
- Reflexionar sobre tus socios y promotores
- Transición y evolución de los roles durante el escalamiento
- Opcional: herramientas para mapear las partes interesadas
- Promotores
- Miniestudio de caso: ampliación del FEP en Jordania
- Capacidad de escalamiento
- Opcional: evaluar la capacidad y los roles de los socios

# Alianzas para el escalamiento

**Las alianzas** son relaciones de trabajo a largo plazo entre organizaciones, instituciones, grupos y otros actores unidos en torno a un objetivo común. Las investigaciones muestran que las siguientes acciones contribuyen a que las alianzas para el escalamiento sean efectivas:

- Establecer un objetivo claro y compartido;
- Alinear los incentivos para alcanzar este objetivo;
- Asegurarse de que el impacto de la innovación llegue a los estudiantes;
- Fomentar la confianza entre los socios.

## Explora cada elemento en el acordeón a continuación.

**Establecer un objetivo claro y compartido** —

Las intervenciones que han aprovechado eficazmente las alianzas para apoyar el escalamiento suelen centrarse en abordar una limitación restrictiva o un desafío

clave que todos los socios consideran una prioridad urgente, como la falta de oportunidades de calidad para el desarrollo de la primera infancia o la escasez de maestros calificados. Alternativamente, también se pueden forjar alianzas para responder a una oportunidad repentina de cambio.

A pesar de la complejidad y el alcance de estos desafíos, las alianzas exitosas suelen encontrar la manera de definir claramente y explicar a un público amplio qué problema están abordando, qué resultados compartidos esperan lograr y cuál es su estrategia. Es importante contar con un objetivo claro y desarrollado de manera colaborativa para garantizar que los socios estén alineados y trabajen hacia el mismo fin.

**Alinear los incentivos** —

Es importante enfocarse en los resultados compartidos para ayudar a los socios a alinear los incentivos, lo cual es esencial para que el tiempo, las habilidades, los conocimientos y los esfuerzos de múltiples personas se canalicen de manera que produzcan resultados valorados conjuntamente. ¿A qué nos referimos con incentivos? Hartmann y Linn (2008) explican que los incentivos son un medio clave para impulsar el comportamiento de los actores y las instituciones hacia el escalamiento.

Dada la ausencia de un afán de lucro en la educación, se necesitan otros incentivos que sustituyan a las fuerzas del mercado, tales como recompensas, concursos, evaluaciones y presión a través de procesos políticos. Dado que los incentivos y las visiones de escalamiento divergentes pueden ser un obstáculo para el escalamiento, es importante aclarar desde el principio las motivaciones, los incentivos y la visión de éxito de cada socio.

**Garantizar la rendición de cuentas ante los estudiantes** —

Las alianzas exitosas para escalar el impacto garantizan que cada socio rinda cuentas por los resultados acordados mutuamente. Según Hartmann y Linn (2008), un sistema de rendición de cuentas que funcione incluye tres elementos: la disponibilidad y el uso de la información, los mecanismos para monitorear el desempeño y la existencia de incentivos adecuados para el cumplimiento. Cuando se trata de escalar el impacto, no se trata solo de rendir cuentas sobre si un programa o una política está logrando buenos resultados de aprendizaje, sino también de si está creando las condiciones para una escala y una sostenibilidad efectivas.

**Generar confianza** —

La confianza es el núcleo de las alianzas. No se genera de la noche a la mañana, sino que requiere mucho tiempo y esfuerzo, lo que incluye dedicar tiempo a conversaciones regulares y francas, desarrollar una agenda compartida y discutir incentivos, compartir con honestidad las limitaciones y los desafíos y participar en la toma de decisiones y la resolución de problemas de manera colaborativa. Esto es especialmente importante cuando se trabaja con diversos grupos de partes interesadas.

# Historia de escalamiento: generar confianza

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video**: Algo que aprendimos en el proceso de escalamiento es lo importante que es para nosotros generar confianza y una relación con nuestros socios de escalamiento, y eso requiere tiempo y un nivel de flexibilidad de nuestra parte como organización, además de saber en qué hemos invertido en las primeras etapas. Un buen ejemplo de esto es nuestro trabajo con Ahlan Simpson y el Ministerio de Salud de Jordania. Cuando empezamos a trabajar con ellos, estaban interesados en que nos asociáramos en una campaña para dejar de fumar, lo que se relaciona con el desarrollo de la primera infancia, con la reducción de la exposición al humo de segunda mano en niños pequeños y todo eso, pero en realidad eso no era exactamente lo que teníamos pensado escalar, pero aceptamos trabajar con ellos, y ese fue un punto crucial en nuestro proceso de escalamiento porque nos permitió generar confianza y credibilidad. Y nos mostró en la práctica cómo trabajábamos directamente en las necesidades que tenía este ministerio para que pudiéramos acumular tiempo para luego trabajar juntos para identificar necesidades más amplias a nivel de sistemas en el desarrollo de la primera infancia, lo que finalmente nos llevó a la etapa en la que nos encontramos hoy, donde estamos escalando los recursos para el desarrollo de la primera infancia integrados en los centros de atención primaria de salud en Jordania.

---

Para más información sobre estos conceptos, consulta *Millions Learning: escalar la educación de calidad en países en desarrollo*, de Jenny Perlman Robinson, Rebecca Winthrop y Eileen McGivney, y *Escalamiento: marco y lecciones sobre la eficacia del desarrollo a partir de la literatura y la práctica,* de Arntraud Hartmann y Johannes F. Linn.

### *Millions learning: escalar la educación de calidad en países en desarrollo*

IR AL ARTÍCULO

### *Escalamiento: marco y lecciones sobre la eficacia del desarrollo a partir de la literatura y la práctica*

IR AL ARTÍCULO

# La competencia: ¿un desafío o una ventaja?



En muchos casos, hay múltiples innovaciones que operan en el mismo contexto e intentan abordar problemas similares. Por ejemplo, puede haber varias innovaciones en tecnología educativa propuestas al Ministerio de Educación para su adopción, o varios programas de alfabetización diferentes que se utilizan en escuelas de la misma ciudad.



Esta competencia puede ser un desafío. Sin embargo, si se tiene en cuenta el principio de escalamiento de centrarse en el problema, en lugar de enfocarse en la solución, esta competencia puede convertirse en una ventaja. Al enfocarse en el desafío común que se debe abordar, es posible formar coaliciones de actores y, potencialmente, aprovechar lo mejor de cada uno para acelerar el progreso de todos.



Los grupos de trabajo que reúnen a actores enfocados en innovaciones similares pueden ser un mecanismo poderoso para generar apoyo y concientización en torno al tema, con el fin de maximizar los recursos disponibles. Los grupos de trabajo colaborativos también pueden ser eficaces para presentar un frente unido.



Los responsables de la toma de decisiones se enfrentan a numerosas innovaciones entre las que elegir. Incorporarlos a estos grupos de múltiples partes interesadas, para que puedan participar en la conversación y evaluar por sí mismos qué innovaciones o combinación de componentes de innovación abordan mejor sus objetivos, es otra forma estratégica de convertir la competencia en una ventaja.

# Promotores

La palabra «promotores» se utiliza con frecuencia en las conversaciones sobre escalamiento y puede tener diferentes significados. Por lo tanto, es importante definir y reflexionar estratégicamente sobre exactamente qué es y qué no es un promotor.

**Un promotor** es una persona dedicada y dispuesta a utilizar sus recursos, contactos, tiempo y experiencia para apoyar el escalamiento, a menudo al servicio de un objetivo más amplio, como mejorar el sistema educativo. Los promotores pueden provenir del gobierno, la sociedad civil, las escuelas, las comunidades locales, el sector privado o cualquier otro grupo de partes interesadas.

**El escalamiento del aprendizaje de calidad requiere de promotores y líderes en todos los niveles**, tanto dentro como fuera del salón de clases y del ecosistema educativo. Esto incluye a líderes visionarios de alto nivel para co-diseñar o dirigir una iniciativa, líderes de nivel medio con proximidad, conocimiento, compromiso y voluntad política para escalar y sostener una innovación, y líderes locales que tal vez no sean tan conocidos como los funcionarios gubernamentales, pero cuyos esfuerzos cotidianos contribuyen al aprendizaje de los niños o a la aceptación de la comunidad. En resumen, **los promotores son personas creíbles, decididas y bien conectadas, con la visión y las habilidades necesarias** para motivar a los demás, fomentar el compromiso y asegurar los recursos que permitan pasar de la idea a la adopción dentro del sistema educativo.

# Algunas formas de identificar e involucrar a los promotores en el escalamiento

**Compartir evidencia del impacto** —

Esto incluye compartir evidencia cualitativa y/o cuantitativa del impacto a través de informes, conversaciones y presentaciones, e invitar a posibles promotores a experimentar el impacto de la innovación por sí mismos mediante visitas a los sitios o intercambios de aprendizaje.

**Acercarse a los líderes en diferentes niveles** —

Esto implica ampliar el alcance más allá de los líderes nacionales para incluir a responsables de la toma de decisiones de nivel medio, autoridades estatales y locales, actores fuera del sector educativo, así como a directores de escuelas y docentes.

**Invertir tiempo en la construcción de relaciones** —

Esto incluye dedicar el tiempo necesario para comprender los objetivos y aspiraciones de los posibles promotores, y encontrar oportunidades para compartir o dar a conocer el trabajo de estos promotores a través de conferencias, publicaciones y eventos. Este tipo de trabajo requiere actualizaciones informales continuas, además de puntos de conexión formales y una comunicación abierta y basada en la confianza.

**Involucrar a los socios en el escalamiento de la investigación** —

Esto implica, básicamente, tratar a los promotores como socios de escalamiento en algunos o en todos los aspectos del trabajo. Se trata de un nivel de participación de los promotores que requiere mucho tiempo (y a veces resulta complicado), y que a menudo implica sacrificar parte de la propiedad sobre la innovación. Pero, si se hace bien, puede ser eficaz para permitir una verdadera cocreación, lo que contribuye a todos los objetivos de involucrar a los promotores, incluyendo la diversidad de puntos de vista, el establecimiento de esfuerzos adicionales y el fortalecimiento del compromiso con la iniciativa de escalamiento.

**CONTINUAR**

# Historias de escalamiento: fomentar las relaciones en todos los niveles

**Consulte la transcripción del video a continuación.**




**Transcripción de video**: Descubrimos que, a medida que se reunían, podían hablar más abiertamente sobre los temas que les afectaban. Pudieron decir cosas que no solían decir cuando se reunían como funcionarios del gobierno. Fue como un espacio libre para que pudieran interactuar más y creo que eso les interesó más, y se unieron para asegurarse de hacer lo mejor posible dentro de sus capacidades. Así que también vieron que las visitas a las escuelas eran una gran oportunidad para conocer sobre el programa de guías para estudiantes. Uno de ellos dijo, de hecho: "Ver para creer. Porque cuando te escuché explicar el programa, no me causó el mismo impacto. No creo que le haga justicia al programa My Better World, si lo escuchas en lugar de verlo". Dijo que, para él, creía que ahora debía replantearse la forma en que se relacionaría con los actores no gubernamentales al abordar aquellos aspectos del trabajo que hacemos que ayudan al gobierno a mejorar su labor, pero también a trabajar más, a sentirse más cómodos al trabajar con actores no gubernamentales.

# Ten en cuenta algunos conceptos erróneos comunes sobre los promotores.

## Un promotor no es:

### Un impulsor que solo participa en eventos públicos

Un promotor es un cocreador y debe participar activamente en el proceso de escalamiento.

Un error común es involucrar a los promotores solo para eventos públicos o presentaciones, o cuando la investigación final está disponible.

Los promotores deben participar a lo largo de todo el proceso (cuando sea posible) para obtener sus consejos y opiniones sobre la estrategia.

Esto generará un apoyo más genuino y puede ayudar a los equipos a beneficiarse

### Un representante de toda una entidad o grupo

Un promotor es una persona con sus propios intereses y perspectivas.

Si bien estas pueden estar influenciadas por sus experiencias y su posición en el sistema, es importante no dar por sentado que habla en nombre de todo un grupo o institución.

Un promotor no es un atajo para fomentar la aceptación de los grupos de partes interesadas.

### Un atajo hacia la institucionalización o la apropiación por parte del gobierno

Una confusión común es pensar que, si un miembro clave de alto nivel del gobierno puede convertirse en un promotor, podrá desbloquear financiamiento gubernamental para el programa o ayudar a que este se incorpore a las políticas oficiales.

En realidad, los procesos presupuestarios y de formulación de políticas son complejos y no están bajo la influencia de una sola persona.

Una visión más realista de los promotores es que pueden aportar conocimientos sobre estos procesos, identificar posibles oportunidades y ofrecer comentarios útiles sobre cómo la innovación puede alinearse con las prioridades actuales.

### Una organización o institución completa

Existe una distinción entre socios y aliados (que suelen ser grupos, organizaciones o instituciones) y promotores, que son personas específicas.

El papel de un promotor es ligeramente diferente al de una organización asociada, ya que depende del cargo, la personalidad y los antecedentes de esa persona en particular.

# Opcional: tipos de líderes de escalamiento

**Explora las pestañas a continuación para conocer más sobre cada tipo de promotor de escalamiento, qué les importa y algunas formas de involucrarlos.**

**Promotores del cambio de sistemas**

## ¿Quiénes?

- Los promotores del cambio de sistemas suelen ser personas de nivel medio a alto dentro del gobierno, aunque no exclusivamente en los ministerios de educación. En algunos casos, son exfuncionarios del gobierno.
- Estos promotores suelen ser carismáticos, con experiencia, están motivados por la preocupación ante un problema específico en su contexto y cuentan con una amplia red de influencia. Debido a su carisma y a su habilidad para mantener relaciones, estos promotores tienden a valorar las conexiones personales. Si bien se centran en las necesidades, por lo general no son idealistas y tienen una visión realista de la economía política actual, cómo lograr resultados en el sector público y qué avances son factibles.

## ¿Qué les importa?

- Son personas enfocadas en abordar un tema o problema bien definido, más que en promover alguna innovación específica. Son más propensos a apoyar un esfuerzo de coalición que un proyecto individual, y suelen abogar por la contextualización si una innovación se transfiere desde otro lugar.
- Dado que se centran en los problemas y las oportunidades, les interesa el impacto. Por lo tanto, una combinación de ofrecerles datos cualitativos e invitarles a observar los resultados de primera mano puede ser eficaz para captar su interés.

## ¿Cómo involucrarlos?

Es mejor acercarse a estos promotores para obtener aportes sustantivos o consejos sobre un tema, en lugar de tratar de «venderles» la innovación en sí misma.

Los promotores del cambio de sistemas no son simples impulsores, sino que esperan ser socios intelectuales que influyan en el enfoque del escalamiento. Es importante buscar genuinamente sus consejos y opiniones. Sin embargo, debido a sus limitaciones de tiempo, responsabilidades profesionales y la necesidad de ser percibidos como independientes, no se puede esperar que se involucren profundamente en el trabajo diario de escalamiento ni que asistan a todas las reuniones. Es importante identificar momentos específicos en los que puedan participar estratégicamente.

Los promotores del cambio de sistemas suelen desempeñar un papel importante en lo siguiente: eventos de alto nivel donde la jerarquía y la representación son importantes, reuniones individuales donde pueden conectar al equipo de escalamiento con diferentes agencias y departamentos gubernamentales, y sesiones estratégicas donde su conocimiento de las ventanas de oportunidad puede orientar la estrategia de escalamiento.

¡Este tipo de promotor es difícil de cultivar! En los casos exitosos, un promotor del cambio de sistemas suele formar parte del proceso de escalamiento desde el principio, en lugar de incorporarse más adelante. Sin embargo, eso no significa que no sea útil buscar a estos promotores para que participen en otras etapas del proceso de escalamiento.

**Promotores de la innovación**

## ¿Quiénes?

Son personas que realmente han experimentado la innovación de manera positiva —como implementadores o beneficiarios (o ambos)— y quieren promoverla entre sus colegas. Estos promotores se enfocan específicamente en el impacto de la propia innovación (más que en el problema o la oportunidad) y en cómo ampliarla a otros.

## ¿Qué les importa?

Probablemente sean «pioneros en la adopción»: personas curiosas dispuestas a probar nuevas ideas y a impulsar la innovación como principio general.

Al igual que los promotores del cambio de sistemas, a menudo los impulsa el deseo de abordar una necesidad identificada o de generar un cambio concreto (aunque con frecuencia a un nivel más local). Si ven que la innovación genera un cambio positivo, dedicarán tiempo a convencer a los colegas de su valor.

## ¿Por qué?

- Los promotores de la innovación suelen tener menos probabilidades de generar cambios a nivel de políticas, pero pueden ser fundamentales para escalar y mantener la innovación a nivel del salón de clases, la escuela o la comunidad. Por lo general, trabajan o viven en el lugar donde se desarrolla la innovación.
- Son importantes para el escalamiento debido a su credibilidad y sus conexiones con sus colegas. Especialmente en el caso de innovaciones que involucran a maestros o miembros de la comunidad, la recomendación de un colega cercano suele tener más peso que un mandato de política o la directiva de un supervisor. Estos promotores pueden desempeñar ese papel.

## ¿Cómo involucrarlos?

Al igual que los líderes del cambio de sistemas, los promotores de la innovación deben ser vistos como socios en el proceso de reflexión, más que como simples impulsores. Probablemente tengan ideas valiosas sobre lo que funciona y lo que no funciona con la innovación en su contexto, y sobre cómo se puede adaptar para mejorar su adopción.

Es importante no dar por sentado que los promotores de la innovación representan a su grupo de pares. Son personas que dan un paso al frente para apoyar la innovación. Pueden ser adoptantes tempranos o casos atípicos, y es posible que las razones por las que eligen apoyar la innovación no convenzan a otros miembros de su grupo de la misma manera (para más información, véase el trabajo de Rogers sobre la difusión de innovaciones y los adoptantes tardíos).

Este tipo de promotores suelen estar bastante ocupados, por lo que es fundamental respetar sus tiempos e involucrarlos de manera genuina (no solo simbólica), lo cual puede incluir: invitarles a compartir sus experiencias con la innovación entre sus colegas a través de observaciones, testimonios y la participación en reuniones públicas, así como mediante plataformas virtuales como los grupos de WhatsApp; y crear espacios auténticos para que contribuyan de manera concreta durante las reuniones de diseño y estrategia de la innovación, y asegurarse de mostrarles cómo sus contribuciones están teniendo un efecto positivo en el escalamiento.

**Promotores del concepto más amplio**

## ¿Quiénes son? ¿Qué les importa?

Son promotores enfocados en el concepto más amplio del cual forma parte la innovación específica. Por ejemplo, pueden ser promotores de temas como la educación en STEM, el aprendizaje socioemocional o la alfabetización básica. Estos promotores pueden operar en un solo país, en varios países o a nivel global.

## ¿Por qué?

Como «conectores», pueden ser valiosos para vincular la innovación con una comunidad más amplia de innovaciones y ejecutores similares. Aunque es poco probable que defiendan la innovación específica en sí misma, están bien posicionados para brindar apoyo al presentar la innovación como un ejemplo del tema más amplio.

**Promotores de la organización**

### ¿Quiénes?

Se trata de promotores que se han asociado con la organización de escalamiento o la han apoyado en el pasado.

### ¿Por qué? ¿Qué les importa?

Están menos enfocados en la innovación específica, pero conocen a fondo la organización que está desarrollando, adaptando e implementando la innovación, y están dispuestos a hablar en nombre de la organización ante otras partes interesadas.

**Promotores de las personas afectadas por el problema**

## ¿Quiénes? ¿Qué les importa?

Se trata de promotores que tienen experiencia personal con el problema que aborda la innovación y están dispuestos a brindar su apoyo si ven que la innovación realmente satisface las necesidades de los beneficiarios identificados.

### ¿Por qué?

Estas personas pueden ser promotores de una comunidad o grupo específico (por ejemplo, poblaciones desplazadas o niños con discapacidades) o de un área geográfica específica. Estos promotores conocen muy bien el contexto y pueden aportar información valiosa sobre las barreras relevantes que podrían impedir la adopción o la aceptación. También pueden ser influyentes a la hora de garantizar que las consideraciones de equidad se integren en toda la estrategia de escalamiento.

### ¿Cómo involucrarlos?

No se debe considerar a estos promotores como representantes o como la única «voz» de una comunidad, a menos que se les haya otorgado ese poder (por ejemplo, un representante de un sindicato de maestros o de un grupo de acción comunitaria).

**Promotores del escalamiento interno**

### ¿Quiénes son? ¿Qué les importa?

Se trata de promotores dentro de una institución u organización que ya conocen el impacto del escalamiento y están comprometidos a incorporar los principios del escalamiento en las prácticas cotidianas de trabajo de la organización dentro de un sistema.

### ¿Por qué?

Estas personas plantean preguntas directas y concretas sobre el impacto, la sostenibilidad y la apropiación, con el fin de impulsar el pensamiento de la organización y promover una «mentalidad de escalamiento» entre los participantes del sistema.

**Lectura opcional:**
Cómo involucrar a los promotores del escalamiento en la educación: informe temático de ROSIE

IR AL ARTÍCULO

# Opositores, críticos y partes interesadas ausentes

Si bien es fundamental cultivar relaciones con las partes interesadas que brindan apoyo en diferentes niveles del ecosistema, puede ser igual de importante comprender a los posibles opositores o a aquellos dentro del sistema educativo que podrían salir perdiendo con el escalamiento de una innovación. **A menudo, estas fuerzas opuestas no están presentes durante la etapa piloto** (cuando una iniciativa no amenaza el statu quo ni tiene el potencial de reemplazar a otras innovaciones), pero pueden convertirse en un factor una vez que la iniciativa alcanza un cierto tamaño y el escalamiento está en marcha.

Reducir la resistencia suele ser una estrategia más eficaz que simplemente «esforzarse más» para escalar una intervención en particular. Por ello, es importante **identificar de manera proactiva y entablar un diálogo desde el inicio del proceso de escalamiento con la oposición potencial y con quienes podrían salir perdiendo con dicho escalamiento.** Esto implica entablar una conversación con ellos, esforzarse por comprender y abordar sus inquietudes, incluir sus opiniones en el proceso y considerar cómo reducir su potencial de convertirse en una fuerza disruptiva.

Es especialmente clave **examinar las causas fundamentales de la oposición o la resistencia** y considerar cómo se puede ajustar tu estrategia de ampliación en respuesta a ellas. No es inusual que las preocupaciones sobre una nueva innovación se deriven de factores sociales o políticos del entorno más amplio. O puede tratarse de una cuestión de ego: incluir a alguien en el esfuerzo lo hace sentir más incluido que dejarlo al margen del trabajo.

# Debate sobre el escalamiento: el rol de los promotores y los opositores en el escalamiento

Esta conversación grabada proviene de un evento público de Brookings realizado en noviembre de 2023, en el que se compartieron los hallazgos del estudio «Investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación» (ROSIE). La grabación completa se puede encontrar aquí: Cómo escalar tu innovación: lecciones de la investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación (ROSIE)

**En este fragmento de la conversación participan:**

- Jenny Perlman Robinson, investigadora principal no residente de Brookings Institution,
- Leornardo Garnier, asesor especial del secretario general de la ONU para la transformación de la educación y exministro de Educación de Costa Rica,
- Luis Crouch, economista principal emérito de RTI International
- Tricia Wind, líder del programa GPE KIX del IDRC

**Consulte la transcripción del video a continuación.**




**Transcripción de video**:

*Jenny Perlman Robinson:* Comenzamos haciéndoles a todos la misma pregunta. Según su experiencia y sus perspectivas, ¿qué tipo de personas creen que son esenciales para incluir en un enfoque de escalamiento, y qué ideas tienen sobre la mejor manera de involucrarlas? Bien, Leonardo, ¿puedo darle la palabra?

*Leonardo Garnier:* Sí, gracias. Intentaré hablar no como asesor especial del Secretario General de la ONU, sino más bien como exministro de Educación, porque es más pertinente aquí, sobre cómo escalar los proyectos. Me gusta mucho tu énfasis en escalar el impacto. Y hay tantos proyectos piloto que nunca van más allá de eso, precisamente porque no se hacen las preguntas que tú estás haciendo. Creo que es fundamental entender que hay que involucrar a personas en distintos niveles del gobierno. Por supuesto, se necesitan promotores en el nivel más alto del gobierno; si los Jefes de Estado están interesados, por supuesto, si los ministros de educación o de áreas relacionadas están convencidos de que este es un programa importante que debería escalarse, eso es fundamental, pero creo que hay que identificar líderes, no solo a nivel político, sino también a nivel técnico y directivo de las instituciones, tienes que identificar no solo a los líderes o quiénes serán los promotores, tienes que estar muy dedicado también a identificar las fuentes de resistencia, quiénes son esas personas o partes de las instituciones que probablemente se opondrán, temerán o se mostrarán indiferentes al proyecto, y luego desarrollar una estrategia para ganarlas. En cuanto al gobierno, hay un equilibrio muy difícil de lograr porque quieres que el gobierno y las autoridades se entusiasmen con el proyecto y sean sus promotores. Sin embargo, existe el riesgo de que, si se lo apropian demasiado, no solo como autoridades nacionales, sino de una manera partidista, los gobiernos cambian.

*Leonardo Garnier:* Algo que dijo Brad es que hay que tener cuidado con el ciclo político. Así que si un proyecto se percibe en un país como que pertenece a un partido político o a un ministro específico, entonces las posibilidades de continuidad son menores. Así que este es un equilibrio entre convencer a las autoridades actuales de que lo promuevan, pero que lo promuevan como una transformación nacional, no como una cuestión política personal o de su partido, es muy importante. Así que creo que esta combinación es fundamental, contar con personal político y técnico, un discurso de carácter nacional, lograr la promoción de las actuales autoridades, pero asegurándonos de que el proceso siga más allá del gobierno actual.

*Jenny Perlman Robinson:* Maravilloso. Muchas gracias, Leonardo. Y Luis, me encantaría pasarle la palabra a usted, para que intervenga aquí.

*Luis Crouch:* Claro. Creo que la pregunta se formuló en términos de qué tipo de personas se suelen asignar o se necesitan en diferentes etapas de la implementación o del escalamiento. Y diría que siempre son las mismas personas. Los tipos de personas no varían, lo que varía es el grado de intensidad con el que se involucran. Así que, por lo general, se necesitan personas que sean expertas en promoción de causas, expertos en economía política o expertos en generar consenso, y creo que Leonardo lo expresó muy bien cuando dijo que algunas personas se opondrán. Se necesita gente que sea buena en la gestión de proyectos. Es decir, todo esto requiere logística y coordinación y, ya sabes, hay diferentes actores involucrados, todos deben estar coordinados. Eso es más fuerte en el medio. Y además también se necesitan personas que sean expertas en pedagogía o en la materia. Y hay dos cosas que quiero agregar: no se trata solo del comienzo, el medio y el final. Hay un pre-comienzo. Y los proyectos que, en mi opinión, son los más duraderos y los que más se escalan son los que hacen un buen trabajo con el pre-comienzo, que en realidad consiste en descubrir qué es lo que el gobierno o el país necesitan. Entonces hay un pre-comienzo, y luego hay un post-final. Es decir, la innovación no debe ser simplemente una marca propia que se agrega a lo que hace el gobierno, sino parte de la forma en que el gobierno suele hacer las cosas. Y eso requiere que haya un post-final, por así decirlo. Por último, los mejores promotores no son aquellos a los que involucras, son los que te involucran a ti. Así que estar en medio de todo y entender y ser elegido por quienes son los promotores que quieren resolver un problema, en lugar de que tú los elijas, no siempre es posible, pero puede ser una buena forma de plantear las cosas, dejar que la gente te identifique a ti en lugar de que tú los identifiques a ellos.

*Jenny Perlman Robinson:* Fue muy útil cómo habló sobre la secuencia de estos distintos actores. Me recuerda a uno de nuestros colegas que se suponía que estaría con nosotros hoy, Larry Cooley, quien suele decir que debemos enamorarnos del problema, no de la solución, y, como bien dice, dedicarle suficiente tiempo a la etapa inicial para comprender realmente las necesidades, así como en la etapa posterior para asegurarnos de que se convierta en la nueva normalidad en la forma de trabajar, y creo que esos dos extremos a menudo se dejan de lado. Pero, Tricia, me encantaría que te sumaras a esta conversación. ¿Podrías compartir tus opiniones también?

*Tricia Wind:* Cuando pienso en esta idea de que no todos son promotores o aliados, y en qué hacemos con las críticas y la resistencia, de hecho creo que una de las publicaciones recientes de esta iniciativa de Brookings fue realmente útil para hablar sobre los docentes y analizar los distintos docentes que participan. Por ejemplo, en la etapa piloto, quizás haya algunos docentes que participan como los primeros en adoptar la iniciativa, personas que realmente aprovechan la oportunidad de probar algo nuevo. Y luego, a medida que las cosas se expanden, y el impacto va en aumento, surge la necesidad de involucrar a un grupo mucho más amplio de docentes cuyas realidades son diferentes, quienes tal vez no recibieron apoyo a través de la estructura de la iniciativa piloto, pero sí se les pide que implementen algo nuevo en su trabajo habitual. Y tal vez la calidad de la implementación, desde el punto de vista de los primeros en adoptarla, no sea tan buena, pero esta es una oportunidad para aprender, no para ver a las personas como opositores, sino como gente de la que podemos aprender, para entender cuáles son los puntos de resistencia. ¿De dónde proviene eso? Cuál es la inercia institucional y las otras demandas contrapuestas que deben ser reconocidas y respetadas, para luego ver cómo esta innovación puede funcionar en el mundo real.

Y luego, tal vez, esta idea sobre cómo los actores que deben participar evolucionan con el tiempo. Y creo que esto nos lleva de vuelta a la idea de que escalamiento es un proceso. Y que ese proceso tiene un destino que se desarrolla con el tiempo, porque hoy estamos hablando de lo que entendemos como escala óptima para esta iniciativa en este momento. Pero eso cambiará a medida que cambie el contexto, tal vez a medida que nuestra comprensión y nuestra apreciación de las diferentes necesidades de equidad se vayan transformando. Así que tal vez la idea actual de cuál es la escala óptima se encuentre en un punto en particular, pero dentro de dos años, en realidad nos damos cuenta de que el impacto podría mejorarse de una nueva forma al ampliar ese impacto en un conjunto diferente. Así que esa nueva mentalidad de escalamiento requerirá revisar de nuevo los ejercicios de mapeo de las partes interesadas.

*Jenny Perlman Robinson:* Eso es genial. Muchas gracias, Tricia, y gracias por recordarnos esta naturaleza dinámica del escalamiento.

# Miniestudio de caso: escalamiento del Programa de Educación Financiera en Jordania

En reconocimiento de la importancia de la educación financiera para los jóvenes y en respuesta a las preocupaciones en torno a los bajos niveles de inclusión financiera juvenil, el Reino de Jordania creó el Programa Nacional de Educación Financiera (FEP) como pilar fundamental de su Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Para hacer realidad esta visión, a partir de 2014, el Ministerio de Educación (MoE), la organización sin fines de lucro jordana INJAZ, el Banco Central de Jordania y otros socios clave del sector financiero y educativo trabajaron juntos para diseñar, desarrollar e implementar un despliegue por etapas del programa en todo el país.

Actualmente, el FEP es una materia obligatoria para todos los estudiantes de los grados 7 a 12. El curso ofrece un plan de estudios completo dedicado a la educación financiera, y está diseñado para ser interactivo, atractivo y relevante para la vida cotidiana de los estudiantes.

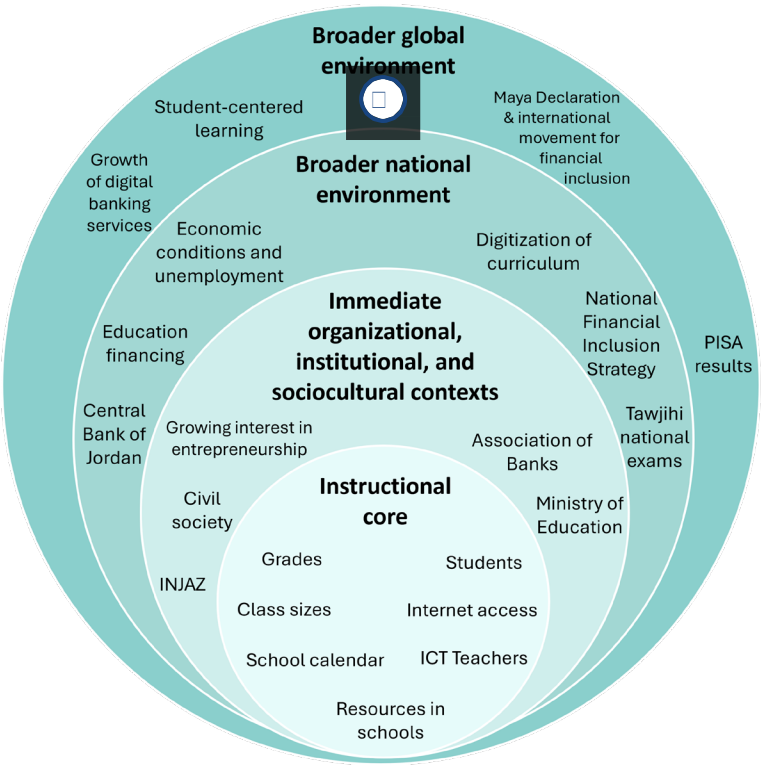
Este miniestudio de caso destaca cómo el entorno general, las alianzas innovadoras y los promotores desempeñaron un papel en el escalamiento del FEP en Jordania.




# Entorno más amplio

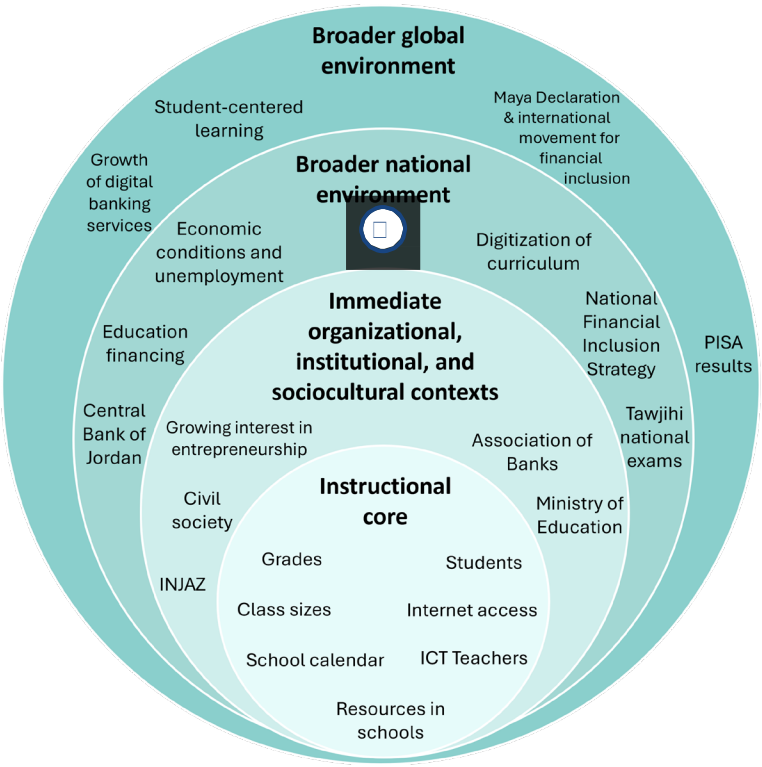
En el caso del FEP, un nuevo impulso global a favor de la inclusión financiera y la educación financiera, junto con informes internacionales que revelaban bajos niveles de alfabetización financiera en Jordania, generó un sentido de urgencia y, por lo tanto, un impulso por parte de algunos promotores de alto nivel. Esto implicó un apoyo fundamental para el escalamiento del FEP.

**Selecciona los signos de más a continuación para conocer más sobre cómo los diferentes niveles del entorno afectaron el escalamiento en este caso.**




## Impulso internacional

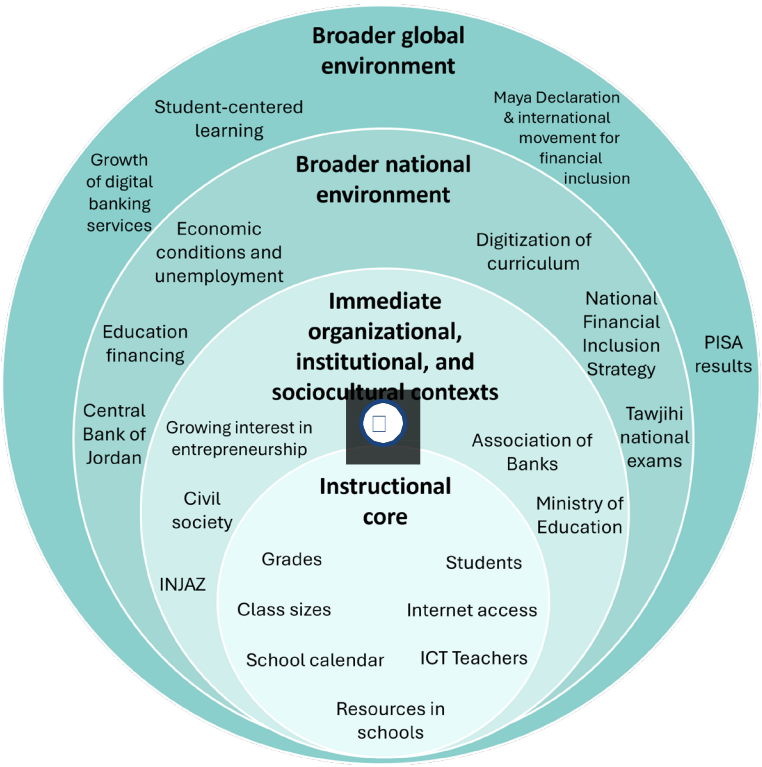
La década previa al lanzamiento del FEP fue testigo de un creciente reconocimiento de la importancia de la alfabetización financiera y la inclusión financiera a nivel internacional. En 2011, la Alianza para la Inclusión Financiera, una alianza de liderazgo en políticas de propiedad y dirección de los bancos centrales e instituciones reguladoras financieras miembros, lanzó la Declaración de Maya, una iniciativa global para la inclusión financiera responsable y sostenible que tiene como objetivo reducir la pobreza y garantizar la estabilidad financiera en beneficio de todos.




# Alineación nacional

En Jordania, las iniciativas de promoción aprovecharon el impulso global en materia de educación financiera para impulsar el cambio a nivel nacional, utilizando datos internacionales para destacar los altos niveles de exclusión financiera en el país, los bajos niveles de alfabetización financiera y los beneficios globales de la educación financiera.
El tema del alto desempleo juvenil también se utilizó para resaltar la importancia de brindar a los jóvenes habilidades del siglo XXI, como la alfabetización financiera y digital.

El lanzamiento en 2017 de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera de Jordania proporcionó un apoyo
político adicional para ampliar el Programa de Educación Financiera (FEP) en las escuelas de todo el país. Aunque el FEP y otros programas de inclusión financiera son anteriores a ella, la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (NFIS) fue un esfuerzo deliberado por aunar estos diferentes enfoques para abordar las múltiples facetas de la inclusión financiera a nivel nacional.




# Contexto del sistema educativo

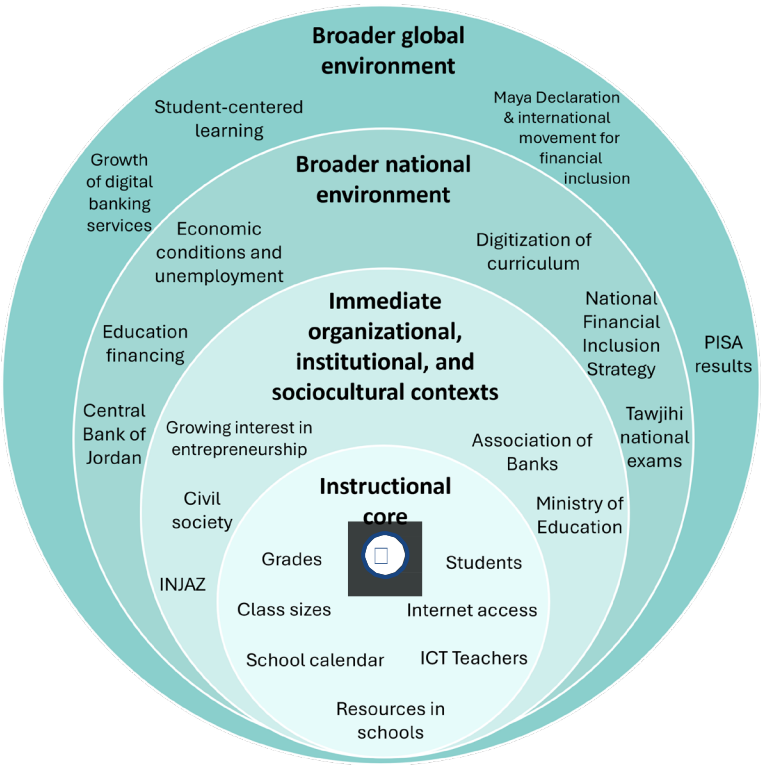
Si bien se lograron grandes éxitos al obtener el apoyo de promotores de alto nivel, conseguir una aceptación sistemática en otros niveles del sistema resultó ser un mayor desafío. Fue necesario realizar una serie de adaptaciones al enfoque de escalamiento para fomentar la aceptación en otros niveles.

Dentro del sistema educativo, muchos docentes tenían una gran carga de trabajo y/o experiencia en  materias distintas a la educación financiera, lo que inicialmente se tradujo en un bajo nivel de aceptación del Programa de Educación Financiera (FEP).

A esto se sumaron los desafíos relacionados con la escasez de docentes y las condiciones laborales, que

también limitaron la implementación de calidad del FEP.

Sin embargo, entre algunos educadores también existía interés en el nuevo plan de estudios y en los nuevos enfoques de aprendizaje centrados en el alumno.



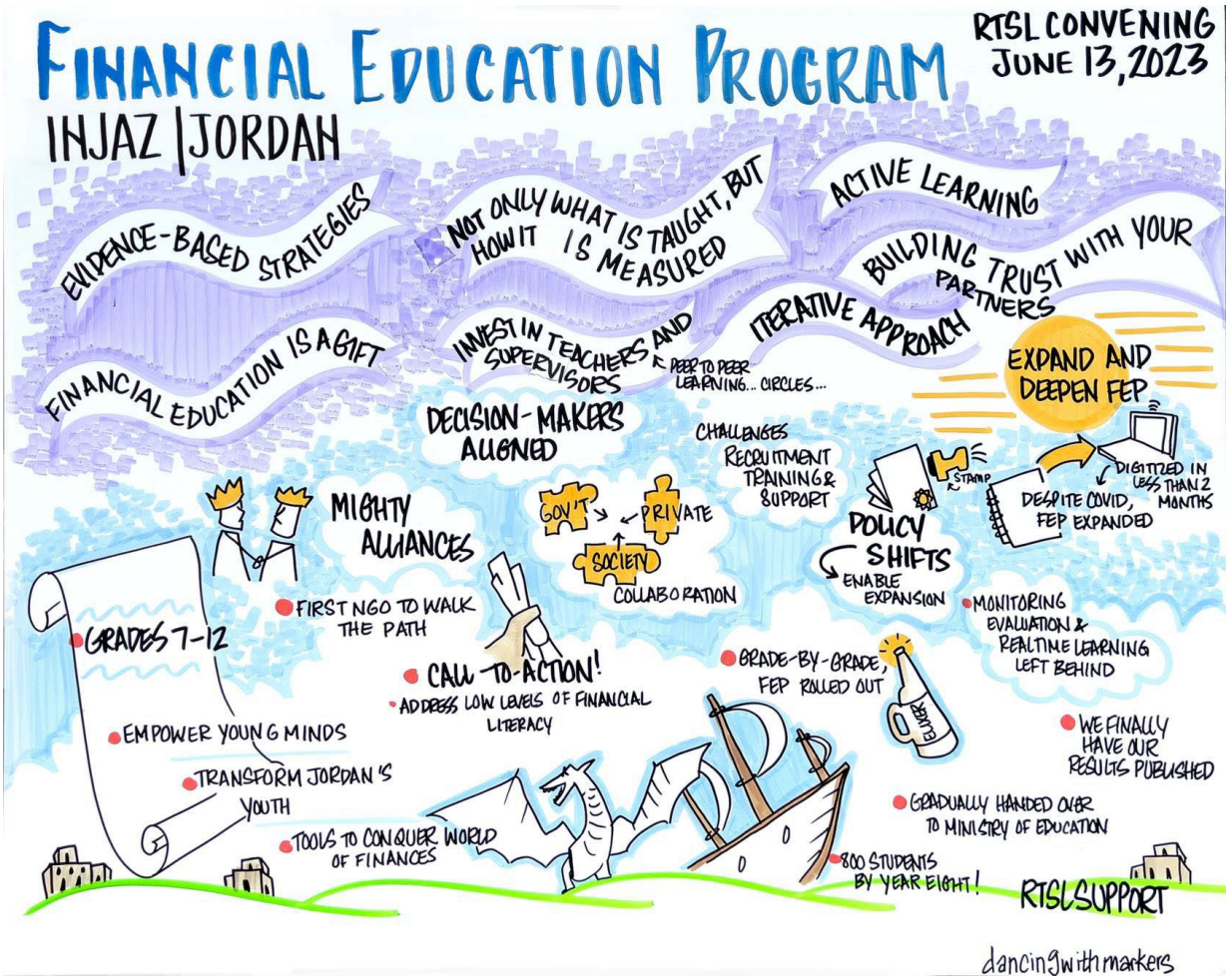

## Entorno de enseñanza y aprendizaje

La preparación para el examen Tawjihi (de importancia crítica en los grados superiores) pone énfasis en la memorización mecánica y el aprendizaje orientado a la prueba, lo que desincentivó aún más a los docentes a adoptar los nuevos enfoques de aprendizaje interactivo utilizados para el FEP o a enfocarse en temas fuera del contenido del examen, como la educación financiera.

# Alianzas innovadoras

La alianza entre el Banco Central de Jordania, el Ministerio de Educación y la ONG local INJAZ, junto con otras instituciones nacionales clave y otras partes interesadas, fue crucial para el FEP y constituyó un enfoque innovador dentro del sistema educativo jordano. La experiencia y las responsabilidades complementarias de cada socio ofrecieron contribuciones importantes que fortalecieron e impulsaron el proceso de escalamiento.

Una característica esencial de esta alianza fue su enfoque de financiamiento. Para financiar el FEP, el Banco Central de Jordania (CBJ) y todos los bancos comerciales acordaron aportar una parte de sus utilidades anuales locales. Desde el inicio del proyecto hasta 2019, cada banco aportó el 0,15 % de sus utilidades anuales locales, con una contribución mínima de 20 000 JOD. A partir de 2020, la proporción aumentó al 0,3 % de las utilidades anuales locales, con una contribución mínima de 40 000 JOD, ya que las necesidades de recursos para escalar el FEP crecieron y, al mismo tiempo, una recesión económica debida a la pandemia redujo las utilidades de los bancos. Estas contribuciones se sumaron a los aportes anuales de la Fundación Abdul Hameed Shoman y del Fondo Al-Hussein para la Excelencia. El financiamiento se canalizó a través del Banco Central de Jordania, que también se encargó de su administración.




## Los socios compartieron responsabilidades de las siguientes maneras:

**Financiamiento** —
La participación de la comunidad bancaria y otros socios clave, lograda gracias al liderazgo del Banco Central de Jordania, garantizó el apoyo financiero mediante **una contribución específica de un porcentaje de las utilidades bancarias** durante el proceso de escalamiento. El objetivo final era que el FEP fuera financiado íntegramente por el Ministerio de Educación.

**Contenido del plan de estudios**

En colaboración con el departamento de planes de estudio del Ministerio de Educación, así como con instituciones nacionales clave, INJAZ y el Banco Central de Jordania lideraron el desarrollo del marco del FEP, el plan de estudios, los manuales para docentes y estudiantes, los manuales de capacitación y los materiales de apoyo. Cada nuevo nivel de grado se desarrolló a lo largo de un ciclo de tres años, con un borrador inicial que luego fue puesto a prueba durante un año por los docentes. Una vez recopilados los comentarios de docentes y estudiantes, se revisó el contenido antes de finalizarlo y ponerlo en práctica. Este proceso iterativo permitió realizar adaptaciones e incorporar las perspectivas de estudiantes y docentes en el contenido final.

**Capacitación**

INJAZ llevó a cabo la capacitación de los supervisores del Ministerio de Educación, quienes a su vez capacitaron a los docentes. Con el tiempo, también se probaron varios enfoques de capacitación nuevos para fomentar una mayor aceptación y apoyo por parte de los docentes. Por ejemplo, se probó un enfoque de capacitación directa en el que INJAZ y expertos financieros capacitaron directamente a los docentes de los grados superiores, donde se abordaban conceptos financieros más complejos.

**Liderazgo**

El Ministerio de Educación asumió el liderazgo en la implementación del programa en todas las escuelas y se aseguró de que los procedimientos normativos, organizativos y administrativos se ajustaran a las normas vigentes.

**Supervisión**

La Oficina de Gestión de Proyectos del Banco Central de Jordania se encargó de la supervisión general y actuó como punto focal para la coordinación entre los socios. La implementación también fue supervisada y respaldada por dos órganos rectores multisectoriales establecidos mediante un decreto de la oficina del primer ministro, cada uno con miembros diversos provenientes del gobierno, el sector bancario, la sociedad civil y el ámbito académico.

# Desafíos de las alianzas



Aunque esta alianza entre múltiples partes interesadas fue clave para el escalamiento, también generó desafíos que había que superar. La **diversidad de las partes interesadas** involucradas en el FEP y el hecho de que esta alianza representara una nueva forma de trabajar hicieron que, al principio, los distintos sectores tuvieran dificultades para definir qué se consideraría apropiado, aceptable e innovador en el programa.

**La rotación de personal** también fue un gran desafío. Entre 2014 y 2021, hubo diez ministros de Educación en Jordania y cambios en el liderazgo en otros niveles del Ministerio de Educación y de la Asociación de Bancos. Como resultado de esta rotación, los socios tuvieron que reiniciar con frecuencia las actividades de promoción del FEP, apoyándose en la solidez de las conexiones de los principales promotres dentro del ecosistema educativo para mantener el compromiso. INJAZ también intentó mitigar los desafíos de la rotación institucionalizando las relaciones mediante memorandos de entendimiento con el Ministerio de Educación e involucrando a un amplio espectro de partes interesadas, de modo que las relaciones no se concentraran solo en unas pocas personas.

# Promotores



Los esfuerzos por escalar el Programa de Educación Financiera en Jordania también tuvieron gran éxito al obtener el apoyo de promotores de alto nivel. El Dr. Ziad Fariz, **gobernador del Banco Central de Jordania**, desempeñó un papel fundamental al promover la idea de la educación financiera y conseguir **el apoyo del primer ministro** para formalizar el programa y establecer los órganos de gobernanza. Su prestigio también fue esencial para convencer a los bancos privados de que invirtieran en educación financiera y se enfocaran en sus beneficios a largo plazo, en lugar de buscar ganancias más inmediatas y visibles. Gracias a su posición dentro del ecosistema del emprendimiento juvenil y la educación financiera, **la directora ejecutiva de INJAZ**, Deema Bibi, también desempeñó un papel importante en el escalamiento del FEP. Otros promotores clave del FEP se encontraban en la **Asociación de Bancos** de Jordania, el **Ministerio de Educación**, el **Fondo Al-Hussein para la Excelencia** y la **Fundación Abdul Hameed Shoman**, quienes actuaron como promotores tanto dentro como fuera de sus instituciones.

Sin embargo, **lograr un apoyo constante en otros niveles** del sistema, incluso por parte de funcionarios de nivel medio y docentes, **resultó ser un mayor desafío.**

Esto subraya la importante lección de que **contar con promotores prominentes y poderosos para un programa no equivale a una demanda o aceptación a nivel de todo el sistema**; un mandato desde arriba y un plan para el escalamiento no se traducen automáticamente en el apoyo de todos los actores.

# Lecciones aprendidas del escalamiento del Programa de Educación Financiera en Jordania




El escalamiento del FEP en Jordania ofrece un interesante estudio de caso de un éxito significativo en el escalamiento, con una coalición de diversos actores dispuestos a apoyar el proceso desde la idea inicial, pasando por el perfeccionamiento y las pruebas continuas, hasta el objetivo final de que el gobierno asuma plenamente la responsabilidad y la ejecución del programa en las aulas de los grados 7 a 12 en todo el país. Una de las razones de este éxito es un modelo de asociación público-privada (APP) que rompió con las formas tradicionales de trabajar y reunió las contribuciones de diversos actores para la financiación, la promoción y la implementación.

Curtiss Wyss, Molly, Jenny Perlman Robinson, Maya Elliott y Ghulam Omar Qargha. Informe: «Mejorar las habilidades de alfabetización financiera de los jóvenes: el escalamiento del programa de educación financiera en Jordania». Brookings Institution, 7 de noviembre de 2022.

# Reflexión sobre los socios y promotores

## Alianzas para el escalamiento

**Escribe tus respuestas a las siguientes preguntas en el PDF adjunto.**

### ¿A quién consideras un socio o un aliado de tu innovación? ¿Cuál es su contribución o rol en el escalamiento de la iniciativa?

Creo que…

## ¿Hay alguna persona o personas específicas que promuevan tu trabajo y apoyen el escalamiento?

Creo que…

## ¿Qué tipo de promotor es? ¿Qué rol puede desempeñar en el escalamiento?

- Promotor del cambio de sistemas
- Promotor de la innovación
- Promotores del concepto más amplio
- Promotores de la organización
- Promotores de las personas afectadas por el problema

Promotores del escalamiento interno

Creo que…

## ¿Quiénes son algunas de las personas o actores que podrían oponerse al escalamiento? ¿Por qué?

Intenta pensar en grupos o actores específicos y en qué te lleva a creer que podrían oponerse. Ten cuidado con tus suposiciones o sesgos.

Creo que…

## ¿Qué puedes hacer para tratar de abordar esta oposición o preocupación?

Creo que…

# Capacidad de escalamiento

## Evaluar y desarrollar la capacidad de los socios para el escalamiento

Como se mencionó anteriormente, ninguna organización o institución puede hacer todo igual de bien, y **es poco común que una sola organización cuente con la capacidad, los recursos y la experiencia suficientes para llevar a cabo el escalamiento por sí sola.** Por eso, independientemente de la vía elegida, el escalamiento suele ser un esfuerzo colaborativo que reúne a socios con habilidades complementarias.

No todos los socios cuentan con las mismas habilidades ni podrán complementarse de manera útil. Por eso es importante, al identificar socios, evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales y **seleccionar socios con habilidades complementarias.** También es fundamental identificar con honestidad las áreas en las que es necesario fortalecer o desarrollar aún más la capacidad a medida que avanza el escalamiento. Esta es una parte normal y esperada de cualquier proceso de escalamiento.

Además, el escalamiento suele requerir un conjunto de habilidades y conocimientos diferentes a los que se necesitaban durante la etapa piloto, incluso para la organización de origen. Es importante analizar con honestidad si existe suficiente capacidad

organizacional y de personal no solo para asumir operaciones de mayor tamaño y alcance, sino también para incorporar las nuevas actividades y habilidades que requiere el escalamiento (incluido el desarrollo de la capacidad de otras partes interesadas).

**La capacidad de escalar** se refiere a la habilidad de una organización para asumir nuevas funciones u operaciones a medida que avanza el escalamiento y evolucionan las vías de acción. Esto incluye la estructura, los recursos humanos, la cultura y el tiempo de una organización. A menudo también se refiere a la capacidad de una organización para potenciar las habilidades de otros socios a medida que avanza el escalamiento.



### ¿Cómo y cuándo hablar sobre la capacidad?

Se deben mantener conversaciones francas entre los socios desde el principio y con frecuencia sobre qué actividades o estrategias de escalamiento son realmente viables y qué medidas se pueden tomar desde el inicio para abordar las limitaciones, incluyendo cómo podrían cambiar los roles con el tiempo.

Sin embargo, la capacidad puede ser un tema delicado de discutir entre los distintos grupos de partes interesadas. La insuficiencia de recursos humanos o de experiencia puede ser una limitación difícil de admitir para cualquiera. Las ONG pueden mostrarse reacias a plantear abiertamente el tema de las limitaciones de capacidad con sus contrapartes gubernamentales o socios financiadores. Del mismo modo, los actores gubernamentales pueden mostrarse reticentes a reconocer, o incluso desconocer, las brechas críticas de capacidad que podrían afectar el escalamiento; especialmente en lo que respecta a los recursos, las prácticas de monitoreo y supervisión, y la retención de docentes. Pero sin una evaluación honesta de estas limitaciones y una resolución conjunta de problemas para abordarlas, la capacidad a menudo puede convertirse en un obstáculo para una implementación y el escalamiento de calidad.

## Fortalecimiento de capacidades con el gobierno

Para las iniciativas enfocadas en institucionalizar una innovación en los sistemas gubernamentales como objetivo de escalamiento, es importante evaluar de manera realista todos los aspectos de la capacidad gubernamental. Puede resultar tentador suponer que, si cuenta con la voluntad y el financiamiento, un gobierno tendrá la capacidad de implementar y sostener una iniciativa a gran escala. Sin embargo, las investigaciones sobre el escalamiento han demostrado sistemáticamente que este no es el caso. **Incluso cuando un ministerio de educación realmente desea adoptar una iniciativa a gran escala, las limitaciones de capacidad relacionadas con el tiempo, los recursos humanos y financieros, y las competencias son un obstáculo común** y se ven agravadas por los desafíos de un sistema burocrático de gran envergadura. En trabajos anteriores, hemos observado que este problema puede ser especialmente relevante para la recopilación y el análisis de datos, así como para la capacitación de docentes.

Como parte de esta evaluación de la capacidad de las partes interesadas, **es fundamental reconocer que los ministerios de educación operan bajo mayores exigencias y complejidades que la mayoría de los actores no gubernamentales**: deben lidiar con burocracias y regulaciones complicadas, representan y atienden a grupos más amplios, cuentan con una flexibilidad presupuestaria limitada y tienen mandatos más amplios con más objetivos (y a menudo contrapuestos) que alcanzar. Lo que para una ONG es un tema prioritario puede ser solo uno entre muchos para un ministerio. Esto no significa que no sea importante, pero sí puede indicar que el ministerio no puede dedicarle tanto tiempo ni actuar con la misma urgencia que la ONG espera. Hay que trabajar dentro de esta realidad.

**Lectura opcional:**

Alianzas con el gobierno para escalar las innovaciones en educación:
¿cuál es la diferencia entre el permiso, el apoyo, la participación y la cocreación del gobierno?

**IR AL ARTÍCULO**

# Historia de la ampliación: colaboraciones que desarrollan la capacidad para la ampliación

## Consulte la transcripción del video a continuación.




**Transcripción de video**: My name is Diego Vázquez Bruce. What has worked very well for our project is a combination of three elements. First, we had a focal point at the Ministry of Education who provided direct access to authorities, allowing us to discuss any issues or areas where we needed to align the project with the needs of education officials. Second, we had a national coordinator with a strong reputation and deep knowledge of the local context, who served as our representative figure. And third—crucially—we had a monitoring, evaluation, and learning board composed of diverse stakeholders from the education ecosystem, including teachers, families, and authorities; this enabled us not only to disseminate project results immediately but also to co-design strategies for adapting to contextual changes and for scaling up.

# Transición y evolución de los roles durante el escalamiento

Otra consideración importante al evaluar la capacidad para el escalamiento es cómo deberán cambiar con el tiempo los roles de las partes interesadas, y **qué habilidades y capacidades se requerirán a medida que ocurra esta transición**.

Si las responsabilidades clave pasarán de un socio (por ejemplo, la ONG ejecutora) a otro socio (por ejemplo, la Institución Nacional de Formación Docente), es importante planificar en detalle cómo se llevará a cabo esta transición de roles. Casi siempre, primero se debe desarrollar la capacidad en múltiples niveles de un sistema educativo. No basta con enfocarse únicamente en la implementación.

Si la titularidad, la capacitación y/o el financiamiento se transfieren a otra institución, es importante saber qué roles de apoyo deben estar establecidos para garantizar una implementación de calidad. En otras palabras, es importante cómo funcionará la transición y también lo es garantizar que el grupo que asuma las responsabilidades cuente con la capacidad suficiente para realizar el nuevo trabajo que se le exige.

Esto incluye considerar cuidadosamente:

- ¿Cómo se pueden incorporar **todos los aspectos del programa**, incluido el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje, a los procesos existentes sin perder calidad?

- ¿Cómo se puede fomentar y apoyar **una** mayor **apropiación de cada aspecto**?

- ¿Qué **limitaciones de capacidad y conocimiento** existen que la organización original pueda ayudar a abordar, y qué brechas existen con las que no puede ayudar?

---

Si bien estos cambios pueden resultar una perspectiva incómoda para las organizaciones de origen (especialmente cuando implican una pérdida gradual de control o reconocimiento), son, no obstante, esenciales para ampliar y mantener el impacto a largo plazo.

A menudo **se da por sentado que habrá un momento claro en el proceso de escalamiento en el que la organización original declarará de repente «misión cumplida»** y dejará de participar, pero la realidad es que, con frecuencia, la organización tiene un papel continuo (aunque cambiante) que desempeñar durante y después del traspaso formal. Esto puede requerir una transición gradual del control al gobierno u otros actores, al tiempo que se mantienen funciones de apoyo, como brindar capacitación o realizar monitoreo y evaluación externos. En otros casos, podría requerir un cambio hacia un papel más de promoción, continuando con la construcción y el mantenimiento de una base de apoyo para el cambio deseado.

Es beneficioso para todos los socios del escalamiento tener una comprensión clara y compartida de cómo el escalamiento incluye estos cambios progresivos en las funciones y responsabilidades, y planificar estos cambios de manera concreta desde el principio. Descuidar este aspecto conlleva el riesgo de que los equipos permanezcan demasiado tiempo en funciones que deberían asumir otras partes interesadas o que, sin darse cuenta, asuman nuevas funciones para las que, en última instancia, no están bien preparados.

# Un ejemplo de cómo pueden cambiar los roles durante el escalamiento

La evolución de los roles no se limita a las organizaciones; las personas también pueden ver cómo cambian sus funciones a medida que avanza el escalamiento. Por ejemplo...

| Individuos | Roles iniciales | Nuevos roles con el tiempo |
|---|---|---|
| **Investigador** | Diseñar un estudio de prueba de concepto<br>Y evaluar la efectividad de la innovación. | Capacitar al personal de la inspección gubernamental sobre<br>cómo recopilar y evaluar los resultados del impacto de la innovación. |
| **Director de escuela** | Implementar la nueva innovación y generar aceptación entre el personal. | Ofrecer oportunidades de aprendizaje entre pares y desarrollo profesional continuo. Hablar con otros directores de escuela sobre la innovación. |
| **Líder de proyecto de la ONG** | Planificar e implementar la prueba piloto inicial de la innovación en tres escuelas. | Apoyar a las ONG asociadas con capacitación sobre cómo implementar la innovación en nuevas regiones. |

# Opcional: evaluación de la capacidad y la evolución de los roles

## Planificar para la evolución de los roles

La herramienta «Planificador de capacidad de escalamiento» puede ser útil para ayudarte a identificar los roles clave en tu iniciativa y detallar la capacidad de los diferentes actores para desempeñar estos roles tanto en la etapa actual como a mayor escala. El objetivo de esta evaluación es comprender dónde hay carencias de capacidad y dónde podría ser necesario desarrollarla, así como ayudar a determinar si los roles cambiarán y de qué manera, para que puedas planificar en consecuencia. Las instrucciones para completar la evaluación se encuentran a continuación.

**Descarga la herramienta y trabaja con tu equipo para completar la tabla. Debes guardar una copia para consultarla más adelante cuando desarrolles tu estrategia de escalamiento.**

PDF

Scaling Capacity Planner.pdf

178.7 KB

**Part 1: Role and capacity assessment**

*For each role, name who holds each responsibility now and who you envision will hold it at scale. Then rate the at-scale actor's capacity to undertake this role sustainably—strong, partial, or low—considering people, resources, skills, time, authority, and note key gaps.*

| Role<br>Who... | Currently | At Scale | Capacity to sustain this role at scale<br>Rate *strong*, *partial*, or *low* and note key gaps |
|---|---|---|---|
| implements the innovation? | | | |
| supervises and monitors the implementers? | | | |
| trains the implementers? | | | |
| collects and manages data for monitoring, evaluation, and learning? | | | |

# Instrucciones

1. En la segunda columna, escribe el nombre de la parte interesada, el socio o el actor que actualmente se encarga de la tarea indicada.

2. En la tercera columna, escribe el nombre del socio o parte interesada que será responsable de este rol al implementar la iniciativa a gran escala. Si los mismos actores desempeñarán el rol a gran escala, escribe su nombre nuevamente. Sigue siendo importante evaluar la capacidad de este socio para desempeñar este rol a gran escala.

3. En la cuarta columna, califica la capacidad actual del socio para desempeñar este rol a gran escala.

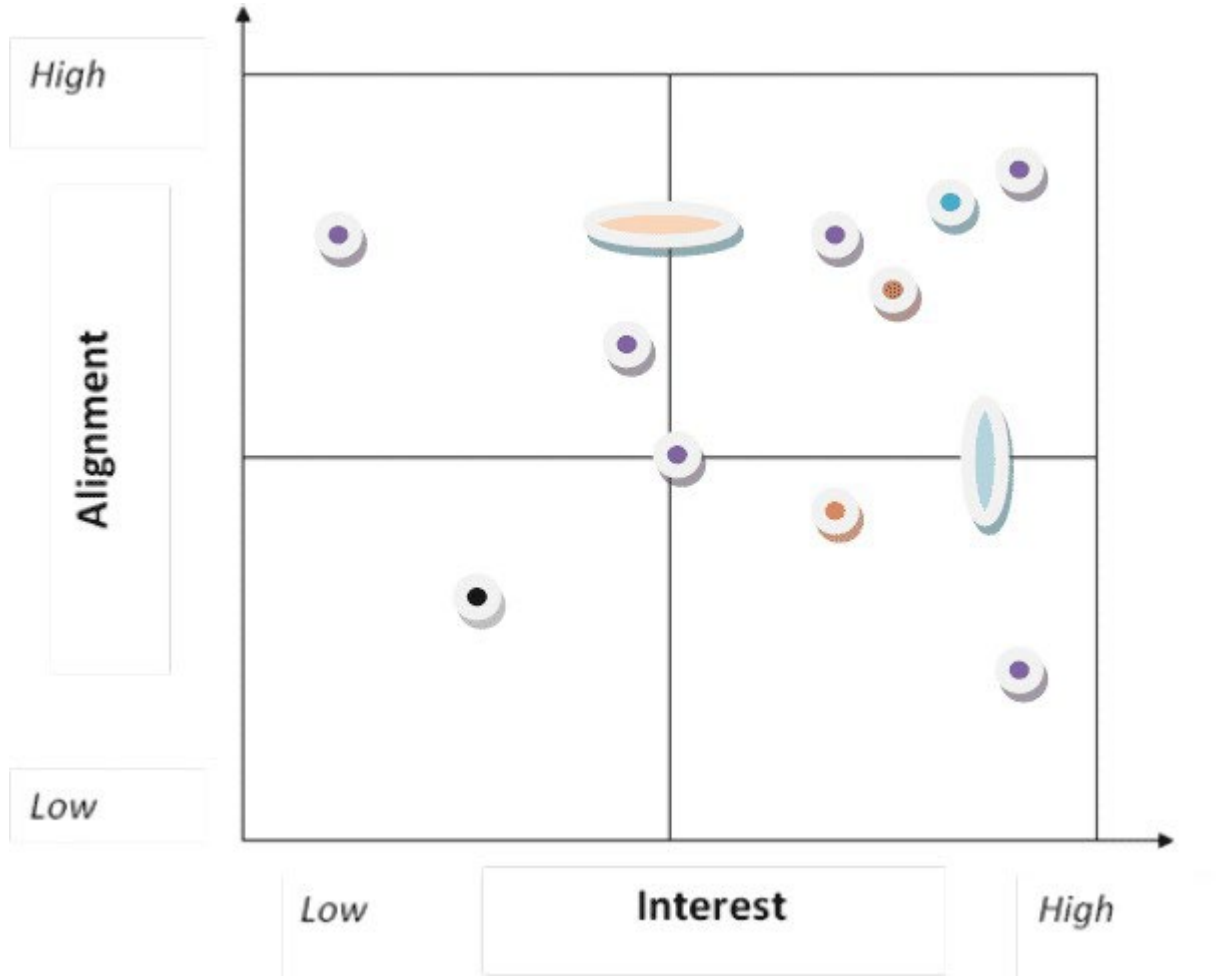
4. Una vez que completes todas las filas, revisa tus respuestas y responde las preguntas de reflexión para identificar las áreas en las que tal vez sea necesario fortalecer la capacidad; y las transiciones de roles que habrá que planificar a medida que avance el escalamiento.

5. Utiliza la tabla final para convertir estas reflexiones en próximos pasos concretos.

# Facultatif : outils pour la cartographie des parties prenantes

## ¿Te interesa identificar a los principales actores clave en torno a tu innovación?

La siguiente lista de herramientas puede utilizarse para encontrar, identificar y delimitar a los diferentes actores clave del sistema educativo. Estas herramientas no son imprescindibles, pero pueden resultar útiles para orientar las discusiones sobre los actores clave, los opositores, los socios y los promotores. Al igual que con muchas herramientas de escalamiento, recomendamos trabajarlas de manera colaborativa y actualizarlas periódicamente a lo largo del proceso de escalamiento para hacer un seguimiento de los cambios que se están produciendo entre los actores clave y cómo eso afecta el escalamiento.




**Partes interesadas: matriz de alineación, interés e influencia**

Es una técnica de análisis de partes interesadas que puede utilizarse para identificarlas y clasificarlas. Aunque se usa principalmente para la planificación estratégica, también puede servir para monitorear los cambios en las partes interesadas. La herramienta tiene tres dimensiones:

- Alineación: ¿en qué medida está de acuerdo la parte interesada con los objetivos y el enfoque de la iniciativa?
- Interés: ¿en qué medida la parte interesada ya está involucrada en los temas o en el ámbito de la iniciativa? Por ejemplo, ¿dedica recursos, expresa su opinión o establece objetivos?
- Influencia: ¿en qué medida puede influir en el debate? ¿Se encuentra en una posición de autoridad y puede utilizarla para ejercer presión en la toma de decisiones?

**ACCEDER A LA HERRAMIE...**

Table 10: Stakeholder Analysis

| STAKEHOLDER | INTEREST IN ISSUE | RESOURCES AVAILABLE | RESOURCE MOBILIZATION CAPACITY | POSITION ON ISSUE |
|---|---|---|---|---|
| Name of group or individual | Nature and level of interest in the issue (e.g., high to low) | Resources available to support or oppose scaling (economic, information, legitimacy, etc.) | How easily the group can mobilize resources in pursuit of objectives (high or low) | Position on the issue (e.g., pro or con), ranked on a scale of -3 to +3 |

## Análisis de partes interesadas de MSI

Esta herramienta respalda el análisis de las partes interesadas para orientar el proceso de creación de una base de apoyo, mediante la identificación y el examen de posibles fuentes de apoyo y oposición a la ampliación de una intervención específica. Se trata de una presentación en forma de tabla de las partes interesadas clave y sus intereses, posiciones y recursos relevantes para el escalamiento de la intervención.

ACCEDER A LA HERRAMIE...

## ¡Ve un paso más allá!

- Después de identificar las partes interesadas, piensa en qué tipo de información sobre la innovación o la estrategia de escalamiento podría interesarle a cada una de ellas y qué necesitarían para poder contribuir. No todas las partes interesadas tienen los mismos intereses ni la misma autoridad para tomar decisiones.

- Piensa en qué papel podría desempeñar cada actor en el escalamiento y qué información necesitaría para tomar decisiones al respecto. No pasa nada si aún no tienes toda esta información; parte de esta actividad consiste en ayudarte a identificar qué información podrías tener que recopilar en el futuro para involucrar a otros.

- Los socios y las partes interesadas también podrían proporcionar la información necesaria. Considera cómo ese intercambio de información puede integrarse en tu mapa de partes interesadas.

# Resumen del módulo 4

## Escalamiento con personas y socios

En este módulo, examinamos las relaciones para el escalamiento, incluyendo las asociaciones, las alianzas y los promotores. También abordamos cómo desarrollar la capacidad para el escalamiento y planificar la transición de roles entre los socios.

### A esta altura ya deberías saber...

- El papel de las alianzas y la necesidad de enfoques colaborativos para el escalamiento.
- La importancia de identificar el apoyo y la oposición, y de pensar en cómo involucrar y mantener a diversas partes interesadas en el escalamiento.
- Los diferentes tipos de promotores que pueden apoyar el proceso de escalamiento y las distintas formas de involucrarlos.
- La necesidad de discutir cuestiones de capacidad y la evolución de los roles entre los socios.

## En este módulo, completaste las siguientes actividades y reflexiones:

- Reflexión sobre tus socios y promotores
- Evaluación de la capacidad y los roles de los socios

**Discute con tu equipo**

**Partes interesadas y socios**

¿Quiénes son los diferentes socios con los que colaboramos actualmente o con los que colaboraremos en el escalamiento? Para cada socio, considera lo siguiente:

- Alineación: ¿en qué medida la parte interesada está de acuerdo con los objetivos y el enfoque de la iniciativa?
- Interés: ¿en qué medida la parte interesada ya está involucrada, o podría estarlo, en los temas o el ámbito de la iniciativa? (Por ejemplo, ¿dedica recursos, expresa su opinión o establece objetivos?)
- Influencia: ¿en qué medida puede influir en la discusión? ¿Se encuentra en una posición de autoridad y puede utilizarla para ejercer presión en la toma de decisiones?

Estas preguntas están adaptadas de la matriz de alineación, interés e influencia de la Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Resultados.

**Promotores**

- ¿Qué promotores participan actualmente en nuestra iniciativa?
- ¿Qué roles diferentes o en evolución esperamos que desempeñen estos promotores en nuestro proceso de escalamiento?
- ¿Cómo planeamos fomentar oportunidades para una participación genuina entre los promotores?

Estas preguntas están adaptadas del informe temático de ROSIE «Involucrar a los promotores para el escalamiento en el ámbito educativo».

**Oposición**

¿Quiénes son los posibles opositores al escalamiento?

¿Por qué podrían oponerse a lo que estamos haciendo?

¿Cómo podemos interactuar con ellos?

**Transiciones**

¿Cuáles son 1 o 2 transiciones de roles más importantes que prevemos durante el proceso de escalamiento?

Ahora que hemos explorado cómo involucrar a las personas y a los socios en el escalamiento, ampliaremos nuestra perspectiva al entorno más amplio. El siguiente módulo explora cómo el escalamiento interactúa con los diferentes niveles del ecosistema, los diversos factores ambientales y los actores que influyen en el escalamiento, y cómo adaptar los planes de escalamiento cuando el entorno cambia.

# Involucrar al entorno más amplio en el escalamiento



INICIAR EL MÓDULO

# Descripción general del módulo 5

# Involucrar al entorno más amplio en el escalamiento

El éxito del escalamiento no depende únicamente de la innovación en sí misma (ni siquiera de la estrategia de escalamiento). **El entorno más amplio también ejerce una influencia significativa en el proceso de escalamiento.** Esta sección ofrece una breve descripción general de algunos factores ambientales más amplios que pueden afectar el escalamiento, con el fin de presentar estos temas como punto de partida para un aprendizaje y una investigación más profundos.

## Objetivos de aprendizaje

1. Comprender los diferentes niveles del entorno más amplio que interactúan con el escalamiento, desde las tendencias internacionales hasta el núcleo de la enseñanza en el salón de clases.

2. Evaluar los diferentes factores y actores del entorno más amplio que pueden afectar el escalamiento, desde la política hasta la demanda de la comunidad y la estructura del propio sistema educativo.

3. Explorar cómo adaptarte a los cambios en el entorno más amplio, incluyendo el cambio de rumbo para aprovechar las oportunidades y la suspensión del escalamiento cuando las condiciones sean desfavorables.

4. Reflexionar sobre las consideraciones de equidad en cada nivel del entorno más amplio y cómo las tendrás en cuenta en tus esfuerzos de escalamiento.



## Términos clave

- **El entorno más amplio** comprende los factores políticos, institucionales, económicos, sociales, culturales y de otro tipo en un contexto específico que pueden afectar la forma en que se lleva a cabo el escalamiento.

- **La transformación de sistemas** busca reestructurar la educación en un lugar para que el sistema funcione de manera diferente y mejor. La transformación de sistemas se basa en la idea de que un sistema está compuesto por muchas partes y que las interacciones y relaciones entre estas partes son tan importantes, si no más, que las partes en sí mismas. Por lo tanto, la transformación de sistemas requiere encontrar formas de alinear, estructurar o involucrar de manera diferente la forma en que estas partes interactúan y operan juntas.

## Esquema del módulo

- Entorno más amplio
- Adaptación a los cambios en el entorno
- Escalamiento y transformación de sistemas
- Explorar los actores y factores del entorno más amplio
- Reflexión sobre el entorno más amplio
- Herramientas para evaluar el entorno más amplio

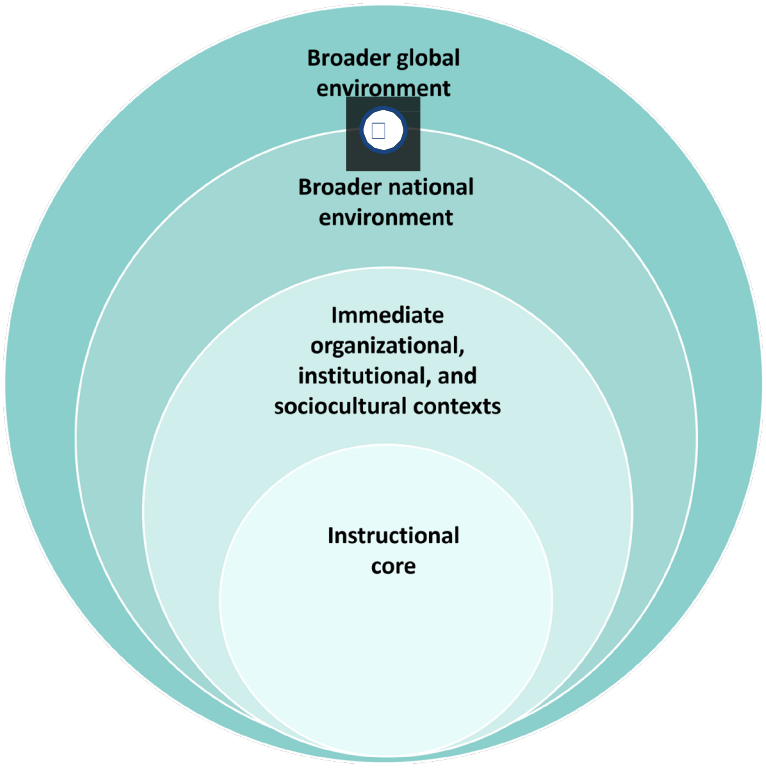
# Entorno más amplio

## Escalar en un entorno más amplio

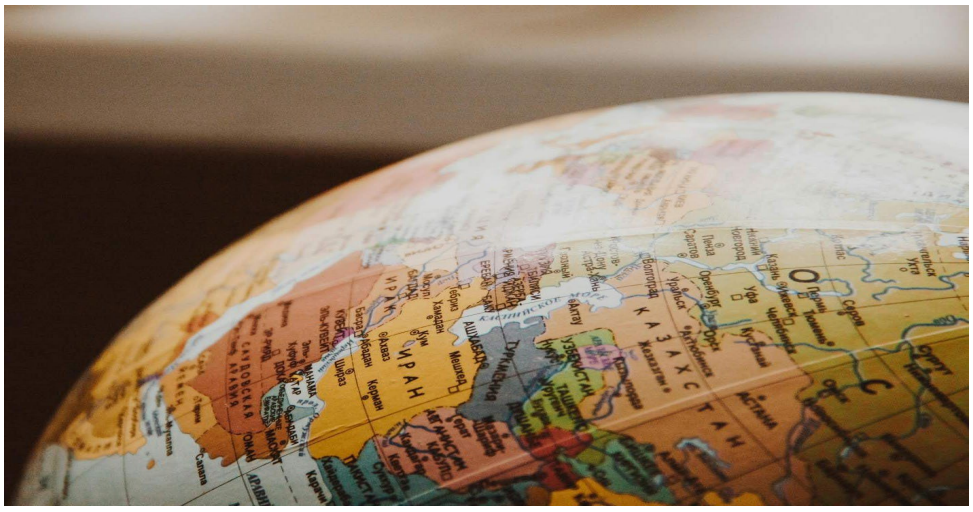
Cuando se trata del escalamiento, los recursos importan, la evidencia importa y las habilidades del equipo de escalamiento importan. Pero el escalamiento no ocurre en el vacío. **Todas las iniciativas educativas se ven influenciadas por el entorno más amplio en el que se lleva a cabo el escalamiento.** Los factores políticos, institucionales, económicos, sociales, culturales y de otro tipo desempeñan un papel fundamental en los «éxitos» o «fracasos» del escalamiento. Esto significa que las ideologías y mentalidades predominantes, las prioridades, la política, los recursos, las prácticas sociales y culturales, las normas de género y las dinámicas de poder influyen en si una iniciativa se escala y de qué manera. Esto también significa que los choques o catalizadores externos (como unas elecciones anticipadas, un desastre natural o una pandemia global) generarán oportunidades inesperadas o obstáculos para el escalamiento.

# Visualizar el entorno más amplio: un enfoque de ecosistema

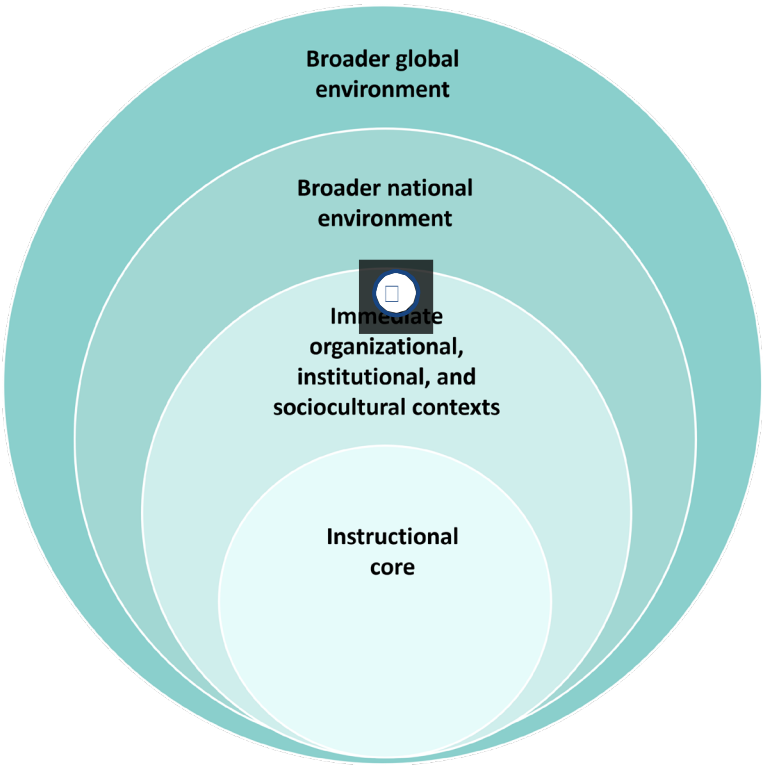
**Explore los niveles del entorno más amplio a continuación.**




**Entorno global y nacional**



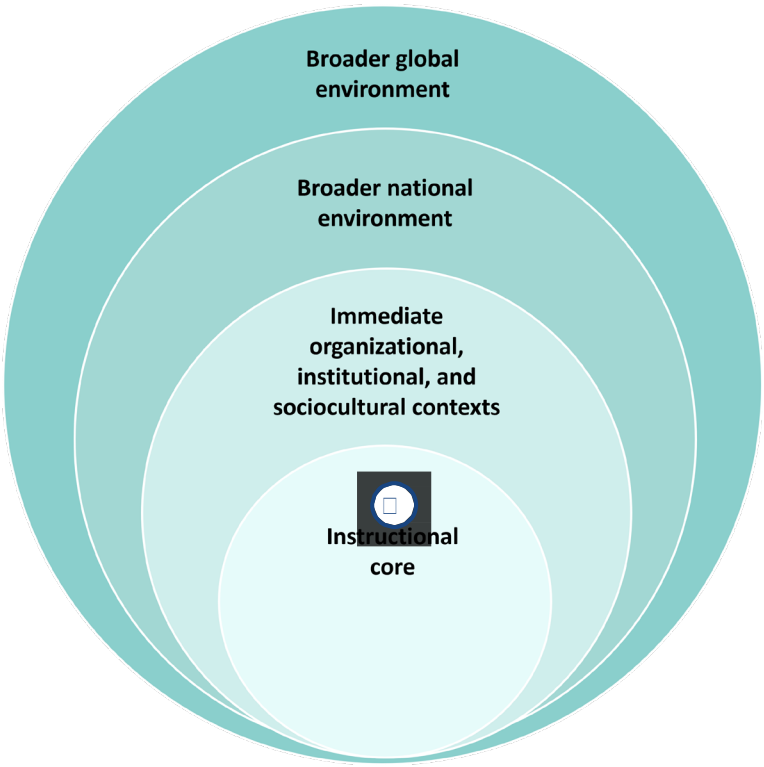
Incluye las políticas existentes y los temas prioritarios, las condiciones políticas y económicas, las ideologías predominantes, las limitaciones de financiamiento y recursos, las prácticas sociales y culturales y las dinámicas de poder.




**Organizaciones, instituciones y contextos socioculturales**



Incluye las organizaciones, instituciones y prácticas y creencias socioculturales específicas del contexto  local que influyen en la ampliación. También incluye las estructuras gubernamentales encargadas de impartir, supervisar, dotar de recursos y regular los servicios educativos, así como a los actores no gubernamentales, como la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y los sindicatos de docentes.




**Núcleo de instrucción**



En este nivel, la ampliación se ve determinada por las características de los estudiantes (como los conocimientos previos, los estilos de aprendizaje y los antecedentes culturales o personales), las características de los docentes (como la capacitación, las creencias y las dinámicas de trabajo en equipo), los estándares curriculares (y los sistemas de evaluación y pruebas, así como las ideologías subyacentes sobre el aprendizaje y los propósitos de la educación), los recursos (como los libros de texto, las características de las aulas y la tecnología), la cultura de la escuela y su liderazgo y la participación de las familias y la comunidad en la vida escolar.

# Equidad en los objetivos de escalamiento

- Cuando piensas en ampliar el impacto de tu innovación en un sistema educativo o contexto específico, ¿tienes metas u objetivos concretos relacionados con la equidad y la inclusión?
- ¿Qué grupos o poblaciones específicos se incluyen en estos objetivos? ¿Por qué?
- ¿Estos objetivos se centran en la equidad y la inclusión en términos de cambiar el acceso a la educación, los avances en el aprendizaje, los resultados a largo plazo y/o las políticas y estructuras existentes?
- ¿Existen desigualdades entrecruzadas que deban analizarse más a fondo?

## Aplicar una perspectiva de equidad a los ecosistemas educativos

A medida que evalúes cada nivel del entorno más amplio y cómo podría influir en tu proceso de escalamiento, asegúrate de analizar qué factores de equidad e inclusión están presentes a nivel del ecosistema y si tus esfuerzos abordarán, colaborarán o se enfrentarán directamente a estas realidades, y de qué manera. Es importante estar consciente de cómo el escalamiento dentro del sistema podría replicar inadvertidamente las desigualdades existentes en el acceso a la educación, la calidad y los resultados. Por ejemplo, si se escala una innovación en escuelas secundarias públicas locales, ¿hay algunos grupos (como las niñas o los estudiantes de bajo nivel económico) que tendrán más probabilidades de quedar excluidos porque el sistema actual no les brinda un buen servicio? También es importante considerar cómo los diferentes tipos de marginación o exclusión pueden superponerse e intersectarse.

A continuación se presentan algunas preguntas que podrías considerar al evaluar tus objetivos de escalamiento y cómo el entorno más amplio podría afectarlos:

## 1 Entorno nacional

- ¿Las políticas existentes crean, refuerzan, abordan o agravan las desigualdades educativas? ¿Para quién?
- ¿Qué temas de equidad e inclusión son actualmente una prioridad política? ¿Qué se está haciendo a nivel nacional para abordarlos?
- ¿Qué cuestiones de equidad e inclusión no son actualmente una prioridad política? ¿Existen personas, incentivos o sistemas a nivel nacional que se opongan o limiten el avance en estos temas? ¿Por qué lo hacen?
- ¿De qué manera se está involucrando a los grupos marginados o excluidos en la búsqueda de posibles soluciones?

## 2 Organizaciones, instituciones y contextos socioculturales

- ¿Qué organizaciones e instituciones trabajan sobre temas de equidad e inclusión relacionados con tus objetivos de escalamiento? ¿Puedes unirte a ellas o crear alianzas para aumentar la atención hacia tus objetivos de equidad?
- ¿Qué personas, organizaciones o instituciones se oponen a estos objetivos o los limitan?
- ¿Existen elementos del contexto social y cultural que puedan aprovecharse para apoyar las cuestiones de equidad e inclusión?
- ¿Existen elementos del contexto social y cultural que limiten el avance en temas de equidad e inclusión? ¿Se pueden abordar?

3

## Núcleo de instrucción

- ¿A qué tipo de estudiantes atiende mejor el sistema educativo en términos de acceso, aprendizaje y resultados a largo plazo?
- ¿A quiénes deja fuera? ¿Por qué sucede esto?
- ¿Qué tipo de mentalidades sobre la equidad aportan al trabajo los docentes y los estudiantes, y deberían abordarse o aprovecharse de alguna manera?
- ¿Qué normas sociales y culturales y qué mentalidades sobre el aprendizaje y la educación aportan los maestros, los estudiantes y las familias a la escuela que podrían, de hecho, limitar los objetivos de equidad e inclusión?
- ¿Cómo se incluye a los estudiantes marginados en el proceso de identificar los desafíos que enfrentan y considerar posibles soluciones?

## Componentes duros y blandos del sistema en todos los niveles

Es importante señalar que, en cada nivel, el escalamiento se ve determinado tanto por los aspectos visibles y tangibles de los sistemas educativos (como las leyes, políticas, tecnologías y prácticas de financiamiento existentes) como por los aspectos más intangibles y tácitos del sistema educativo (como las mentalidades, las creencias históricas y las normas culturales). A estos aspectos visibles se les suele llamar «componentes duros del sistema», mientras que a los menos visibles y tácitos se les suele denominar «componentes blandos del sistema». Por ejemplo, en teoría, el acceso a una educación de calidad podría estar disponible por igual tanto para los niños como para las niñas. Sin embargo, los «componentes blandos del sistema» relacionados con el género (como las normas culturales de masculinidad que influyen en la forma en que los niños se involucran en la escuela o los sesgos implícitos en las expectativas de los maestros respecto a las niñas) pueden reforzar las estructuras patriarcales y perpetuar resultados desiguales. Por ello, es esencial en el proceso de ampliación examinar críticamente y abordar ambos tipos de componentes del sistema, para que estos últimos no sigan funcionando como sesgos ocultos o barreras que obstaculicen su trabajo.

# Debate sobre el escalamiento: involucrarse con la política al escalar

Esta conversación grabada proviene de un evento público de Brookings celebrado en noviembre de 2023 para compartir los hallazgos del estudio «Investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación» **(ROSIE)**. La grabación completa se puede encontrar aquí: **Cómo escalar tu innovación: lecciones de la investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación (ROSIE)**.

**En este fragmento de la conversación participan:**

- Jenny Perlman Robinson, investigadora principal no residente de Brookings Institution
- Leonardo Garnier, asesor especial del secretario general de la ONU para la transformación de la educación y exministro de Educación de Costa Rica

**Consulte la transcripción del video a continuación.**




**Transcripción de video**:

*Jenny Perlman Robinson*: Aprovechando tu antigua función como miembro en materia de políticas, dijiste, como exministro de Educación en Costa Rica, entre otros cargos, me encantaría que compartieras ideas sobre lo que pueden hacer los equipos de escalamiento para pensar realmente en cómo interactuar de manera efectiva con el gobierno, como dijiste, en distintos niveles, en el nivel más alto, pero tal vez también a nivel de los tecnócratas y en otros niveles. ¿Nos puedes dar algún tipo de idea al respecto?

*Leonardo Garnier:* Quizás dos o tres puntos muy breves. Uno es que hay que identificar un problema que se considere un problema real por parte de la comunidad educativa y el gobierno. No puedes llegar desde fuera e imponerles un problema o, peor aún, darles una solución a un problema que no perciben como propio.

*Leonardo Garnier:* Así que el aspecto de la apropiación es muy importante, y esto requiere una narrativa, y esta narrativa tiene que ser desarrollada con la comunidad educativa, con los docentes, con los estudiantes, con las familias, para que se integre en el contrato social del país. No es algo que venga de afuera. No viene del ministerio, es algo con lo que la comunidad educativa se siente muy identificada.

El segundo está muy relacionado con esto, tiene que ver con las comunicaciones. A veces, en el gobierno o en la política, la gente se muestra reacia y, como un excolega del gobierno me dijo: "No pierdo el tiempo con los periodistas. Tengo demasiado que hacer. Tengo que trabajar". Y no, yo diría que comunicar, comunicar y comunicar, es esencial que lo que estás tratando de hacer sea realmente entendido por personas en distintos niveles, por los maestros, por el personal técnico, eso es completamente esencial. Y no solo comunicar de manera neutral; hay que entender que los sistemas educativos son, como su nombre lo indica, sistemas, pero también son sistemas de poder. Son estructuras muy complejas de poder, respeto y privilegios. Así que debes entender cómo tu innovación afecta ese sistema de poder dentro del sistema educativo, para que puedas realmente aprovecharlo, reconocer los méritos, lograr que tus promotores en los distintos niveles del ministerio participen en la reforma. Pero, como dije al principio, se trata de cómo ganarse a la gente. Y sé que la palabra "neutralizar" sonaba mal, pero créeme, tendrás que neutralizar a algunas personas o algunos aspectos del ministerio.

Así que, básicamente, lo que diría es que esta es una cuestión tanto técnica como política, y muchas veces, cuando estás en el gobierno, la gente piensa que la palabra "política" es una mala palabra y que deberíamos ser muy técnicos en nuestras reformas. Si no entiendes que la política se trata de política, entonces no tendrás éxito. Pero si no entiendes que la política necesita una buena solución técnica, también estás equivocado. Así que combinar esos dos aspectos del escalamiento como un proceso tanto técnico como político es esencial, y la comunicación es fundamental para el éxito que queremos lograr. En cuanto a los docentes, debemos aprender a involucrarlos. Ellos se encuentran en una situación casi imposible. Les pedimos que transformen la educación, pero que lo hagan en condiciones muy difíciles. Les pedimos que cambien, pero el cambio puede parecer aterrador. Les decimos algo que hemos venido diciendo desde hace, no sé, cincuenta, sesenta o setenta años: que pasen de la enseñanza memorística, basada en la memorización y todas esas cosas, a una pedagogía activa centrada en el alumno. Pero podrían percibir esto como algo que reduce su poder en el salón de clases, su autoridad, y tienen miedo, así que siguen reproduciendo las viejas formas de enseñar. Y esto se está volviendo cada vez más preocupante para ellos con la tecnología digital y la inteligencia artificial. De repente, sienten que no se les respeta. Así que una cosa que diría es que necesitamos encontrar en esto diferentes tipos de transformaciones y, a medida que las escalamos, ¿cuáles son las nuevas fuentes de autoridad y respeto para los docentes, para que realmente sientan que este es su proyecto? Esa es una cosa.

Y la segunda cosa que diría, que… ya iba a decir antes de que Brad lo mencionara, a veces pensamos que podemos planear estas reformas de una manera muy ordenada, y que tenemos algo como, si tuviera que usar una analogía musical, pensamos que la política es como la música clásica, que tenemos una partitura desde el principio, que todo lo que sucederá está escrito y así seguirá siendo. La política se parece mucho más al jazz, donde tienes una idea general de lo que quieres hacer, dónde quieres vivir, cómo debería sonar, y luego vas improvisando a medida que las cosas cambian durante el proceso, y esa es la forma en que sabes qué hacer con los docentes, sabes qué hacer con tu división curricular, pero esa capacidad de cambiar a medida que evoluciona el proceso, creo que es fundamental para el éxito del escalamiento de estos procesos. Al final, no se parecerá a tu primer borrador, pero el impacto, como dijo Brad, el impacto tiene que estar ahí.

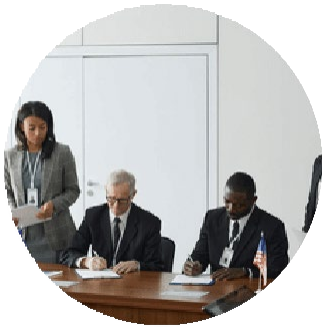
# Explorer les acteurs et les facteurs du contexte général

## Los diferentes actores y factores del entorno más amplio que afectarán el escalamiento

1

### Las políticas, la política y el poder

**El escalamiento se ve influido de maneras que se entrecruzan, pero que son distintas, por las políticas, la política y el poder en un lugar determinado.**



## Políticas

Leyes, procesos, planes y otros acuerdos formales que los responsables de la toma de decisiones crean y se comprometen a poner en práctica.

Al escalar, es importante considerar qué políticas, programas y planes están vigentes, y cómo la innovación se alinea (o no) con estos planes formales.

---



## Política

Acciones realizadas por individuos, partidos o coaliciones para alcanzar el poder y ejercer el gobierno de un país u otra área.

La política está relacionada con la formulación de políticas, pero también incluye otras prioridades y agendas que ayudan a un grupo a mantener o ganar influencia o poder.

La política es una parte importante del escalamiento, ya que puede ayudar a generar y aprovechar el apoyo y la atención hacia el problema que aborda la innovación. Por otro lado, la política puede dar lugar a que se le quite prioridad al tema o a que surja resistencia contra él. También existen riesgos asociados con las transiciones políticas y los cambios de gobierno.

---

---



## Poder

La capacidad o habilidad para dirigir o influir en el comportamiento de otros o en el curso de los acontecimientos.

Cierto tipo de poder es obvio, como la capacidad de promulgar mandatos normativos, mientras que otro tipo de poder puede ser menos visible, como el poder de influir en otros actores para que acepten o rechacen un cambio.

El conocimiento de las dinámicas de poder es un recurso clave para el escalamiento. Requiere relaciones cercanas con una variedad de actores del ecosistema y una sólida comprensión del contexto histórico, cultural y económico.

2

## Características del sistema educativo



El sistema educativo es un ecosistema en sí mismo que se inserta en el ecosistema más amplio de un lugar específico y opera en múltiples niveles, desde las instituciones nacionales hasta las aulas y los grupos de padres y maestros.

Comprender el sistema educativo, tanto en teoría como en la práctica, es esencial para escalar las innovaciones educativas. Incluso si el objetivo no es la institucionalización, es probable que las innovaciones interactúen con múltiples niveles y actores del sistema.

Algunas consideraciones clave sobre el sistema educativo que pueden convertirse en obstáculos para el escalamiento si se pasan por alto incluyen:

1. **Calendarios escolares:** ¿cuándo son las vacaciones escolares? ¿Cuándo son los períodos de exámenes? ¿Cómo varían los horarios entre regiones e incluso entre escuelas?

2. **Niveles de dotación de personal:** ¿hay suficientes maestros en las escuelas? ¿Los maestros imparten las materias para las que están capacitados? ¿Hay muchos maestros con contratos a corto plazo que podrían irse el próximo año?

3. **Administración:** ¿cómo se administra la política educativa? ¿Se aplica de manera vertical desde un ministerio nacional o proviene de una oficina regional? ¿Quién se asegura de que las escuelas estén al tanto de las nuevas políticas o programas educativos?

4 **Tipos de escuelas**: en muchos contextos, el sistema educativo está compuesto por un conjunto cada vez más diverso de escuelas públicas, privadas, religiosas y de otros tipos. ¿Con qué escuelas trabaja tu programa? ¿Quién supervisa cada escuela? ¿A qué escuelas se envían a los hijos en las comunidades?

5 **Asignación y desembolso de fondos:** ¿cómo se asignan los presupuestos educativos y a qué nivel? ¿Cómo se desembolsa el dinero y con qué frecuencia ocurre esto? ¿Los desembolsos llegan a tiempo y en su totalidad? ¿Existen desafíos en los procesos de pago que puedan afectar el escalamiento?

6 **Participación de los padres y la comunidad:** ¿quién participa en la gestión de las escuelas? ¿Quién no participa? ¿Qué oportunidades existen para que la comunidad participe en la estructura, el plan de estudios o las actividades de la escuela?

7 **Infraestructura:** ¿cuál es la calidad de los edificios escolares y el resto de la infraestructura educativa?
¿Las escuelas cuentan con lo necesario para poder implementar el programa? ¿Existen problemas de infraestructura que dificulten el acceso a la escuela o la hagan insegura para algunos estudiantes? ¿Qué implica esto para quienes participan en el programa?

# La demanda de la comunidad y la sociedad civil



«Un elemento esencial de diseñar con el escalamiento en mente es desarrollar programas y políticas que los estudiantes, los padres o los maestros realmente quieran; no solo lo que los gobiernos, los encargados de la implementación o los donantes creen que necesitan.

Los enfoques participativos no solo garantizan intervenciones diseñadas de manera más adecuada, sino que también generan aceptación y crean a los promotores necesarios para apoyar y mantener el escalamiento».

Perlman Robinson, J., Winthrop, R., McGivney, E. (2016) Millions Learning: escalar la educación de calidad en países en desarrollo, pág. 57

Es importante involucrar a los actores de la sociedad civil en el escalamiento de manera genuina y garantizar que la alineación se base en un interés o compromiso duradero y compartido con el cambio al que el escalamiento de tu innovación puede contribuir.

# Mentalidades, comportamientos y normas sociales

Escalar una innovación a menudo requiere abordar las creencias, prácticas y normas de las personas. Esto puede incluir suposiciones que se dan por sentadas sobre conceptos como «escolarización», «capacidad de aprendizaje» y «marginación». Al pensar en el entorno más amplio, es útil considerar las mentalidades, los comportamientos y las normas sociales predominantes en torno a la educación que influyen en las evaluaciones, decisiones y prácticas cotidianas de las personas, y que pueden influir en cómo se lleva a cabo el escalamiento.

**MENTALIDADES** | **COMPORTAMIENTOS** | **NORMAS SOCIALES**

**Un conjunto establecido de actitudes o creencias que tiene una persona y que determina su forma de pensar.**

Las personas pueden tener mentalidades específicas sobre los propósitos de la educación que pueden influir en cómo valoran una innovación. Por ejemplo, si las partes interesadas ven principalmente el propósito de la educación como una forma de preparar a los estudiantes para el mundo laboral, es posible que no se dejen convencer por una innovación centrada en el aprendizaje basado en el juego. Es importante comprender esta mentalidad para poder establecer ante estas partes interesadas la conexión entre el aprendizaje basado en el juego y el desarrollo de habilidades para el futuro.

Las mentalidades son complejas, personales, persistentes y se desarrollan a lo largo del tiempo. Esto hace que sean difíciles de cambiar. Para los grupos que se enfocan en escalar un cambio específico en las creencias o mentalidades, es importante comprender primero las mentalidades de las personas y luego interactuar con ellas mediante ejemplos relevantes y conexiones con sus experiencias. Y es importante que quienes participan en el escalamiento también sean conscientes de cómo sus propias creencias y mentalidades están dando forma a su trabajo y estén abiertos a cambiar sus propias creencias.



**Los comportamientos son la forma en que una persona actúa o se conduce.**

Mientras que las mentalidades se refieren a cómo **piensan** las personas, los comportamientos se refieren a lo que **hacen.** Pueden incluir acciones habituales, como las prácticas cotidianas, o acciones más inesperadas que ocurren cuando las personas se enfrentan a cambios o situaciones nuevas. Comprender los comportamientos es crucial para el escalamiento, porque lo que las personas dicen y lo que hacen no siempre es lo mismo. Analizar específicamente los comportamientos de las personas puede revelar mucho sobre lo que está funcionando en el escalamiento, lo que no está funcionando y qué más podría estar sucediendo. Por ejemplo, muchos programas llevan a cabo sesiones de capacitación para docentes y luego hacen un seguimiento con ellos para ver cómo están adoptando las nuevas prácticas. Aunque muchos maestros informan (y creen sinceramente) que han cambiado sus prácticas, las observaciones en las aulas pueden revelar que, de hecho, muchos siguen enseñando de la misma manera que antes: tal vez su mentalidad haya cambiado, pero sus acciones no. Es importante entender esto porque, aunque la capacitación se haya llevado a cabo, es posible que no se genere un impacto si no se traduce en prácticas diferentes en el aula.

Analizar estos comportamientos (y cómo se relacionan con las mentalidades y las normas) es esencial para evaluar cómo reaccionan los distintos actores ante el proceso de escalamiento.



**Las normas sociales son los estándares o expectativas compartidas sobre cómo debe actuar una persona en un grupo o en la sociedad.**

Las normas sociales son combinaciones complejas de creencias y comportamientos históricos, culturales, económicos, religiosos y de otro tipo. No se refieren únicamente al individuo, sino también a la sociedad en general, y a cómo se empodera a un individuo para actuar en esa sociedad.

Las normas sociales pueden desempeñar un papel importante en el escalamiento, pero no siempre son obvias ni se mencionan explícitamente, por lo que es fundamental contar con un profundo conocimiento del contexto y la participación de una amplia gama de partes interesadas. No todos los actores se ven influidos por las mismas normas sociales, por lo que es importante dedicar tiempo a escuchar y aprender de las experiencias de los demás. Por ejemplo, un programa de escalamiento que requiera que los maestros se queden después de clases para recibir capacitación profesional dos veces al mes puede parecer una buena idea, pero tras consultar con los maestros y descubrir que este enfoque genera dificultades relacionadas con las normas sociales sobre regresar a casa tarde por la noche, es posible que el programa deba adaptar su horario.

Al igual que las mentalidades y los comportamientos, las normas sociales están profundamente arraigadas, son complejas y difíciles de cambiar.



# Adaptarse a los cambios en el entorno

## Contextualización y adaptación



### Contextualización

La contextualización es la adaptación de una innovación o un enfoque educativo para ajustarlo a las características específicas de la dinámica única de un lugar, una población y/o un momento en el tiempo. A menudo se subestima el grado de contextualización necesario (y el tiempo que requiere) al transferir una innovación existente a un nuevo contexto.

**La contextualización suele requerir tanto cambios superficiales** (por ejemplo, traducir los materiales existentes al idioma local o alinearlos con los estándares de aprendizaje del gobierno) **como cambios profundos** (por ejemplo, evaluar cómo podría ser necesario modificar el contenido de los materiales para alinearlo con las normas y valores culturales locales).

El seguimiento de estos cambios no solo permite a los equipos de escalamiento evaluar si están funcionando y cómo lo están haciendo (y si la contextualización modifica el impacto previsto), sino que también puede generar información importante sobre los aspectos de equidad de la innovación, y sobre qué elementos del modelo son fundamentales para el impacto y NO deben adaptarse.

## Adaptación a los factores ambientales

«Los enfoques educativos eficaces tienen más probabilidades de arraigarse y difundirse cuando se alinean con las prioridades del país. El escalamiento requiere cierta aptitud para el oportunismo: no estar limitados por una estrategia rígida, sino ser lo suficientemente flexibles como para aprovechar las oportunidades que surjan».

**Winthrop, Perlman Robinson, McGivney, (2016) Millions Learning: escalar la educación de calidad en países en desarrollo**

El entorno general está en constante cambio, de formas que pueden obstaculizar o facilitar el escalamiento. Esto significa que no basta con considerar cómo el ecosistema podría afectar el escalamiento solo al inicio del proceso; por el contrario, el escalamiento requiere un proceso CONTINUO de monitoreo del entorno, reflexión sobre sus implicaciones y adaptación de la estrategia de escalamiento en consecuencia.

Esto no es fácil, ya que los factores ambientales a menudo escapan al control de los equipos de proyecto y cambian con frecuencia. Sin embargo, es una pieza esencial del rompecabezas del escalamiento. ¡Quizás no puedas cambiar el entorno general, pero sí puedes integrar estratégicamente tus esfuerzos de escalamiento en él a medida que realizas tu trabajo!

Puede ser útil **distinguir entre los factores facilitadores o limitantes del entorno, por un lado, y las oportunidades u obstáculos repentinos y temporales, por el otro.** Aunque esto pueda parecer una diferencia sutil, es una distinción importante. Los factores facilitadores y limitantes son características a largo plazo de un sistema que el proceso de escalamiento deberá tomar en cuenta. Por lo general, no se pueden evitar ni ignorar. Las ventanas de oportunidad y los obstáculos son cambios inesperados que surgen en el entorno y que requerirán reaccionar ante ellos (o aprovecharlos) en tiempo real, así como realizar los cambios correspondientes en tu plan de escalamiento en respuesta a ellos.

## Examine los términos a continuación.



### Entorno propicio

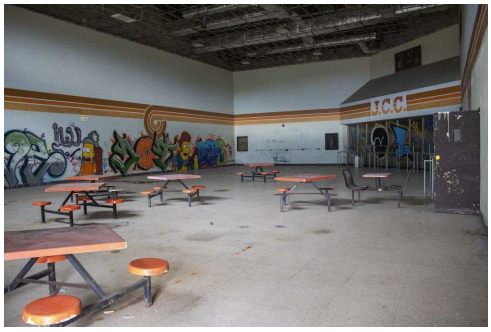
Los factores propicios son **aspectos del ecosistema educativo o del entorno más amplio que pueden facilitar el escalamiento.** Están (en su mayoría) presentes de manera constante en el sistema.



## Ventana de oportunidad

Las ventanas de oportunidad son **momentos específicos y** de corta duración **que surgen y que, si se aprovechan bien, ofrecen la posibilidad de acelerar el escalamiento.**

Esto podría ser la llegada al poder de un nuevo gobierno que apoye el tema en el que se centra tu innovación, un



## Limitaciones en el entorno

Así como hay factores en el entorno que pueden facilitar el escalamiento, también hay **factores que pueden limitarlo o generar**




## Obstáculos

Los obstáculos son **desafíos específicos y de duración limitada, o bien oposiciones que surgen durante el proceso de escalamiento** y que merecen una respuesta ágil o una adaptación para abordarlos o mitigarlos.

# Historia de escalamiento: responder al entorno cambiante de la pandemia de COVID-19



**En 2020, la pandemia de COVID-19 provocó el cierre generalizado de escuelas; esto significó que muchas iniciativas educativas que formaban parte del proyecto de investigación ROSIE de la KIX de la GPE tuvieron que adaptarse rápidamente.**

Algunas iniciativas cuyas innovaciones se basaban en dispositivos de aprendizaje digital dentro de las escuelas **comenzaron,** en cambio**, a imprimir los materiales y a apoyar a los facilitadores de aprendizaje para que visitaran los hogares** y entregaran los materiales impresos, o transmitieran lecciones por estaciones de radio. Otros equipos modificaron sus programas de formación docente adaptando el contenido, reduciendo las horas de contacto, ofreciendo sesiones en línea sincrónicas y asincrónicas para mayor comodidad de los docentes, y desarrollando y distribuyendo videos informativos y listas de verificación para guiar el trabajo de los docentes ante la ausencia de mentoría presencial.

Una vez que las escuelas reabrieron, los equipos tuvieron que adaptarse y ajustarse nuevamente. Por ejemplo, una iniciativa tuvo que **invertir fondos adicionales para renovar los servidores de Internet, las computadoras y las tabletas en las escuelas participantes una vez que los estudiantes regresaron a las aulas.** Esto se debió a que el mantenimiento de las TIC no se había presupuestado y la tecnología quedó en mal estado durante el cierre de las escuelas. Varios equipos informaron que los docentes, repentinamente agotados y abrumados por las necesidades socioemocionales de los estudiantes, no podían comprometerse con capacitaciones educativas o nuevas pedagogías. Un equipo descubrió un mayor interés en su herramienta de evaluación del aprendizaje porque las partes interesadas comenzaron a notar la pérdida de aprendizaje debido al cierre de las escuelas y este tema se convirtió en una alta prioridad.

# Saber cuándo acelerar y cuándo desacelerar

## Ventanas de oportunidad

El escalamiento no es una marcha constante; a veces el progreso se ralentiza hasta casi detenerse y otras veces avanza a toda velocidad. Como escuchaste en el video, estar preparado para aprovechar nuevas oportunidades de progreso es un aspecto fundamental del escalamiento. Estas «ventanas de oportunidad» **suelen surgir de manera inesperada o durante períodos de cambio repentino** como, por ejemplo, cuando una nueva administración implementa un cambio de política, un equipo tiene un encuentro casual con personas clave en la toma de decisiones, o una crisis genera una necesidad nueva (o mayor) de innovación. Si bien es difícil planear para lo desconocido, puedes asegurarte de **monitorear continuamente el entorno en busca de oportunidades potenciales y preparar a tu propio equipo** para aprovecharlas cuando surjan. ¡De esta manera, la agilidad y la atención se ven recompensadas!

Demasiadas innovaciones de gran impacto no logran escalar porque los equipos involucrados dejan pasar las ventanas de oportunidad al no percatarse de ellas, al no estar preparados para actuar o al aferrarse demasiado a su plan existente. **Responder a las ventanas de oportunidad requiere saber qué datos tienes,** cómo reorganizarlos y presentarlos, y mantener un alto grado de flexibilidad interna, ya que es poco probable que las nuevas oportunidades se alineen precisamente con lo que ya estás haciendo.

Esto no significa que debas responder a cada cambio en el entorno o cambiar de rumbo constantemente. **Se necesita un equilibrio.** Es esencial tener claro el impacto que quieres generar a gran escala, en qué estás dispuesto a adaptarte y en qué no, y cómo tu innovación o idea puede contribuir a un objetivo nuevo o ajustado. Esta mentalidad de escalamiento puede ayudarte a determinar cuándo un giro hacia una nueva oportunidad puede ser una distracción y cuándo, por el contrario, puede abrir un nuevo camino.

## Cómo lidiar con las disyuntivas y las sorpresas al escalar

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video**:

*Brad Olsen*: A menudo hablamos del escalamiento como un proceso iterativo no lineal y algo que debe cambiar en tiempo real en función de la información que recibimos, en función de las circunstancias cambiantes, los impactos externos al sistema. Pero es más fácil decirlo que hacerlo. Entonces ¿cómo recomendarías que los equipos de escalamiento realicen su trabajo de decidir si es o no es momento de cambiar de rumbo o incluso pensar en desescalar o cambiar a otra cosa?

*Larry Cooley:* No se puede cambiar de rumbo constantemente en todo. Por eso, tener algunos criterios para evaluar cuándo es momento de cambiar de rumbo y qué significa hacerlo es importante. Si eres investigador, dices: “Bueno, aprendimos algo, quizás simplemente lo dejamos de lado y pasamos a otra cosa”. Pero el costo de oportunidad de estar cambiando todo el tiempo tampoco es insignificante. Por eso, muchos pequeños cambios de rumbo no solo son inevitables, sino también deseables. Los grandes cambios de rumbo deberían tener un umbral bastante alto. Los cambios de rumbo más grandes que vi fueron por un cambio de régimen político, o uno de esos grandes factores externos que de repente se materializaron de una manera diferente a lo que se esperaba.

*Brad Olsen*: ¿Existe una tendencia cuando hay algún impacto externo significativo en el sistema para que la gente en los equipos de escalamiento diga: “Vaya, esto crea una nueva oportunidad, debería dejar lo que he estado haciendo y aprovechar el momento”.

*Larry Cooley:* Bueno, creo que sí deberían pensar eso, a decir verdad. Escalar cosas suele ser más parecido a un cambio de políticas. Son ventanas de oportunidad. Entonces, llevas cinco años llamando a la puerta y no se abre. De repente, sucede algo y la puerta queda entreabierta. Si estás listo, pateas la puerta y avanzas. Si no lo estás, para cuando te hayas organizado, la puerta se vuelve a cerrar. Así que descubrí que las oportunidades para escalar son así, que algo sucederá, por lo general en el entorno externo, pero no siempre. Algo sucederá que creará la oportunidad de avanzar realmente con algo que mejorará las cosas. Y, si estás listo para avanzar, entonces ese es tu momento, y debes hacerlo con rapidez. Si básicamente tienes que empezar la investigación en ese momento, para cuando estés listo, ya habrá pasado. Así que creo que las personas que ven una oportunidad y la aprovechan tienen razón.

# Pausar o detener el escalamiento

A veces, las condiciones del entorno general cambian de tal manera que impiden el avance del escalamiento durante un período de tiempo. Esto podría deberse a eventos anticipados, como transiciones políticas, o a eventos no planeados, como un desastre natural. **Los cambios pueden ocurrir a nivel de los socios o de la comunidad**, lo que lleva a una pausa en las operaciones, o a nivel del salón de clases de tal manera que el escalamiento ya no sea viable. En otros casos, **puede volverse cada vez más claro que la innovación no es adecuada** para un contexto particular (al menos en este momento). En estas circunstancias, es importante recordar que el escalamiento no es algo garantizado; tal vez sea el momento de considerar hacer una pausa en el esfuerzo de escalamiento o reducirlo y seguir adelante.

Por ejemplo, un equipo de escalamiento se dio cuenta de que **un cambio en el contexto político de una región significaba que debían cambiar sus actividades,** de escalar a nuevas escuelas  a investigar qué estaba sucediendo con la innovación en las escuelas existentes. No detuvieron su trabajo, sino que lo enfocaron de otra manera.

En otro caso, un equipo de escalamiento se dio cuenta de que la alianza que habían establecido no estaba funcionando según lo planeado y, como resultado, **la innovación no estaba teniendo el impacto previsto en los estudiantes y las familias.** Tras una reflexión colectiva basada en datos,

el equipo decidió reducir esta vía de escalamiento e identificar un enfoque alternativo. En un tercer caso, un equipo estaba implementando su estrategia de escalamiento cuando se produjo un desastre natural. Al reconocer que el escalamiento **de la innovación ya no era una prioridad para el gobierno ni para las comunidades locales** (porque tenían otras preocupaciones más apremiantes), el equipo suspendió temporalmente la innovación y optó por asociarse con el gobierno en los esfuerzos de respuesta urgente para que los niños siguieran aprendiendo durante la emergencia climática. Esa medida no solo apoyó la continuidad del aprendizaje de los niños, sino que también aumentó el respeto de la comunidad hacia la organización (un tipo de capital que les beneficiaría cuando retomaran el escalamiento).

Estos casos resaltan la importancia de **responder al entorno más amplio como parte del escalamiento**. A veces esto significa aprovechar las «ventanas de oportunidad» para escalar de manera agresiva, y otras veces implica reconocer que el escalamiento debe pausarse o reducirse gradualmente.

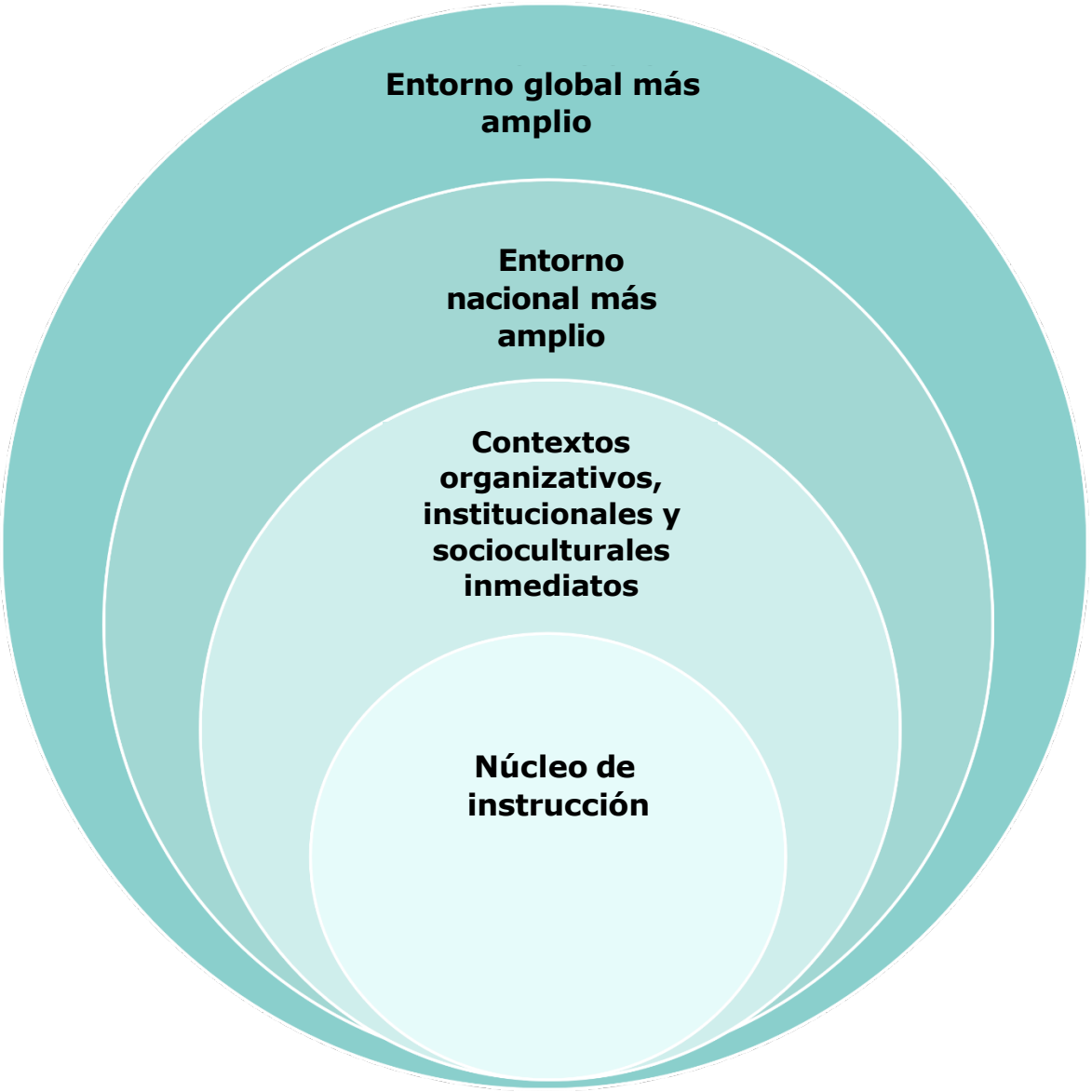
## Lecturas opcionales

«Qué hacer cuando no es el momento adecuado para el escalamiento», por Larry Cooley y Molly Curtiss Wyss

**IR AL ARTÍCULO**

# Reflexionar sobre el entorno más amplio

## Considera los diferentes niveles del entorno



**¿Qué factores del entorno global y/o nacional más amplio debes considerar al pensar en el escalamiento? ¿Hay aspectos de equidad que tal vez quieras considerar?**

Reflexiona y luego escribe tu respuesta en el PDF adjunto.

Creo que…

**¿Qué factores del contexto cultural inmediato y/o del núcleo de instrucción debes tener en cuenta al pensar en el escalamiento? ¿Hay aspectos de equidad que tal vez quieras considerar?**

Reflexiona y luego escribe tu respuesta en el PDF adjunto.

Creo que…

**¿Cuáles son algunos de los posibles cambios que podrían ocurrir en el entorno (a cualquier nivel) y que podrían afectar el escalamiento?**
**Por ejemplo, próximas elecciones, condiciones económicas, nuevas reformas educativas, etc.**

Reflexiona y luego escribe tu respuesta en el PDF adjunto.

Creo que…

**¿Cómo tendrías que adaptar tu innovación a medida que se escala a nuevos entornos (contextualización)? ¿Hay aspectos de equidad que tal vez quieras considerar?**

Reflexiona y luego escribe tu respuesta en el PDF adjunto.

Creo que…

# Opcional: herramientas para evaluar el entorno más amplio

## ¿Te interesa mapear el entorno más amplio que rodea a tu innovación?

Las siguientes herramientas pueden utilizarse para explorar las dimensiones del entorno y las relaciones entre los actores. No es necesario que utilices todas estas herramientas, ni siquiera alguna de ellas. Se presentan aquí para los equipos que deseen contar con una herramienta que guíe sus conversaciones internas sobre el entorno más amplio y las partes interesadas. Al igual que otras herramientas de escalamiento, se recomienda utilizarlas de manera colaborativa, volver a ellas y actualizarlas periódicamente a lo largo del proceso de escalamiento.
¡Asegúrate de considerar no solo qué cambios están ocurriendo en el entorno más amplio y cómo están afectando el escalamiento, sino también cómo el escalamiento puede estar afectando al entorno más amplio!

Recuerda que, dada la importancia de la transformación del sistema, escalar tu innovación cambia el sistema al mismo tiempo que el sistema cambia tu enfoque de escalamiento.




## ExpandNet: evaluación del entorno y planificación de acciones para aumentar el potencial de éxito del escalamiento (página 16)

Esta herramienta analiza los diversos entornos para el escalamiento y ayuda a los equipos a establecer expectativas realistas sobre el ritmo y el alcance del escalamiento.

**ACCEDER A LA HERRAMIE...**




## Visible Network Labs: herramienta de mapeo de ecosistemas

Esta es una herramienta para equipos que emplean un enfoque de sistemas o de redes en su trabajo. Al comprender visualmente cómo las entidades dentro de un sistema están interconectadas, son interdependientes e interactúan entre sí, se pueden identificar formas de orientar el sistema hacia los resultados mejorados y más equitativos que se desean

**ACCEDER A LA HERRAMIE...**

# Resumen del módulo 5

## Involucrar al entorno más amplio en el escalamiento

En este módulo, analizamos cómo el entorno más amplio puede influir en el escalamiento.

### A esta altura ya deberías saber...

- La importancia de identificar los factores que facilitan y las limitaciones para el escalamiento en múltiples niveles del ecosistema, desde la política electoral hasta la demanda comunitaria y la estructura del sistema educativo.
- Cómo evaluar y responder a los cambios emergentes en el ecosistema, incluido estar listo para aprovechar las ventanas de oportunidad, cambiar de rumbo cuando surjan obstáculos para el escalamiento y hacer una pausa o reducir la escala cuando las condiciones se vuelvan desfavorables.

- El papel de la adaptación como parte central de cualquier proceso de escalamiento. Esto incluye contextualizar los componentes de la innovación para que se adapten mejor al contexto de un lugar específico, al tiempo que se mantienen los elementos centrales esenciales para generar impacto.

## En este módulo, completaste las siguientes actividades y reflexiones:

- Reflexionar sobre el entorno más amplio
- Explorar los actores y factores del entorno más amplio que influyen en el escalamiento

**Discute con tu equipo**

1. ¿En qué parte de cada nivel del entorno hay apoyo u oposición a nuestra innovación?
2. ¿Qué cambios potenciales podrían ocurrir en el entorno más amplio que afectarían el escalamiento?
3. Analicen algunos de los siguientes factores y actores en nuestro entorno específico que afectarán el escalamiento. ¿Cómo se manifiestan, cómo influyen en nuestro trabajo y de qué manera pueden facilitar o dificultar el escalamiento?
    - Las políticas, la política y el poder
    - Características del sistema educativo (y detalles de las escuelas)
    - La demanda de la comunidad y la sociedad civil
    - Mentalidades, comportamientos y normas
4. ¿Vemos en este momento alguna ventana de oportunidad en el horizonte para la que podamos prepararnos? ¿Cómo debemos prepararnos?
5. ¿Qué cambios potenciales en el entorno o en los indicadores podemos imaginar que podrían obligarnos a hacer una pausa o detener el escalamiento? ¿Cómo podemos estar atentos a ellos?

Ahora que hemos visto cómo el entorno más amplio puede afectar el escalamiento, pasaremos a ver cómo se pueden utilizar la investigación y la evidencia para orientar el escalamiento.

# Utilizar la investigación y la evidencia para orientar el escalamiento



INICIAR EL MÓDULO

# Descripción general del módulo 6

# Utilizar la investigación y la evidencia para orientar el escalamiento

Para hacerlo con precisión, es necesario recopilar y utilizar los datos adecuados. La investigación es esencial para evaluar continuamente el progreso del escalamiento, comprender si el impacto se mantiene a gran escala, aprender de las adaptaciones y documentar lo que estás aprendiendo para orientar futuras decisiones de escalamiento. La investigación sobre el escalamiento suele ser colaborativa, por lo que este módulo abarca no solo los métodos de investigación para el escalamiento, sino también las estrategias para participar en investigaciones colaborativas y compartir datos y hallazgos con otros.

## Objetivos de aprendizaje

1. Comprender los diferentes métodos de investigación que pueden generar evidencia para orientar el escalamiento.

2. Pensar en qué tipos de investigación se necesitarán en diferentes etapas del proceso de escalamiento, qué tipo de datos se requieren para responder diferentes preguntas y cómo se puede analizar la información para fundamentar las decisiones de escalamiento.

3. Empezar a pensar en qué información necesitarás para tomar decisiones relacionadas con tu trabajo de escalamiento.

4. Hacer una lluvia de ideas sobre cómo documentarás tu proceso de escalamiento, cómo y cuándo compartirás los hallazgos de tu investigación y quiénes participarán en el proceso de investigación.

## Términos clave

- **La investigación** es el estudio sistemático de un fenómeno o una hipótesis a través de la observación y la evidencia, con el fin de generar nuevos conocimientos o una mejor comprensión. El proceso suele incluir la formulación de preguntas de investigación, la recopilación sistemática de datos cuantitativos y/o cualitativos relevantes, el análisis y la interpretación de los datos y el intercambio de los hallazgos.

- **La investigación para el escalamiento** se enfoca en apoyar el escalamiento exitoso de una innovación específica en un contexto particular. Los datos y los análisis se llevan a cabo con el propósito de responder preguntas necesarias para orientar y avanzar en el proceso de escalamiento de tu innovación en este caso concreto.

## Esquema del módulo

- Definir la investigación para el escalamiento
- Aprender de la adaptación y la contextualización
- ¿Qué tipos de investigación sobre escalamiento estás llevando a cabo?
- ¿Cómo compartes tu investigación sobre escalamiento?
- Opcional: herramienta de planificación de la investigación sobre escalamiento y ejemplos prácticos
- Tres ejemplos de investigación sobre escalamiento
- Consideraciones de equidad para el escalamiento
- Modelos colaborativos de investigación sobre escalamiento
- Compartir la investigación sobre escalamiento con las partes interesadas

# Definir la investigación para el escalamiento

## Investigación sobre escalamiento

### ¿Qué entendemos por investigación?

Cuando hablamos de investigación en general, nos referimos al estudio sistemático de un fenómeno o una hipótesis a través de la observación y la evidencia, con el fin de generar nuevos conocimientos o profundizar en su comprensión.

**El proceso suele incluir:**

- Identificar un problema o una pregunta que se desea investigar
- Elaborar cuidadosamente una o varias preguntas de investigación o hipótesis para poner a prueba
- Diseñar instrumentos, herramientas y procedimientos para recopilar los datos que se necesitarán para investigar las preguntas de investigación
- Recolectar sistemáticamente datos cuantitativos y/o cualitativos relevantes
- Organizar, analizar e interpretar los datos
- Presentar, redactar y compartir los hallazgos

- Desarrollar nuevas preguntas de investigación basadas en lo aprendido para la siguiente ronda de recolección de datos

**La investigación no es un esfuerzo puntual.** Estos pasos suelen realizarse en un ciclo, en el que los hallazgos generan nuevas preguntas e impulsan una mayor investigación. Es importante destacar que compartir los hallazgos también es algo que debe hacerse de manera continua con diferentes partes interesadas, no solo al final de un proyecto de investigación.

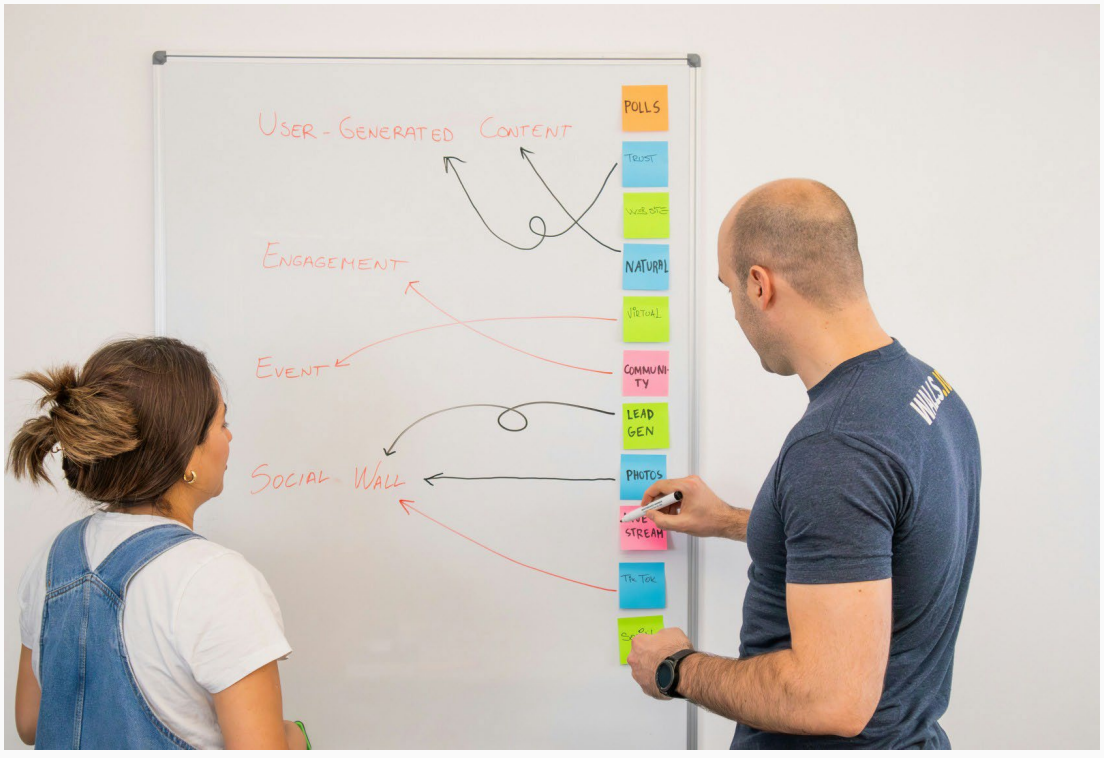


La evidencia y la experiencia revelan que el escalamiento a gran escala requiere diferentes tipos de investigación y uso de datos en distintas etapas del proceso de escalamiento: las necesidades de información cambian, por lo que los planes de investigación también deben cambiar. Sin embargo, «son relativamente pocos los proyectos de investigación o piloto que generan la información crítica necesaria para ir más allá de la prueba de concepto y proporcionar una base para evaluar la escalabilidad, optimizar la implementación, fundamentar la promoción y orientar el escalamiento» (Cooley y Howard, 2019).

Esto subraya un principio clave de la investigación para el escalamiento: **no se trata únicamente de evaluar el impacto del modelo.**

## El escalamiento también requiere información y datos sobre:

- Si el proceso de escalamiento está ocurriendo y de qué manera (incluyendo si se está avanzando hacia los objetivos de escalamiento, qué está y qué no está funcionando durante el proceso de escalamiento, y qué variaciones en el impacto se observan entre distintas regiones, escuelas o poblaciones
- Si se están manteniendo los elementos clave de la innovación durante el escalamiento y qué adaptaciones podrían ponerse a prueba para mejorar la innovación, su impacto y/o la estrategia de escalamiento
- Qué niveles de apoyo y aceptación de las partes interesadas se están dando en todo el sistema; qué tan efectivas son las estrategias actuales para fortalecer la apropiación y abordar la oposición entre las partes interesadas
- Cómo se compara la innovación con otras iniciativas o con el statu quo en términos de costos, eficacia, impacto o procesos
- Dónde las limitaciones actuales de capacidad y recursos humanos están obstaculizando el escalamiento y cómo podrían abordarse
- Cómo influyen los elementos clave del entorno más amplio en el escalamiento

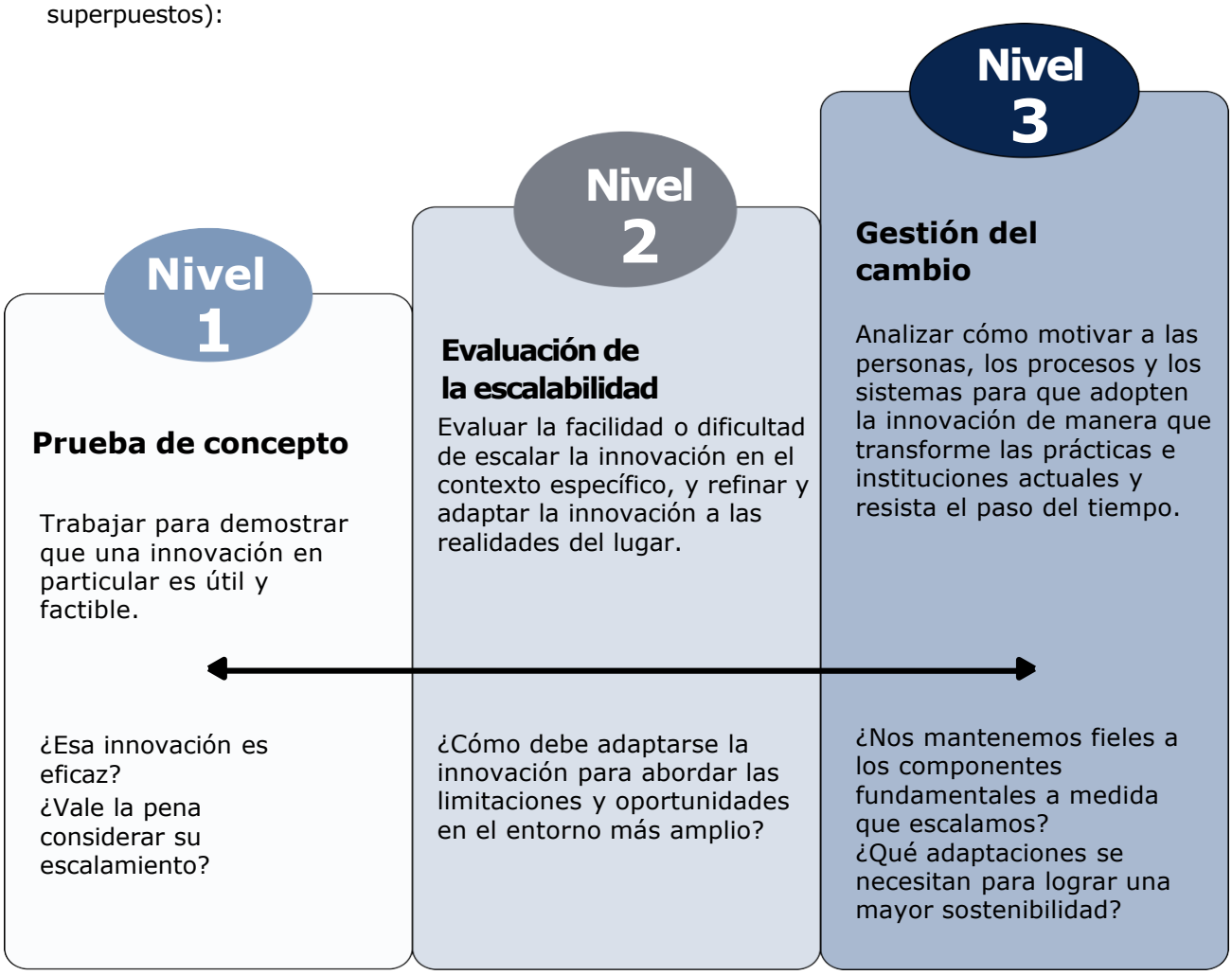


## El escalamiento como aprendizaje continuo

La investigación no debe realizarse solo por el simple hecho de hacerlo (o porque así lo soliciten los financiadores). Tampoco debe realizarse únicamente con el propósito de promover el proyecto o pensando en los resultados finales. De hecho, **el objetivo de la investigación para el escalamiento es poner a prueba regularmente las suposiciones, aprender y utilizar los resultados** para orientar acciones mejoradas. Esto requiere estar abierto a resultados sorprendentes (o indeseables) y hallazgos contradictorios o confusos**,** y utilizarlos para aprender y adaptar el esfuerzo de escalamiento. La investigación sobre escalamiento siempre debe guiarse por la curiosidad y una actitud **abierta ante la posibilidad de que escalar tu innovación no sea el paso correcto.**

## Diferentes tipos de investigación para el escalamiento

Cooley y Howard, junto con la Comunidad de Práctica de Escalamiento, sugieren estructurar la investigación sobre el escalamiento en tres niveles diferentes (pero superpuestos):



# Consulte la transcripción de audio a continuación sobre la descripción de los 3 niveles de escalamiento de Larry Cooley.




**Transcripción de audio**: Bien, entonces un tipo de evidencia es lo que aquí se denomina nivel uno: la información de prueba de concepto. Ese es el tipo al que estamos más acostumbrados, que es la evidencia sobre si algo funciona. Por lo general, proviene de pruebas piloto, evaluaciones de impacto y RCT. Si los hacemos, diría que, como comunidad, somos bastante buenos con esto. Siempre podemos mejorar, pero somos bastante buenos. El segundo nivel es el tipo de evidencia que los responsables de la toma de decisiones necesitan para refinar u optimizar las cosas, o para probar su escalabilidad. Y esos son las pruebas piloto de segunda etapa de las que hablaba hace un momento. Funcionó aquí, ¿funcionaría allá? Funcionó a este precio, ¿funcionaría a aquel precio? Cosas de ese tipo. Ahí creo que no somos tan buenos. Y el tercero es el tipo de información que las personas necesitan para llevar a cabo el proceso de escalamiento; es decir, a medida que pasamos a una escala mayor, ¿sigue generando resultados? ¿Qué está pasando con las economías de escala? ¿Están aumentando o disminuyendo? ¿Cómo debemos seguir ajustando el modelo o la implementación para lograr una mejora continua? ¿Cómo hacemos un seguimiento para ver si se está llevando a cabo la institucionalización? Estos son otros resultados de información sobre el escalamiento, pero diría que somos menos buenos en ese último nivel.

## Ahora que ya has explorado los niveles de investigación, pon a prueba tu comprensión uniendo cada escenario de abajo con el nivel correspondiente.

Datos de pruebas previas y posteriores para ver si un nuevo plan de estudios de matemáticas está contribuyendo a mejorar la competencia numérica

- ◯ Nivel 1 : prueba de concepto
- ◯ Nivel 2: evaluación de la escalabilidad
- ◯ Nivel 3: gestión del cambio

SUBMIT

Datos cualitativos de docentes que han estado implementando un nuevo programa de habilidades para la vida durante los últimos tres años, para ver cómo han cambiado sus opiniones sobre el programa con el paso del tiempo

- ◯ Nivel 1 : prueba de concepto
- ◯ Nivel 2: evaluación de la escalabilidad
- ◯ Nivel 3: gestión del cambio

SUBMIT

Datos cualitativos de miembros de la comunidad y docentes sobre la adecuación cultural de un nuevo módulo curricular

---

- ◯ Nivel 1 : prueba de concepto
- ◯ Nivel 2: evaluación de la escalabilidad
- ◯ Nivel 3: gestión del cambio

SUBMIT

Datos de rentabilidad que comparan dos modelos diferentes de un programa de mentoría extraescolar

---

- ◯ Nivel 1 : prueba de concepto
- ◯ Nivel 2: evaluación de la escalabilidad
- ◯ Nivel 3: gestión del cambio

SUBMIT

Datos de proceso que analizan cómo se distribuyen los fondos a nivel de distrito para financiar los estipendios destinados a los jóvenes en un nuevo programa nacional de mentoría

---

- ◯ Nivel 1 : prueba de concepto
- ◯ Nivel 2: evaluación de la escalabilidad
- ◯ Nivel 3: gestión del cambio

SUBMIT

Datos de rentabilidad que comparan dos modelos diferentes de un programa de mentoría extraescolar

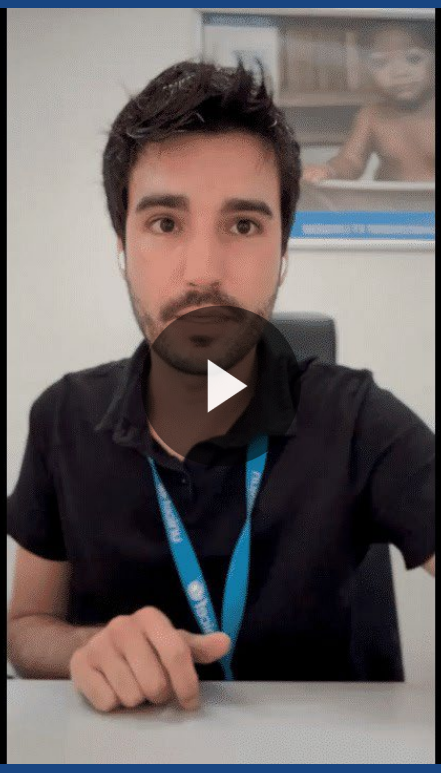
---

- ◯ Nivel 1 : prueba de concepto
- ◯ Nivel 2: evaluación de la escalabilidad
- ◯ Nivel 3: gestión del cambio

SUBMIT

# Historia de escalamiento: uso de datos existentes

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de audio**: Hola, me llamo Renauld Comba. Un elemento que funcionó muy bien para la investigación Data Must Speak Positive Deviance Research ha sido el uso de datos administrativos de los Ministerios de Educación, es decir, los datos de EMIS, los datos de exámenes o cualquier otro conjunto de datos que puedan tener. Y uno que funcionó particularmente bien porque los ministerios de educación gastan muchísimo dinero cada año para recopilar datos de alta calidad de todas las escuelas del país. Y algunos de estos países incluso están innovando mediante el uso de dispositivos CAPI como tabletas o dispositivos electrónicos para recopilar estos datos anuales.

El equipo de Data Must Speak co-creó esta investigación desde el principio con los ministerios de educación, personal de alto nivel y técnico, así como socios de desarrollo y sindicatos. Y aprovechar los datos existentes permitió a esas partes interesadas comprender mejor el potencial y el valor de esos datos. No siempre se trata solo de estadísticas descriptivas, sino que también puede tratarse de econometría para obtener hallazgos valiosos y relevantes para las políticas. Están facultados para seguir recopilando esos datos cada año, pero también se esfuerzan para asegurarse de que los datos recopilados sean de alta calidad. Pero lo más importante es que el uso de datos administrativos permite una mayor apropiación por parte del país y del ministerio con el que trabajamos para esta investigación. Son sus datos, son sus hallazgos y son sus acciones las que van a transformar esta investigación en acción. Entonces, ¿por qué no aprovechar esos datos administrativos con más frecuencia, no solo para escalar los comportamientos y prácticas positivas que son parte de la investigación Data Must Speak, sino también para analizar la escala óptima de otras innovaciones y programas que funcionan dentro de un contexto y de un país.

**Lectura opcional:**
El papel de la investigación para y sobre el escalamiento de las innovaciones en educación: informe temático de ROSIE

**IR AL ARTÍCULO**

# Miniestudio de caso: tres ejemplos de investigación sobre escalamiento

## Ejemplos de cómo una innovación puede utilizar diferentes tipos de investigación para respaldar el escalamiento



## Enseñanza al nivel adecuado (TaRL)

Todos estos ejemplos provienen de la misma innovación, llamada «Enseñanza al nivel adecuado» (TaRL, por sus siglas en inglés).

La enseñanza al nivel adecuado es un enfoque de educación de recuperación que ayuda a los educadores a identificar las habilidades básicas de lectoescritura y aritmética de los estudiantes de manera rápida y regular mediante evaluaciones rápidas, para luego adaptar y enfocar la enseñanza a fin de atender las necesidades de aprendizaje individuales de cada estudiante.

Hoy en día, TaRL se está implementando en numerosos países de todo el mundo, entre ellos Botsuana, Costa de Marfil y Zambia.

Este miniestudio de caso presentará tres ejemplos de investigación sobre escalamiento que están llevando a cabo los equipos de TaRL para ilustrar cómo se pueden utilizar diferentes tipos de investigación para apoyar el escalamiento de la misma innovación. A medida que explores estos ejemplos, piensa en la diferente información generada para apoyar el escalamiento de TaRL.



## Nivel 1: prueba de concepto

TaRL fue desarrollado originalmente por Pratham en la India. A partir de 2001, el Laboratorio de Acción contra la Pobreza Abdul Latif Jameel (J-PAL) se asoció con Pratham para evaluar rigurosamente el enfoque y realizó seis ensayos controlados aleatorios (ECA) de diferentes versiones de TaRL implementadas en siete estados de la India. También se llevaron a cabo dos ECA sobre programas inspirados en TaRL en Kenia y Ghana. El objetivo inicial era demostrar el impacto del modelo en la mejora de los resultados de aprendizaje. Posteriormente, el objetivo evolucionó para centrarse en cómo evaluar, adaptar y perfeccionar los modelos de TaRL para un escalamiento eficiente y sostenible. Estas pruebas iniciales y el perfeccionamiento son ejemplos de investigación de «prueba de concepto».



**Nivel 2: pruebas A/B para la evaluación del escalamiento**

En Botsuana, el escalamiento de TaRL es una alianza entre el Ministerio de Educación y Desarrollo de Habilidades y la ONG local Youth Impact. Desde 2016, TaRL ha pasado de ser un proyecto piloto de aritmética en una sola escuela a ser un programa de aritmética y alfabetización implementado en más del 20 por ciento de las escuelas primarias de todas las regiones del país.

Un factor clave en el éxito del escalamiento de TaRL en Botsuana ha sido la adaptación continua del modelo basada en datos mediante el uso de pruebas A/B. Las pruebas A/B son una metodología utilizada tradicionalmente por el sector tecnológico, que Youth Impact ha aplicado en el sector social. Esta metodología asigna aleatoriamente a los participantes a múltiples versiones de un programa o intervención («tratamiento A» o «tratamiento B») y realiza pruebas rápidas de estas diferentes opciones, lo que permite la inferencia causal para detectar si una versión mejora los resultados deseados más que la otra. Las pruebas A/B brindan retroalimentación rápida, lo que permite una iteración ágil y una optimización rentable de las operaciones cotidianas utilizando indicadores de éxito a corto plazo.

Por ejemplo, en 2020, Youth Impact consideró la realización de pruebas A/B para analizar la proporción entre mentores y maestros, la frecuencia de las evaluaciones de control, las diferentes formas de agrupar a los estudiantes y el contenido de los materiales. El propósito de estas pruebas no es simplemente conocer todas las variaciones posibles, sino determinar la versión más escalable de TaRL de cara al futuro. Por lo tanto, esta investigación es un ejemplo de «Evaluación de la escalabilidad».



**Nivel 2: usar datos para fundamentar las decisiones al escalar el cambio en educación**

Desde 2019, el Ministerio de Educación Nacional y Alfabetización (MEN) ha liderado el proceso de prueba, implementación, adaptación y escalamiento del Programme d'Enseignement Ciblé (PEC), una versión en francés de TaRL en Costa de Marfil. El proceso comenzó con una extensa fase piloto para identificar y comparar innovaciones efectivas destinadas a mejorar los resultados de aprendizaje. Tras probar varias innovaciones diferentes e identificar al PEC como la de mayor impacto, el MENA y una selección de socios de la comunidad filantrópica y de empresas de chocolate y cacao adaptaron y escalaron el alcance de TaRL de 50 escuelas en 2018 a más de 991 escuelas en 2021, con el objetivo final de lograrlo a escala nacional. Como parte de este proceso, se llevó a cabo una investigación sobre costos para fundamentar las decisiones sobre el alcance y el ritmo del escalamiento y sobre qué aspectos del enfoque (en particular los relacionados con la capacitación de docentes) debían adaptarse para permitir un escalamiento de manera sostenible. Para obtener más información sobre cómo se utilizaron estos datos de costos, mira el video a continuación. Esta investigación es otro ejemplo de investigación sobre la «Evaluación de la escalabilidad».

**Consulte la transcripción del video a continuación.**




**Transcripción de video**: Hola, soy Faustin Koffi de Costa de Marfil. Trabajo para el Ministerio de Educación Nacional como inspector general y también dirijo el laboratorio de escalamiento en el país. Me gustaría compartir una breve historia sobre nuestros esfuerzos para escalar el enfoque de "instrucción dirigida". Nuestro objetivo era capacitar a todos los docentes en este método. Nos dimos cuenta de que era fundamental revisar nuestra estrategia de capacitación. El modelo de capacitación en "cascada" no solo implicaba el riesgo de perder la calidad a medida que se transmitía la capacitación, sino que, lo que era más importante, el costo de capacitar a cada docente era prohibitivo. El gobierno de Costa de Marfil simplemente no podía costearlo. En consecuencia, después de conversar con nuestros socios, tuvimos que reducir de forma drástica la cantidad de días de capacitación y adoptar un enfoque diferente: la capacitación híbrida. Las simulaciones mostraron que el costo total del escalamiento mediante capacitaciones híbridas sería de 16 000 millones, mientras que el modelo de capacitación propuesto inicialmente por nuestros socios, incluso antes de considerar otros costos de escalamiento, superaría los 23 000 millones. Para nosotros, realizar estas simulaciones fue esencial; destacó la importancia de replantear nuestro enfoque al escalar una iniciativa. Gracias.




**Nivel 3: gestión del cambio**

En Zambia, TaRL se conoce como «Catch Up». Catch Up fue puesto a prueba por primera vez por el Ministerio de Educación General de Zambia, con el apoyo del equipo de políticas de J□PAL África, junto con las organizaciones no gubernamentales Pratham, Innovations for Poverty Action Zambia, UNICEF Zambia, VVOB □educación para el desarrollo y ZESSTA. Catch Up comenzó en 2016 y actualmente se implementa en más de 6400 escuelas de todo el país.

En su fase actual, un enfoque clave de la investigación es la sostenibilidad del enfoque de TaRL bajo la implementación del gobierno. Para apoyar la implementación sostenible de TaRL, el Centro Busara de Economía Conductual, TaRL África y VVOB han diseñado un estudio de investigación para evaluar cómo las creencias, actitudes y motivaciones de los maestros pueden influir en el aprendizaje fundamental.

El estudio utiliza diversos métodos para comprender cómo las creencias de los docentes influyen en las prácticas en el aula y cómo estas creencias pueden formar parte de las soluciones para mejorar y potenciar la calidad de la enseñanza del aprendizaje fundamental. Esta investigación analiza cómo fomentar un impacto duradero del enfoque TaRL y, por lo tanto, es un ejemplo del tercer nivel de la investigación sobre escalamiento: la «gestión del cambio».

## Investigación sobre el proceso de escalamiento

Además de los proyectos de investigación específicos, los equipos también documentaron su trabajo de escalamiento mediante informes de reflexión, listas de verificación, notas de reuniones clave y otras fuentes de datos para hacer un seguimiento de lo que estaban aprendiendo sobre el proceso de escalamiento en sí.

Esta información se utilizó para reuniones periódicas de reflexión, en las que el equipo de escalamiento y un grupo diverso de partes interesadas se reunieron para reflexionar sobre el progreso del escalamiento e identificar áreas de adaptación e investigación adicional.

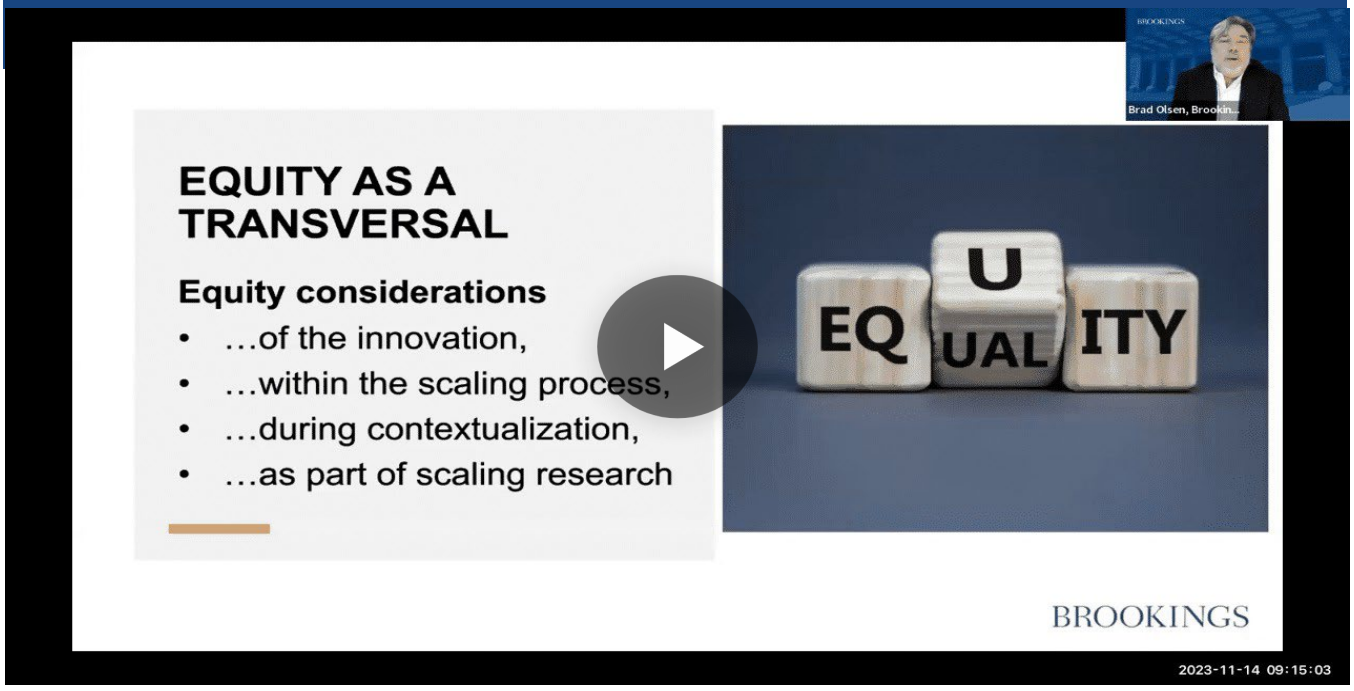
**Para saber más sobre cada uno de estos ejemplos, explora los siguientes estudios de caso e investigaciones:**

- Mejorar la lectura y las matemáticas de los niños a gran escala en Costa de Marfil: la historia del escalamiento de PEC
- Adaptar, innovar y escalar el aprendizaje fundamental: cuatro lecciones del escalamiento del programa «Enseñar al nivel adecuado» en Botsuana
- ¿Cómo influyen las creencias y las intenciones de los maestros en la aplicación de las prácticas docentes en Zambia?
- Enseñar al nivel adecuado

# Consideraciones sobre equidad para la investigación sobre escalamiento

A menos que exista un incentivo directo para hacerlo, puede resultar difícil (y llevar mucho tiempo) recopilar los datos adecuados necesarios para investigar explícitamente la equidad al escalar. Sin embargo, para muchos, **la equidad es un componente fundamental del éxito del escalamiento y de la investigación sobre escalamiento**. Por lo tanto, es importante poner la equidad en primer plano y pensar de manera proactiva sobre cómo integrar las dimensiones de equidad en tus preguntas de investigación, el diseño del estudio, la recopilación de datos, el análisis, así como en las actividades de intercambio de datos y reflexión.

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video**: ONo podemos hablar de escalamiento sin hablar de equidad, y una de las cosas que hemos descubierto es que las consideraciones de equidad se ven minimizadas cuando la equidad se considera un tema aislado o una sola dimensión del trabajo. En cambio, creemos que la equidad está entretejida en cada aspecto del escalamiento. Es como si fuera una cinta que se entrelaza entre todos los árboles de un bosque. Podemos pensar en las consideraciones sobre equidad en el escalamiento desde cuatro dimensiones diferentes. Una de ellas es que la innovación puede diseñarse teniendo en cuenta la equidad. Una segunda dimensión es que el trabajo de escalamiento en sí puede priorizar las consideraciones sobre equidad. En otras palabras, a medida que avanza el escalamiento, ¿qué tipo de resultados diferenciales en materia de equidad fluctúan con el tiempo? Algunas consideraciones sobre equidad pueden aumentar, otras pueden disminuir. En tercer lugar, cuando una innovación que ha funcionado en un lugar se adapta a un nuevo contexto, la equidad debe replantearse. La equidad siempre depende del contexto, por lo que las dimensiones relacionadas con la equidad en un lugar no siempre tienen el mismo significado en otro lugar. Y luego, en cuarto lugar, a medida que los investigadores participan en el trabajo junto con el escalamiento para comprender mejor cómo el escalamiento está afectando a diversas subpoblaciones y qué tipo de adaptaciones deben realizarse durante el proceso de escalamiento, creemos que es sumamente importante priorizar la equidad. Eso significa recopilar datos sobre las subpoblaciones. Significa realizar investigaciones basadas en la equidad. Significa utilizar la investigación sobre equidad en el escalamiento para aumentar la visibilidad de la equidad como un tema transversal importante.

## Consideraciones sobre equidad

**¿Qué datos necesitas para comprender los problemas de equidad relacionados con tu escalamiento?**

¿Actualmente estás recopilando datos desagregados (o desagregando los datos que ya has recopilado) de manera que puedan responder tus preguntas sobre equidad e inclusión?



**¿La investigación analiza cuestiones de variabilidad, en otras palabras, cómo la implementación, la adaptación y los efectos del escalamiento varían según las distintas regiones geográficas o en diferentes poblaciones?**

Dado que los efectos de una innovación (es decir, su impacto) pueden variar según las diferentes subpoblaciones a medida que la innovación se escala, ¿cómo estás captando y midiendo esto en términos de equidad? ¿Qué aspectos de la variabilidad estás analizando? ¿Qué estás dejando de lado?




**¿Se tendrán en cuenta las opiniones y experiencias de los grupos marginados o subrepresentados en la recopilación y el análisis de datos? ¿Estos grupos podrán revisar lo que vayas descubriendo a lo largo del proceso para que puedan confirmar o refutar tus interpretaciones (esto se conoce como «verificaciones de los miembros»?**

¿Quién será el propietario de estos datos? ¿Cómo se informará a las personas que proporcionaron los datos sobre su uso? ¿Se les entregarán los resultados y podrán utilizarlos?



**¿Cómo compartirás los datos y los análisis?**

¿A qué públicos intentas llegar? ¿Qué formatos funcionarán mejor para los distintos públicos?
¿Cómo los involucrarás activamente en las discusiones sobre el análisis y los hallazgos? ¿Qué grupos podrían no estar satisfechos con tu enfoque o tus hallazgos sobre la equidad, y cómo abordarás eso?



# Ejemplo de investigación sobre escalamiento

## Proyecto inclusivo de aprendizaje temprano en el hogar en Kenia, Uganda y Zimbabue

Ejuu, G., Locoro, V., Nandera, M., Omoding, M., Mafabi, L.W., Kutosi, G.W. y col., 2022, «Conocimientos, actitudes y prácticas de la comunidad hacia la educación infantil inclusiva en el hogar en Uganda: lecciones para un escalamiento profundo», South African Journal of Childhood Education 12□1□, a1117. https://doi.org/10.4102/sajce.v12i1.1117

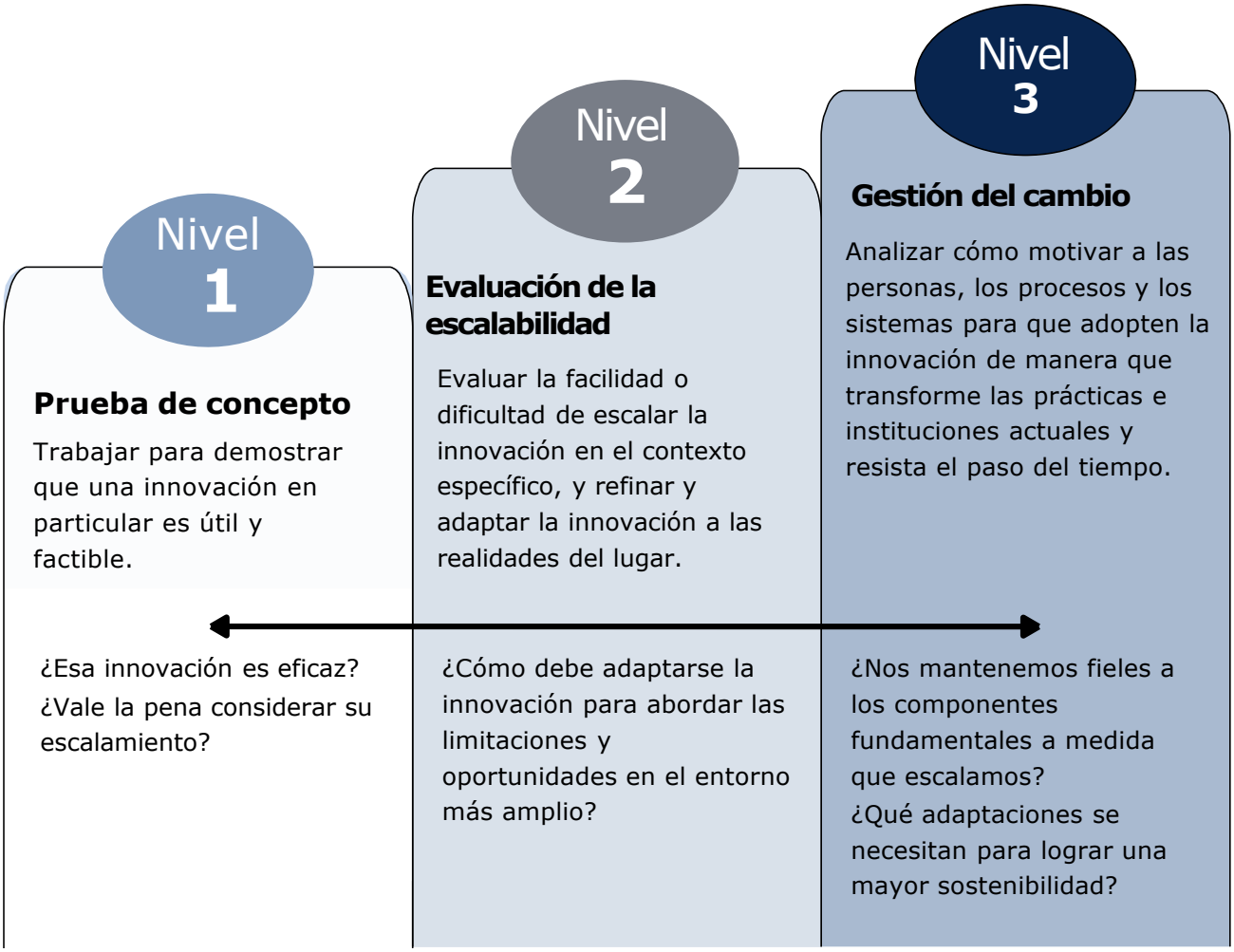
IR AL ARTÍCULO

# ¿Qué tipo de investigación sobre escalamiento estás llevando a cabo?

**Responde las siguientes preguntas en el PDF adjunto.**

**¿Cuál es un ejemplo de investigación sobre escalamiento que estés planeando o realizando actualmente? ¿Qué pregunta de investigación busca responder?**

Creo que…




## Revisa los tres niveles de la investigación sobre escalamiento mencionados anteriormente. ¿En qué niveles se enmarca esta investigación?

Creo que…

**¿Estás realizando alguna investigación para comprender aspectos específicos sobre la equidad relacionados con tu innovación o iniciativa? ¿Qué estás haciendo? ¿Qué estás aprendiendo?**

Creo que…

# Opcional: modelos colaborativos de investigación sobre escalamiento

Una de las conclusiones más importantes de este curso es que **el escalamiento es un proceso colaborativo. No se puede realizar en solitario.**

En lo que respecta a la investigación sobre escalamiento, esto significa que diversas partes interesadas deben participar significativamente en todo el proceso, desde el diseño de la investigación hasta la recopilación y el análisis de datos, y la toma de decisiones basada en la investigación sobre escalamiento. Si bien no existe una única forma correcta de llevar a cabo una investigación colaborativa sobre escalamiento (y los detalles pueden y deben variar según el contexto, la innovación y las partes interesadas involucradas), hemos identificado algunos elementos de la investigación colaborativa sobre escalamiento que son fundamentales.

**La investigación colaborativa...**

1. Busca «reunir a todo el sistema en una misma sala» al involucrar a diversas partes interesadas que tienen diferentes roles, puntos de vista, posiciones y prioridades y que, por lo tanto, aportan perspectivas distintas sobre el problema que se debe abordar y sobre cómo funciona actualmente el sistema.

2. Se esfuerza por adoptar un enfoque no jerárquico, en el que los diversos roles y perspectivas se valoren y consideren por igual, y no se incluyan meramente como gestos simbólicos de colaboración.

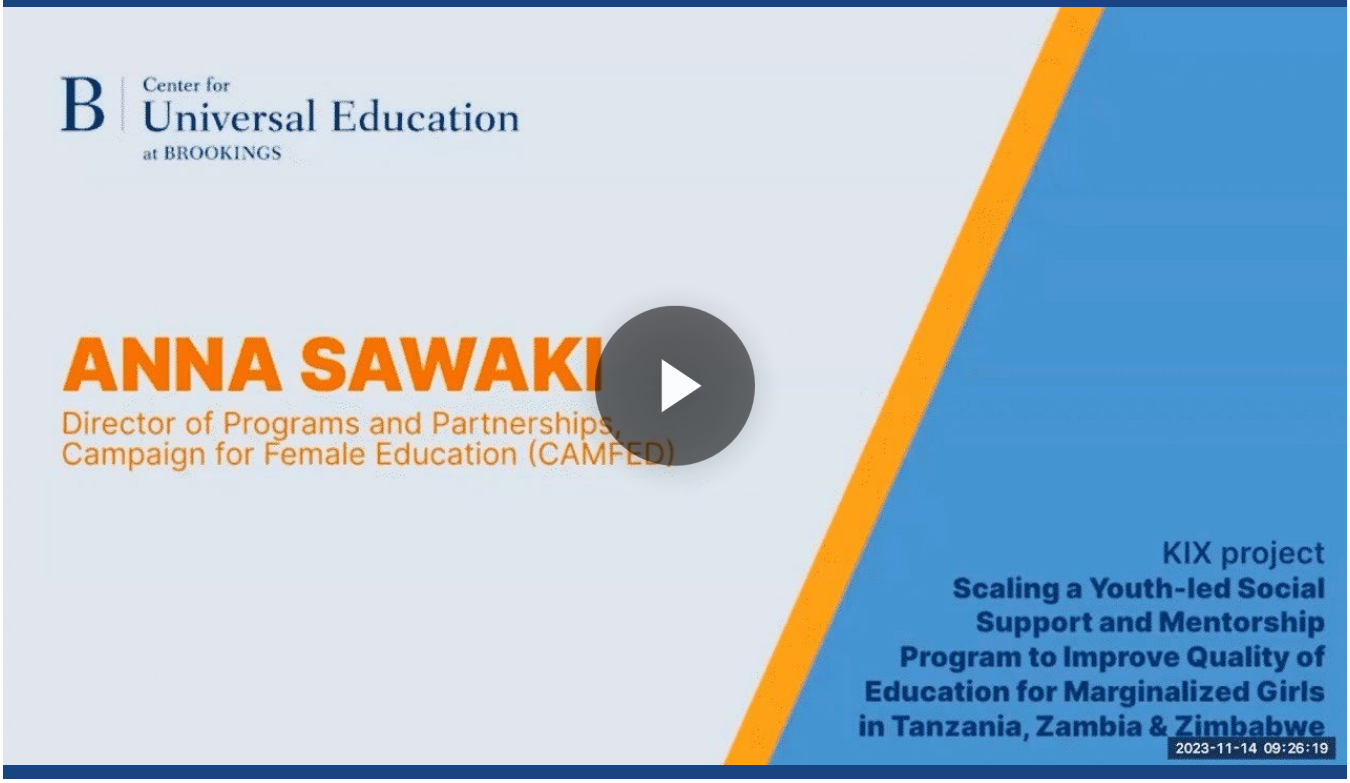
3. Está impulsada por el problema (no por la solución), lo que significa que se enfoca en la mejor manera de abordar un problema identificado y apremiante, en lugar de cómo expandir o hacer crecer una innovación en particular.

4 Tiene en cuenta deliberadamente las motivaciones, los incentivos, las dinámicas de poder, la tolerancia al riesgo, los recursos y las prioridades de las diversas partes interesadas involucradas, y busca alinear hábilmente a todos los actores en torno a una visión compartida para lograr el éxito del escalamiento.

5 Incluye e involucra a las personas directamente afectadas por el problema como expertos y defensores que pueden ayudar a garantizar que la investigación sobre escalamiento tenga en cuenta de manera adecuada y precisa las consideraciones sobre equidad.

## Historia de escalamiento: mapeo y participación de las partes interesadas

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video:**
*Anna Sawaki:* Mi nombre es Anna Sawaki. Soy directora de Programas y Colaboraciones. Una cosa que funcionó muy bien con nuestro escalamiento fue la colaboración con el gobierno, ya que a través de esta colaboración pudimos formar el Comité Asesor de Escalamiento, que reunió a miembros del gobierno y a partes interesadas no gubernamentales. Y, a lo largo de la implementación de este comité, sus miembros tuvieron la oportunidad de reunirse para codiseñar e implementar de manera conjunta la investigación en la que analizamos elementos de nuestro modelo de mentoría liderado por jóvenes, cómo encajan mejor en las prioridades gubernamentales y cómo podemos trabajar juntos para escalarlo a las escuelas no asociadas a CAMFED. Además, en todo momento, los miembros del comité pudieron aprender, asesorar y aportar algunas perspectivas sobre cómo podemos trabajar mejor con el sistema para asegurarnos de que esta mejor práctica, este mejor modelo, pueda llegar a más estudiantes. Y lo vemos como un modelo ejemplar porque, a medida que avanzamos para escalar a los otros distritos, vemos algunas diferencias en la forma en que el gobierno asume la propiedad del programa. Ahora no se trata de CAMFED, sino de que el gobierno tome la iniciativa para asegurarse de que este programa llegue a más estudiantes: seleccionando a los jóvenes para que participen en el programa, seleccionando a los maestros para que supervisen el programa, seleccionando las propias escuelas y proporcionando instalaciones. Y para nosotros, esa es una nueva trayectoria. No parece que nos estemos expandiendo a nuevos distritos o escuelas, sino que el gobierno está asumiendo la responsabilidad para asegurar que este modelo probado llegue a más estudiantes y garantizar que aprendan, prosperen y transiten hacia otras trayectorias de vida.

*Tricia Wind:* Los proyectos de investigación aplicada habituales probablemente incluyan en algún momento un ejercicio de mapeo de partes interesadas para analizar quiénes son todos los actores e instituciones relevantes, las relaciones entre ellos, la dinámica de poder que los conecta en torno a la situación, el problema y las soluciones que estamos considerando. Sin embargo, a veces ese mapeo de partes interesadas puede ser algo estático, algo de aquí y ahora. Cuando se trata de las investigaciones sobre el escalamiento, ese mapeo de partes interesadas debe anticipar el cambio, porque el escalamiento se trata precisamente del cambio. Por lo tanto, debe ser prospectivo, no simplemente estático. Y creo que ese ejemplo de CAMFED del que oímos hablar era bastante interesante porque CAMFED de hecho desarrolló e implementó el programa de Guía del estudiante del que hablaba Anna Sawaki. Y desarrollaron todo tipo de relaciones con las partes interesadas en torno a su rol como implementadores. Pero incluso así, cuando comenzaron su investigación sobre el escalamiento, realizaron un nuevo ejercicio de mapeo de partes interesadas para analizar quiénes se convertirían en las partes interesadas a medida que la iniciativa se escalara y cómo se integraría entonces en los sistemas gubernamentales. Y eso requería un conjunto completamente diferente y más amplio de personas y agencias. Y Tanzania fue diferente a los demás países en los que se iba a cambiar, adaptar y contextualizar para ver cómo encajaría también en los contextos de esos países.

# Ejemplo: el modelo del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real

En 2018, el Centro para la Educación Universal de Brookings e instituciones asociadas de todo el mundo (entre ellas, INJAZ Jordan, CAMFED, Transforming Education in Cocoa Communities, Youth Impact y el Comité Internacional de Rescate) co-crearon los Laboratorios de Escalamiento en Tiempo Real (RTSL, por sus siglas en inglés), un enfoque participativo de investigación-acción para aprender de las intervenciones educativas, apoyarlas y documentarlas a medida que se escalaban en tiempo real. El objetivo final era apoyar las iniciativas a medida que profundizaban y ampliaban su impacto. Pero también se trataba de obtener información sobre cómo los responsables de políticas, la sociedad civil y el sector privado pueden trabajar juntos de manera efectiva para lograr una transformación a gran escala en la calidad del aprendizaje y el desarrollo de los niños. Los laboratorios adoptaron un enfoque colaborativo con múltiples partes interesadas para escalar el apoyo y la investigación.

# ¿Qué se aprendió del enfoque del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real para la investigación colaborativa sobre escalamiento?

**¿CUÁNDO es el momento adecuado para un laboratorio de escalamiento?**

El escalamiento es un proceso a largo plazo y por etapas, y es poco probable que un RTSL resulte útil en todas las etapas. Un RTSL no es adecuado para una situación en la que las partes interesadas estén explorando «qué» ampliar (buscando innovaciones o poniendo a prueba iniciativas) ni para esfuerzos que aún no tengan una visión clara para escalar. Un RTSL resulta más útil una vez que el escalamiento está en marcha, para examinar cuestiones sobre cómo avanzar en el proceso y abordar los desafíos y las limitaciones a medida que surgen.

**¿QUIÉNES deberían participar?**

En cada laboratorio, dos personas locales desempeñaban funciones clave en el RTSL, y los costos salariales se compartían entre los socios. El gerente del laboratorio de escalamiento (SLM) planificaba y facilitaba las reuniones del laboratorio con múltiples partes interesadas. El investigador del laboratorio de escalamiento (SLR) documentaba el proceso de escalamiento y recopilaba datos adicionales para la toma de decisiones. Con el tiempo, muchos SLR y SLM se convirtieron en «promotores del escalamiento» dentro de sus propias organizaciones y entre sus colegas. Un profundo conocimiento del contexto local y una sólida red de contactos en todo el ecosistema educativo eran requisitos previos esenciales para desempeñar estos roles.

El proceso del RTSL tenía como objetivo reunir periódicamente a las partes interesadas con diversas funciones y perspectivas que ya participaban o debían participar en el proceso de escalamiento. La intención era incluir a responsables de políticas y ejecutores tanto de alto nivel como a los de nivel técnico, y que la misma persona participara en todo el proceso. La composición del laboratorio se determinaba en función de los criterios desarrollados por cada institución asociada, el SLM y el SLR, con aportes de CUE. Las instituciones miembros por lo general se mantenían estables, pero a menudo cambiaban los miembros individuales.

**¿DÓNDE debería organizarse un laboratorio?** —

La ubicación exacta de cada laboratorio (dentro del gobierno, en una ONG asociada o como entidad independiente) dependía del contexto y de cada socio. Organizar el RTSL dentro del gobierno facilitó una mayor aceptación del proceso por parte de otras partes interesadas y ayudó a incorporar a actores clave del gobierno a las conversaciones sobre el escalamiento antes de lo habitual. Al mismo tiempo, operar el laboratorio dentro del gobierno trajo consigo desafíos relacionados con las jerarquías existentes, la burocracia y las decisiones de último momento. Ya sea que el RTSL se organizara dentro o fuera del gobierno, debía ser un grupo independiente y no estar integrado en grupos existentes para mantener la independencia del laboratorio, su capacidad para reunir a una amplia gama de actores y establecer su propia agenda.

**¿En QUÉ actividades debería enfocarse el laboratorio?** —

- Desarrollar un entendimiento común del escalamiento Co-diseñar un objetivo y una estrategia de escalamiento
- Identificar las necesidades de datos para las decisiones de escalamiento
- Recolectar, usar y analizar datos
- Compartir evidencia y experiencia entre los miembros del laboratorio
- Facilitar la aplicación de herramientas y recursos para el escalamiento
- Tomar decisiones colaborativamente

**¿CÓMO equilibrar la co-creación y la orientación directa?**

En cada caso, la estructura y el enfoque del RTSL variaban según las preferencias y necesidades del socio y de las partes interesadas clave. Lograr un equilibrio entre dedicar tiempo a la co-creación de la estrategia de escalamiento y la investigación, y mantener el impulso suficiente para abordar problemas urgentes, requirió una reevaluación y ajustes constantes en cada laboratorio. El equipo del RTSL descubrió que podía ser útil presentar borradores y planes a las partes interesadas para su consideración, en lugar de esperar que el grupo del laboratorio desarrollara planes desde cero, debido a las numerosas limitaciones de tiempo de los miembros del laboratorio.

**¿Qué aprendimos sobre el modelo del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real?**

**IR AL ARTÍCULO**

# Compartir la investigación sobre escalamiento con las partes interesadas

No basta con simplemente recopilar datos y llevar a cabo o publicar una investigación. **La investigación sobre escalamiento solo es útil si sirve de base para futuras decisiones de escalamiento.** Esto significa que los resultados de la investigación deben compartirse de manera que sean  accesibles, aplicables y directamente útiles para los responsables de la toma de decisiones en materia de educación. **Esto requiere una planificación cuidadosa sobre cómo y cuándo se comparten los resultados, y con quién.**

En el siguiente video, Brad Olsen y Larry Cooley analizan cómo comunicar los resultados de la investigación a las partes interesadas en el escalamiento. Mientras ves el video, piensa quiénes son los destinatarios principales de tu investigación sobre escalamiento y cuál será la mejor forma de comunicarles los resultados.

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



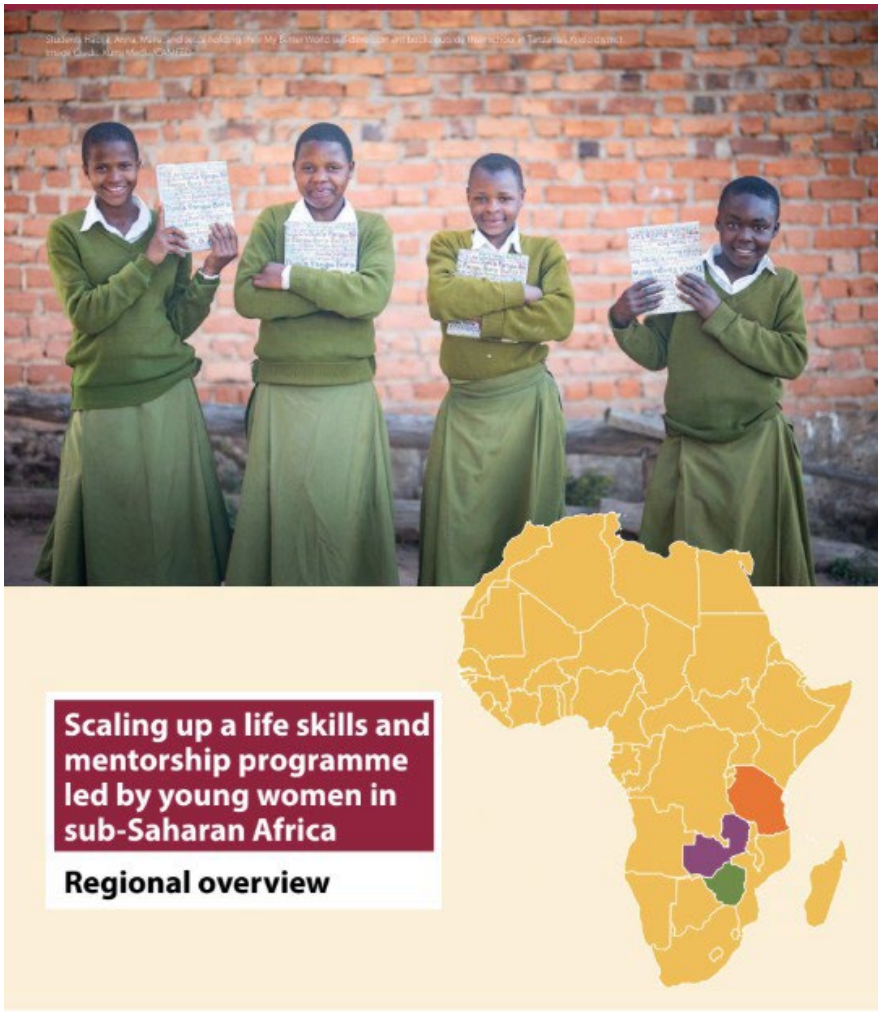
**Transcripción de video**:
*Brad Olsen:* En tus años de trabajar en torno al escalamiento, ¿qué tipo de resultados de escalamiento has visto que funcionan, y qué tipo de resultados de escalamiento has visto que tal vez no sean tan exitosos? Sé que depende del público, del propósito, del contexto y de los detalles, pero ¿aprendiste alguna lección que puedas compartir con nosotros?

*Larry Cooley:* No. Precisamente por lo que acabas de decir, honestamente creo que estamos en el negocio de la influencia, y que es mejor, aunque la mayoría de nosotros, incluido yo mismo, seamos científicos sociales de formación, es mejor pensar como un consultor de gestión para este propósito, lo cual significa que estás tratando de ayudar a alguien a hacer algo. Tal vez sea útil plantearlo como la diferencia entre preguntas de gestión y preguntas empíricas. Las preguntas empíricas son cuánto, qué tipo, dónde, etc. Las preguntas de gestión casi siempre comienzan con un "deberíamos". ¿Deberíamos hacer esto o deberíamos hacer aquello? ¿Deberíamos hacerlo de esta manera o de aquella manera? ¿Deberíamos hacerlo aquí? ¿Deberíamos hacerlo allá? No se puede recopilar datos directamente sobre un "deberíamos"; solo se puede recopilar datos sobre lo que "es". Así que tratar de descubrir la forma en que la gente va a utilizar datos empíricos para fundamentar una decisión de gestión, para mí es la forma de arte de la que todos somos parte. En lo personal, nunca he tenido suerte al presentar informes a la gente y lograr que cambien. No es la forma en que la mayoría de la gente procesa la información, en particular las personas que ocupan cargos de muy alto nivel. Confían en sus instintos, confían en fuentes confiables, y confían en las cosas que realmente hablan de su experiencia de vida. También intentan adaptar esto a un contexto en el que intentan tomar una decisión sobre qué hacer si son los encargados de la implementación, o qué políticas deben aprobar si son responsables de tomar decisiones. Así que, en mi experiencia, cuanto más interactivo sea, mejor. E intentar adivinar en qué formato alguien va a consumir la información casi siempre es un esfuerzo inútil. Entonces digo que, bueno, eso que mencionaste a modo de introducción, pero quiero decir que es el punto central de todo esto: ponerse en el lugar de la persona a la que intentas dirigirte, y entender cómo consume información y determinar qué sería decisivo para ella; ese es el secreto de todo esto.

Por lo tanto, si lo veo al revés, he tenido mucha suerte con los eventos de aprendizaje. Pero eso se debe a que, si logras reunir a las personas adecuadas y lograr que se muestren un poco vulnerables y expongan su propia falta de certeza sobre ciertas cosas, tienes muchas más posibilidades que si intentas empezar con tu evidencia y esperar que simplemente la utilicen. En segundo lugar, creo que he tenido buena suerte con los llamados "ensayos de datos". No estaba exactamente en tu lista, pero en cierto modo sí está en tu lista. Es cuando haces que la gente responda una pregunta hipotética. Me preguntas cuántas personas o qué porcentaje de personas están adoptando algo. ¿Y si te dijera que es el 68 %? ¿Qué harías con esos datos? Y hasta que no determines cómo la gente los utilizaría, no entiendes hasta qué punto tu interpretación de la evidencia no coincide con su forma de interpretar el problema. Y hace falta un poco de ida y vuelta para que eso funcione. Otra cosa que he aprendido es que, muchas veces, hay que ver para creer. Por lo tanto, algo que le brinde a la gente una experiencia visual o una participación directa con la intervención, sea cual sea, suele tener un impacto que no necesariamente habrías imaginado o previsto. Y en cuarto lugar, iba a mencionar algo más: que la gente suele aprender más de los casos atípicos que de los promedios.

Entonces, si puedes destacar en algunos casos, lugares, incidentes o circunstancias en las que la intervención, sea cual sea, funciona particularmente bien o particularmente mal, la gente es más propensa a sacar conclusiones a partir de eso que simplemente de promedios móviles a lo largo del tiempo.

# Ejemplos de resultados de investigación sobre escalamiento de GPE KIX

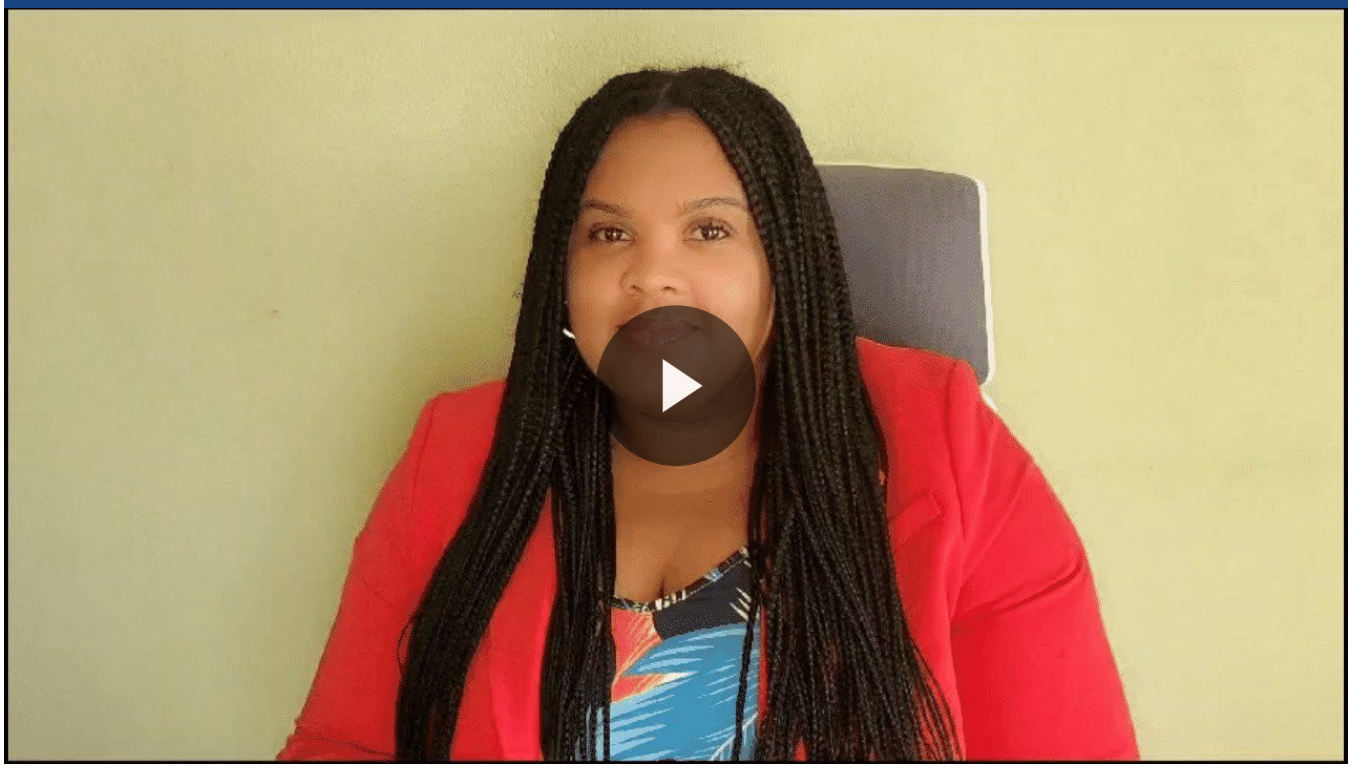



**Escalamiento de un programa de habilidades para la vida y mentoría liderado por mujeres jóvenes en África subsahariana**
**Panorama regional**

IR AL ARTÍCULO

# Historia de escalamiento: responsables de la toma de decisiones y uso de datos

## Consulte la transcripción del video a continuación.



**Transcripción de video**: Uno de los desafíos que observamos con respecto a los datos y su uso en nuestro proyecto fue en relación con los administradores. Al principio de nuestra conversación con los administradores sobre el escalamiento, les preguntamos sobre los elementos que consideraban necesarios para escalar una innovación. Uno de los elementos que mencionaron fueron los datos de alta calidad. Más adelante, al retomar las conversaciones sobre el escalamiento, les animamos a que describan la vía de escalamiento mediante la cual una innovación se desarrollaría y luego se incorporaría al sistema. Curiosamente, observamos que los datos no figuraban en esa vía de escalamiento de la innovación. Esto implica que existe una cierta desconexión entre lo que los administradores creen que deberían hacer, lo que quieren hacer y las prácticas reales del Ministerio de Educación. También sugiere que los administradores necesitarían más apoyo y más capacitación para poder crear nuevos procesos que integren los datos en la toma de decisiones. Por ejemplo, eso implicaría identificar los puntos clave en la vía de escalamiento de la innovación donde los datos serían necesarios, el tipo de datos que les resultarían útiles y, quizás, cómo se podrían presentar esos datos.

# Consideraciones sobre la equidad al escalar



Es importante que los resultados de cualquier investigación realizada con comunidades, escuelas, familias, estudiantes, educadores u otras partes interesadas se compartan con ellos. Existe una larga historia de investigadores que extraen información de las comunidades sin compartirla con ellas. **Para garantizar que se priorice la equidad, es importante incluir a las partes interesadas (especialmente a los niños, las familias y los docentes)** en el diseño de la investigación, el análisis de los datos y la difusión de los resultados. Esto es mejor que limitarse a utilizar a las partes interesadas como fuentes de datos, lo cual puede parecer extractivista y descuida el valor de sus aportes y su participación. Esto se puede lograr de muchas maneras diferentes.

Las comunidades y las partes interesadas del ámbito educativo tienen perspectivas valiosas que pueden arrojar luz sobre los hallazgos de la investigación y proporcionar un contexto útil para las conclusiones. Además, **es importante considerar cómo las diferentes partes interesadas prefieren interactuar con la información** y qué procedimientos pueden garantizar que la información sea accesible para quienes con demasiada frecuencia quedan excluidos. Simplemente compartir un artículo o un informe puede no ser útil para todos los públicos. Las infografías breves, los resúmenes, los anuncios de radio, las obras de teatro y los debates comunitarios son métodos para compartir la información de un estudio de investigación con las comunidades. Pero cada uno **debe adaptarse a las personas específicas a las que intentas llegar**. Por ejemplo, al planificar un evento de difusión comunitaria, piensa en dónde se llevará a cabo, a qué hora del día y en qué época del año, en qué idioma, cómo estará estructurado, etc., para asegurarte de no excluir inadvertidamente a ciertos grupos.

Independientemente de tu enfoque, **es fundamental reflexionar sobre cómo se comparte el trabajo que estás realizando** con las personas que dieron su tiempo, sus ideas y sus experiencias a tu investigación, y cómo puede utilizarse para mejorar la vida de quienes se ven afectados por los temas estudiados. Ellos te ayudaron al brindarte acceso o al compartir sus perspectivas; ¡asegúrate de no olvidarlos!

# ¿Cómo compartes tu investigación sobre escalamiento?

**Responde las siguientes preguntas en el PDF adjunto.**

## ¿Quiénes son los diferentes públicos de tu investigación sobre escalamiento?

Creo que…

## ¿Qué sabes (o te gustaría aprender) sobre cómo este público utiliza la información para tomar decisiones?

Creo que...

## Elige un público específico de la lista anterior. ¿Cuáles son 1 o 2 formatos o estrategias que estás considerando para compartir los resultados de tu investigación con este público?

Creo que…

**¿Qué información podrías necesitar para asegurarte de que los formatos y las vías que utilizas para compartir información se adapten a las necesidades e intereses de este público?**

Creo que…

# Resumen del módulo 6

## Usar la investigación y la evidencia para orientar el escalamiento

En este módulo, exploramos la investigación para el escalamiento y los tres niveles de investigación sobre escalamiento, además de analizar la investigación colaborativa y cómo involucrar a las partes interesadas en la investigación sobre escalamiento y la difusión de los resultados.

### A esta altura ya deberías saber...

- La investigación para el escalamiento consiste en generar evidencia que te ayude a tomar decisiones de escalamiento para tu proyecto de escalamiento específico.

- No basta con recopilar información y compartirla al final de un proyecto. Es importante identificar quién es tu público objetivo desde el principio, y cómo los involucrarás y compartirás información durante y después del proceso de investigación. Diferentes públicos requieren diferentes tipos de participación, información y formatos de presentación.

- Es importante considerar las implicaciones sobre equidad de tu investigación: las preguntas de investigación, los procesos y las estrategias de comunicación.

- Existen tres niveles de investigación que generan diferentes tipos de información sobre el escalamiento: (a) prueba de concepto, (b) evaluación de la escalabilidad y (c) investigación sobre la gestión del cambio. Los procesos de escalamiento requieren los tres.

## En este módulo, completaste las siguientes actividades y reflexiones:

- Qué tipo de investigación estás realizando

- Tres ejemplos de investigación sobre escalamiento extraídos de Enseñanza al nivel adecuado

- Herramienta de planificación de investigación sobre escalamiento y ejemplos prácticos

- Compartir tu investigación con las partes interesadas

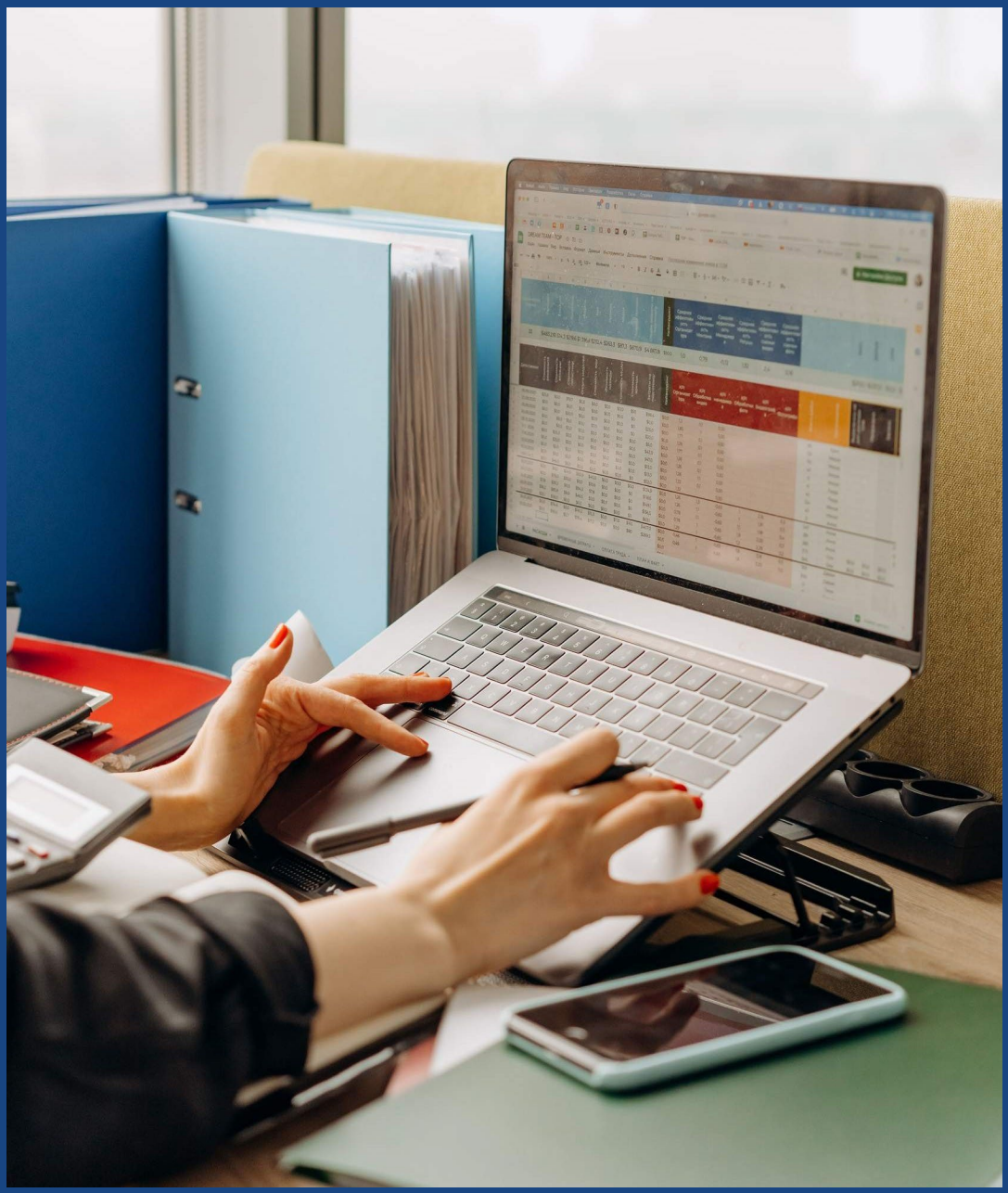
### Discute con tu equipo

1. ¿Qué preguntas de investigación sobre escalamiento estamos considerando y queremos responder?
2. ¿Cómo podemos responder preguntas sobre escalamiento a través de nuestras actuales actividades de monitoreo, evaluación, aprendizaje e investigación? ¿Cómo tendremos que recopilar datos adicionales (y de qué tipo) para responder nuestras preguntas de investigación?
3. ¿Estamos incorporando consideraciones sobre equidad en nuestro trabajo de investigación? ¿De qué manera?
4. ¿Cómo involucraremos a las diferentes partes interesadas en nuestra investigación durante el inicio, el desarrollo y la conclusión?
5. ¿Quiénes son nuestro público? ¿Qué formatos utilizamos para comunicarnos con ellos? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué deberíamos cambiar en este aspecto?

## ¿Qué sigue?

Ahora que hemos visto cómo la investigación puede orientar el escalamiento, vamos a profundizar en cómo recopilar y utilizar datos de costos para fundamentar la toma de decisiones sobre el escalamiento, y presentaremos diferentes opciones de financiamiento para alcanzar tu objetivo de escalamiento.

# Cálculo de costos y financiamiento para el escalamiento



INICIAR EL MÓDULO

# Descripción general del módulo 7

## Cálculo de costos y financiamiento para un escalamiento sostenible

No es de extrañar que los recursos adecuados (humanos, financieros, institucionales y organizativos) sean esenciales para el escalamiento. Generar un impacto equitativo y sostenido requiere pensar en cómo se identificarán, cultivarán y mantendrán estos diferentes tipos de recursos durante el largo proceso de escalamiento. En particular, recopilar y utilizar datos precisos sobre los costos es esencial para identificar las necesidades de financiamiento y tomar buenas decisiones de escalamiento.

Esta sección se centra en los recursos financieros. En primer lugar, ofrecerá una breve descripción general de los términos y métodos de cálculo de costos y, a continuación, analizará algunos factores clave de financiamiento que influyen en el escalamiento y la sostenibilidad. El objetivo de este capítulo es presentar algunos temas relevantes que seguirás explorando a lo largo de tu proceso de escalamiento.

## Objetivos de aprendizaje

1. Comprender cómo los datos de costos pueden respaldar la toma de decisiones sobre el escalamiento.
2. Considerar quién asume los costos durante el escalamiento, incluidos los costos financieros, los costos en especie y las contribuciones de tiempo.
3. Comprender la diferencia entre el cálculo de costos y el financiamiento, y explorar diferentes opciones de financiamiento para el escalamiento.
4. Identificar algunos de los desafíos relacionados con el financiamiento de la fase intermedia para el escalamiento en particular.
5. Alinear las opciones de financiamiento con tus posibles vías de escalamiento.

## Términos clave

- **Recursos:** los recursos, tanto financieros como no financieros, que pueden apoyar el escalamiento. Algunos ejemplos de recursos utilizados en educación incluyen:
  - **Personal** (docentes, inspectores del Ministerio, desarrolladores de planes de estudio)
  - **Tecnología** (computadoras, conexiones a Internet, teléfonos inteligentes, aplicaciones)
  - **Sistemas** (nómina, sistemas de información para la gestión educativa)
  - **Donaciones en especie** (alimentos, suministros de oficina, materiales didácticos, espacios)
  - **Materiales** (libros de texto, materiales didácticos)
  - **Edificios e infraestructura** (aulas, espacios comunitarios)
  - **Tiempo de voluntariado** (mentores entre pares, padres voluntarios)
  - **Dinero** (financiamiento, asignaciones presupuestarias, cuotas)

- **Cálculo de costos:** metodología utilizada para identificar el costo de una nueva intervención o programa, el costo de ampliar la cobertura de una intervención o programa, o el costo de incorporar un cambio en el diseño de un servicio existente. El cálculo de costos permite comprender con mayor precisión las necesidades y las implicaciones en materia de recursos financieros, lo que lo convierte en un insumo valioso para la formulación de políticas, la planificación, el establecimiento de prioridades y la elaboración de presupuestos. El cálculo de costos también puede respaldar la promoción basada en la evidencia al demostrar los costos de diferentes escenarios o enfoques (Kit de herramientas de finanzas públicas de UNICEF, 2021).
- **Financiamiento:** el acto de obtener o proporcionar dinero o capital para un programa o una iniciativa.

## Esquema del módulo

- Datos de costos para el escalamiento
- Consideraciones de equidad y cálculo de costos
- Cómo adaptar el financiamiento a tus vías de escalamiento
- Métodos de cálculo de costos
- Financiamiento flexible para el escalamiento
- Opcional: herramientas para el cálculo de costos y recursos adicionales sobre financiamiento

## ¡Recuerda!

El escalamiento no se trata de mantener o hacer crecer un proyecto, sino de generar impactos duraderos que mejoren el sistema y puedan mantenerse.

# Datos de costos para el escalamiento

## El rol del cálculo de costos en el escalamiento

Recolectar datos precisos sobre costos y realizar buenos análisis de costos es un componente crítico de la planificación del escalamiento y para fundamentar las decisiones sobre qué intervenciones implementar, adaptar y expandir. La información sobre la efectividad del programa por sí sola no es suficiente para fundamentar las decisiones sobre en qué invertir y qué escalar. También es **esencial comprender los costos de la implementación a gran escala, cómo se comparan esos costos con las alternativas** o con el statu quo, y si el sistema cuenta con los recursos para respaldar la ejecución a gran escala.

Los datos de costos reflejan el costo total y desagregado de implementar una intervención educativa. Esto se distingue de un presupuesto de proyecto en que va más allá de los costos directos de ejecutar el programa para tomar en cuenta también los costos de bienes y servicios que a menudo se consideran «gratuitos» (como el tiempo de los voluntarios o los recursos donados), así como los costos de oportunidad, la infraestructura y los gastos generales, y los costos distribuidos a lo largo de un período prolongado.

## Existen varias razones por las que recopilar y utilizar datos de costos es importante para el escalamiento:

- Los datos de costos pueden ayudar a justificar el escalamiento, apoyando a los responsables de la toma de decisiones a determinar cómo utilizar sus recursos limitados de la manera más eficaz para alcanzar sus objetivos de política. Ellos buscan un impacto significativo a bajo costo, por lo que tener los cálculos listos les ayudará a adoptar tu innovación.

- Los datos de costos pueden utilizarse para fortalecer la rendición de cuentas: para llevar un registro de cuánto cuesta implementar un programa y cómo se gastó realmente el dinero.

- Los datos de costos brindan información fundamental para identificar y asegurar financiamiento a largo plazo. Es difícil evaluar los recursos necesarios para el escalamiento (y dónde encontrarlos) sin conocer los costos desagregados de la ejecución.

- Los datos de costos permiten a los ejecutores pronosticar y planificar la escala, estimando cuánto podría costar un programa al implementarse en un contexto diferente, en un momento distinto, a un ritmo diferente o a mayor escala. Los costos pueden variar ampliamente entre contextos y a diferentes escalas, por lo que es importante no dar por sentado que el costo a pequeña escala puede generalizarse a los costos a gran escala.

- Los datos de costos permiten realizar análisis de costos, los cuales pueden brindar información a los responsables de la toma de decisiones sobre los beneficios o resultados de un programa en relación con sus costos; esto también permite la comparación entre programas similares.

## Términos clave relacionados con los costos

- **Costos**: la expresión monetaria del valor de los recursos necesarios para desarrollar y/o implementar una innovación. Incluye gastos, contribuciones, tiempo de los participantes y otros datos. Se expresa como el costo total de la innovación.

- **Presupuestos:** una proyección de los gastos esperados de la innovación. Es lo que estimas que costará el programa.

- **Gastos:** la cantidad de dinero que se gasta en desarrollar, investigar e implementar una innovación. Es lo que realmente se gasta para implementar el programa.
- **Contribuciones**: donaciones monetarias o en especie que apoyan el desarrollo o la implementación de una innovación.

## ¿Cuál es la diferencia entre «precio» y «costo»?

### Precio

**La cantidad de dinero necesaria para obtener un artículo.**

**Exemple :** el precio de un libro de texto es 10 USD.

### Costo

**La cantidad de dinero necesaria para obtener la cantidad total de artículos que se necesitan.**

**Ejemplo:** si una iniciativa necesita 100 libros de texto para un proyecto piloto (y el precio es de 10 USD), el costo de los libros de texto para el proyecto es de 1000 USD.

Hay diferentes tipos de costos para considerar. No todos los costos son monetarios. De hecho, en el ámbito educativo, muchos costos se miden en unidades de tiempo, esfuerzo o contribuciones en especie. Comprender los diferentes tipos de costos en los que se incurre para generar impacto es importante para planificar con precisión el escalamiento.

## Explora cada tipo de costo en el carrusel a continuación.



### Costos financieros

Gastos monetarios



## Costos en especie

Espacios, personas, recursos y tiempo donado por el gobierno, los socios o las comunidades.

---

---



## Costos de oportunidad

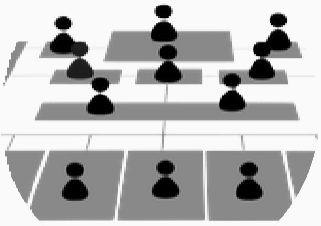
Lo que se dejó de lado al participar. Por lo general, se calcula en términos de tiempo e ingresos perdidos.

---



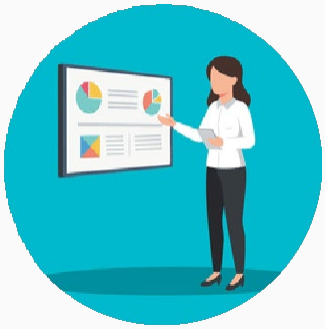
## Costos de recursos

Lugares (sedes, escuelas, etc.) y elementos (tecnología, materiales, etc.) utilizados para el programa.



## Costos de personal

Mano de obra (tiempo del personal o de los participantes) dedicada al programa.



## Costos compartidos

Gastos que benefician a varios socios y no pueden asignarse a una sola parte interesada. Por ejemplo, organizar capacitaciones de manera conjunta o compartir el tiempo del personal.

Adaptado de: Walls, Elena, Caitlin Tulloch y Christine Harris-Van Keuren. 2024. Guía de análisis de costos para actividades educativas financiadas por USAID, tercera edición. Washington, DC: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

# Comprender algunas distinciones clave en materia de costos



Puede ser fácil confundir o mezclar diferentes términos y conceptos relacionados con el cálculo de costos. Para muchos, es como aprender un nuevo idioma. Sin embargo, es importante comprender las distinciones entre cada término para identificar con precisión qué tipos de costos se están analizando al realizar un ejercicio de cálculo de costos. Por ejemplo, confundir los costos iniciales con los costos recurrentes es un error común que cometen muchos innovadores y que puede hacer que su innovación parezca más costosa de lo que realmente es. Del mismo modo, no distinguir entre costos fijos y variables puede generar dificultades al planificar los presupuestos para los años futuros de escalamiento.

## Mientras lees la tabla a continuación, piensa en un ejemplo de cada tipo de costo basado en tu propio trabajo.

| COSTOS FIJOS VS. COSTOS VARIABLES | COSTOS INICIALES VS. COSTOS RECURRENTES | COSTOS SUPERPUESTOS VS. COSTOS COMPARTIDOS |
|---|---|---|

### Los costos fijos no cambian a medida que avanza el escalamiento.

Por ejemplo, el alquiler de las oficinas probablemente sea un costo fijo. Se mantiene igual independientemente del escalamiento (a menos que se abran nuevas oficinas).

### Los costos variables cambian en función del escalamiento.

Por ejemplo, los costos de los libros de texto dependerán de cuántos estudiantes participen en el programa.

COSTOS FIJOS VS. COSTOS VARIABLES | COSTOS INICIALES VS. COSTOS RECURRENTES | COSTOS SUPERPUESTOS VS. COSTOS COMPARTIDOS

**Los costos iniciales son gastos únicos que se utilizan para establecer un programa o una innovación.**

Por ejemplo, los costos relacionados con el diseño del plan de estudios de un programa son un costo inicial.

**Los costos recurrentes son gastos continuos para mantener la innovación.**

Por ejemplo, los costos de suscripción a software pueden ser costos recurrentes que deben pagarse mensualmente para mantener en funcionamiento un tablero de datos.

COSTOS FIJOS VS. COSTOS VARIABLES | COSTOS INICIALES VS. COSTOS RECURRENTES | COSTOS SUPERPUESTOS VS. COSTOS COMPARTIDOS

**Los costos superpuestos son los costos de los recursos que contribuyen a múltiples actividades.**

Por ejemplo, el salario de un gerente de MEL que trabaja en varios programas o proyectos.

**Los costos compartidos son gastos que benefician a varios socios y que no pueden asignarse a una sola parte interesada.**

Por ejemplo, organizar conjuntamente una capacitación con otra organización.

# Costos en las diferentes fases de escalamiento

A medida que escalas, los costos cambian. El costo de un proyecto piloto no refleja el costo al escalar. Contextualizar tu innovación conlleva nuevos costos. Dependiendo de las vías de escalamiento, los costos para tu organización cambiarán a medida que esta adopte nuevas funciones en el proceso de escalamiento, como la promoción o el monitoreo y la evaluación. Comprender no solo los costos de implementar tu innovación, sino también cómo tus costos podrían cambiar a medida que escalas, es un paso fundamental para un proceso de escalamiento exitoso.

**Desarrollo/Investigación**

Estos costos suelen incurrirse al inicio de una innovación.

En el caso de algunas actividades, puede resultar difícil determinar cuándo termina el desarrollo y

**Implementación**

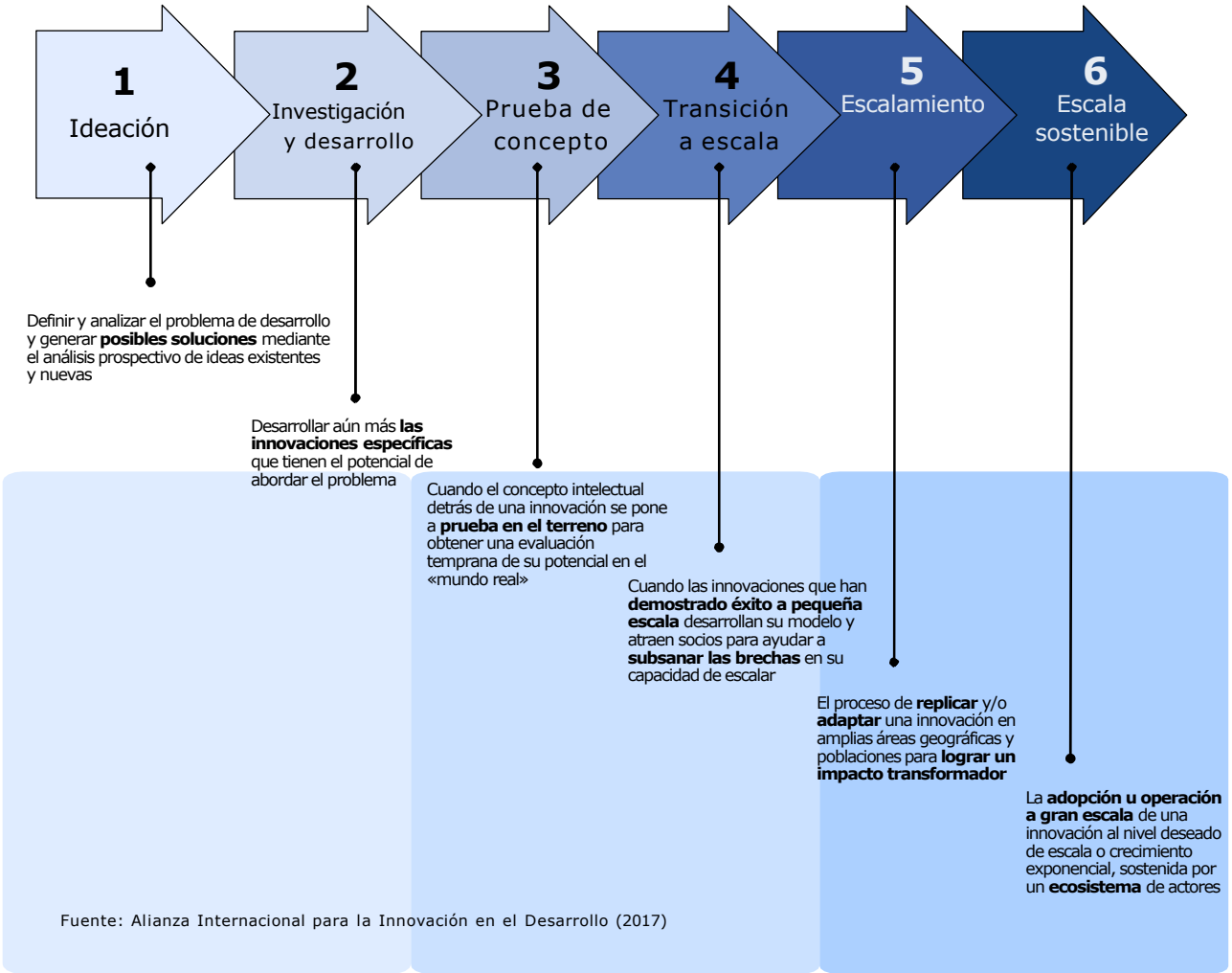
Estos costos se incurren una vez que ha concluido el desarrollo o la investigación de una innovación.

A menudo coincide con el inicio de algún tipo de evaluación de impacto.

**Escalamiento**

Estos costos se incurren a medida que se planifica y avanza el escalamiento.

Tienen que ver con gastos adicionales relacionados con el alcance, nuevos contextos, nuevas actividades, el reparto de costos entre socios, etc. Estos costos dependerán de las vías de escalamiento que se sigan.




Fuente: Alianza Internacional para la Innovación en el Desarrollo (2017)

# Economías de escala

Durante el escalamiento, los costos por estudiante (o por docente u otro beneficiario) suelen disminuir a medida que se atiende a más personas; un fenómeno conocido como «economías de escala». Esto ocurre porque, en las primeras etapas de un proyecto, todos los costos fijos y variables se concentran en unos pocos beneficiarios. Sin embargo, a medida que la actividad se escala, los costos totales se distribuyen entre un mayor número de beneficiarios y, por lo tanto, los costos por persona suelen disminuir.

No obstante, suele haber un punto en el que esta disminución se estanca o «se nivela», lo que significa que se han alcanzado (o maximizado) las economías de escala. Este es el punto en el que agregar más beneficiarios no reducirá más el costo por persona.

Por ejemplo, en el proyecto Ahlan Simsim del IRC, un análisis del Programa de Aprendizaje Temprano a Distancia reveló que el costo por niño se estabilizó en 150 dólares por niño, lo que significa que un mayor escalamiento no reduciría el costo por beneficiario de manera significativa. Este análisis les ayudó a identificar la escala mínima recomendada para que el programa fuera rentable.

**Selecciona para leer el informe completo «Un pequeño precio que pagar»**

**IR AL INFORME**

# Métodos de cálculo de costos

## Formar un equipo de cálculo de costos



Al igual que con otros aspectos del escalamiento, el cálculo de costos es un esfuerzo colaborativo. No se puede realizar de manera individual ni de forma aislada dentro de un departamento de finanzas. **Lo ideal es que la recopilación, el análisis y el uso de los datos de costos involucren a todas las partes interesadas** en una iniciativa, **especialmente quienes incurrirán en los costos.** Puede ser útil pensar en quiénes formarán parte de tu «equipo de cálculo de costos» antes de llevar a cabo cualquier trabajo de este tipo. Los posibles miembros del equipo pueden incluir:

- Diseñadores del programa que estén familiarizados con los costos del mismo

- Implementadores locales de los diferentes contextos donde estás escalando
- Responsables de la toma de decisiones del programa
- Compañeros del equipo de finanzas que saben de presupuestos y gastos
- Socios que comparten los costos ahora o en el futuro

## Ejemplo

- Nuestra pregunta sobre costos se refiere a la relación entre los costos y los beneficios de realizar un curso de actualización para docentes.
- Para responder esta pregunta, utilizaremos un análisis de costo-beneficio.
- Para realizar un análisis de costo-beneficio, necesitaremos datos sobre los costos de implementar el curso de actualización y datos sobre los resultados de aprendizaje tanto de los docentes que asistieron al curso como de los que no lo hicieron.
- Esta información nos ayudará a comprender si el curso de actualización contribuye a ampliar el impacto del programa y, de ser así, nos permitirá abogar ante el gobierno por la necesidad de incorporar un curso de actualización en el calendario y el presupuesto anual de capacitación.

# Los distintos métodos de cálculo de costos pueden orientar el escalamiento

## Explora cada pestaña a continuación para conocer el método y qué pregunta responde

### Análisis de costo-beneficio —

Evalúa **el «costo por beneficiario» de una innovación frente a sus «beneficios por beneficiario»** y se mide en términos monetarios.

**Responde la pregunta:** ¿los beneficios de esta innovación superan los costos?

### Rentabilidad —

Estima el **costo de generar un efecto determinado** de la innovación.

**Responde la pregunta:** ¿cuál de estas dos innovaciones comparables tiene el mayor impacto y se ajusta al presupuesto del gobierno?

### Eficiencia de costos —

Estima el **costo de producir un resultado determinado.**

**Responde la pregunta:** ¿cuál es el costo estimado por estudiante/docente/participante de implementar la intervención?

**Economía de costos** —

Analiza los componentes de una innovación y el **costo de los recursos para desarrollarla y/o implementarla.**

**Responde la pregunta:** ¿cuánto gastamos en los diferentes componentes de la innovación?

Los métodos anteriores son solo algunos de los métodos de cálculo de costos disponibles con los que te podrías encontrar. Cada vez más, a medida que las alianzas público-privadas se vuelven más comunes, otros métodos como la «Tasa de Rentabilidad Social» y el «Retorno Social de la Inversión» también se están volviendo habituales.

Antes de seleccionar un método de cálculo de costos, debes **pensar qué pregunta quieres responder y qué datos tienes disponibles** o puedes obtener. Este podría ser un buen momento para **contactar a un experto en cálculo de costos de escalamiento** y pedirle orientación.

## Recopilación de datos de costos

Una forma de pensar en la recopilación de datos de costos es imaginar una receta (que es básicamente una lista de ingredientes). Sigue leyendo para explorar algunos «ingredientes» comunes que tal vez debas considerar al escalar innovaciones educativas.

1

## Detalla tus ingredientes

Comienza con todos los costos asociados con la implementación de la innovación o el programa. Esto incluye las categorías de costos que se muestran en este carrusel. Explóralas ahora.

**Nota:** los costos de implementación por lo general no incluyen los costos relacionados con los gastos iniciales ni con actividades adicionales de investigación y monitoreo que no formarían parte de la implementación a gran escala.

## Personal



- Salarios del personal
- Pagos a capacitadores u otros proveedores de servicios
- Tiempo de los participantes

## Instalaciones



- Espacio escolar
- Lugares para capacitaciones o eventos
- Depósitos de suministros
- Espacio de oficinas

## Materiales y suministros



- Libros de texto
- Materiales de apoyo al aprendizaje
- Materiales de capacitación
- Software
- Herramientas de investigación

## Alimentos y bebidas



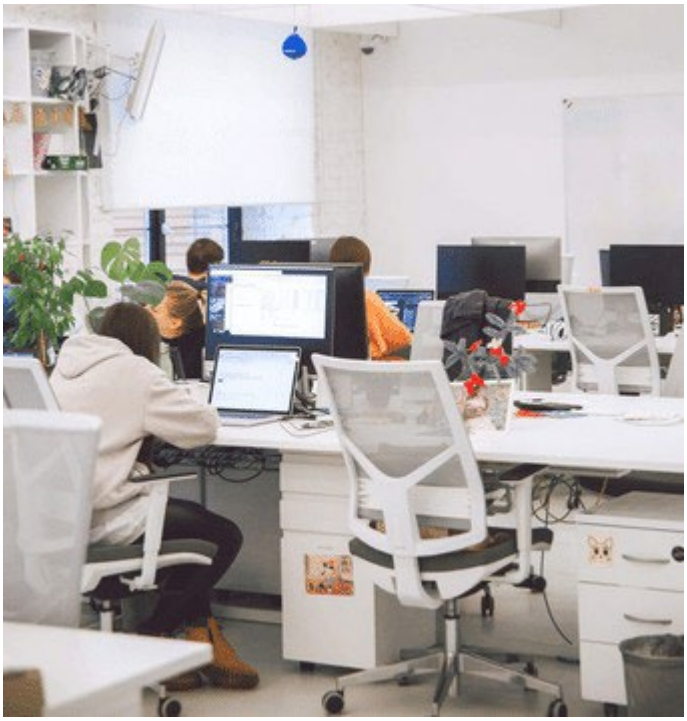
- Aperitivos y refrigerios para las actividades del programa
- Servicio de catering para eventos y capacitaciones

## Transporte



- Auto y chofer para desplazarse a los lugares de los proyectos
- Transporte para capacitaciones o eventos
- Otros gastos de viaje

## Gastos generales



- Espacio de oficina
- Personal administrativo
- Seguros o gastos legales
- Personal de comunicaciones

2

## Clasifica tus ingredientes

Una vez que tengas una buena comprensión del costo de los recursos utilizados durante la implementación, puedes organizarlos en subcategorías relevantes para tu innovación, tales como:

- Capacitación gubernamental
- Instrucción en el aula
- Materiales de enseñanza y aprendizaje
- Reuniones
- Administración del programa y gastos generales
- Elaboración de informes
- Desarrollo o investigación
- Supervisión
- Evaluación y valoración

3

## Identifica las cantidades de los ingredientes

Luego, piensa en cuánto necesitarás de cada ingrediente. Al calcular la cantidad, considera si el costo es:

- Inversión inicial o recurrente
- Fijo o variable
- Financiero o en especie

Es importante considerar si las cantidades varían según la ubicación u otros factores contextuales. Por ejemplo, si realizas visitas al sitio en una zona remota, es posible que debas destinar más días o recursos que para las visitas al sitio en una zona urbana.

4

## Piensa en cómo podrían cambiar tus ingredientes a gran escala

Cocinar para 50 personas es diferente a hacerlo para 500. Piensa en cómo cambiarán tus ingredientes a medida que tu programa escale. Puede haber eficiencias de costos a medida que tu programa escale.

Los ejercicios de simulación de costos pueden ser útiles para estimar los costos en diferentes escenarios de escalamiento.

# Consideraciones sobre la equidad y cálculo de costos

## Equidad, contextualización y cálculo de costos

Al realizar el cálculo de costos, es importante preguntarse no solo «¿cuánto cuesta?», sino también «¿quién asume el costo?».

**Recuerda que el cálculo de costos no se trata solo de recursos financieros;** ¡**también incluye el tiempo y el esfuerzo de las personas**! Además, los costos incurridos no siempre son los mismos para todos los que participan en el programa, y no todos estos costos se compensan o se reconocen. Del mismo modo, algunos costos (como el espacio, los servicios públicos y los materiales) pueden proporcionarse en especie y, por lo tanto, no siempre se incluyen en los presupuestos.

Sin embargo, si planeas escalar un programa a una nueva ubicación o llegar a más personas, es fundamental comprender todos estos aspectos para saber cuánto cuesta realmente implementar el programa y cuánto podría costar a mayor escala.



**Padres y comunidad**



**Maestros y directores de escuelas**




**Gobierno local**

Por ejemplo, un programa de lectura en la escuela puede parecer económico a primera vista porque solo requiere la compra de libros por única vez. Pero si el programa exige que los docentes se queden hasta más tarde para una capacitación una vez al mes, eso representa un costo adicional de tiempo para esos participantes. Si bien el programa puede dar por sentado que el tiempo de los docentes está cubierto por su salario, los docentes (y su sindicato profesional) pueden opinar lo contrario. La carga de tiempo adicional y el hecho de que este tiempo no esté disponible para otras tareas probablemente no afectará a todos los docentes por igual. Por ejemplo, quienes tienen responsabilidades de cuidado fuera del trabajo (predominantemente mujeres) tendrán que pagar por el cuidado de los niños durante la capacitación o encontrar a otra persona que se encargue de ello. Esto se suma al costo personal.

Como se señaló anteriormente, **un desafío común que se presenta en muchos ecosistemas educativos es lo mucho que se espera de los docentes**. Tienen múltiples responsabilidades y una lista cada vez mayor de tareas además de la enseñanza.

Por lo tanto, aunque pueda parecer que la innovación solo requiere un pequeño aumento en su carga de trabajo, puede generar fatiga o resentimiento entre los docentes. Esto podría dar lugar a su oposición a la innovación, a una menor calidad en la implementación o a otros desafíos que limiten el éxito del escalamiento. Una vez más, **esta carga no se distribuye de manera uniforme entre todos los docentes**, sino que se experimentará de manera diferente según el género, la ubicación geográfica, el estatus socioeconómico, etc. **Dicha distribución diferencial puede perpetuar las desigualdades existentes o crear otras nuevas** para grupos que ya soportan desigualdades desproporcionadas.

Una gran innovación que resulte demasiado costosa de mantener para un sistema educativo no se sostendrá y, por lo tanto, no podrá generar un impacto duradero. Una innovación que depende de voluntarios para su implementación puede funcionar al principio, pero tendrá dificultades cuando cambien las condiciones económicas y los voluntarios necesiten un trabajo remunerado. Un programa que depende de que las escuelas aporten contribuciones en especie para las instalaciones y los materiales puede enfrentar dificultades para escalar a una nueva ubicación donde estas contribuciones no estén disponibles. Por eso, **identificar no solo cuánto cuesta algo, sino también calcular los costos detallados y preguntarse quién los paga son componentes fundamentales del cálculo de costos.**

# Adaptaciones basadas en la equidad



El cálculo de costos para el escalamiento no debe considerarse una «carrera a la baja», en la que se intenta reducir los costos al máximo  para que quienes toman decisiones lo vean con buenos ojos. **A veces,  una versión más costosa de una innovación resulta, en última instancia, más impactante, más sostenible o más equitativa.** Por ejemplo, algunos enfoques de capacitación docente que son más costosos que otros por alumno también pueden demostrar efectos significativamente más fuertes en la práctica docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, lo que los hace, de hecho, más rentables y justifica el gasto adicional.

Por el contrario, invertir menos dinero en soluciones ineficaces no es rentable para los responsables de políticas ni para los sistemas escolares y, en última instancia, constituye un mal uso de los recursos limitados, ya que no generarán un impacto duradero a gran escala.

Además, es importante recordar que no todos los beneficiarios tienen los mismos costos. **Puede resultar más costoso llevar a cabo una intervención con estudiantes en una zona rural remota que con aquellos ubicados en una gran ciudad con más recursos comunitarios y menos tiempo de desplazamiento.**

Del mismo modo, desarrollar adaptaciones inclusivas que garanticen la participación de niños con diferentes necesidades de aprendizaje puede generar nuevos costos, pero, en última instancia, muchos estarán de acuerdo en que vale la pena el costo adicional. Contextualizar los materiales de aprendizaje y los métodos de enseñanza para grupos minoritarios (especialmente una contextualización profunda que vaya más allá de la traducción) requiere tanto costos financieros como de tiempo.

Estos costos adicionales no significan que no se deban llevar a cabo estas actividades. **Cualquiera sean las adaptaciones necesarias para garantizar que se aborde la equidad en tu enfoque de escalamiento, probablemente tendrán implicaciones en los costos.** Planificar de manera proactiva estos costos y articular justificaciones claras para los gastos adicionales son dos aspectos importantes del cálculo de costos y la financiación para el escalamiento.

## Cinco puntos clave sobre el cálculo de costos

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video**: Hola, soy Christine van Keuren de SALT Analytics, y estoy aquí para compartir las cinco conclusiones principales de este curso de análisis de costos.

Número uno: comienza por el final. Siempre piensa por qué vas a realizar un análisis de costos, quién lo va a leer y por qué motivo. ¿Qué decisiones se tomarán como resultado de este análisis?

Número dos: comienza con antelación. Cuanto antes puedas empezar, antes de que comience la implementación, mejor. Los costos que se registran simultáneamente con la implementación siempre son más precisos que retroceder y tratar de calcular el costo.

Número tres: análisis de las partes interesadas. Cuando pienses en el análisis de costos, no lo hagas únicamente desde la perspectiva de los costos del donante. Siempre trata de tener en cuenta a todas las diferentes partes interesadas que vayan a estar involucradas. ¿Cuál es el costo para el gobierno? ¿Cuál es el costo para la comunidad? ¿Cuál es el costo para otra organización con la que podrías asociarte? ¿Cuál es el costo para los padres? Y, en especial, cuando pienses en el costo desde la perspectiva de un padre, una familia o un cuidador, es mucho más importante considerarlo en términos de su tiempo, en lugar de monetizar esos costos, porque esos costos siempre van a ser potencialmente bajos, y van a ocultar el impacto que podría tener en la familia. Por ejemplo, saber que una actividad podría llevarle a un padre cinco horas a la semana es más importante que entender que ese tiempo puede equivaler a menos de $20. Te ayuda a comprender y valorar más la perspectiva pensar en el tiempo más que en el costo.

Número cuatro: no todos los análisis de costos son iguales. No es necesario que sean muy detallados en todos los casos. Algunos son fáciles; solo los haces rápido al reverso de un sobre, sin problema. Sin embargo, otros van a ser de alto riesgo y alto costo. En esos casos, realmente tendrás que dedicar tiempo, reunir a diferentes personas y asegurarte de que se consideren los costos de todos desde la perspectiva de las múltiples partes interesadas.

Número cinco: asegúrate de analizar los costos desde la perspectiva de cada beneficiario, desde la fase piloto hasta cuando se vaya a escalar, ya que es muy probable que esos costos sean diferentes. A menudo, los costos por beneficiario durante la fase piloto serán mayores que cuando se llega a un grupo más amplio de la población. Así que debes comprender cómo son esos costos a medida que avanzas en tu proceso de escalamiento.

Te voy a dar un dato adicional de este curso sobre costos, y es este: no te aferres a tu estimación puntual. Cada suposición que hagas en tu análisis de costos va a modificar esa estimación. Así que no te aferres a ella. En cambio, apuesta por la idea del mejor uso de los recursos. Piensa en cómo puedes aprovechar al máximo los recursos que tienes disponibles para que puedas generar el mayor impacto en el grupo de personas a las que más intentas servir. Así que no te aferres a tu estimación de costos, pero sí apuesta por la idea de hacer el mejor uso de los recursos. Gracias.

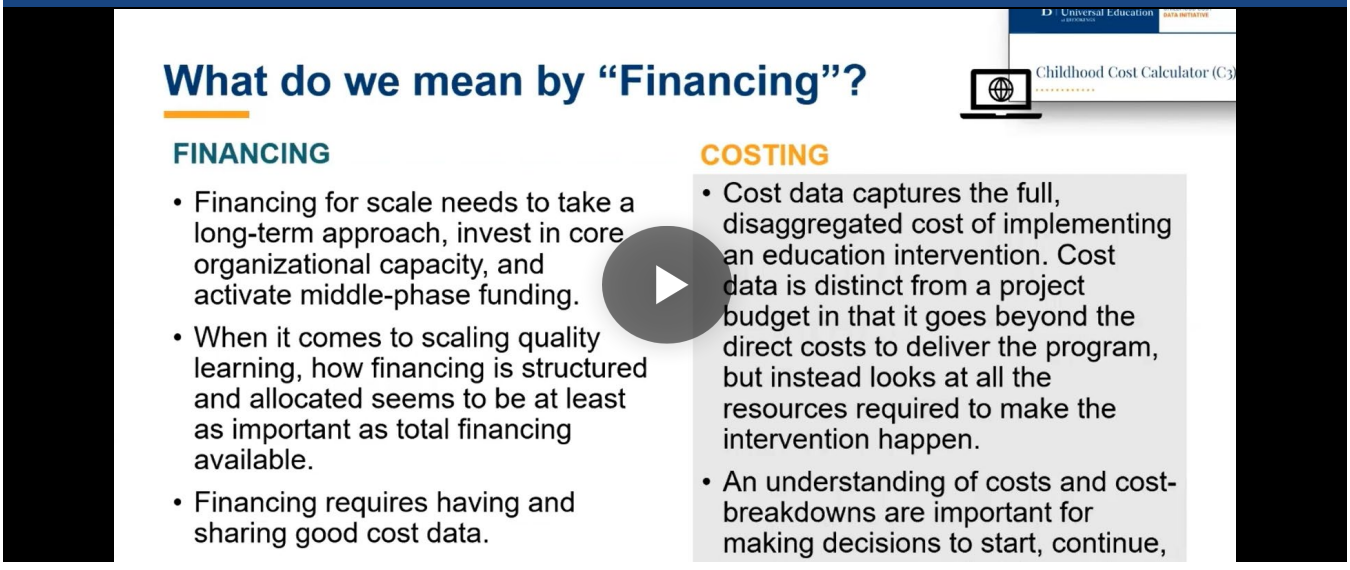
# Financiamiento flexible para el escalamiento

## Financiamiento flexible y sostenible para el escalamiento

Una vez que conoces los costos potenciales de implementar la innovación a gran escala, resulta esencial encontrar los recursos que respalden una implementación sostenible. A esto se le llama financiamiento, un elemento crítico del escalamiento. En los tiempos actuales, la insuficiencia de recursos es una de las principales limitaciones.

El siguiente video, tomado de un seminario web de la Comunidad de Práctica de Escalamiento, presenta algunos elementos clave de la financiación para el escalamiento, en qué se diferencia del cálculo de costos y la importancia particular de contar con una financiación flexible durante la fase intermedia del proceso.

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video:** Todos sabemos que diseñar y ejecutar a gran escala requiere recursos y, a menudo, cuanto más creces, más recursos se necesitan. Es importante que estos recursos sean confiables y sostenibles a largo plazo, lo cual, por supuesto, no suele ser el caso con el financiamiento de proyectos. Para complicar aún más las cosas en lo que respecta a escalar el aprendizaje de calidad, hemos visto que la forma en que se estructura y se asigna el financiamiento parece ser al menos tan importante como el financiamiento total disponible. Tanto la estabilidad como la flexibilidad del financiamiento son necesarias para que el escalamiento se produzca de manera que contribuya a un cambio duradero. Hemos observado que, independientemente de la fuente, el financiamiento para el escalamiento debe adoptar un enfoque a largo plazo, invertir en capacidad básica y aprovechar el financiamiento de la fase intermedia. Por supuesto, identificar y asegurar el financiamiento para el escalamiento también requiere recopilar, analizar y utilizar datos de costos. Cuando hablamos de datos de costos, nos referimos a registrar el costo total desglosado de implementar una intervención educativa. Distinguimos esto del presupuesto de un proyecto en que va más allá del costo directo de ejecutar el programa para, en cambio, considerar todos los recursos necesarios para que la intervención se lleve a cabo en ese contexto a gran escala. Y comprender los costos y el desglose de los costos es importante para tomar decisiones sobre si se debe escalar una intervención o un programa específico y cómo hacerlo. Si bien estos dos temas están muy relacionados y son muy importantes, para esta discusión, nos centraremos únicamente en el primero: identificar y asegurar un financiamiento sostenible. Así que el hecho de que el financiamiento sostenible sea fundamental para el escalamiento y difícil de obtener no es ninguna novedad.

Sin embargo, el financiamiento sostenible a largo plazo no es el único desafío. Financiar la fase intermedia entre la fase piloto y la implementación a escala completa también resulta difícil, tanto que la bibliografía se ha referido a este período como el “valle de la muerte”. Sin un financiamiento flexible y confiable durante este período, muchas intervenciones fracasan en la fase intermedia del escalamiento. ¿Por qué ocurre esto? La bibliografía sobre escalamiento, así como la experiencia, han demostrado que las nuevas ideas y los proyectos piloto por lo general no tienen mucha dificultad para conseguir financiamiento. A la gente siempre le entusiasma financiar ideas nuevas, prometedoras e innovadoras. En el otro extremo del espectro, los programas grandes y establecidos pueden mantener su financiamiento con los presupuestos nacionales. Así que lo que a menudo falta es apoyo para esta fase intermedia del escalamiento. Las investigaciones han demostrado que cruzar el “valle de la muerte” requiere una mayor coordinación y colaboración entre las agencias gubernamentales y los donantes, incluida una mayor segmentación y transparencia sobre quién financia qué y en qué etapa del ciclo de escalamiento.

## Flexibilidad

Sabemos que el escalamiento es un proceso iterativo y adaptativo que debe ajustarse en respuesta a los cambios en el entorno más amplio y al aprendizaje continuo. Por ello, el financiamiento flexible (fondos que pueden gastarse de formas no predeterminadas) es fundamental. Si los recursos deben gastarse siempre de manera rígida de acuerdo con la propuesta inicial, se descuidarán las oportunidades para fortalecer y adaptar el escalamiento a lo largo del proceso. Por el contrario, **el financiamiento que permite cambios razonables en los planes de escalamiento y la reasignación de partidas presupuestarias ofrece margen en el proceso de escalamiento para la experimentación, el crecimiento, la contextualización y la corrección del rumbo**. Como se destaca en este curso, no es posible predecir todo lo relacionado con el escalamiento de antemano ni planificar un presupuesto en consecuencia. Sin embargo, sí es posible incorporar la iteración y la adaptación en el presupuesto.

## Nunca es demasiado pronto para empezar a pensar en el financiamiento

Sin un financiamiento estable (pero flexible) que proporcione recursos durante un período de varios años, **muchas intervenciones fracasan durante la «fase intermedia» del escalamiento** (después de la fase piloto, pero antes de la implementación a gran escala). La bibliografía sobre escalamiento se refiere a este período como el «valle de la muerte», un momento del proceso de escalamiento que es particularmente importante, pero al que a menudo no se le da la importancia que merece. **Las alianzas colaborativas y los mecanismos innovadores de financiamiento son dos formas en que las iniciativas pueden superar esta fase intermedia del escalamiento.** Cruzar el «valle de la muerte» (debido a que es muy diferente tanto de la etapa piloto como de las etapas de escalamiento final) a menudo requiere mayor coordinación, colaboración y transparencia entre las agencias gubernamentales y los donantes. Es fundamental tener claro quién financia qué partes del proceso de escalamiento y en qué etapa. Es importante **pensar más allá de tu financiamiento actual para planificar cómo asegurar los recursos para las siguientes fases.** Comenzaste este trabajo cuando consideraste quién podría ser el «pagador» a gran escala de tu innovación (durante el módulo sobre vías de escalamiento), pero no te detengas ahí. Familiarízate con el funcionamiento de los ciclos de planificación y de presupuesto del gobierno en tus ubicaciones objetivo y tómalos en cuenta desde el inicio del proceso de desarrollo de tu estrategia de escalamiento. Explora diferentes **posibilidades para obtener recursos adicionales a través de nuevas alianzas o modelos de financiamiento** a mediano plazo. Identifica qué información adicional necesitas para determinar los próximos pasos en materia de financiamiento.

Al igual que con los demás elementos del escalamiento, **el financiamiento no ocurre en el vacío**. Especialmente para financiar iniciativas de escalamiento que requerirán cierto grado de institucionalización en los sistemas gubernamentales, es importante comprender no solo el costo total de la intervención, sino también cómo se compara con el gasto existente.

Por lo tanto, al pensar en qué información compartir al hablar de financiamiento, los costos incrementales y de oportunidad suelen ser más importantes que el costo «total» o el retorno de la inversión.

## Posibles modelos para financiar el escalamiento y la implementación a gran escala

- **Financiamiento basado en el mercado**

Los clientes pagan por los bienes o servicios ofrecidos a través de la innovación (como suscribirse a una aplicación educativa, o «app»).

- **Integración en los presupuestos gubernamentales**

Los impuestos y otros ingresos del gobierno financian la implementación de la innovación. Esto podría consistir en la integración en el presupuesto de educación a un nivel específico (como un presupuesto nacional o regional), o en un «financiamiento combinado» entre los presupuestos nacionales, regionales y municipales.

- **Alianzas público-privadas (APP)**

Una alianza entre el gobierno y actores del sector privado financia la implementación de la innovación. Existen muchas formas diferentes de estructurar las APP, dependiendo del contexto, las necesidades y el propósito de la alianza. Las APP también pueden emplear enfoques innovadores de financiamiento con múltiples socios, como el financiamiento basado en resultados, los bonos de impacto o los mecanismos de financiamiento mancomunado.

- **Apoyo a largo plazo de organizaciones de desarrollo o filantrópicas**

Organizaciones bilaterales como la Oficina de Asuntos Exteriores, de la Commonwealth y de Desarrollo (FCDO), organizaciones multilaterales como el Banco Mundial o entidades filantrópicas privadas, como fundaciones familiares o corporativas, financian la implementación de la innovación.

## Preguntas para considerar

**Especialmente en las primeras etapas, es útil considerar y responder las siguientes preguntas:**

Dado nuestro objetivo de escalamiento establecido, ¿cómo imaginamos movilizar los recursos que proporcionarán financiamiento sostenible para la innovación a gran escala?

¿Se puede implementar la innovación, o partes de ella, a través del sistema existente o aprovechando la infraestructura, los recursos humanos y las partidas presupuestarias existentes, entre otros?

¿Qué opciones de financiamiento podemos explorar para cubrir la fase intermedia (entre la fase piloto/el financiamiento actual y nuestro objetivo de escalamiento a largo plazo)?

¿Qué procesos presupuestarios deberíamos considerar adoptar para movilizar financiamiento nacional a más largo plazo en nuestro país de enfoque? ¿Cómo funciona eso en este país? ¿Cuál es el cronograma para estos procesos?

# Combinar el financiamiento con las vías de escalamiento

**Piensa en las vías de escalamiento que seleccionaste anteriormente en el curso. ¿Qué financiamiento necesitas para esta vía?**
**Si el financiamiento cambia a medida que avanza tu escalamiento, ¿cómo manejarás esa transición?**

Escribe algunas oraciones en el PDF adjunto.

Creo que…

**¿Qué datos de costos o información adicional necesitas para refinar estas opciones y comenzar a desarrollar una estrategia de financiamiento?**

Revisa tu lista anterior. En el PDF adjunto, escribe una lista de la información o los datos que necesitarías para refinar estas opciones. No es necesario que sea una lista exhaustiva. Es solo una lluvia de ideas inicial para ayudarte a pensar qué tipos de datos sobre costos y financiamiento necesitarás para tomar decisiones de escalamiento.

Creo que…

# Llamado a la acción de Scaling XChange

## Opcional: la importancia de las perspectivas del Sur Global sobre el escalamiento del impacto




Los investigadores e innovadores del Sur Global están trabajando para encontrar soluciones que aborden los desafíos globales.
Lamentablemente, con demasiada frecuencia las buenas ideas e innovaciones quedan subutilizadas: el programa termina y los financiadores pasan a otra cosa antes de que se pueda generar un impacto. La comunidad de Scaling Xchange creó el llamado a la acción que se encuentra en el enlace a continuación como un primer paso para construir una comunidad de financiadores, ejecutores, investigadores e innovadores que compartan su visión: un mundo en el que la innovación y la investigación del Sur Global generen un impacto sostenible y equitativo para el bien público.

**Lectura opcional:**

Escalar el impacto de la innovación y la investigación Un llamado a la acción desde el Sur Global.

**IR AL ARTÍCULO**

# Opcional: herramientas para el cálculo de costos y recursos adicionales

## Herramientas para el cálculo de costos y recursos para apoyar la recopilación y el análisis de datos de costos

- **C3 Childhood Cost Calculator:** una herramienta interactiva para calcular los costos de diferentes programas educativos y de primera infancia.
- **Análisis de costos para proyectos educativos:** Recursos y reflexiones: un resumen de recursos para el cálculo de costos compilado por el Centro para el Desarrollo Global
- **Kit de herramientas de finanzas públicas de UNICEF:** una guía para seleccionar, adaptar y aplicar herramientas de análisis de finanzas públicas.
- **Plantilla de cálculo de costos de JPAL:** una plantilla para estimar los costos de las intervenciones.
- **Iniciativa de Datos sobre los Costos de la Infancia:** una iniciativa de Brookings Institution que tiene como objetivo generar un impulso global para producir datos comparables sobre los costos de los programas que buscan mejorar el desarrollo de niños pequeños y adolescentes.

- «**Small Price to Pay**» **del IRC:** un informe de 2024 del Comité Internacional de Rescate sobre lo que la iniciativa Ahlan Simsim nos enseña acerca del costo de implementar programas de desarrollo de la primera infancia para niños afectados por crisis.
- **Financiamiento de nuevos enfoques para el escalamiento:** este informe de Duke Fuqua CASE analiza cuatro estrategias comunes que siguen las empresas sociales para apoyar el diseño y la prueba de innovaciones que permitan generar un impacto a gran escala.

## Recursos de financiamiento e investigación

**Obtener financiamiento para el escalamiento**

**Spring Impact**




**Financiamiento a gran escala en la innovación educativa humanitaria**

**INEE, Acelerador de la Educación Humanitaria**




**Guía de análisis de costos para actividades educativas financiadas por USAID**



# Resumen del módulo 7

## Cálculo de costos y financiamiento del escalamiento

En este módulo, exploramos algunos temas clave relacionados con la movilización de recursos para el escalamiento, incluyendo cómo recopilar y utilizar datos de costos para la toma de decisiones sobre el escalamiento y el papel del financiamiento flexible a largo plazo.

### A esta altura ya deberías saber...

- Cómo los datos de costos pueden orientar el escalamiento y la planificación del escalamiento; la relación entre el cálculo de costos y el financiamiento.

- La fase intermedia del escalamiento puede ser la más difícil de respaldar financieramente. Es importante comenzar a pensar en el financiamiento de la siguiente fase de escalamiento con ANTELACIÓN y ser transparente contigo mismo y con los demás sobre cómo pueden cambiar las necesidades de financiamiento a medida que avanza el escalamiento.

- Las vías de escalamiento y los detalles de financiamiento deben estar alineados. Al identificar las posibilidades de financiamiento, es importante pensar en cómo se alinean con tu objetivo de escalamiento a largo plazo y con tus vías de escalamiento.

- Términos clave del cálculo de costos, diferentes métodos de análisis de costos (y las preguntas que pueden responder), e identificar los «ingredientes» del cálculo de costos.

- La importancia de pensar no solo en qué costos se incurren, sino en quién los incurre.

- Que los costos incluyen no solo los recursos financieros, sino también las contribuciones en especie y, a veces, recursos ocultos como el tiempo y el esfuerzo.

**Discute con tu equipo**

1. ¿Cómo vemos (y cuáles son) los costos de implementar nuestra innovación a lo largo del tiempo en función de nuestro objetivo de escalamiento y las vías de escalamiento?

2. ¿Cuáles son algunas opciones potenciales de financiamiento a mediano y largo plazo para escalar la innovación, en función de nuestro objetivo de escalamiento y las vías que hemos identificado? ¿Qué información adicional necesitamos para refinar estas opciones y desarrollar una estrategia de financiamiento?

3. ¿Nuestro financiamiento actual se alinea con nuestro objetivo de escalamiento y las vías de escalamiento? ¿En qué aspectos se alinea y en cuáles no? ¿Nuestras necesidades de financiamiento evolucionarán o cambiarán para cumplir con nuestro objetivo de escalamiento?

# ¿Qué sigue?

Ya has visto todo el contenido principal de este curso.

## ¡Felicitaciones!

La siguiente y última sección reúne todo lo que has aprendido y escrito hasta ahora para ayudarte a evaluar la escalabilidad de tu innovación y comenzar a desarrollar tu estrategia de escalamiento.

# Descripción general de la evaluación final

## ¡Felicitaciones por completar todos los módulos del curso Fundamentos del escalamiento!

### Hasta ahora has explorado:

- Escalamiento del impacto
- Principios para el escalamiento
- Objetivos de escalamiento
- Fases del escalamiento
- Vías de escalamiento
- Escala óptima
- Alianzas para el escalamiento
- Promotores
- Cómo abordar la oposición
- Transición de roles durante el escalamiento
- Capacidad para el escalamiento
- Contextualización
- Consideraciones sobre equidad al escalar
- Investigación para el escalamiento
- Niveles de investigación sobre el escalamiento
- Procesos colaborativos de escalamiento
- Responder a las ventanas de oportunidad
- Financiamiento flexible para el escalamiento
- Influencias ambientales en el escalamiento
- Cálculo de costos para el escalamiento
- Adaptación a los cambios en el entorno

## Esta sección final reunirá todo lo que aprendiste en dos actividades:

### Evaluación de la escalabilidad

Esta herramienta de evaluación te ayudará a analizar diferentes componentes de la escalabilidad, incluyendo consideraciones técnicas, la posible integración dentro del sistema, el apoyo más amplio y las justificaciones éticas para escalar tu innovación. No es una medida definitiva de si debes o no escalar, sino una herramienta para ayudarte a ti y a tu equipo de proyecto a aclarar las ideas y pensar críticamente sobre qué aspectos podrían facilitar o dificultar el escalamiento de tu innovación. Esta información debería ayudarte a identificar áreas en las que se necesita investigación adicional, determinar los próximos pasos estratégicos y considerar si debes proceder con el escalamiento en este momento.

### Cómo iniciar una estrategia de escalamiento

Una estrategia de escalamiento es un documento vivo (lo que significa que cambiará y crecerá con el tiempo a medida que lo ajustes y le añadas contenido) desarrollado de manera colaborativa por tu equipo, tus socios de escalamiento y las partes interesadas clave. Incluye una visión del impacto a gran escala, las vías elegidas para escalar, las alianzas clave y cómo se llevarán a cabo las transiciones de roles durante el escalamiento, detalles sobre la adaptación y contextualización de la iniciativa, tus planes de investigación sobre escalamiento, consideraciones ambientales que debes tener en cuenta y opciones de financiamiento para tu escalamiento. Piensa en esto como una hoja de ruta hacia tu destino de escalamiento.



Al completar esta actividad, reunirás tus respuestas de todo el curso, tendrás la oportunidad de revisarlas y actualizarlas ahora, y luego podrás elaborar un documento coherente que podrás compartir con tu equipo y las partes interesadas para trabajar en él mientras desarrollas tu estrategia de escalamiento completa.

# Pausa y reflexión

**Como se ha mencionado a lo largo de este curso, no todas las innovaciones pueden o deben escalar.** El escalamiento va más allá de simplemente diseñar e implementar una idea innovadora o un programa de gran impacto; se trata de ampliar y profundizar el impacto en función de la demanda local, evidencia sólida, un entorno propicio, alianzas productivas, el apoyo de una variedad de partes interesadas, vías claras de escalamiento, costos viables, la disposición a comprometerse con el aprendizaje y la adaptación continuos, el trabajo arduo y otros factores presentados en este curso.

Si después de recorrer estos módulos crees que has aprendido bastante, pero no crees que enfocarte en el escalamiento sea lo adecuado para tu innovación en este momento, está perfectamente bien. De hecho, es un excelente resultado. **El objetivo de este curso es ayudarte a reflexionar en profundidad sobre el escalamiento del impacto y lo que significa para tu trabajo en el ámbito educativo.** No todas las personas (de hecho, ni siquiera la mayoría de las personas) que completen este curso decidirán escalar su innovación. Es mejor darse cuenta de eso desde el principio. Pero…

**Si decides que *sí quieres* considerar el escalamiento como el siguiente paso,** pasa a la actividad de evaluación de escalabilidad. Esto te ayudará a examinar qué factores probablemente faciliten el escalamiento y cuáles podrían presentar desafíos. Si después de completar la evaluación de escalabilidad sigues seguro de que quieres explorar el escalamiento, entonces continúa con la reflexión sobre la estrategia de escalamiento.

**Si decides que el escalamiento *no* es *adecuado* para tu innovación,** igual te puede resultar útil realizar la evaluación de escalabilidad, ya que puede aclarar tus ideas sobre por qué el escalamiento no es adecuado o no lo es todavía. Pero en esta situación, no es necesario que completes la estrategia de escalamiento: puedes dar por concluido tu trabajo en este curso.

Independientemente de tu decisión, ¡esperamos que este curso te haya resultado interesante, informativo y útil para desarrollar tu propio pensamiento sobre el escalamiento para lograr un impacto en educación!

# Evaluación de la escalabilidad

## Evaluación de la escalabilidad



Esta evaluación de escalabilidad te ayudará a analizar el **diseño de la innovación**, **su adecuación al sistema educativo existente**, **el apoyo en el entorno más amplio** y **las justificaciones éticas para escalar tu iniciativa**.

**No es una medida definitiva para decidir si debes escalar o no**. Más bien, pretende ser una herramienta que te ayude a ti y a tu equipo de proyecto a comenzar a pensar críticamente sobre **qué aspectos podrían facilitar o dificultar el escalamiento,** para que puedas investigarlos más a fondo y tomar decisiones sobre qué próximos pasos priorizar.

Este es un ejercicio. No pasa nada si no tienes respuestas para todas las preguntas. El objetivo de esta actividad es ayudarte a que empieces a reflexionar sobre diferentes aspectos de la escalabilidad. Puedes cambiar y revisar tus respuestas a medida que avanza tu investigación. Las preguntas te animarán a reflexionar sobre la viabilidad de escalar tu innovación y sobre cómo estás abordando el escalamiento.

Cada sección de la evaluación de escalabilidad comienza con un breve texto de introducción, seguido de 3 a 5 preguntas por cada categoría. Puedes desplazarte por las preguntas y anotar tus respuestas en el PDF adjunto. Asegúrate de guardar los resultados para poder discutir la evaluación con tu equipo.

**Recuerda enfocarte en el *impacto que quieres escalar* mientras reflexionas sobre estas preguntas.**

# Consideraciones sobre el diseño de la innovación

## ¿Qué tan factible es escalar los aspectos técnicos de la innovación en su forma actual?

Esta sección está diseñada para ayudarte a analizar qué tan factible es escalar tu iniciativa en su forma actual. Estas preguntas pueden ayudarte a identificar qué elementos técnicos de la innovación podrían facilitar el escalamiento y cuáles podrían dificultarlo.

### ¿Qué tan compleja es tu innovación?

**Escalar es más fácil** ← → **Escalar es más difícil**

- ☐ Baja complejidad complejidad
- ☐ Complejidad moderada
- ☐ Alta
- ☐ No lo sé

### ¿Qué tan sólida es la evidencia de la eficacia de tu innovación?

**Escalar es más fácil** ← → **Escalar es más difícil**

- ☐ Evidencia sólida de multiples contextos, incluido el que estás escalando
- ☐ Evidencia moderada, o evidencia de un contexto diferente
- ☐ Evidencia limitada, o aún en proceso de recopilar evidencia sobre el impacto
- ☐ No lo sé

**¿Qué tan adaptable es tu innovación?**

Escalar es más fácil ← → Escalar es más difícil

- ☐ Fácil de adaptar
- ☐ Es posible adaptarla, pero requiere trabajo
- ☐ Es difícil de adaptar o no está pensada para adaptarse
- ☐ No lo sé

# Consideraciones sobre la adecuación al sistema educativo

## ¿Qué tan factible es el escalamiento en el sistema educativo actual?

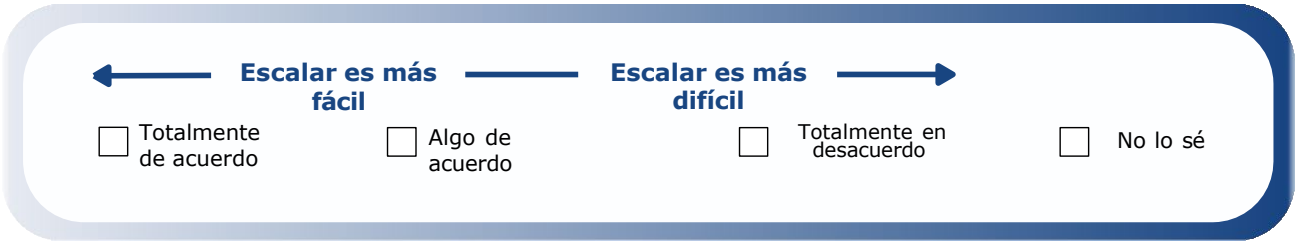
Esta sección está diseñada para ayudarte a analizar qué tan bien se adapta o se alinea tu iniciativa al sistema educativo existente en tu contexto de enfoque, con el fin de evaluar qué elementos podrían facilitar el escalamiento y cuáles podrían dificultarlo. Es importante considerar el sistema tal como existe en la realidad, no como está en el papel.

**La iniciativa se puede implementar con la infraestructura (escuelas, materiales, tecnología, etc.) que ya existe en el sistema.**

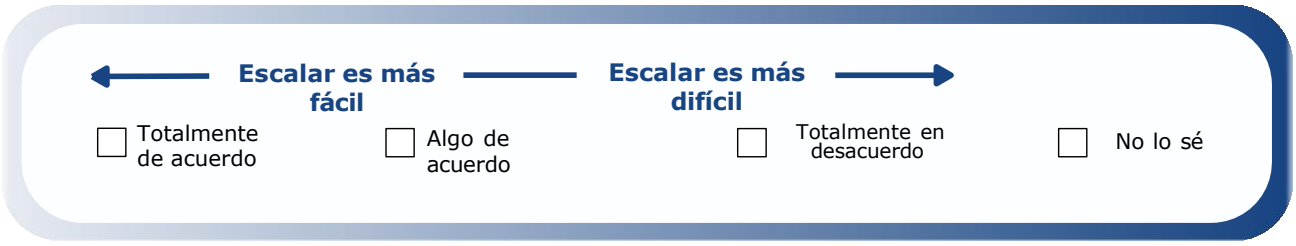
Escalar es más fácil ← → Escalar es más difícil

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No lo sé

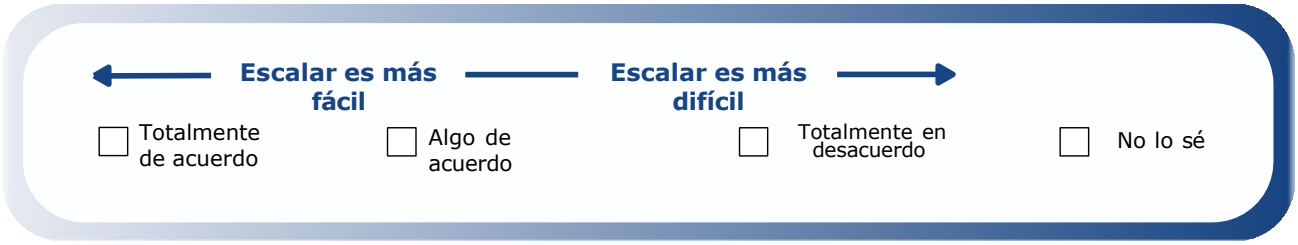
**La iniciativa se puede implementar con los recursos humanos existentes (docentes, capacitadores, supervisores, especialistas en datos, etc.) que ya forman parte del sistema.**




**La iniciativa está alineada con las políticas y regulaciones gubernamentales actuales.**




**Si la respuesta a la pregunta anterior es «totalmente en desacuerdo», ¿la iniciativa está cambiando las políticas o prácticas gubernamentales actuales de manera que cuenten con apoyo local?**



**La iniciativa busca abordar los problemas de equidad o las disparidades que existen actualmente en el sistema.**

Escalar es más fácil ← → Escalar es más difícil

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No lo sé

# Consideraciones ambientales

## ¿Qué nivel de apoyo existe para el escalamiento en el ecosistema actual?

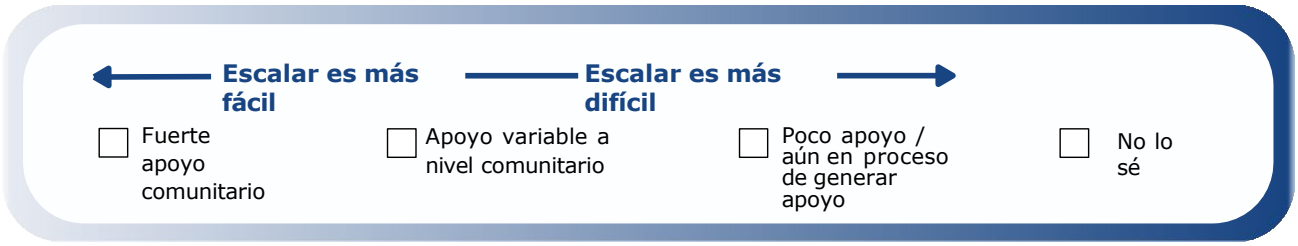
Esta sección está diseñada para ayudarte a analizar dónde existe apoyo para el escalamiento y dónde podría faltar. Estas preguntas pueden ayudarte a identificar qué elementos del entorno más amplio podrían facilitar el escalamiento y cuáles podrían dificultarlo.

### ¿Existe apoyo político para la iniciativa?

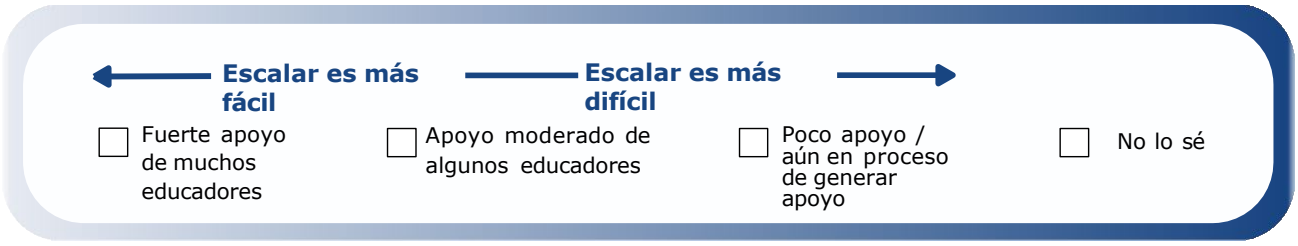
Escalar es más fácil ← → Escalar es más difícil

- ☐ Fuerte apoyo en todos los niveles
- ☐ Apoyo variable en distintos niveles
- ☐ Poco apoyo / aún en proceso de generar apoyo
- ☐ No lo sé

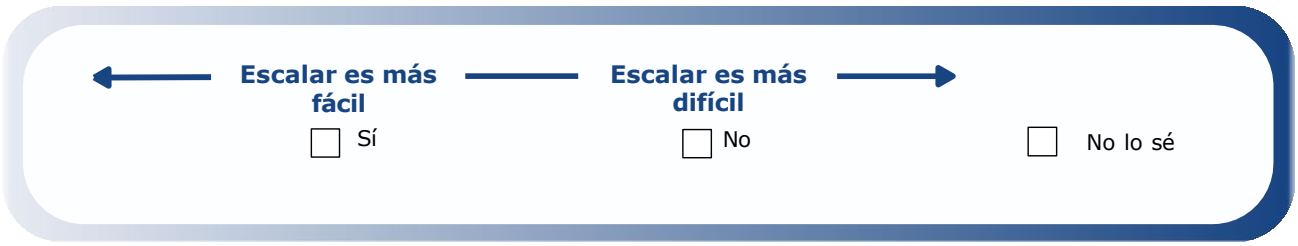
## ¿Existe apoyo comunitario para la iniciativa?



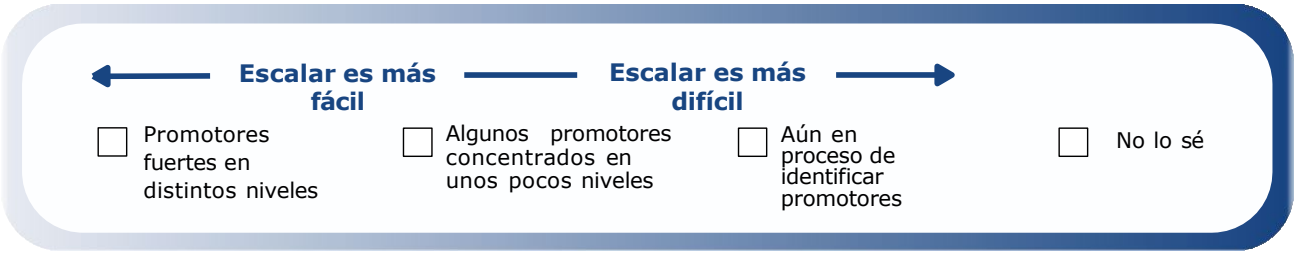

## ¿Existe apoyo por parte de los educadores para la iniciativa?




## ¿Existen redes de colaboración que puedan apoyar la iniciativa?



**¿Hay promotores en distintos niveles que apoyen la iniciativa?**



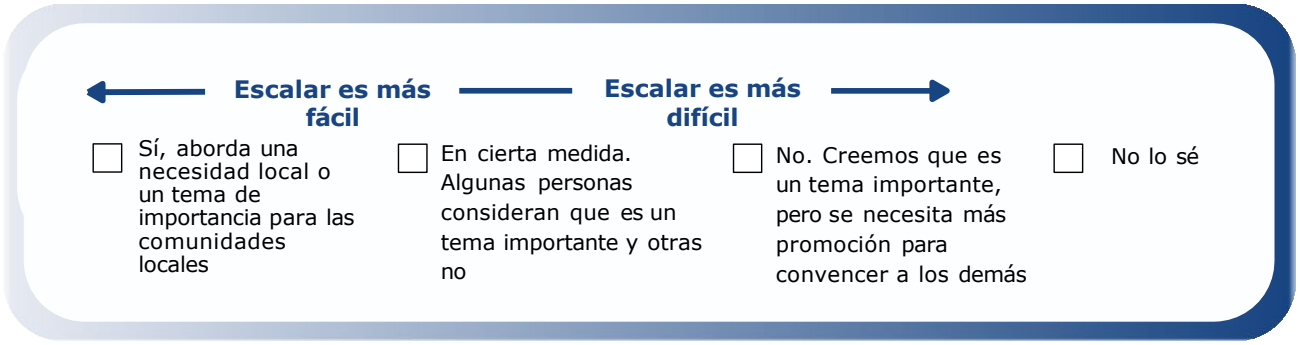

No basta con considerar si algo *puede* escalar de forma factible; también debemos considerar si algo *debe* escalar.

Introducir un cambio en un sistema existente a menudo genera efectos en cadena que pueden ser positivos o negativos. Los recursos son escasos en los sistemas educativos, por lo que es posible que escalar una iniciativa lleve a una reducción de la atención o los recursos destinados a otros aspectos de la educación. Lo que es deseable para las comunidades locales en un contexto puede no ser una prioridad en otros. Es importante considerar seriamente, e incluso investigar, los beneficios y las desventajas éticas del escalamiento, y no dar por sentado que, si algo funciona bien, debería escalarse.

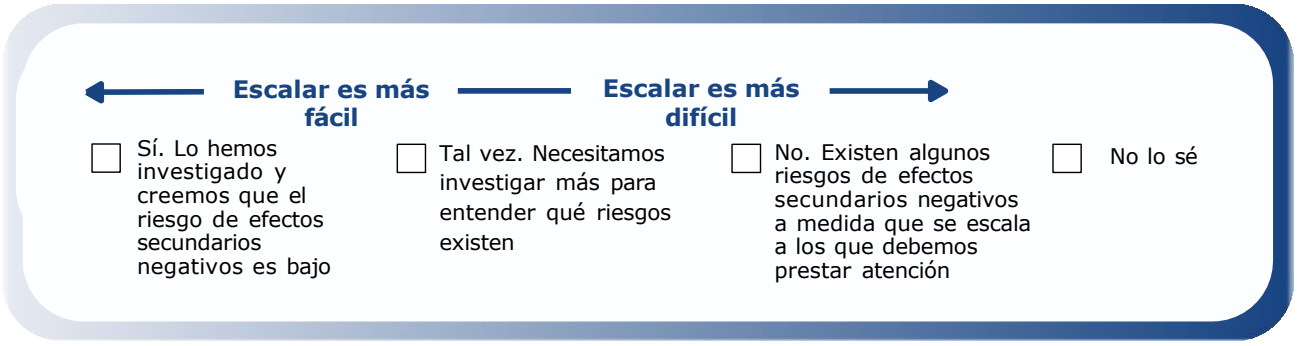
Para más información al respecto, puede ser útil leer el capítulo
«Justificación» del libro *Scaling Impact for the Public Good*, de McLean y Gargani (2019), a fin de profundizar en lo que significa evaluar si el escalamiento está justificado.

Otro texto importante que aborda este tema es *Ethically Scaling*, de Peter Sutoris.

**¿La iniciativa aborda un problema significativo y persistente o aprovecha una oportunidad que afecta a los estudiantes y es una prioridad para las comunidades locales?**




**¿La iniciativa presenta bajos riesgos de efectos secundarios negativos a medida que se escala?**



## ¿La iniciativa altera la carga de trabajo o las condiciones de los educadores?

← Escalar es más fácil — Escalar es más difícil →

- ☐ Sí, lo hace de formas que los educadores aprecian o valoran
- ☐ Sí, pero al principio requerirá más trabajo por parte de los educadores para aprender a utilizarla
- ☐ No. La iniciativa mejora el sistema educativo en general, pero no específicamente para los educadores
- ☐ No lo sé en esta etapa

## Las implicaciones presupuestarias son claras, predecibles y justificables para quienes deben asumir los costos.

← Escalar es más fácil — Escalar es más difícil →

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No lo sé

## La iniciativa aborda cuestiones de equidad e incluye a partes interesadas de comunidades marginadas en las decisiones de escalamiento.

← Escalar es más fácil — Escalar es más difícil →

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No lo sé

**Opcional: ¿qué otras preguntas te planteas al considerar si el escalamiento está justificado?**

Creo que…

# Fuentes

## Las preguntas de este módulo se han adaptado de dos recursos:

**Escalamiento del impacto: innovación para el bien público,** de Robert McLean y John Gargani. Parte 2: 4 principios rectores: justificación, escala óptima, coordinación y evaluación dinámica

**Lista de verificación de escalabilidad educativa,** elaborada por VVOB, STiR, Educate!, MSI, Pratham y CUE Brookings

# Cómo interpretar tus resultados

**Discute con tu equipo**

**Preguntas orientativas**

- Preguntas orientativas
- ¿Dónde vemos principalmente áreas, temas y aspectos que nos facilitan el escalamiento?
- ¿Dónde vemos principalmente áreas, temas y aspectos que nos dificultan el escalamiento?
- ¿Dónde hay lagunas o áreas donde necesitamos más información para tener una idea precisa de la escalabilidad de nuestra innovación?

**Basándote en todos estos factores (aspectos técnicos, adecuación, entorno y consideraciones éticas), ¿crees que el escalamiento es la decisión correcta en esta etapa? ¿Por qué sí o por qué no?**

**Si la respuesta es sí…**

**¿Cuáles son los 2 o 3 elementos más urgentes que dificultan el escalamiento y que quieres abordar?**

Por ejemplo, ¿hay elementos técnicos de la innovación que se puedan simplificar? ¿Puedes analizar las limitaciones del entorno más amplio e identificar adaptaciones para alinear mejor tu trabajo con el ecosistema educativo?

**Si la respuesta es no…**

**¿Qué camino alternativo ves?**

Por ejemplo, ¿puedes realizar actividades de promoción adicionales para generar apoyo comunitario para la iniciativa? ¿Hay componentes de tu innovación actual que puedan reutilizarse, o puedes dar un giro hacia un nuevo tipo de trabajo que sea similar pero más escalable?

# ¿Qué es una estrategia de escalamiento?

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video:** Una estrategia de escalamiento es una herramienta para apoyar a las organizaciones que planean o que están en proceso de escalar una iniciativa educativa. Incluye orientación para definir un objetivo de escalamiento claro, cuantificable y con plazos definidos, así como vías para escalar, además de adaptaciones, consideraciones sobre equidad y planes de investigación. También establece una estrategia de alto nivel para abordar las fuerzas ambientales, mantener las alianzas, aumentar la capacidad organizativa y movilizar recursos financieros sostenibles. Es importante recordar que no es algo que se hace una sola vez y ya está. Una estrategia de escalamiento es un documento de planificación dinámico que debe revisarse y actualizarse de forma periódica, en función de nuevos conocimientos, datos y cambios en el entorno.

Esta actividad final del curso es el primer paso para desarrollar una estrategia. Crear y perfeccionar una estrategia de escalamiento es un proceso continuo que a menudo se lleva a cabo a lo largo de varios meses, no en una sola sesión, y que debe adaptarse al contexto. Una estrategia de escalamiento debe ser el resultado de la reflexión colectiva de los actores clave involucrados. La composición del grupo que desarrolla y perfecciona la estrategia necesariamente será diferente según el contexto, la iniciativa y la etapa de escalamiento. Un equipo reducido debe elaborar el primer borrador de la estrategia, basándose directamente en las discusiones previas y los datos existentes, incluidos los de cualquier mapeo de partes interesadas, análisis de economía política o planes de escalamiento anteriores. A veces es necesario realizar investigaciones adicionales para completar las brechas y triangular la información, y otras herramientas de escalamiento también pueden ayudar a fundamentar el desarrollo de la estrategia. Una vez que haya un borrador inicial de la estrategia de escalamiento, la narrativa o las subsecciones pueden presentarse ante un grupo más amplio de partes interesadas para recabar comentarios y discutirlos. Elaborar una versión resumida o una representación visual de la estrategia puede facilitar estos debates con un grupo más amplio de partes interesadas.

Esta estrategia de escalamiento se basará en todo el trabajo que has realizado hasta ahora en el curso y lo reunirá para su revisión y perfeccionamiento. Te recomendamos que compartas tus respuestas iniciales con tu equipo para continuar con el análisis y el desarrollo de la estrategia de escalamiento.

# Planificación de la estrategia de escalamiento

**Lee cada pregunta de Planificación de la estrategia de escalamiento que aparece a continuación, reflexiona y luego escribe tu respuesta en el PDF adjunto. Ya has respondido muchas de estas preguntas a lo largo del curso. En esos casos, revisa tu respuesta y modifícala según sea necesario.**

**El objetivo es reunir todas las preguntas en un documento marco que pueda utilizarse para comenzar a desarrollar una estrategia de escalamiento coherente y una agenda de investigación.**

# Preguntas sobre la planificación de la estrategia de escalamiento

**Escalamiento del impacto**

Revisa tu definición de escalamiento. ¿Hay algo que cambiarías o agregarías a esta definición ahora? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Fase de escalamiento**

Revisa tu reflexión sobre tu fase actual de escalamiento. Ahora que has aprendido más sobre los objetivos de escalamiento, las vías y muchos otros factores, ¿crees que esta respuesta sigue siendo correcta? ¿O crees que te encuentras en una fase diferente a la que pensabas inicialmente? ¡Está bien si cambias tu respuesta a medida que profundizas tu comprensión del escalamiento! Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Escala óptima**

Revisa tu evaluación de la escala óptima para tu innovación. ¿Hay algo que cambiarías o agregarías? Está bien modificar tu idea de la escala óptima para tu innovación si tu forma de pensar ha evolucionado a lo largo del curso. Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Objetivo de escalamiento**

Revisa el borrador del objetivo de escalamiento que desarrollaste. ¿Hay algo que cambiarías o agregarías a tu objetivo de escalamiento? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

Revisa tus objetivos de escalamiento intermedios. ¿Cómo los actualizarías o modificarías ahora que has reflexionado sobre otros factores y actores que pueden influir en el escalamiento? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Vías de escalamiento**

Revisa la lluvia de ideas y la comparación de vías de escalamiento. ¿Hay algo que cambiarías o agregarías? ¿Hay nuevas vías que te gustaría considerar ahora? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Alianzas para el escalamiento**

Piensa en quiénes has identificado como socios en tu trabajo de escalamiento. ¿Hay alguien más que te gustaría agregar? ¿Hay nuevas alianzas que te gustaría fomentar? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Promotores**

Piensa en las personas que identificaste como promotores en tu trabajo de escalamiento. ¿Hay alguien más que te gustaría agregar o eliminar de esta lista? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Capacidad de escalamiento**

Revisa tus respuestas en la herramienta de capacidad y roles en evolución. ¿Qué capacidad institucional u organizativa podría faltar para la implementación a gran escala de tu innovación y cómo podrías abordar esto? ¿Cómo podría cambiar o evolucionar el rol de tu organización en el proceso de escalamiento?

**Investigación para orientar el escalamiento**

Revisa tus respuestas en la herramienta de planificación de la investigación sobre escalamiento. ¿Hay algo que quieras agregar? ¿Cómo vas a llevar adelante esta investigación?

**Evaluación de la escalabilidad**

Piensa en los resultados de la evaluación de escalabilidad. Elige una pregunta en la que hayas respondido «No lo sé». ¿Qué tipo de información necesitarías para poder responder esta pregunta? ¿Cómo podrías obtener esta información como parte de la investigación que planeas llevar a cabo?

**Documentación del aprendizaje**

¿Cómo documentarás lo que aprendas sobre el proceso de escalamiento? ¿Cómo reflexionarás sobre estos aprendizajes y cómo los utilizarás?

**Contextualización**

Revisa tu reflexión sobre el entorno y la contextualización. ¿Cuáles son algunos aspectos de tu innovación que necesitarás contextualizar a medida que la escales? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Adaptación**

Revisa tus reflexiones sobre qué es lo fundamental para el impacto de tu innovación. ¿Qué otros aspectos de tu innovación podrían adaptarse o contextualizarse? ¿Qué es algo que "sería bueno tener", pero no es un requisito? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Consideraciones sobre equidad**

¿Cómo incorporas las consideraciones sobre equidad en tu investigación y enfoque de escalamiento? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Factores del entorno más amplio que pueden afectar el escalamiento**

Considera tu análisis de los facilitadores y las limitaciones en los diferentes niveles del entorno que puedan afectar el escalamiento. ¿Hay algo que agregarías o cambiarías en este análisis? Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**Cálculo de costos y financiamiento**

Revisa las posibles opciones de financiamiento que hayas identificado y que se alineen con tus vías de escalamiento. Considera qué información de costos necesitas para fundamentar tus vías de escalamiento. Copia tu respuesta en el espacio a continuación y luego agrega cualquier actualización o cambio.

**¿Cuáles son los tres pasos principales a seguir para desarrollar aún más tus objetivos y tu estrategia de escalamiento?**

**¡Felicitaciones!**

Bien hecho por reunir todas tus ideas de lo aprendido a lo largo del curso y empezar a elaborar una estrategia de escalamiento.

# ¡Felicitaciones por completar el curso!

**¡Has alcanzado un hito impresionante!**
**¡Tómate un momento para celebrar tu arduo trabajo y dedicación para completar este curso!**

**Consulte la transcripción del video a continuación.**



**Transcripción de video**: Bueno, muchas gracias. Espero que hayas disfrutado del curso. Espero que haya contribuido a tu conocimiento sobre cómo escalar el impacto y que también haya fortalecido tu capacidad para avanzar en tu propio trabajo. Esperamos oír tus comentarios si tienes sugerencias sobre cómo podemos mejorar el curso o algún comentario para nosotros, o si puedes contarnos cómo utilizas el curso, estaremos encantados de saberlo. Así que espero que te comuniques con nosotros. Cuídate y sigamos en contacto.

# En este curso aprendiste:



## Conceptos clave

Este curso te ha brindado una descripción general de los conceptos clave relacionados con el escalamiento del impacto en educación.

Desde determinar la escala óptima hasta gestionar las relaciones en el ecosistema más amplio y planificar la sostenibilidad a largo plazo, este curso te ha presentado algunos de los conceptos fundamentales que orientan el trabajo de escalamiento.



## Habilidades prácticas

Este curso te ha proporcionado habilidades prácticas que se pueden aplicar directamente a situaciones del mundo real. Has adquirido la capacidad de poner en práctica tus nuevos conocimientos y generar un impacto tangible, desde redactar un objetivo de escalamiento hasta evaluar las vías de escalamiento y desarrollar planes de investigación.



## Adaptabilidad

El cambio es una constante, y este curso te ha enseñado cómo adaptarte y prosperar en entornos dinámicos. Has aprendido a identificar qué es lo esencial y qué se puede adaptar, cuándo realizar cambios para abordar las necesidades de equidad y contextualización, y cuándo hacer una pausa y reevaluar tus planes de escalamiento.

# ¿Qué sigue?

Como ya sabes muy bien, ¡el escalamiento no se puede realizar en solitario! Aprovecha lo que has aprendido en este curso y compártelo con tus colegas y partes interesadas para debatirlo, adaptarlo y revisarlo de manera colaborativa hasta convertirlo en un plan de escalamiento completo. A lo largo de este curso, has desarrollado un conjunto de reflexiones sobre el escalamiento en torno a las cuales puedes basar tus discusiones, entre ellas:

- **Una definición de escalamiento del impacto**
- **Vías de escalamiento para considerar**
- **Mapeo de las partes interesadas**
- **Planificación de la capacidad de escalamiento**
- **Ideas para involucrar a las partes interesadas en la investigación sobre escalamiento**
- **Análisis de la equidad**
- **Escala óptima para tu proyecto**
- **Un objetivo de escalamiento a largo plazo**
- **Socios y promotores para involucrar**
- **Planes para adaptarse a los cambios en el entorno y a la oposición**
- **Cálculo de costos para el escalamiento**

- **Planes de contextualización**
- **Identificar qué es lo esencial de tu innovación y qué se puede adaptar**
- **Objetivos de escalamiento intermedios**
- **Análisis del ecosistema educativo**
- **Planes de investigación para orientar el escalamiento**
- **Opciones de financiamiento**
- **Evaluación de la escalabilidad**

### Actualizar tu estrategia de escalamiento

Una vez que se ha desarrollado una estrategia de escalamiento inicial, puede resultar tentador considerarla «terminada» y centrar la atención y la energía en implementar la estrategia. Sin embargo, el escalamiento es un proceso iterativo que requiere adaptación continua, perfeccionamiento y correcciones de rumbo en función de los datos recopilados, las lecciones aprendidas y los cambios en el entorno educativo más amplio, como nuevas políticas o cambios de liderazgo.




Once an initial scaling strategy has been developed, it can be tempting to consider it "done" and to turn focus and energy to implementing the strategy. However, scaling is an iterative process that requires ongoing adaptation, refinement, and course corrections based on data collected, lessons learned, and changes in the broader education environment, such as new policies or leadership changes.

These guiding questions are designed to complement the development of a strategy for expanding and deepening the impact of an education initiative or innovation.[1] They are intended to support individuals and institutions in the process of scaling to regularly and collaboratively reflect on issues and opportunities arising related to the scaling strategy, to PLAN and TEST adaptations, and to periodically REFLECT and REFINE based on these changes. The ultimate goal is to support and strengthen the process of scaling impact in education.

La herramienta de **Preguntas orientativas para adaptar y perfeccionar una estrategia de escalamiento** puede ayudarte a ti y a las partes interesadas a reflexionar de manera regular y colaborativa sobre los problemas y oportunidades que surgen en relación con la estrategia de escalamiento, a PLANIFICAR y PROBAR adaptaciones, y a REFLEXIONAR y PERFECCIONAR periódicamente en función de estos cambios. Las estrategias de escalamiento son documentos vivos que deben crecer y cambiar a medida que avanza el escalamiento.

**Herramienta de Preguntas orientativas para adaptar y perfeccionar una estrategia de escalamiento**

**ACCEDER A LA HERRAMIE...**

## ¿Quieres aprender más sobre el escalamiento?

Continúa a la página siguiente para explorar las Comunidades de prácticas de escalamiento y para ver investigaciones y recursos adicionales sobre el escalamiento del impacto.

# ¿Quieres aprender más?

## Recursos adicionales y comunidades para apoyar tu trabajo de escalamiento

### Herramientas de escalamiento y casos de estudio de Millions Learning




**Biblioteca de herramientas e investigación sobre escalamiento de Millions Learning**

VISITAR EL SITIO

# Comunidades de práctica




**Comunidad de práctica de escalamiento**

VISITAR EL SITIO




**Intercambio de conocimiento e innovación de GPE**

VISITAR EL SITIO




**Llamado a la acción de ScalingXchange**

VISITAR EL SITIO

## Recursos adicionales sobre escalamiento

### Escalamiento del impacto: innovación para el bien público

Rob McLean y John Gargani

VISITAR EL SITIO

### Kit de herramientas para el escalamiento

MSI

VISITAR EL SITIO

**Guías de escalamiento**

ExpandNet y OMS

VISITAR EL SITIO

**Herramientas de escalamiento**

Millions Learning

VISITAR EL SITIO

**Herramienta de análisis de escalamiento**

CIMMYT

VISITAR EL SITIO

**Guía sobre las vías de escalamiento**

Spring Impact

VISITAR EL SITIO

**Lista de verificación de escalabilidad de la educación**

VVOB, Educate!, Partham, CUE, MSI, STiR

VISITAR EL SITIO

# Referencias del curso


- «Un llamado a la acción desde el Sur Global». Scalingxchange, 2022. https://www.scalingxchange.org/.
- Basuel, Nica, Rohan Carter-Rau, Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Brad Olsen, Tracy Olson y Mónica Rodríguez. Resumen temático. Involucrar a los promotores del escalamiento en educación. Resumen de reflexión temática de ROSIE. Brookings Institution, 6 de febrero de 2024. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/02/Brief_AR_ROSIE_Champions_Final-1.pdf.
- Basuel, Nica, Rohan Carter-Rau, Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Brad Olsen, Tracy Olson y Mónica Rodríguez. Resumen temático. El rol de la investigación para y sobre el escalamiento de las innovaciones educativas. Resumen de reflexión temática de ROSIE. Brookings Institution, 6 de febrero de 2024. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/02/Brief_AR_ROSIE_Research_Final.pdf.
- Basuel, Nica, Rohan Carter-Rau, Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Brad Olsen, Tracy Olson y Mónica Rodríguez. Resumen temático. Consideraciones sobre equidad al escalar el impacto. Resumen de reflexión temática de ROSIE. Brookings Institution, 6 de febrero de 2024. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/02/Brief_AR_ROSIE_Equity_Final.pdf
- Bronfenbrenner, Urie. La ecología del desarrollo humano. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 1979.
- Bruner, Jerome. El proceso de la educación: Edición revisada. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.
- Burns, Mary. «Los mitos del escalamiento». Blog. GPE Transforming Education (blog). Alianza Global para la Educación, 14 de enero de 2014. https://www.globalpartnership.org/blog/myths-scaling.
- Caglin, Angel. Los responsables de la toma de decisiones y el uso de datos. Cómo escalar su innovación: Lecciones de la investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación (ROSIE). Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.

- CASE Duke Fuqua. «Vías de escalamiento». Scaling Pathways – CASE en Duke. Consultado el 22 de julio de 2025. https://case.fuqua.duke.edu/scaling-pathways/.
- CASE Duke Fuqua y FMKF. «Serie de seminarios web Innovar para escalar: CONCLUSIONES N.º 1□INNOVAR PARA LOGRAR UN IMPACTO A GRAN ESCALA». CASE Duke Fuqua, 9 de mayo de 2024. https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/Takeaways_Innovating-to-Scale-series_Combined.pdf.
- CGIAR. «Visión general de los paquetes de innovación y la preparación para el escalamiento (IPSR□de CGIAR». CGIAR, 16 de diciembre de 2022. https://www.cgiar.org/news-events/news/birds-eye-view-of-cgiars-innovation-packages-and-scaling-readiness-ipsr/.
- Chilangwa, Barbara. Historia de escalamiento: Mostrar en lugar de contar. Seis historias sobre el escalamiento del cambio en los sistemas educativos. Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/articles/6-stories-about-scaling-change-throughout-education-systems/.
- «Iniciativa de Datos sobre el Costo de la Infancia». Iniciativa de Datos sobre el Costo de la Infancia de Brookings, 2025. https://childhoodcostdata.org/.
- Ciampi, Luisa, Pauline Rose, Loveness Chimuka, Nkanileka Mgonda y Oberty Maambo. Resumen temático. Escalamiento de un programa de habilidades para la vida y mentoría liderado por mujeres jóvenes en África subsahariana: panorama regional. CAMFED, 2024. https://www.educ.cam.ac.uk/centres/real/researchprojects/ongoing/camfeds-girls-education-interventions-sub-saharan-africa/Regional_brief_scaling_the_learner_guide_programme.pdf.
- CIMMYT. «El análisis del escalamiento». Página web de Scaling Scan, 2022. https://scalingscan.org/wp-content/uploads/sites/82/2024/03/3rd-edition-The-Scaling-Scan-EN.pdf.
- Comba, Renaud. Adaptación para una mayor apropiación y sostenibilidad. Cómo escalar su innovación: Lecciones de la investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación (ROSIE□ Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.
- «Evaluación a escala común del aprendizaje matemático temprano y fundamental en el Sur Global». GPEKIX, 2021. https://www.gpekix.org/project/common-scale-assessment-early-and-foundational-math-learning-across-global-south.
- Cooley, Larry. «5 principios clave para el escalamiento». Curso «Fundamentos del escalamiento» de KIX ROSIE, 2024.

- Cooley, Larry. Cómo comunicar los resultados de la investigación. Seminario web sobre resultados del escalamiento. Proyecto KIX ROSIE, 2023.

- Cooley, Larry, y Howard, Julie. Manual de referencia sobre el escalamiento. Conferencia «Scale Up». West Lafayette, IN: Universidad de Purdue, 2019. https://docs.lib.purdue.edu/scaleup/sourcebook/book/1/.

- Cooley, Larry, y Molly Curtiss Wyss. «Qué hacer cuando no es el momento adecuado para el escalamiento». Blog. Brookings (blog). Brookings Institution, 15 de abril de 2025. https://www.brookings.edu/articles/what-to-do-when-its-not-the-right-time-to-scale/.

- Cooley, Larry y Richard Kohl. Escalamiento: de la visión al cambio a gran escala. Un marco de gestión para profesionales. Arlington, VA: MSI, 2006.

- Curtiss Wyss, Molly, Ghulam Omar Qargha, Gabrielle Arenge, Tendekai Mukoyi, Maya Elliott, Moitshepi Matsheng y Karen Clune. Informe: Adaptar, innovar y escalar el aprendizaje fundamental: cuatro lecciones del escalamiento de la enseñanza al nivel adecuado en Botsuana. Brookings Institution, 2 de mayo de 2023. https://www.brookings.edu/articles/adapting-innovating-and-scaling-foundational-learning/

- Curtiss Wyss, Molly y Jenny Perlman Robinson. Informe: «Mejorar la lectura y las matemáticas de los niños a gran escala en Costa de Marfil: la historia del escalamiento de PEC». Brookings Institution, 20 de octubre de 2021. https://www.brookings.edu/articles/improving-childrens-reading-and-math-at-large-scale-in-cote-divoire/.

- Curtiss Wyss, Molly, Jenny Perlman Robinson, Maya Elliott y Ghulam Omar Qargha. Informe: «Mejorar las habilidades de alfabetización financiera de los jóvenes: el escalamiento del programa de educación financiera en Jordania». Brookings Institution, 7 de noviembre de 2022. https://www.brookings.edu/articles/improving-financial-literacy-skills-for-young-people-scaling-the-financial-education-program-in-jordan/.

- Curtiss Wyss, Molly, Maya Elliott, Jenny Perlman Robinson y Ghulam Omar Qargha. Informe: Ampliar el impacto en la educación para un cambio transformador: Recomendaciones prácticas de los Laboratorios de Ampliación en Tiempo Real. Brookings Institution, 12 de junio de 2023. https://www.brookings.edu/articles/scaling-impact-in-education-for-transformative-change/.

- Curtiss Wyss, Molly. «¿Qué entendemos por "financiamiento"?» Seminario web sobre cálculo de costos y escalamiento en educación. Comunidad de práctica «Scaling Up». Noviembre de 2023.

- «Mapeo de ecosistemas: una herramienta para fortalecer los sistemas y el impacto». Visible Network Labs, 15 de noviembre de 2023. https://visiblenetworklabs.com/ecosystem-mapping-a-great-tool-for-social-impact/.

- Ejuu, Godfrey, Victor Locoro, Miria Nandera, Martin Omoding, Lenard W. Mafabi, GeorgeW. Kutosi e Irene Kharono. «Conocimientos, actitudes y prácticas de la comunidad hacia la educación inclusiva de la primera infancia en el hogar en Uganda: lecciones para un escalamiento profundo». South African Journal of Childhood Education 12, n.º 1 (21 de abril de 2022). https://doi.org/10.4102/sajce.v12i1.1117.

- ExpandNet. «Definición de escalamiento». ExpandNet, 10 de septiembre de 2020. https://expandnet.net/scaling-up-definition/.

- Exploración de diferentes vías para el escalamiento. Brookings Institution, 2025.

- Harris Van Keuren, Christine. Fundamentos del cálculo de costos. Serie de seminarios web sobre cálculo de costos. Comunidad de Aprendizaje Global KIX ROSIE 2025.

- Hartmann, Arntraud y Johannes F. Linn. Documento de trabajo. Escalamiento: un marco y lecciones sobre la eficacia del desarrollo a partir de la literatura y la práctica. Brookings Institution, 10 de junio de 2016. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10_scaling_up_aid_linn.pdf.

- «¿Cómo influyen las creencias y las intenciones de los docentes en la aplicación de las prácticas docentes en Zambia?». TaRL Africa, 15 de diciembre de 2022. https://teachingattherightlevel.org/how-do-teachers-beliefs-and-intentions-influence-the-delivery -of-teaching-practices-in-zambia/.

- Cómo escalar su innovación: Lecciones de la investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación (ROSIE) Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.

- La Guía de Innovación Humanitaria. «Escalar». Escalar | Guía de Innovación Humanitaria, 2025. https://higuide.elrha.org/toolkits/scale/.

- INEE. «Financiamiento del escalamiento en la innovación educativa humanitaria | INEE». Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia, 7 de diciembre de 2022. https://inee.org/resources/financing-scale-humanitarian-education-innovation.

- Alianza Internacional para la Innovación en el Desarrollo. Informe: Perspectivas sobre el escalamiento de la innovación. Alianza Internacional para la Innovación en el Desarrollo, junio de 2017. https://www.idiainnovation.org/resources/scaling-innovation.

- Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IRR□ «Ampliación de la escala: ¿Podemos brindar más beneficios a más personas más rápidamente?»□ Aspectos destacados del taller. Cavite, Filipinas: Instituto Internacional de Reconstrucción Rural, 2000. https://iirr.org/wp-content/uploads/2021/10/Going-to-Scale-scanned-copy_compressed_compressed.pdf#page=12.

- IRC. Publicación. Un pequeño precio que pagar: lo que nos enseña la iniciativa Ahlan Simsim sobre los costos de implementar programas de desarrollo de la primera infancia para niños afectados por crisis. IRC, septiembre de 2024. https://www.rescue.org/report/small-price-pay-what-ahlan-simsim-initiative-tells-us-about-cost-delivering-early-childhood.

- J□PAL. «Realización de análisis de costo-efectividad (CEA□». Laboratorio de Acción contra la Pobreza Abdul Latif Jameel (J□PAL□, 2025. https://www.povertyactionlab.org/resource/conducting-cost-effectiveness-analysis-cea.

- Equipos de KIX ROSIE. Carteles sobre la definición de escalamiento de la reunión de KIX ROSIE 2022. 12 de diciembre de 2022.

- Koffi, Faustin. Historia de escalamiento: uso de datos para fundamentar las decisiones de escalamiento. Seis historias sobre el escalamiento del cambio en los sistemas educativos. Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/articles/6-stories-about-scaling-change-throughout-education-systems/.

- McLean, Robert y John Gargani. «Introducción». Capítulo. En *Escalamiento del impacto: Innovación para el bien público*, pp. 16□19. Abingdon, Oxon: Routledge, 2019.

- McLean, Robert y John Gargani. «Principio rector 2□Escala óptima». Capítulo. En *Escalamiento del impacto: Innovación para el bien público*, pp. 52□64. Abingdon, Oxon: Routledge, 2019.

- McLean, Robert, y John Gargani. *Escalamiento del impacto: Innovación para el bien público*. Abingdon, Oxon: Routledge, 2019.

- Mendizabal, Enrique. «Nota orientativa sobre la Matriz de Alineación, Interés e Influencia (AIIM)». Comunidad de Aprendizaje de Mapeo de Resultados, 30 de septiembre de 2014.
- MSI. «Escalamiento». MSI, 17 de octubre de 2023. https://www.msiworldwide.com/services/scaling-up/.
- MSI. «Herramienta 8: Análisis de las partes interesadas». Ensayo. En Escalamiento: de la visión al cambio a gran escala. Un conjunto de herramientas para profesionales, 2.ª ed., 33–34. Arlington, VA: MSI, 2021. https://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/2023/09/ScalingUp_toolkit_2021_v5_0.pdf#page=40.
- Asociación Nacional de Universidades y Empleadores. «Definición de equidad». Definición de equidad, 2025. https://www.naceweb.org/about-us/equity-definition.
- Olsen, Brad. Informe: Toma de decisiones gubernamentales sobre educación en países de ingresos bajos y medios: Comprender la relación entre innovación, estrategia de escalamiento y el entorno más amplio. Brookings Institution, 4 de agosto de 2023. https://www.brookings.edu/articles/government-decisionmaking-on-education-in-low-and-middle-income-countries/.
- Olsen, Brad. Informe: «Escalamiento de las innovaciones educativas para lograr un impacto en países de ingresos bajos y medios durante la COVID: reflexiones sobre temas clave». Brookings Institution, 16 de diciembre de 2021. https://www.brookings.edu/articles/scaling-education-innovations-for-impact-in-low-and-middle-income-countries-during-covid/.
- Olsen, Brad, y Ghulam Omar Qargha. Informe: ¿Cómo adoptan los responsables de la toma de decisiones gubernamentales las innovaciones educativas para escalarlas? Implicaciones para la formulación de políticas educativas a nivel nacional en países de ingresos bajos y medios. Brookings Institution, 28 de septiembre de 2022. https://www.brookings.edu/articles/how-do-government-decisionmakers-adopt-education-innovations-for-scale/.
- Olsen, Brad y Larry Cooley. «¿Cómo se escalan las innovaciones educativas para lograr un impacto?». Maximizar el impacto y gestionar las compensaciones al escalar las innovaciones educativas: una conversación en video entre Brad Olsen y Larry Cooley, 14 de agosto de 2023. https://youtu.be/pd0aqEJ7Kwk?si=XN8KZWY_aa_CG5OY.
- Olsen, Brad, Molly Curtiss Wyss y Maya Elliott. «Lograr un cambio profundo en la educación: el escalamiento y la transformación de los sistemas van de la mano — ¿deberían unirse?» Blog. Brookings (blog). Brookings Institution, 16 de septiembre de 2024. https://www.brookings.edu/articles/enacting-deep-change-in-education/.

- Olsen, Brad, Mónica Rodríguez y Maya Elliott. Informe: «Profundizar el impacto educativo: lecciones emergentes de 14 equipos que escalan innovaciones en países de ingresos bajos y medios». Brookings Institution, 18 de octubre de 2022. https://www.brookings.edu/articles/deepening-education-impact-emerging-lessons-from-14-teams-scaling-innovations-in-low-and-middle-income-countries/.

- Olsen, Brad y Muhannad Jarrah. «El poder de los errores: 10 lecciones para aprovechar el aprendizaje en el escalamiento». Blog. Brookings (blog). Brookings Institution, 13 de febrero de 2023. https://www.brookings.edu/articles/the-power-of-mistakes-10-lessons-to-leverage-learning-in-scaling/.

- Osmonova, Almagul, Chynara Turatbek Kyzy, Aigerim Zholchubekova, Damira Orusbaeva y Gulmira Artykbaeva. Informe: Promoción del desarrollo profesional docente a gran escala en la República Kirguisa. GPEKIX, diciembre de 2023. https://www.gpekix.org/sites/default/files/webform/submit_to_the_library/761/promoting-teacher-professional-development-at-scale-in-the-kyrgyz-republic-english.pdf.

- «Red PAL». Red PAL, 15 de mayo de 2025. https://palnetwork.org/.

- Perlman Robinson, Jenny. Fases del escalamiento. Seminario web «Escalamiento 101». Proyecto KIX ROSIE, 2021.

- Perlman Robinson, Jenny, Rebecca Winthrop y Eileen McGivney. Informe de investigación «Millions Learning: Escalamiento de la educación de calidad en países en desarrollo». Brookings Institution, 13 de abril de 2016. https://www.brookings.edu/articles/millions-learning-scaling-up-quality-education-in-developing-countries/.

- Rogers, Everett M. La difusión de las innovaciones. Londres, Nueva York: Simon and Schuster, 2003

- Rosbe, Heidi. «Historia de escalamiento: generar confianza». Seis historias sobre cómo escalar el cambio en los sistemas educativos. Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/articles/6-stories-about-scaling-change-throughout-education-systems/.

- Sawaki, Anna. Mapeo y participación de las partes interesadas. Cómo escalar su innovación: Lecciones de la investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación (ROSIE□ Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.

- «Escalar la enseñanza al nivel adecuado». Blog. GPEKIX (blog). GPEKIX, 31 de enero de 2024. https://www.gpekix.org/news/scaling-teaching-right-level.
- Comunidad de Práctica de Escalamiento. Informe: Principios y lecciones de escalamiento: una guía para la acción con el fin de lograr un impacto de desarrollo sostenible a gran escala. Comunidad de Práctica de Escalamiento, 22 de febrero de 2022. https://scalingcommunityofpractice.com/wp-content/uploads/2022/03/Scaling-Principles-and-Lessons_v3.pdf.
- Simmons, Ruth, Laura Ghiron, Peter Fajans y Nancy Newton. Nueve pasos para desarrollar una estrategia de escalamiento. Ginebra, lugar de publicación no identificado: Organización Mundial de la Salud; ExpandNet, 2010.
- Spring Impact. «Nuestra metodología: Spring Impact». Spring Impact, 8 de noviembre de 2023.
- Spring Impact. Informe: Una guía sobre las vías de escalamiento. Spring Impact, febrero de 2023. https://www.springimpact.org/wp-content/uploads/2023/02/SpringImpact_ScalePathways-Guide.pdf.
- Spring Impact. Rep. Informe: Cómo obtener financiamiento para organizaciones sin fines de lucro: cómo 28 organizaciones líderes sin fines de lucro obtuvieron financiamiento para aumentar su alcance e impacto. Descargar el informe completo.
- Spring Impact, noviembre de 2024. https://www.springimpact.org/securing-nonprofit-funding/.
- Starr, Kevin. «Estrategia: Apuesta a lo grande o… O simplemente apuesta a lo grande: cuatro pasos para lograr un impacto a una escala que realmente importe». Blog. Mulago (blog). Mulago, 18 de mayo de 2022. https://www.mulagofoundation.org/articles/strategy_-go-big-or-go-oh-just-go-big.
- Starr, Kevin. «Suficientemente grande. Suficientemente sencillo. Suficientemente barato». Stanford Social Innovation Review, 2019. https://doi.org/10.48558/ZB3A□CG47.
- Starr, Kevin y Laura Hattendorf. «El ejecutor y el pagador: un enfoque sencillo para escalar». Stanford Social Innovation Review, 2015. https://doi.org/10.48558/ET3G□NY28.
- TaRL. «TaRL Zambia: Enseñanza al nivel adecuado en África». Enseñanza al Nivel Adecuado, 7 de julio de 2025. https://teachingattherightlevel.org/where-we-support/zambia/.

- TaRL. «Dónde brindamos apoyo: Enseñanza al nivel adecuado en África». Enseñanza al Nivel Adecuado, 3 de julio de 2025. https://teachingattherightlevel.org/where-we-support/.

- UNICEF. Publicación. KIT DE HERRAMIENTAS DE FINANZAS PÚBLICAS DE UNICEF□ Una guía de recursos para seleccionar, adaptar y aplicar herramientas de análisis de finanzas públicas. UNICEF, diciembre de 2021. https://www.unicef.org/documents/public-finance-toolkit.

- Vázquez Brust, Diego. Colaboraciones que desarrollan la capacidad para el escalamiento. Cómo escalar su innovación: Lecciones de la investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación (ROSIE□. Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.

- Verma, Ketan. «Aprender lo que aprenden los niños en la primera infancia: un enfoque de evaluación impulsado por los ciudadanos». Blog. GPE KIX (blog). GPE KIX, 13 de mayo de 2021. https://www.gpekix.org/blog/learning-what-early-learners-learn-citizen-led-assessment-approach.

- VVOB, Brookings Center for Universal Education, MSI, Pratham y STiR Education. «Lista de verificación de escalabilidad de la educación». Bruselas: VVOB, 12 de febrero de 2021.

- WaGioko, Maina. Cómo involucrar a los líderes de nivel medio. Cómo escalar su innovación: Lecciones de la investigación sobre el escalamiento del impacto de las innovaciones en educación (ROSIE□ Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.

- Walls, Elena, Caitlin Tulloch y Christine Harris-Van Keuren. Guía de análisis de costos para actividades educativas financiadas por USAID, segunda edición. Washington, DC□Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. 2021. https://elena-walls.com/wp-content/uploads/2025/04/usaid-cost-analysis-guidance-final-102921□ 508.pdf.

# Agradecimientos

**Este curso fue desarrollado por el equipo de Millions Learning del Centro para la Educación Universal de Brookings Institution:**

- Brad Olsen
- Molly Curtiss Wyss
- Maya Elliott
- Jenny Perlman Robinson
- Larry Cooley
- Eden Foster
- Nina Fairchild
- Mónica Rodríguez

**Agradecemos también a los siguientes socios y colaboradores del proyecto Millions Learning, quienes compartieron sus experiencias y conocimientos sobre el escalamiento a lo largo de este curso:**

- Rob McLean, CRDI
- Tricia Wind, CRDI
- Ian MacPherson, GPE
- Leonardo Garnier, conseiller spécial auprès du secrétaire général des Nations unies
- Luis Crouch, RTI International
- Renaud Comba, UNICEF
- Diego Vazquez, Ceibal
- Maina WaGioko, Académie des écoles Aga Khan
- Heidi Rosbe, IRC
- Barbara Chilangwa, CAMFED
- Anna Sawaki, CAMFED
- Faustin Koffi, MENA Côte d'Ivoire
- Tendekai Mukoyi, Youth Impact
- Suman Sachdeva, PAL
- Angel Caglin, Raise Your Voice Sainte-Lucie
- Christine Harris Van Keuren, SALT Analytics
- Deema Bibi, INJAZ Jordanie

**El equipo de Millions Learning está muy agradecido con los 116 participantes del proyecto de investigación aplicada KIX que pusieron a prueba el curso y compartieron sus ideas, comentarios y recomendaciones en 2024. Agradecemos especialmente a las siguientes personas por compartir sus sugerencias y recomendaciones para mejorar el curso. Sus valiosos aportes se han utilizado para desarrollar esta versión del curso.**

Abaynew Mulat, Ana Martinez, Andikan Ibanga, Angela Keenan, Alice Onsarigo, Ana Martinez, Andry Ramanantsoa, Angel Caglin, Anna Sawaki, Anushka Shrestha, Bill Robby, Binayak Thapa, Bronwen Magrath, Cassandra Carels, Catherine Kukunda, Celestina Nweze, Chao Shete, Charles Gachoki, Cheikhouna Diagne, Daniel Mwanga, Deborah Oluwatosin, Dorothy Nkhata, Edwin Atitsogbui, Esther Saka, Eunice Bodza, Festo Mboya, Gembo Tshering, George Owino, Georgine Auma, Gezel Mondesire-Charles, Gordon Aomo, Hamidou Boukary, Harold Kuombola, Helena Goro, Inutu Kalaluka Siachwena, Isha Bhatnagar, Iyobosa Amadin, Jeffrey Nyandoro, Jessica Bergmann, Jorge Andres Galvez Sobral, Joseph Ngwanza, Kaitlyn Carson, Kaleb Mwendwa, Katrina Barnes, Karen Arisa, Karla Rodriguez, Karma Gayphel, Katrina Barnes, Ken Ndala, Kinley Seden, Lansana Camara, Mahfus Dauda, Melissa Mahoro, Mercy Rurii, Miriam Mhango, Mohammad Miah, Nadia Jive, Nadia Nibagwire, Nathalie Guilbert, Nelsy Lizaro, Nguyen Phuong Thao, Noro Rav, Pam Kabagambe, Patrick Buabeng, Patrick Walugembe, Ranovand, Regina Lialabi, Rehema Mwakabenga, Rose Atieno, Sabina Obere, Saheed Dipo Isiaka, Santiago Rincon Gallardo, Samuel Matabishi, Samuel Wollie, Sarah Ndinya, Saroj Thapa, Shweta Singh, Stefani Widiyani, Sunday Nto, Taib Fall, Tamirat Gibon, Tashi Tobgay, Tenzin Choden, Thinley Phuntsho, Tikristini Olawale, Tshering Nidup, Umotoni Marie, Victoria Cann, Visal Moosa, Wasike Wekesa, Winni Kimani, Winston Abroampah, Yangchen Dolkar, Yvette Antoine