

Kit de herramientas Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

PARTE 2 (a):

Comprender el Marco de los Sistemas Educativos RISE

Este documento contiene una sección del Toolkit del Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

Parte 1 | DESCRIPCIÓN GENERAL

Parte 2 | IMPLEMENTACIÓN

| Comprender el Marco de los Sistemas RISE

| Guía de aplicación del Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

| Herramientas de planificación y análisis

Parte 3 | RECURSOS

Descargar el toolkit completo: https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-Misc_2023/09.

Kit de herramientas Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

Marla Spivack

Dirección de RISE

Jason Silberstein

Dirección de RISE

Yue-Yi Hwa

Dirección de RISE

Agradecimientos:

Este conjunto de herramientas se basa en gran medida en los resultados y los conocimientos de los equipos que probaron el Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE. Agradecemos a nuestros colegas de SUMMA, la Universidad de Witwatersrand, Verso Consulting, Juniper Policy Consulting, Global School Leaders, Central Square Foundation, Economic Policy Research Centre y Education Partnerships Group por su compromiso de asociación colaborativa con nosotros durante la prueba piloto del Diagnóstico y por sus aportes durante todo el proceso. También estamos agradecidos por los útiles aportes que nos hicieron nuestros colegas de RISE: Lant Pritchett, Luis Crouch, Julius Atuhurra, Michelle Kaffenberger, Carmen Belafi, Rastee Chaudhury, Joe Bullough, y Kirsty Newman. Gemma Knights siempre nos dio un apoyo excepcional en la gestión de proyecto de estos pilotos, sin el cual este proyecto no hubiera sido posible. Katie Cooper, Lillie Kilburn, and Claudia Agostino hicieron que la publicación de este kit de herramientas fuera un proceso muy fácil. Lillie también realizó una impecable edición.

Para citar este documento:

Spivack, M., Silberstein, J. y Hwa, Y.-Y. 2023. The RISE Education Systems Diagnostic Toolkit. Research on Improving Systems of Education. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-Misc_2023/09

Se incentiva el uso y la difusión de este conjunto de herramientas; sin embargo, las copias reproducidas no pueden utilizarse con fines comerciales. Se permite un uso posterior según los términos de la Licencia Creative Commons.

Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresados en este documento son responsabilidad exclusiva del autor o autores y no representan necesariamente los del Programa RISE, nuestros patrocinadores o las respectivas organizaciones de los autores. Los derechos de autor permanecen con el/los autor/es.

RISE

RESEARCH ON IMPROVING
SYSTEMS OF EDUCATION

RISE, el programa de investigación de sistemas educativos a gran escala, cuenta con el apoyo financiero de la Oficina de Relaciones Exteriores, Commonwealth y Desarrollo (FCDO) del Reino Unido, el Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio (DFAT) del Gobierno de Australia y la Fundación Bill y Melinda Gates. El Programa se gestiona e implementa a través de una asociación entre Oxford Policy Management y la Escuela de Gobierno Blavatnik de la Universidad de Oxford.



BILL & MELINDA
GATES foundation

Para más información visite: riseprogramme.org

Comprender el Marco de los Sistemas RISE

Kit de herramientas Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

Parte 1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Introducción

1

Aplicaciones del Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

1

Parte 2 IMPLEMENTACIÓN

Comprender el Marco de los Sistemas RISE

1 2 4 6

Guía de aplicación del Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

1 2 3 4 5 6

Herramientas de planificación y análisis

1 2 3 4 5 6

Parte 3 RECURSOS

Glosario

1 2 3 4 5 6

Videos de capacitación y presentaciones

1 2 3

Materiales de ejemplo de los estudios piloto

1 3 6

Cada sección del kit de herramientas debe consultarse durante las fases indicadas del Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE:

1 Inicio

2 Revisión documental

3 Talleres y entrevistas con partes interesadas

4 Análisis

5 Taller de priorización

6 Informe final

Más detalles sobre cada fase disponibles en la Guía de aplicación (Parte 2).

Introducción

La mayoría de los sistemas educativos en países de bajos y medianos ingresos están experimentando una crisis de aprendizaje. Los últimos 30 años han visto un éxito espectacular en la expansión del acceso a la educación y los logros de los niños de todo el mundo. Los sistemas educativos en la mayoría de estos países han tenido mucho éxito en lograr la escolarización de todos (o casi todos) los niños. Sin embargo, fracasan persistentemente en producir un aprendizaje para todos (Pritchett, 2013, Banco Mundial, 2018). Antes de la pandemia, el Banco Mundial estimó que el 53% de los niños de países de bajos y medianos ingresos y casi el 80% de los niños de países de bajos ingresos llegarán al final de la escuela primaria sin poder leer un texto sencillo (Banco Mundial, 2019). En un análisis reciente también se muestra que este problema ha ido empeorando, no mejorando, con el tiempo. El análisis de datos transversales que se repitió en 88 países muestra que la "calidad" de la educación, definida como la tasa de alfabetización de adultos con un nivel de escolaridad determinado, se estancó o disminuyó en la mayoría de los países en desarrollo entre 1960 y 2000 (Le Nestour et al., 2022).

No solo son los más pobres y marginados los que se quedan atrás. Incluso los niños de hogares pertenecientes a la élite socioeconómica de muchos países de bajos y medianos ingresos no logran dominar los conceptos básicos (Pritchett y Viarengo, 2021). Si la mayoría de los niños en un sistema educativo carecen de las habilidades básicas necesarias no solo para tener éxito en los niveles superiores de educación sino también para alcanzar su máximo potencial como adultos, entonces los sistemas educativos no están logrando uno de sus objetivos fundamentales.

¿Cómo es que los sistemas educativos han tenido éxito en ampliar el acceso a la educación y el logro de grados y, sin embargo, luchan constantemente por lograr un aprendizaje para todos? ¿Cómo pueden los gobiernos, los donantes y la sociedad civil comprender mejor las limitaciones para el logro de las habilidades fundamentales en los sistemas educativos nacionales e identificar prioridades para la reforma? Muchos esfuerzos para abordar esta crisis no tienen en cuenta las características sistémicas de la educación, lo que significa que no consideran las formas en que las interacciones y los ciclos de retroalimentación producen resultados. Un diagnóstico preciso y completo de por qué los sistemas educativos obtienen persistentemente malos resultados de aprendizaje es el primer paso para comprender cómo los sistemas educativos nacionales pueden transformarse en sistemas de aprendizaje, capaces de brindar educación de alta calidad para todos.

Este ensayo resume un marco para comprender los sistemas educativos mediante la especificación de los componentes del sistema y las formas en que esos componentes interactúan para cultivar o socavar el aprendizaje de los niños.¹⁰ Dado que los sistemas educativos son complejos e involucran interacciones complejas, un marco estructurado para establecer sus características puede ayudar a identificar los problemas y el camino hacia las soluciones necesarias para superarlos.

Las discusiones sobre el pensamiento sistémico en la educación a veces pueden provocar hastío. Se percibe como el ámbito de los académicos que quieren desarrollar teorías abstractas o de los donantes que quieren gastar dinero en el “desarrollo de capacidades” y, en cualquier caso, como muy alejado de las preocupaciones prácticas y apremiantes que enfrentan las personas que formulan políticas, los docentes y estudiantes.

Para brindar aprendizaje a todos los niños, es correcto decir que las interacciones entre profesores y estudiantes en decenas de millones de aulas en todo el mundo deberán mejorar. La sabiduría convencional afirma que aquellos que deseen ser útiles para las personas que formulan políticas deben proporcionar soluciones viables. Pero un enfoque que comienza con una solución en mente y trata de adaptar esa solución al contexto tiene muchas menos probabilidades de éxito que un enfoque que comienza con una definición cuidadosa del problema y luego se esfuerza por desarrollar una solución (Andrews, Pritchett y Woolcock, 2017). El apresurarse en señalar una solución para mejorar las interacciones docente-estudiantes ignora el hecho de que la docencia y los estudiantes están integrados en sistemas más grandes que podrían ser la causa de su bajo rendimiento y que determinan el alcance de la intervención para mejorarlo.

Por ejemplo, si sale muy poca agua del grifo, aumentar la presión del agua puede parecer una solución obvia. Pero si la causa de su lento flujo de agua es una tubería con fugas, aumentar la presión podría exacerbar el problema. El pensamiento sistémico puede ser un enfoque útil para diagnosticar el problema subyacente de modo que las soluciones sean efectivas.

Este documento describe el pensamiento conceptual detrás del Marco de los Sistemas RISE y ofrece un enfoque práctico sobre cómo se puede aplicar el marco para diagnosticar las limitaciones en un sistema educativo. Comienza con una discusión sobre qué es el pensamiento sistémico y cómo puede ser útil para comprender los resultados en los sectores de prestación de servicios como la educación. A continuación, se presenta el Marco RISE para comprender los sistemas educativos, incluida una guía práctica sobre cómo se puede aplicar este marco. Concluye con una discusión sobre cómo se puede utilizar una perspectiva de sistemas, y el Marco RISE en particular, para comprender los resultados observados en los sistemas educativos e ir más allá de una descripción de los problemas hacia un diagnóstico de por qué existe el problema y cómo se puede abordar.

Pensamiento sistémico

Un sistema se compone de partes conectadas entre sí a través de conjuntos complejos de interacciones y bucles de retroalimentación que, de forma acumulativa, producen los resultados del sistema (Meadows, 2008). Los ecosistemas son un ejemplo muy conocido de un sistema y Tabla 5 muestra una ilustración simplificada de los componentes, relaciones y funciones del ecosistema marino.

10 Este marco se basa en un marco general de responsabilidad para la prestación de servicios, lo adapta y lo amplía en el Informe sobre el desarrollo mundial de 2004 “Making Services Work for the Poor”, adaptado a los sistemas educativos en un artículo de 2015 del director de investigación de RISE, Lant Pritchett, e ilustrado aún más por investigación y síntesis como parte del Programa RISE.

Tabla 5_ Ilustración simplificada de los componentes de un sistema.

Sistema	Componentes	Relaciones	Funciones/ propiedades emergentes
Ecosistema de vida oceánica	Sol	El sol brilla	La vida se sostiene Nuevas especies evolucionan Las especies peligro se extinguen
		El sol calienta el agua	
	Químicos	Los peces obtienen oxígeno del agua y liberan dióxido de carbono en el agua	
		Las algas toman el dióxido de carbono del agua y la luz del sol para crecer, liberan oxígeno en el agua	
	Peces	Los peces comen plantas, excretan nitrógeno, mueren y se descomponen para fertilizar las algas	
	Algas marinas	Los peces comen otros peces	
Las plantas usan nitrógeno para crecer			

Fuente: Ejemplo ilustrativo de los autores basado en Meadows (2008)

Los componentes del sistema son sus partes visibles, ya sean organismos, objetos, procesos, entre otros. Pero su “característica sistémica” esencial es que hay relaciones entre los componentes. Estas relaciones producen las propiedades emergentes del sistema. A menudo, estas propiedades o resultados emergentes no son el objetivo explícito de ningún elemento individual (Meadows, 2008). El sol, el agua, los productos químicos, las plantas y los animales interactúan para producir el ecosistema marino. Pero el sol no brilla para que crezcan las algas y las algas no crecen para que puedan alimentar a los peces. Las presiones evolutivas producidas por el sistema, que con el tiempo producen adaptaciones ventajosas y luego especies completamente nuevas, no están bajo el control de ningún participante en el ecosistema.

Aunque los sistemas se componen de sus elementos y las relaciones entre ellos, existen como “cosas” ontológicamente distintas de esos componentes y relaciones. El estudio de los animales y plantas individuales de los ecosistemas marinos revela información útil, pero el estudio de las interacciones entre las especies y cómo estas interacciones producen resultados en el sistema puede revelar mucho más.

Debido a que las propiedades del sistema son producidas por interacciones entre componentes, las intervenciones en el sistema que se enfocan en un elemento pueden tener consecuencias no deseadas. Tomando un ejemplo específico de la vida marina, en el noroeste del Pacífico, las poblaciones de ballenas asesinas han aumentado constantemente desde mediados de la década de 1980, una victoria para la conservación de esta especie en peligro de extinción. Sin embargo, al mismo tiempo, las poblaciones de salmón Chinook han ido disminuyendo. Ambas especies están protegidas bajo diferentes disposiciones de la ley de especies en peligro de extinción, pero las disposiciones de la ley solo permiten intervenciones que protegen especies individuales. No hay disposiciones para las intervenciones que apoyan el ecosistema cuando tanto una especie depredadora como una presa están designadas para protección (Marshall et al., 2015). Un enfoque de componente-por-componente es insuficiente en este caso; se necesita una solución que tenga en cuenta las interacciones y el sistema en general.

Distinguir entre pensamiento sintomático y diagnóstico

Comprender la importancia del pensamiento sistémico en los sistemas físicos es relativamente fácil, pero puede ser más difícil ver estas conexiones en los sistemas sociales como la educación. La medicina es un sistema social familiar donde el pensamiento sistémico es esencial, intuitivo y común. Cuando una persona se enferma, sus síntomas se pueden tratar uno por uno, pero es probable que diagnosticar correctamente primero la dolencia conduzca a un mejor resultado.

Tabla 6 muestra una lista (muy estilizada) de síntomas y tratamientos de una dolencia misteriosa. Sin un diagnóstico correcto de lo que está enfermado al paciente, el tratamiento de los síntomas puede ofrecer un alivio temporal, pero no puede ofrecer una cura. Además, en algunos casos, tratar al paciente sin un diagnóstico preciso podría conducir a recetas que hacen más daño que bien.

Tabla 6_ Síntoma -síntoma por tratamiento de la enfermedad

Síntoma	Tratamiento de síntomas	Posible diagnóstico	Posible tratamiento diagnóstico
Fiebre	Reductor de fiebre	COVID-19	Plasma con anticuerpos COVID-19
Tos	Supresor de la tos		
Dolor de garganta	Analgésico		
Dolores corporales	Analgésico	Influenza	Antiviral
Debilidad	Hidratación	amigdalitis bacteriana	Antibiótico
Escalofríos	Mantas calientes		
Transpiración	Compresa fría		

Fuente: Autores

Los sistemas educativos de bajo rendimiento se enfrentan a muchos problemas. La mala formación de la docencia, su escasa asistencia, los materiales didácticos deficientes, las altas tasas de abandono escolar y los malos resultados del aprendizaje son síntomas de un sistema educativo de bajo rendimiento.

Se puede pensar en estos síntomas como posibles “determinantes próximos” de los bajos resultados de aprendizaje de un niño en particular. Un niño puede salir de su educación básica sin las habilidades fundamentales porque sus profesores no estaban preparados adecuadamente para enseñarle, porque había materiales de enseñanza y aprendizaje inadecuados o inapropiados en sus aulas, porque abandonó la escuela, o por alguna combinación de estos y otros factores. Podríamos señalar cualquiera de estos como la “causa” o determinante inmediato de sus bajos resultados de aprendizaje al final de la escuela primaria (Pritchett, 2015).

Para mejorar los resultados, las interacciones entre profesores y estudiantes tienen que cambiar. Aquellas personas que quieren ayudar a facilitar ese cambio a menudo comienzan preguntando: “¿qué debe ser diferente en esta clase para que el estudiante salga preparado?” Esta línea de pensamiento conduce a un enfoque en todos los síntomas/determinantes próximos que se mencionaron anteriormente. Una ONG bien intencionada o un funcionario del gobierno interesado en mejorar los resultados podría observar que no hay libros de texto en un salón de clases. Una vez se identifica este síntoma, podrían pensar razonablemente: “no hay libros de texto en esta escuela, así que proporcionaremos libros de texto. Los estudiantes ahora podrán estudiar en casa, seguir mejor las clases y su aprendizaje mejorará”.

El problema con esta forma de pensar basada únicamente en los síntomas es que no reconoce que el maestro y el alumno están integrados en un sistema más grande. No pregunta por qué no hay libros en el salón de clases en primer lugar. La falta de desarrollo de una comprensión diagnóstica del problema puede llevar a una conclusión falsa sobre la causa y a una solución de intervención que tiene poco efecto en el aprendizaje (como en el ejemplo de Glewwe, Moulin y Kremer, 2009, discutido a continuación).

Dado que los sistemas educativos en los países en desarrollo enfrentan tantas limitaciones, es tentador el pensamiento de síntoma-por-síntoma. Abundan los ejemplos de intervenciones de proyectos o programas que se parecen a los “tratamientos de síntomas” en la columna de la derecha de la Tabla 7. Faltan libros de texto, así que se deben proporcionar; los profesores están ausentes, por lo tanto, se debe controlar su asistencia y hacerla cumplir con premios o castigos de pago; los estudiantes abandonan la escuela, por lo tanto, se deben proporcionar incentivos monetarios para que permanezcan en la escuela; etcétera. Además, el enfoque síntoma-por-síntoma también es propicio para el enfoque de ayuda educativa “dominado por proyectos” que muchos donantes favorecen, lo que lo hace aún más atractivo para el sector (Nino Zarazua, 2016).

Tabla 7_ Tratamiento síntoma-por-síntoma del sistema educativo

Síntoma	Tratamiento de síntomas (programa)
Los estudiantes carecen de libros de texto	Proporcionar libros de texto
Enseñanza débil	Capacitar a la docencia
Ausencia docente	Colocar cámaras en las aulas
Los estudiantes abandonan	Proporcionar becas
Gestión débil	Capacitar a la gerencia
Poca motivación de la docencia	Aumentar los salarios de la docencia

Fuente: Autores

Demasiado frecuentemente, los programas están diseñados para abordar uno de estos síntomas, se implementan fielmente y, sin embargo, no logran mejorar los resultados del aprendizaje. Cuando un programa no logra tener el impacto deseado, es tentador buscar el fallo en los detalles, es decir, algún aspecto del diseño o ejecución del programa que podría ajustarse y producir un mejor rendimiento. Pero muchas veces el fallo está en el sistema, no en los detalles (Silberstein, 2020b). El programa falló no por un defecto de diseño interno, sino por una falta de coincidencia con el sistema externo.

Un ejemplo es un estudio de 2009 sobre la distribución de libros de texto en las escuelas de Kenia. Una prueba controlada aleatorizada no encontró ningún efecto de los libros sobre la pedagogía o los puntajes promedio de las pruebas, pero sí un efecto positivo en los puntajes de las pruebas de los mejores alumnos. Los autores señalaron que los libros de texto estaban en inglés y, por lo tanto, eran inaccesibles para la mayoría de los estudiantes, que no sabían leer bien el inglés. Estos libros eran los estándares del gobierno para este nivel de grado, por lo que el hecho de que estuvieran en un idioma que la mayoría de los niños no podía leer reflejaba la orientación de élite del plan de estudios de Kenia en ese momento. La intervención se diseñó bajo el supuesto de que la falta de recursos para libros de texto era la limitación en el desempeño en Kenia. Pero, como reveló la evaluación, la causa más profunda del bajo rendimiento en el sistema de Kenia fue un plan de estudios que avanzaba demasiado rápido y dejaba atrás a los estudiantes (Glewwe, Moulin y Kremer, 2009). Este tipo de desalineación sistémica es común en los sistemas educativos de los países de bajos y medianos ingresos (Hwa et al., 2020).

Un segundo ejemplo se puede encontrar en un estudio de un esfuerzo de reforma de la política docente en Indonesia a principios de la década de 2000. La Ley de Reforma Docente de 2005 originalmente tenía como objetivo mejorar la calidad de los docentes mediante incentivos financieros para que la docencia recibiera certificaciones más altas que debían incluir una evaluación externa rigurosa. La presión de los grupos de cabildeo de profesores diluyó la ley y el proceso de certificación que se adoptó finalmente fue un proceso de presentación de carpetas mucho más débil y una capacitación de dos semanas para aquellos que no aprobaron. La reforma resultó en última instancia en la duplicación casi universal de los salarios de los profesores funcionarios (Banco Mundial, 2013, de Ree et al., 2018). Los investigadores trabajaron con el gobierno para aleatorizar la implementación de estos aumentos, de modo que los profesores en un grupo de escuelas de tratamiento pudieran tener un salario más alto antes, lo que permitió una evaluación de los efectos del aumento salarial. Descubrieron que, si bien los docentes estaban más satisfechos con su trabajo, el aumento salarial no tuvo ningún efecto sobre la asistencia de los docentes, el conocimiento de la materia o el aprendizaje de los estudiantes (de Ree et al., 2018). Cambiar tan solo un componente del empleo de los docentes, su salario, sin cambiar nada más sobre el sistema en el que estaban integrados, no cambió su comportamiento.

Un ejemplo final proviene de un estudio más reciente realizado como parte del Programa RISE. En este caso, una evaluación aleatoria estudió una reforma de gestión a gran escala destinada a mejorar el desempeño de los docentes, que se implementó inicialmente en Madhya Pradesh, India, y que luego se amplió a cientos de miles de escuelas a nivel nacional. El programa se inspiró en enfoques de gestión de última generación y las evaluaciones del proceso revelaron que se implementó con fidelidad. ¿Los resultados? No se pudo detectar ningún impacto en los indicadores de desempeño que siguió el estudio: ausencia de los estudiantes, ausencia de la docencia, seguimiento y apoyo por parte de la gerencia o puntajes de las pruebas de los estudiantes. Los burócratas responsables de implementar el programa llenaron el papeleo y desarrollaron planes para mejorar las escuelas, como se les pedía, pero cuando se trataba de transformar estos planes en acciones y cambios en el comportamiento de los profesores, el programa fracasó. Los autores encontraron una “desconexión entre los objetivos del programa y cómo lo percibían quienes lo implementaban” (Muralidharan y Singh 2020, p. 20). En otras palabras, hubo un desajuste entre el programa y el sistema, no un problema con el programa en sí (Silberstein, 2020b).

Estos ejemplos no prueban que proporcionar más libros de texto, proporcionar salarios más altos para la docencia o desarrollar planes de mejora escolar no contribuyan al aprendizaje de los estudiantes. En cambio, muestran que es probable que fracasen los intentos de abordar estos problemas individuales sin considerar el sistema más amplio.

El Marco de los Sistemas RISE

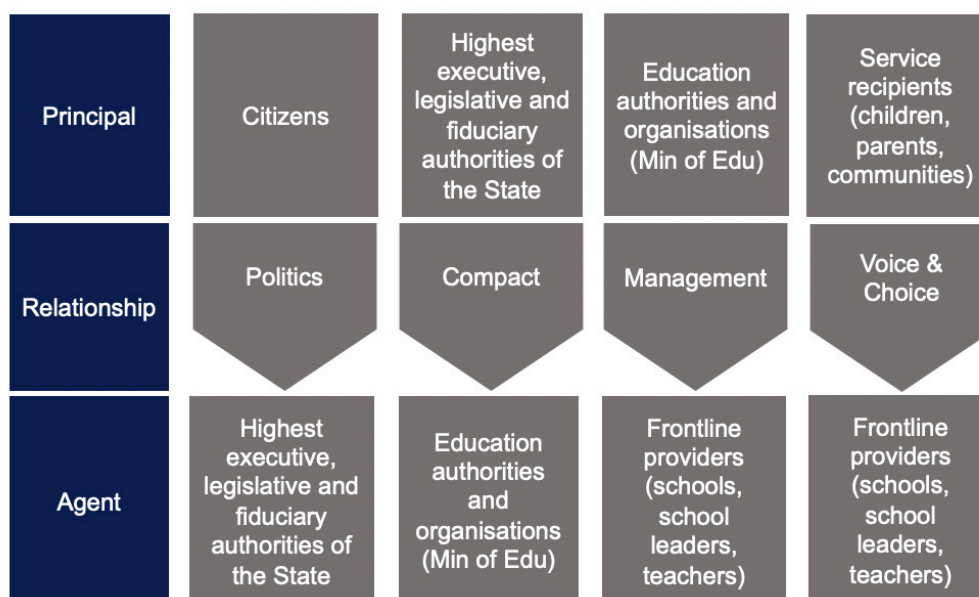
El Marco de los Sistemas RISE¹¹ proporciona el andamiaje para considerar las relaciones clave en un sistema educativo, los elementos que constituyen cada relación y las formas en que estas relaciones producen en conjunto los resultados del sistema. Con una imagen clara de esto en mente, es posible ir más allá de las respuestas síntoma-por-síntoma y diseñar reformas e intervenciones que muevan el sistema hacia la producción de resultados de aprendizaje.

Relaciones

Al considerar las relaciones entre los componentes del sistema, el Marco RISE se basa en el paradigma de una relación dirección-agente. Una relación dirección-agente es un modelo utilizado para describir una situación en la que un actor (el principal) quiere que se realice una tarea, por lo que contrata a otro actor (el agente) para completar la tarea. El principal establece lo que se espera del agente y cómo se recompensará al agente por completar las tareas que establezca el principal; en otras palabras, cómo el principal hará que el agente rinda cuentas.¹²

Como se muestra en la Figura 2, el Marco de los Sistemas RISE describe cuatro relaciones clave de responsabilidad entre las partes interesadas clave en un sistema educativo: ciudadanos; las máximas autoridades ejecutivas, legislativas y fiduciarias del Estado; autoridades y organizaciones educativas; escuelas, líderes escolares y profesores; y niños, familias y comunidades.

Figura 2_ Cuatro relaciones de responsabilidad en el sistema educativo.



Fuente: Adaptado de Pritchett (2015)

La Política es la relación entre los ciudadanos¹³ (el principal) y las máximas autoridades ejecutivas, legislativas y fiduciarias del Estado (el agente). Los ciudadanos pueden actuar en su papel de protagonistas de la relación Política de diversas maneras. Estas incluyen participar en elecciones, participar en actividades del partido y participar en actividades de la sociedad civil. Si bien los mecanismos a través de los cuales operan estas actividades difieren entre regímenes democráticos y no democráticos, son relevantes para ambos.

11 A veces se lo denomina "5x4", "triángulo de responsabilidad" o el marco de responsabilidad RISE.

12 Esta es la razón por la cual el Marco RISE a veces se denomina "marco de responsabilidad".

13 El uso del término "ciudadano" aquí no pretende sugerir que las opiniones y necesidades de los residentes no ciudadanos no son importantes en la relación Política. En cambio, este es en parte un término de conveniencia y en parte un término para resaltar la importancia de la política electoral en muchos contextos.

La autoridad ejecutiva del Estado generalmente está encarnada en un presidente, primer ministro u otro jefe ejecutivo. El papel del órgano legislativo en la educación y el establecimiento del presupuesto difiere entre países, por lo que su importancia en la relación de responsabilidad varía. La autoridad fiduciaria (es decir, las organizaciones dentro del gobierno que toman decisiones sobre las asignaciones presupuestarias) por lo general recae en el Ministerio de Hacienda. En la mayoría de los países, el Ministerio de Finanzas está estrictamente controlado por el ejecutivo o el legislativo (dependiendo de cómo se lleve a cabo la elaboración del presupuesto), por lo que el marco los agrupa como un agente conjunto en esta relación.

La relación Política es el punto de partida de lo que se ha denominado “ruta larga de responsabilidad” porque, si bien la responsabilidad máxima por la prestación de servicios se origina en los ciudadanos, esa responsabilidad pasa por los líderes políticos y las agencias gubernamentales antes de llegar a la primera línea, donde realmente se prestan los servicios. (Banco Mundial, 2003).

Pacto es la relación entre las máximas autoridades ejecutivas, legislativas y fiduciarias del Estado (el principal) y las autoridades y organizaciones educativas (el agente). El principal en la relación de Pacto es la máxima autoridad ejecutiva, legislativa y fiduciaria. Las organizaciones e individuos que componen el agente en la relación Política son el principal en esta relación. De esta manera, el principal en la relación de Pacto actúa como un conducto para transmitir los objetivos de la relación Política a las organizaciones responsables de brindar educación.

Los agentes de la relación de Pacto incluyen al Ministerio de Educación. En muchos sistemas, existen otras organizaciones gubernamentales o no gubernamentales a las que las autoridades ejecutivas, legislativas y fiduciarias también delegan responsabilidades educativas. Estos pueden incluir juntas curriculares nacionales, agencias reguladoras o autoridades religiosas que administran escuelas en paralelo con el Ministerio de Educación.

Un segundo grupo de agentes en la relación de Pacto son los actores del sector privado en la educación, por ejemplo, las escuelas privadas y los proveedores privados de libros de texto y otros materiales y servicios educativos. Estos actores privados son otro grupo de organizaciones, junto con las agencias gubernamentales, responsables de brindar educación. A menudo están regulados por el gobierno y operan con el permiso implícito o explícito del gobierno. En este sentido, es un agente de las más altas autoridades ejecutivas.

La Gestión es la relación entre las autoridades y organizaciones educativas (el principal) y los líderes escolares y docentes en primera línea (los agentes). En algunos sistemas educativos, la relación de Gestión existe dentro de una sola organización: el Ministerio de Educación. Este sería el caso si todas o la mayoría de las funciones educativas fueran competencia de un solo ministerio. En otros, la relación es más complicada, con múltiples organizaciones en el rol de “autoridad educativa”, y cada una con su propio grupo de trabajadores de primera línea. Por ejemplo, en algunos sistemas hay escuelas que están bajo la autoridad del Ministerio de Educación y otras escuelas que son administradas por una autoridad religiosa. Además, algunas áreas de autoridad sobre las escuelas pueden estar en manos del Ministerio de Educación, mientras que otras pueden estar en manos del Ministerio del gobierno local.

La relación de Gestión también incluye interacciones a menor escala, como entre un individuo y su jefatura (es decir, líderes escolares y profesores), pero el marco enfatiza la relación entre los líderes o el centro de la organización educativa y los proveedores de primera línea. Este énfasis en la relación principal centro-primera línea se debe en parte a que la configuración de cada sistema educativo de las relaciones de Gestión a menor escala es única en cuanto a cómo se distribuyen la autoridad y la discreción en ese contexto particular.

Voz y elección es la relación entre las familias y las comunidades (el principal) y los líderes escolares y profesores (el agente).

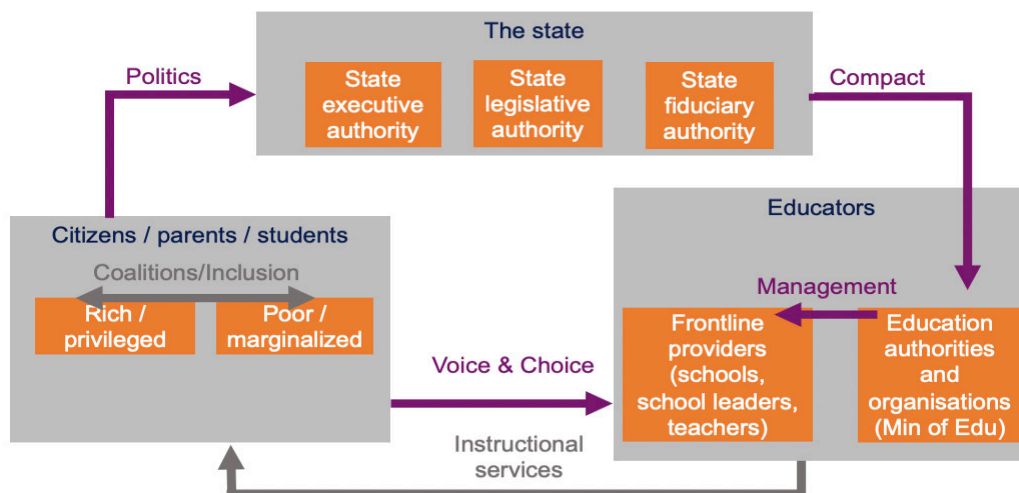
Los estudiantes, los padres y las comunidades pueden hacer que las escuelas y los profesores rindan cuentas por la educación de dos maneras: utilizando su voz para ejercer presión sobre una escuela o un profesor para que cambien, o utilizando la salida (es decir, la elección) para dejar una escuela o a un profesor con el que no se está satisfecho y seleccionar uno diferente.

Los padres pueden participar en comités escolares o asociaciones de padres para mejorar su capacidad de utilizar su voz. En cuanto a la elección, los padres por lo general ejercen la elección como una decisión individual, sin la intención de tener un efecto sistémico, pero las elecciones colectivas de muchos padres de cambiar de una escuela a otra, o del sector público al privado, pueden tener efectos significativos sobre el sistema educativo en general. Las comunidades locales también pueden ejercer presión sobre las escuelas a través del gobierno local representativo, juntas de aldeas o líderes tradicionales, que pueden usar sus plataformas para presionar a las escuelas y, a veces, también controlar la provisión y el uso de fondos complementarios para las escuelas.

Los líderes escolares y la docencia se encuentran en la posición particularmente desafiante de rendir cuentas a dos principales diferentes. Son responsables ante los padres y las comunidades en la relación de Voz y elección, pero también son responsables ante sus supervisores nivel de escuela o distrito, en la relación de Gestión.

Figura 3 muestra el “triángulo de la responsabilidad”, una ilustración gráfica de las relaciones entre los diversos actores dentro del sistema.

Figura 3_ Triángulo de responsabilidad de un sistema educativo.



Fuente: Adaptado de Pritchett (2015)

Elementos de las relaciones

Hay cinco elementos que son útiles para describir cada relación. Estos elementos describen la naturaleza de la relación entre el principal y el agente en términos de lo que el principal le pide al agente que haga, cómo el principal equipa al agente para hacerlo y supervisa e incentiva su desempeño.

Delegación es lo que el principal quiere que el agente haga. Por ejemplo, en la relación de Gestión, el Ministerio de Educación delega lo que se debe enseñar a los estudiantes a través del plan de estudios.

Finanzas se refiere a los recursos que el principal asignó al agente para lograr su tarea asignada. Por ejemplo, en la relación de Pacto el Ministerio de Hacienda asigna presupuesto a las autoridades educativas para realizar actividades educativas.

Información es cómo el principal evalúa el desempeño del agente. Por ejemplo, en la relación de Voz y elección, los padres pueden recopilar información sobre la experiencia escolar de sus hijos preguntándoles cómo se sienten acerca de la escuela o revisando los puntajes de las pruebas de sus hijos.

Apoyo se refiere a la preparación y asistencia que el principal brinda al agente para completar la tarea. Por ejemplo, en la relación de Gestión, el Ministerio de Educación puede preparar a los docentes para su trabajo brindándoles capacitación previa y durante el servicio.

Motivación se refiere a cómo el principal motiva al agente, incluidas las formas en que el bienestar del agente depende de su desempeño frente a los objetivos. La motivación puede ser extrínseca (mediada por el principal) o intrínseca (mediada por el agente). Por ejemplo, en la relación de Voz y elección, los padres o los grupos comunitarios pueden presionar directamente a la docencia para que mejoren su asistencia a la escuela exponiéndolos en reuniones comunitarias por no hacerlo.

La combinación de las cuatro relaciones clave y las cinco características juntas, como se muestra en Tabla 8, produce el Marco de los Sistemas RISE, también conocido como el marco 5x4.

Tabla 8_ El marco de sistemas educativos 5x4

Cinco características de cada relación de responsabilidad (Principal (P) a Agente (A))	Relaciones principal-agente			
	Política: ciudadanos (P) y las máximas autoridades ejecutivas, legislativas y fiduciarias del Estado (A)	Pacto: máximas autoridades ejecutivas, legislativas y fiduciarias del Estado (P) y autoridades y organismos educativos (A)	Gestión: autoridades y organizaciones educativas (P) y proveedores de primera línea (escuelas, líderes escolares y docencia; A)	Voz y elección: receptores del servicio (padres/hijos; P) y proveedores del servicio (escuelas, líderes escolares y docencia; A)
Delegación: lo que el principal quiere que haga el agente				
Finanzas: los recursos que el principal ha asignado al agente para lograr la tarea asignada				
Información: cómo evalúa el principal el desempeño del agente				
Apoyo: la preparación y asistencia que el principal brinda al agente para completar la tarea			p. ej., la capacitación de docentes como parte de un nuevo plan de estudios o enfoque pedagógico	
Motivación: cómo el principal motiva al agente, incluidas las formas en que el bienestar del agente depende de su desempeño frente a los objetivos				

El desempeño del agente es el resultado endógeno u orgánico de las interacciones entre los actores del sistema. La interacción entre los actores del sistema se caracteriza por los elementos de las relaciones. Los sistemas brindan aprendizaje a los estudiantes cuando las relaciones sólidas de responsabilidad se alinean en todos los elementos para los objetivos de aprendizaje.

Fuente: Adaptado de Pritchett (2015)

Propiedades emergentes: diagnóstico de desalineaciones del sistema

Los sistemas educativos brindan aprendizaje cuando las relaciones sólidas se alinean en torno a un objetivo de aprendizaje en todos sus elementos (Crouch, 2020). Hay al menos dos tipos de desalineaciones del sistema que a menudo hacen que los sistemas educativos no brinden resultados de aprendizaje: 1) las interacciones entre las partes del sistema producen una alineación con un objetivo que no es el aprendizaje; o 2) las interacciones entre las partes del sistema están desalineadas entre sí.

Las desalineaciones del sistema se pueden considerar como propiedades emergentes del sistema. Las propiedades emergentes del sistema son el resultado de las interacciones entre las partes constituyentes y no están bajo el control de una sola parte. La innovación es una propiedad emergente de una economía, al igual que las branquias de un pez son una propiedad emergente de un ecosistema. Puede parecer que hay una “mano invisible” creando la economía o una “madre naturaleza” orquestando la evolución, pero estas características surgen de las presiones del sistema, no de ningún plan intencional. De manera similar, la alineación y la desalineación son resultados del sistema, aunque ningún actor del sistema las cree intencionalmente.

Alineación en torno a un objetivo que no es el aprendizaje.

Los sistemas brindan aprendizaje cuando las relaciones de responsabilidad se alinean en torno a objetivos de aprendizaje, pero en muchos sistemas las relaciones se alinean en torno a otros objetivos. El marco puede ayudar a identificar y evaluar la alineación de una relación de responsabilidad.

Examinar cada relación de responsabilidad y sus características puede apuntar hacia la alineación general de la relación, que puede ser implícita o diferente de los propósitos declarados explícitamente. Este análisis de alineación es el más adecuado para comprender las relaciones de Pacto, Gestión y Voz y elección. Analizar la relación Política requiere un enfoque diferente y está más allá del alcance de esta discusión.¹⁴ Se puede identificar una alineación primaria mediante la definición de los actores y las organizaciones que componen cada relación y luego hacer la pregunta de cómo se ven la delegación, las finanzas, la información, la gestión, el apoyo y la motivación desde la perspectiva tanto del principal como del agente en la relación.

La alineación más común en los sistemas educativos es la alineación para el acceso y los logros. En las relaciones alineadas para el acceso, la delegación de objetivos, el financiamiento de actividades, la información utilizada para evaluar el desempeño, el apoyo brindado para mejorar el desempeño y la motivación de cumplir están orientados a ampliar el número de niños en la escuela y los años de escuela que completan. La alineación para el acceso y los logros en la mayoría de los sistemas educativos se evidencia por la rápida expansión en la inscripción y los logros de grado en los últimos 50 años.

Más generalmente, entre las alineaciones comunes se encuentran las siguientes:

Alineación para el aprendizaje. Los elementos de la relación están alineados en torno a los objetivos de aprendizaje. Se articulan, financian y apoyan objetivos claros hacia el aprendizaje. Este tipo tiene una voz cohesiva que aboga por el aprendizaje para todos.

Alineación para el acceso y los logros. Los elementos de la relación están alineados en torno a la expansión de la matrícula y el logro de grados (lograr que todos los niños vayan y permanezcan en la escuela). Si bien estos sistemas pueden hablar de “calidad” educativa, por lo general no se definen en relación con los resultados del aprendizaje y, en cambio, están conectados a una larga lista de insumos (p. ej., elementos medidos por el EMIS) que, en conjunto, establecen el estándar para una escuela de “calidad” mínima. Los sistemas como estos por lo general ponen énfasis en la contabilidad por sobre las cuentas, limitando la responsabilidad a un conjunto de indicadores delgados y prestando atención limitada a las narrativas densas que justifican las acciones y explican los resultados (Honig y Pritchett, 2019).

Alineación para la socialización. Los elementos de la relación se caracterizan por un énfasis en difundir o mantener una socialización o meta ideológica para la sociedad a través del sistema educativo.

Alineación para la selección. Los elementos de la relación se alinean para seleccionar a los mejores para continuar con su educación y tener acceso a oportunidades posteriores. Estos sistemas de “filtración” seleccionan a la minoría afortunada de niños que se graduarán y ganarán un lugar en la universidad o en el mercado laboral. Priorizan las calificaciones de los exámenes y la señalización.

14 Debido a que un análisis de la relación Política requeriría un enfoque de economía política más profundo, hasta el momento no se ha incluido en el Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE. Para una discusión de las alineaciones de la relación Política en el Marco de los Sistemas RISE, ver Belafi (2022). Para una discusión sobre la economía política de la educación y los puntos de entrada para alinear la política en torno al aprendizaje de los niños, consulte Levy (2022).

Alineación para el cumplimiento de procesos. Los elementos de la relación están dominados por un enfoque en tareas logísticas como cumplir con las actividades programadas y cumplir con los objetivos de informes. Si bien estos pueden haber tenido originalmente un propósito, ahora son el cumplimiento burocrático por el bien del cumplimiento. El núcleo técnico¹⁵ y el propósito son débiles o se pierden por completo y, en cambio, la relación está dominada por funciones de apoyo como recursos humanos, tecnología de la información o adquisiciones (Hwa y Pritchett, 2021). El mimetismo isomórfico, un proceso a través del cual los sistemas adoptan la forma externa de organizaciones más capaces sin desarrollar la capacidad asociada (Andrews et al., 2017), puede surgir en este tipo de sistemas para ocultar el enfoque subyacente en el cumplimiento del proceso. Sistemas como estos suelen poner énfasis en la contabilidad por sobre las cuentas (Honig y Pritchett, 2019).

Alineación para el patrocinio y/o grupos de interés específicos. Los elementos de la relación están alineados para un propósito que no es la educación. En el caso de los sistemas de patrocinio, dominan los objetivos políticos de patrocinio de corto plazo. Los políticos y quienes están en el poder utilizan el sistema como una fábrica de patrocinio (por ejemplo, para contratar profesores o para construir escuelas para ciertos distritos electorales). Otra variación de este tipo de sistema es aquellos sistemas indebidamente influenciados por intereses especiales en los que un grupo particular (p. ej., preocupaciones laborales/salarios de los sindicatos de docentes o ganancias de los productores de libros de texto) se asegura de que se prioricen sus necesidades. Cuando estos sistemas se alejan lo suficiente de cualquier propósito educativo central, a menudo aquellos que pueden, optan por salir del sistema público, dando como resultado un gran sector de escuelas privadas de bajo costo. Estos sistemas pueden tratar de ocultar su enfoque a través de la adopción isomórfica de características de otros tipos de sistemas, pero en realidad no brindan aprendizaje o educación para todos, ni subvierten las reglas en los sistemas de cumplimiento de procesos para favorecer al grupo dominante.

Algunas alineaciones son más relevantes para relaciones específicas. Por ejemplo, la socialización es más relevante para una discusión sobre la relación de Pacto, ya que el control sobre la función de socialización de la educación generalmente es disputado y monopolizado por el Estado (esta alineación también puede ser buscada por grupos de escuelas no estatales en la relación de Gestión, o familias en la relación de voz, pero más raramente en una escala sistémica). El cumplimiento del proceso es más relevante para la relación de Gestión, ya que generalmente surge como un enfoque administrativo de una organización (que actúa como principal) que busca supervisar una gran cantidad de agentes distribuidos. Tabla 9 relaciona las diversas alineaciones con sus relaciones relevantes.

Tabla 9_ Mapa de las posibles alineaciones de las relaciones de Pacto, Gestión y Voz y elección

Relación	Posibles alineaciones					
	Aprendizaje: la relación está alineada en torno al aprendizaje de todos los niños	Acceso: la relación está alineada en torno a las metas de matrículas y logros	Selección: la relación está alineada para filtrar un número restringido de estudiantes a niveles superiores de educación	Socialización: la relación se caracteriza por la socialización o el objetivo ideológico	Cumplimiento del proceso: la relación persigue el cumplimiento burocrático y está dominada por funciones de apoyo (p. ej., recursos humanos, TI o adquisiciones)	Patrocinio y/o grupos de interés específicos: predominan objetivos de patrocinio a corto plazo o de grupos de interés particulares
Pacto	x	x		x		x
Gestión	x	x	x		x	x
Voz y elección	x	x	x			x

15 Hwa y Pritchett (2021) definen que el núcleo técnico de una organización tiene dos componentes: un propósito compartido por los actores clave dentro de la organización y un conjunto de prácticas técnicas compartidas por los actores que promueven ese propósito. Argumentan que las organizaciones cumplen su propósito cuando las funciones de apoyo, como recursos humanos, adquisiciones, tecnologías de la información y finanzas, operan al servicio del núcleo. Las organizaciones pueden perder su núcleo y quedar dominadas por sus funciones de apoyo, ya sea debido al conflicto sobre el propósito o la erosión de las prácticas técnicas (Hwa y Pritchett, 2021).

Se puede realizar una evaluación de qué alineamientos describen mejor una relación revisando cada elemento (delegación, finanzas, información, apoyo y motivación) de la relación y considerando el alineamiento que mejor explica esos elementos. En las herramientas de [planificación y análisis](#),¹⁶ las herramientas 4, 5 y 6 presentan características que describen los subelementos de delegación, finanzas, información, apoyo y motivación, respectivamente, en el caso de diferentes alineaciones posibles. La herramienta 4 muestra esto para Pacto, la herramienta 5 para administración y la herramienta 6 para Voz y elección.

Una sola relación (o incluso un solo elemento) puede tener múltiples alineaciones superpuestas. Diferentes elementos del sistema pueden exhibir rasgos de una alineación, mientras que otros elementos se ajustan a una alineación diferente. Esto responde al hecho de que los sistemas pueden, y a menudo deberían legítimamente, perseguir múltiples objetivos educativos. Por ejemplo, la alineación para la socialización suele ser compatible con la alineación para el acceso, ya que la búsqueda de un objetivo ideológico se apoya en la incorporación de más niños al sistema escolar. De manera similar, un enfoque para la asignación de profesores puede alinearse con un mayor acceso y expansión del sistema, incluso cuando la información sobre los profesores en ese sistema puede estar más orientada hacia el cumplimiento del proceso. El cumplimiento del proceso a menudo forma parte de múltiples alineaciones, ya que a menudo es el medio burocrático a través del cual los sistemas persiguen objetivos de selección o acceso. Muchas características de un sistema de cumplimiento de procesos, como el mimetismo isomórfico generalizado,¹⁷ son compatibles con los sistemas alineados para el acceso, la selección e incluso el patrocinio. Sin embargo, el enfoque de diagnóstico mantiene el cumplimiento del proceso como una alineación separada, ya que el proceso burocrático también puede calcificarse, en muchos casos, en su propio propósito de auto cumplimiento. Distinguir entre alineaciones primarias y secundarias puede ser un juicio matizado que pueden facilitar las descripciones en las herramientas de análisis y planificación.

Alineación entre partes del sistema

La desalineación entre las diferentes partes del sistema puede dificultar el progreso hacia los objetivos de aprendizaje. Hay dos tipos principales de desalineación visibles dentro de la matriz 5x4: dentro de una relación y entre relaciones.

Dentro de una relación

La desalineación dentro de una relación ocurre cuando los diferentes elementos dentro de una relación particular de responsabilidad tiran en diferentes direcciones.

Por ejemplo, dentro de una relación de Pacto, las autoridades ejecutivas y fiduciarias (p. ej., el Ministerio de Hacienda) pueden delegar el objetivo de mejorar los niveles de aprendizaje, pero solo solicitar a las autoridades educativas (p. ej., el Ministerio de Educación) información sobre las tasas de matrícula. Esto significa que existe un desajuste entre las prioridades delegadas y la información utilizada para evaluar el desempeño del ministerio. Esto socava el objetivo delegado, ya que los funcionarios del ministerio cambian su enfoque hacia lo que se mide, en lugar de lo que se delega retóricamente, lo que debilita la relación general de responsabilidad (ver Tabla 10).

Los sistemas a menudo adoptan políticas *de jure* que parecen delegar una alineación (p. ej., una afirmación en los documentos de política de que el aprendizaje o la expansión universal son las principales prioridades), pero la revisión de los elementos de finanzas, información, motivación y apoyo puede indicar que están alineados con un propósito diferente. Por lo tanto, dicha relación está desalineada dentro de sí misma (columna) en la matriz de 5x4.

16 Nota: Si el hipervínculo a las secciones [Herramientas de planificación y análisis](#) ya no funciona, consulte https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-Misc_2023/09 y <https://riseprogramme.org/tools/rise-education-systems-diagnóstico> para obtener las versiones más recientes del kit de herramientas Diagnóstico.

17 Pritchett (2013) ofrece esta descripción del mimetismo isomórfico: "El engaño del camuflaje también funciona para las organizaciones. Los sociólogos tomaron prestada la idea del mimetismo isomórfico animal y la han aplicado a los ecosistemas organizacionales para describir cómo se comportan muchas organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983). Las organizaciones, en particular en campos en los que los resultados deseados son complejos de producir y difíciles de evaluar, pueden mejorar su supervivencia organizativa mediante la adopción de 'prácticas recomendadas' donde realmente no importa. Tales reformas pueden hacer que parezcan organizaciones funcionales. Adoptar las formas de las prácticas recomendadas sin ninguna de las funciones subyacentes que realmente caracterizan las prácticas recomendadas puede producir ganancias rápidas y fáciles para la percepción. Tales organizaciones pueden parecer organizaciones exitosas, aunque carezcan de un éxito real" (p. 96). Un ejemplo de mimetismo isomórfico en un sistema educativo podría ser un sistema de inspección escolar que solo recopila información sobre aportes (por ejemplo, cuántos profesores completaron sus libros de registro de planes de lecciones) y que no genera consecuencias ni apoyo específico para las escuelas y los profesores: parece un sistema de inspección, lleva a cabo actividades y produce informes que parecen inspecciones, pero no tiene ningún propósito real.

Tabla 10_ Ejemplos de desalineación dentro de una relación

	Política	Pacto	Gestión	Voz y elección
Delegación		Las autoridades ejecutivas y fiduciarias pueden delegar mejoras en el aprendizaje, por ejemplo, la oficina del presidente pide una nueva iniciativa para mejorar los puntajes de las pruebas		
Finanzas				
Información		En los informes periódicos sobre las actividades del Ministerio de Educación y en la justificación de los recursos, al Ministerio de Educación solo se le pide que informe sobre las tasas de matrícula		
Apoyo				
Motivación				

Entre las relaciones

La desalineación entre diferentes relaciones en las relaciones (filas) en el marco 5x4 también puede producir interacciones que no priorizan el aprendizaje.

Por ejemplo, las autoridades ejecutivas y fiduciarias pueden delegar un enfoque en el acceso y el logro, pero las autoridades educativas pueden intentar comenzar a delegar objetivos en torno a mejores resultados de aprendizaje. Este desajuste en lo que se está delegando en los diferentes niveles del sistema puede causar confusión. También podría resultar en una financiación y un apoyo insuficientes para los objetivos de aprendizaje que el Ministerio de Educación está tratando de adoptar.

La desalineación entre las relaciones es un desafío particular para los proveedores de primera línea (docentes y líderes escolares), que son los únicos actores en el sistema que son agentes de más de un principal. Como resultado, son particularmente vulnerables a la desalineación debido a las inconsistencias entre sus dos principales.

Por ejemplo, las autoridades educativas pueden querer cambiar el enfoque pedagógico en las escuelas. Pueden delegar este cambio, financiarlo adecuadamente, brindar apoyo para ayudar a la docencia a adoptarlo y recopilar información sobre la adopción. Sin embargo, si los padres se oponen al cambio, pueden presionar a la docencia para que mantengan el enfoque anterior (consulte Tabla 11).

Tabla 11_ Ejemplos de desalineación entre las relaciones

	Política	Pacto	Gestión	Voz y elección
Delegación			Las autoridades educativas presentan un enfoque pedagógico	Los padres prefieren el enfoque antiguo y expresan esta preferencia a la docencia.
Finanzas			Se proporciona financiamiento adecuado para desarrollar e implementar un nuevo enfoque	
Información			Se recopila información sobre la adopción del nuevo enfoque por parte de la primera línea	
Apoyo			Se proporciona capacitación en un nuevo enfoque proporcionado	
Motivación				Los padres y los grupos comunitarios presionan a los profesores para que se ciñan al enfoque antiguo

Ejemplos de desalineaciones comunes

El concepto de desalineación ayuda a dar sentido a problemas conocidos presentes en muchos sistemas educativos.

Tabla 12 es una lista ilustrativa, lejos de ser exhaustiva, de las desalineaciones que se encuentran comúnmente.

Tabla 12_ Ejemplos de desalineación comunes encontradas en los sistemas educativos

Partes del sistema involucradas	Descripción
<p>Dentro de la relación de Pacto: desalineación entre delegación, finanzas e información</p>	<p>La desalineación entre la delegación y otros elementos en la relación de Pacto es común porque el Estado puede adoptar con facilidad una retórica que señala un conjunto de prioridades delegadas, mientras adopta acciones que indican otro. Esto puede ocurrir porque las prioridades declaradas por el Estado son puramente retóricas y no se hace ningún esfuerzo por cambiar la política. También puede ocurrir si el Estado adopta un cambio de política de jure, pero luego no realiza cambios en la financiación, el apoyo o la información que permitirían la implementación de ese cambio.</p> <p>Por ejemplo, el Estado puede indicar un deseo de mejorar los resultados del aprendizaje al anunciar una reforma, pero luego no asigna suficientes fondos a la reforma porque la mayoría de los gastos están ligados a los salarios recurrentes de los docentes. Alternativamente, el Estado puede indicar que la educación es una prioridad, asignar fondos adicionales a la educación, pero luego no establecer métricas por las cuales se evaluarán las agencias educativas, lo que crea confusión sobre cómo se pueden gastar los recursos adicionales dentro del sector.</p>
<p>Dentro de la relación de Voz y elección: desalineación entre información y delegación, motivación y finanzas</p>	<p>¿Tienen los padres y las comunidades el poder y los medios para actuar sobre la nueva información? Brindar nueva información a los padres (sobre el aprendizaje de los estudiantes o sobre formas de involucrarse en la escuela) es una de las intervenciones más populares dirigidas a la voz.</p> <p>Sin embargo, proporcionar nueva información, por sí solo, no conduce a acciones que responsabilicen a las escuelas. Los padres también deben tener la capacidad de proponer acciones (delegar) a las escuelas y la capacidad de actuar (accionando las palancas de las finanzas o la motivación). Cuando hay alineación entre estos elementos, la información proporcionada a los padres puede servir como un llamado a la acción. En una relación desalineada donde los padres no tienen una forma clara de delegar, financiar o motivar a las escuelas, es probable que la nueva información tenga poco impacto. (Para ver algunos ejemplos empíricos, consulte Silberstein, 2020a).</p>
<p>Dentro de la relación de Gestión: desalineación entre delegación e información</p>	<p>¿Están alineados el currículo y la evaluación? El plan de estudios es una de las formas más influyentes en que el sistema delega a los docentes lo que se debe enseñar. Las evaluaciones son un impulsor igualmente poderoso del comportamiento de los docentes en el sistema, y actúan tanto para medir el desempeño (como información) como para establecer expectativas (como una fuente competitiva de delegación).</p> <p>Sin embargo, el currículo y las evaluaciones a menudo están desalineados, a veces debido a silos entre agencias gubernamentales en competencia (Atuhurra y Kaffenberger, 2020). En otros casos, la delegación, ya sea para completar el plan de estudios o para aumentar las tasas de aprobación de los exámenes, puede dominar a expensas del otro. Por ejemplo, el énfasis en aprobar los exámenes en muchos sistemas llevará con frecuencia a la docencia a apartarse del currículo para enseñar para el examen.</p>
<p>Dentro de la relación de Gestión: desalineación entre delegación y apoyo</p>	<p>¿Existe un apoyo adecuado para que la docencia imparta el currículo? La docencia a menudo carece de materiales didácticos que estén alineados con el plan de estudios y con los niveles de aprendizaje de los estudiantes. La docencia a menudo también carece del conocimiento o la experiencia para enseñar el plan de estudios, y es posible que no reciba capacitación y entrenamiento adecuados o de alta calidad que puedan ayudarlos a mejorar con el tiempo.</p>
<p>Dentro de la relación de Gestión: desalineación entre delegación e información</p>	<p>¿La información recopilada sobre la docencia está alineada con la enseñanza que se les pide que hagan? ¿O se requiere que genere y reporte información para cumplir con los requisitos administrativos? Las extensas tareas administrativas y la falta de seguimiento de las prácticas de enseñanza en el aula pueden indicar una desalineación que aleja las interacciones dentro del sistema de la enseñanza de calidad.</p>
<p>Entre las relaciones de Pacto y de Gestión (entre las filas)</p>	<p>Las reformas relacionadas con las carreras docentes son particularmente vulnerables a las desalineaciones entre las columnas de Pacto y de Gestión. Los aspectos críticos de la carrera docente se determinan a través de las reglas del servicio civil establecidas por la relación de Pacto, lo que dificulta la administración de la docencia en la relación de Gestión. Cuando se realiza un cambio dentro de la relación de Pacto o de Gestión que afecta un aspecto de la carrera docente, a menudo es difícil ajustar otros aspectos.</p> <p>Un ejemplo perenne de esto es el de los salarios de los docentes, donde las reglas que rigen las finanzas en la relación de Pacto a menudo limitan cómo, o de qué manera, la relación de Gestión puede motivar a la docencia. Esto crea condiciones propicias para la desalineación que dificulta o incluso socava los efectos previstos de las reformas de la carrera docente.</p>
<p>Entre las relaciones de Voz y elección y de Gestión (entre las filas)</p>	<p>Dado que las autoridades educativas y las comunidades comparten un agente común en el marco, es decir, las escuelas y los docentes, puede producirse una desalineación cuando los dos principales tienen objetivos diferentes. El ejemplo más común de esta tensión se encuentra en los sistemas centralizados donde una burocracia centralizada controla las escuelas y margina la voz.</p> <p>Por ejemplo, los comités escolares son una “práctica recomendada” popular para alentar la voz, pero los sistemas a menudo les asignan tareas relativamente insustanciales que no afectan de manera significativa las metas, el financiamiento o la motivación de los profesores, y terminan entregando forma sobre función.</p>

Fuente: Autores

Un ejemplo real de desalineación: capacitación docente en un nuevo currículo o pedagogía

Para transmitir por completo la intuición detrás del concepto de desalineación y para ilustrar el tipo de evidencia del mundo real que se puede usar para diagnosticar desalineaciones en la práctica, es útil discutir un caso específico.

Los programas de capacitación docente son una actividad crítica a través de la cual las autoridades educativas apoyan a los líderes y docentes escolares de primera línea, pero a menudo no logran mejorar los resultados del aprendizaje. Estas actividades caen dentro de la celda "Administración - Apoyo" de la matriz (ver la celda verde en la Tabla 8). La aplicación del marco de sistemas puede revelar las desalienaciones en la raíz de por qué un programa aparentemente bien diseñado puede no alcanzar la meta de mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Una experiencia reciente con un programa de capacitación docentes en Ruanda ofrece una imagen real que se puede utilizar para explorar diferentes tipos de desalineaciones. En 2016, Ruanda emprendió reformas en los planes de estudio de sus escuelas primarias y secundarias, incluida una materia de escuela secundaria sobre emprendimiento. La reforma tenía como objetivo adoptar un enfoque de la materia más basado en las habilidades y centrado en el estudiante. Una organización no gubernamental (ONG) identificó la capacitación en el nuevo currículo como una brecha en la implementación y desarrolló un programa de capacitación que se implementará en forma paralela a la implementación del currículo. El programa incluyó capacitaciones durante el servicio, visitas de intercambio a otras escuelas y divulgación y apoyo. Si bien el plan de estudios se implementó en todo el país, la capacitación de la ONG solo se implementó en una muestra de escuelas seleccionadas al azar, lo que permitió una evaluación cuantitativa y aleatoria de los efectos de la capacitación en las prácticas docentes y los resultados del aprendizaje de los estudiantes junto con un estudio cualitativo de las percepciones de la docencia y los estudiantes. del nuevo plan de estudios y formación.

La evaluación cuantitativa encontró que, dos años después del lanzamiento del programa de capacitación, las escuelas de tratamiento experimentaron un aumento de seis veces (52 puntos porcentuales) en el uso de laboratorios de habilidades, es decir, sesiones extendidas para realizar actividades prácticas de aprendizaje experiencial, en comparación con escuelas de control. El mayor uso de laboratorios de habilidades en las escuelas de tratamiento fue de la mano con cambios en la pedagogía hacia un mayor "enfoque en el estudiante". A pesar de las indicaciones alentadoras sobre el papel que desempeñó la capacitación en el cambio de las prácticas en el aula, el estudio no encontró ningún efecto de la capacitación en los puntajes de los estudiantes en los exámenes nacionales de alto impacto, ni en las pruebas de educación financiera, espíritu empresarial y habilidades no cognitivas desarrolladas y administradas. por los investigadores (Blimpo y Pugatch, 2020).

Las entrevistas y las discusiones de grupos realizadas con estudiantes y profesores junto con la evaluación cuantitativa ofrecen información sobre por qué el programa de capacitación logró cambiar las prácticas docentes de la manera en que la reforma curricular pretendía, pero no logró, mejorar los resultados de los estudiantes.

La reforma curricular no estuvo acompañada de una reforma de los exámenes. Entonces, si bien la capacitación ayudó a los profesores a adoptar un enfoque más basado en las habilidades y centrado en el estudiante (en particular a través de la programación y realización de más laboratorios de habilidades), la presión general se mantuvo en enseñar la teoría y el contenido que aparecían en el plan de estudios anterior y en el examen, sin cambios. En entrevistas y grupos de discusión, tanto profesores como estudiantes notaron esta disonancia. Los profesores sugirieron a los entrevistadores que los exámenes nacionales deberían actualizarse para reflejar el nuevo plan de estudios y algunos informaron que intentaron hacer cambios en los exámenes internos a nivel escolar para reflejar mejor el enfoque basado en habilidades que ahora debían enseñar. Los estudiantes de las escuelas tratadas informaron que se planificaron y alentaron laboratorios de habilidades y clubes técnicos (otra característica del nuevo plan de estudios) para los estudiantes en el Estándar 4 y el Estándar 5, pero no para el Estándar 6 (el año en que los estudiantes toman los exámenes nacionales) y que ese tiempo se utilizó para la preparación de los exámenes (Anand, 2020).

¿Qué desalineaciones pueden haber socavado el éxito del programa de capacitación en este caso?

Posibles desalineaciones dentro de la relación de Gestión: la capacitación de la docencia podría no haber coincidido con los otros elementos de la relación de Gestión. La nueva capacitación podría haber estado desalineada con el elemento de delegación de la relación si fuera inconsistente con el nuevo plan de estudios o pedagogía, o si no hubiera suficiente apoyo general. También podría haber estado desalineado con el elemento financiero de la relación, si se le asignaron recursos insuficientes; con el elemento de información de la relación si las autoridades descuidaron el seguimiento para determinar qué tan bien funcionó la capacitación; o con el elemento de motivación de la relación, si la docencia y los líderes escolares tenían pocos incentivos para participar de forma activa en la capacitación o implementar la nueva pedagogía.

Diagnóstico basado en la investigación empírica disponible: este tipo de desalineación es una característica destacada de este ejemplo en al menos dos formas. En primer lugar, el enfoque habitual del gobierno ofreció un apoyo insuficiente a los docentes en para el nuevo plan de estudios. Como resultado, los docentes que no recibieron la capacitación de las ONG hicieron significativamente menos cambios en sus prácticas docentes que quienes recibieron capacitación. En segundo lugar, los exámenes cruciales, la información más importante utilizada por el sistema para medir a la docencia y los estudiantes, no se reformaron junto con el plan de estudios, lo que generó una desalineación dentro de la relación. Los profesores y las escuelas, conscientes de la importancia del desempeño en los exámenes, continuaron enfatizando el material teórico que era el núcleo del antiguo plan de estudios (Anand, 2020).

Posibles desalineaciones en las relaciones: la utilidad de la capacitación puede haber sido socavada por las desalineaciones entre las relaciones de responsabilidad. Si el nuevo plan de estudios o la pedagogía presentados en la capacitación (delegados de las autoridades educativas a las escuelas y la docencia en la relación de Gestión) era inconsistente con las prioridades de los líderes ejecutivos o fiduciarios (delegadas por estos líderes a las autoridades educativas en la relación de Pacto), es posible que se hayan asignado recursos insuficientes. Además, la inconsistencia en la delegación podría significar que algunos actores dentro del Ministerio de Educación estaban impulsando la capacitación mientras que otros no se preocupaban por ella, lo que socavaba la motivación.

Además de las posibles desalineaciones entre la Gestión y el Pacto, la capacitación implementada por la relación de Gestión también podría haber chocado con la relación de Voz y elección. Por ejemplo, la capacitación puede haber sido inconsistente con las preferencias de los padres para sus hijos. Si los padres no están interesados en la nueva pedagogía o se oponen a ella, incluso una capacitación exitosa tendría dificultades para ser efectiva, ya que la docencia podría enfrentar la presión de los padres para renunciar al nuevo enfoque.

Diagnóstico basado en la investigación empírica disponible: para las desalineaciones entre la Gestión y el Pacto, el análisis disponible en este caso no analiza el papel que jugaron el Ministerio de Hacienda o los líderes ejecutivos en la reforma, por lo que no es posible estudiar la desalineación entre estas relaciones en este caso.

Para las desalineaciones entre la Gestión y la Voz y elección, el análisis de este caso no incluye información sobre las perspectivas parentales, pero sí incluye el análisis de las discusiones de grupos focales realizadas con los estudiantes. Se encontró que los estudiantes tenían una visión positiva del nuevo plan de estudios, informando que les proporcionó algunas habilidades para iniciar pequeñas empresas a pesar de que solo se implementó de manera parcial. En particular, muchos estudiantes en las escuelas de tratamiento mencionaron específicamente cosas útiles que aprendieron durante los laboratorios de habilidades y de los clubes técnicos de estudiantes, ninguno de los cuales se implementó en muchas de las escuelas de control. La opinión positiva general del nuevo currículo por parte de los estudiantes sugiere que la desalineación entre las relaciones de Gestión y de Voz y elección no fue una causa significativa de desalineación en este caso, aunque sin información sobre las percepciones más amplias de la familia o la comunidad sobre el nuevo currículo (y su poder relativo para influir en los profesores) es difícil llegar a una conclusión definitiva (Anand, 2020).

Conclusión

El ejemplo de capacitación de profesores de Ruanda discutido anteriormente, como la mayoría de los otros ejemplos en este ensayo, muestra cómo las desalineaciones en el sistema educativo pueden obstaculizar la efectividad de un programa. La calidad general de la educación se ha estancado o ha disminuido en la mayoría de los países de bajos y medianos ingresos (Le Nestour et al., 2022), pero hay unos cuantos programas y trayectorias nacionales exitosos. A menudo, las raíces del éxito en la mejora de los resultados del aprendizaje pueden rastrearse hasta el surgimiento de una alineación en torno al aprendizaje a través de las relaciones en un sistema educativo.

Consideremos el caso de Vietnam, un sistema ampliamente reconocido por superar a sus pares en niveles similares de desarrollo económico (Dang et al., 2020). Una característica clave del sistema vietnamita es una actitud predominante a nivel nacional de "todos por el aprendizaje", que se demuestra por el compromiso político de alto nivel para aprender de los líderes nacionales y de partidos, los compromisos financieros de los hogares individuales con la educación y la participación del público en general en la educación (incluso en ausencia de una sociedad civil organizada en el sector de la educación, que sí está presente en otros países en desarrollo). Esto refleja un alto grado de alineación para el aprendizaje en delegación y finanzas a través de múltiples relaciones de responsabilidad en el sistema vietnamita. Esta alineación en torno al aprendizaje existe junto con otras características del sistema vietnamita que podrían socavar el desempeño, como la descentralización desalineada y las desigualdades persistentes entre grupos (London, 2021). El sistema vietnamita está lejos de ser perfecto,

pero funciona mucho mejor que sus pares y la alineación en torno a los objetivos de aprendizaje es una característica clave de este éxito.

La mayoría de los sistemas educativos en los países de bajos y medianos ingresos tienen un largo camino por recorrer para brindar la educación de calidad de la que disfrutaban los estudiantes vietnamitas. Al proporcionar un enfoque estructurado para comprender y analizar los componentes y las interacciones de un sistema educativo, el Marco RISE puede ayudar a diagnosticar las desalineaciones presentes en un sistema educativo. Este diagnóstico puede luego informar las intervenciones que pueden volver a alinear el sistema de una manera significativa y sostenible para brindar resultados de aprendizaje.

Bibliografía

- Anand, Gautam. 2019. "Entrepreneurship Education and Teacher Training in Rwanda: Findings of the Qualitative Research Study."
- Andrews, Matt, Lant Pritchett, and Michael Woolcock. 2017. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Building State Capability*. Oxford University Press. <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001/acprof-9780198747482>.
- Atuhurra, J. and Kaffenberger, M. 2020. System (In)Coherence: Quantifying the Alignment of Primary Education Curriculum Standards, Examinations, and Instruction in Two East African Countries. RISE Working Paper Series. 20/057. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2020/057.
- Banco Mundial. 2013. *Teacher Reform in Indonesia: The Role of Politics and Evidence in Policy Making*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16355>.
- Banco Mundial. 2003. *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial. 2018. *Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. World Development Report. Washington, D.C., Boston, Massachusetts: Banco Mundial, Credo Reference.
- Banco Mundial. 2019. *Ending Learning Poverty: What Will It Take?*. Banco Mundial, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32553>
- Belafi, C. 2022. Where There's a Will There's a Way: The Role of Political Will in Creating/Producing/Shaping Education Systems for Learning. RISE Insight Series. 2022/043. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI_2022/043.
- Blimpo, Moussa P., and Todd Pugatch. 2020. "Entrepreneurship Education and Teacher Training in Rwanda." Research on Improving Systems of Education (RISE). https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2020/052.
- Crouch, Luis. 2020. "Systems Implications for Core Instructional Support Lessons from Sobral (Brazil), Puebla (Mexico), and Kenya." Research on Improving Systems of Education (RISE). https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI_2020/020.
- de Ree, Joppe, Karthik Muralidharan, Menno Pradhan, and Halsey Rogers. 2018. "Double for Nothing? Experimental Evidence on an Unconditional Teacher Salary Increase in Indonesia." *The Quarterly Journal of Economics* 133 (2): 993-1039. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx040>.
- Dang, Hai-Anh, Paul Glewwe, Jongwook Lee, and Khoa Vu. Glewwe, P., James, Z., Lee, J., Rolleston, C. and Vu, K. (2021). What Explains Vietnam's Exceptional Performance in Education Relative to Other Countries? Analysis of the Young Lives Data from Ethiopia, Peru, India and Vietnam. RISE Working Paper Series. 21/078. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2021/078
- Glewwe, Paul, Michael Kremer, and Sylvie Moulin. 2009. "Many Children Left Behind? Textbooks and Test Scores in Kenya." *American Economic Journal: Applied Economics* 1 (1): 112-35. <https://doi.org/10.1257/app.1.1.112>.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Hwa, Yue-Yi, Michelle Kaffenberger, and Jason Silberstein. 2020. "Aligning Levels of Instruction with Goals and the Needs of Students (ALIGNs): Varied Approaches, Common Principles." Research on Improving Systems of Education (RISE). https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI_2020/022.
- Hwa, Yue-Yi, and Pritchett, Lant. 2021. Teacher Careers in Education Systems That Are Coherent for Learning: Choose and Curate Toward Commitment to Capable and Committed Teachers (5Cs). Research on Improving Systems of Education (RISE). https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-Misc_2021/02.
- Honig, Dan, and Lant Pritchett. 2019. The Limits of Accounting-Based Accountability in Education (and Far Beyond): Why More Accounting Will Rarely Solve Accountability Problems. RISE Working Paper Series. 19/030. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2019/030.
- Le Nestour, Alexis, Moscoviz, Laura, and Sandefur, Justin. 2022. "The Long-Term Decline of School Quality in the Developing World." Center for Global Development, Working Paper No. 608. <https://www.cgdev.org/publication/long-run-decline-education-quality-developing-world>.
- Levy, Brian. 2022. How Political Contexts Influence Education Systems: Patterns, Constraints, Entry Points. RISE Working Paper Series. 22/122. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2022/122.
- London, Jonathan. 2021. Outlier Vietnam and the Problem of Embeddedness: Contributions to the Political Economy of Learning. RISE Working Paper Series. 21/062. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2021/062.
- Marshall, Kristin N., Adrian C. Stier, Jameal F. Samhoury, Ryan P. Kelly, and Eric J. Ward. 2016. "Conservation Challenges of Predator Recovery: Conservation Challenges of Predator Recovery." *Conservation Letters* 9 (1): 70-78. <https://doi.org/10.1111/conl.12186>.

- Meadows, Donella H. 2008. *Thinking in Systems: A Primer* /. White River Junction, Vt. : <http://hdl.handle.net/2027/ucbk.ark:/28722/h21j9797p>.
- Muralidharan, Karthik, and Abhijeet Singh. 2020. Improving Public Sector Management at Scale? Experimental Evidence on School Governance in India. RISE Working Paper Series. 20/056. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2020/056.
- Niño-Zarazúa, Miguel. 2016. "Aid, Education Policy, and Development." *International Journal of Educational Development*, Aid, Education Policy, and Development, 48 (May): 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.12.002>.
- Pritchett, Lant. 2013. *The Rebirth of Education: Schooling Ain't Learning*. Washington: Brookings Institution Press. <https://doi.org/10.7864/j.ctt1gpccb8>.
- Pritchett, Lant. 2015. "Creating Education Systems Coherent for Learning Outcomes." RISE Working Paper Series.15/005. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2015/005.
- Pritchett, Lant, and Martina Viarengo. 2021. Learning Outcomes in Developing Countries: Four Hard Lessons from PISA-D. RISE Working Paper Series. 21/069. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2021/069.
- Silberstein, Jason. 2020a. "Knowledge is Not Always Power: How a New Study Uses Systems Thinking to Reconcile Why Some Information Interventions Succeed Where Others Fail." RISE Programme blog. <https://riseprogramme.org/blog/knowledge-is-not-always-power>.
- Silberstein, Jason. 2020b. "When the Devil's Not in the Details: The System Failure of a Large-Scale School Management Reform in India." RISE Programme blog. <https://riseprogramme.org/blog/system-failure-school-management-reform-india>.
- Spivack, Marla, Jason Silberstein, and Yue-Yi Hwa. 2023. The RISE Education Systems Diagnostic Toolkit. https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-Misc_2023/09

Cada sección del kit de herramientas debe consultarse durante las fases indicadas del Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE:

- 1 Inicio
- 2 Revisión documental
- 3 Talleres y entrevistas con partes interesadas
- 4 Análisis
- 5 Taller de priorización
- 6 Informe final

Kit de herramientas Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

Parte 1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Introducción

1

Aplicaciones del Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

1

Parte 2 IMPLEMENTACIÓN

Comprender el Marco de los Sistemas RISE

1 2 4 6

Guía de aplicación del Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

1 2 3 4 5 6

Herramientas de planificación y análisis

1 2 3 4 5 6

Parte 3 RECURSOS

Glosario

1 2 3 4 5 6

Videos de capacitación y presentaciones

1 2 3

Materiales de ejemplo de los estudios piloto

1 3 6