

# Kit de herramientas Diagnóstico de Sistemas Educativos RISE

## PARTE 3 (a): Glosario

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

---

**Parte 1 | DESCRIPCIÓN GENERAL**

**Parte 2 | IMPLEMENTACIÓN**

**Parte 3 | RECURSOS**

| **Glosario**

| Videos de capacitación y presentaciones

| Materiales de ejemplo de los estudios piloto

---

Descargar el toolkit completo: [https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-Misc\\_2023/09](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](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](https://riseprogramme.org)

# Glosario

## 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).

Lista de términos en el glosario

No table of contents entries found.

## Definiciones

### **marco 5x4**

El marco 5x4 (también conocido como marco de sistemas RISE, marco de responsabilidad RISE o marco de sistemas educativos) es una herramienta conceptual para considerar las relaciones clave de un sistema educativo (con foco en 4 relaciones de Responsabilidad entre directores y agentes), los elementos que conforman esas relaciones (con foco en 5 elementos), y las formas en que estas relaciones conducen a diferentes resultados en todo el sistema.

Para obtener más información, consulte **Comprender el Marco de los Sistemas RISE** y la Sección II en Pritchett, L. (2015).

Creación de sistemas educativos coherentes para los resultados del aprendizaje. Serie de Documentos de Trabajo de RISE.15/005. [https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP\\_2015/005](https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2015/005).

Vea también las entradas *elemento, responsabilidad y alineamiento(s) de una relación de responsabilidad* de este glosario.

### **acceso, alineación para**

Una relación de Responsabilidad (o sistema educativo) está alineada para el acceso cuando el objetivo clave de la relación (o sistema), como se manifiesta en los diferentes elementos de la(s) relación(es), está en expansión (llevar a todos los niños a la escuela). Hay un énfasis en la matriculación y el logro de grado o finalización de nivel. Si bien estos sistemas pueden hablar de “calidad”, por lo general la calidad no se define en relación con los resultados de aprendizaje y, en cambio, está conectada a una larga lista de insumos “escasos” (por ejemplo, cosas medidas por EMIS), sin referirse a las prácticas de enseñanza y aprendizaje en el salón de clases.

Vea también *alineamiento(s) de una relación de responsabilidad* en este glosario.

### **Responsabilidad basada en cuentas versus Responsabilidad basada en contabilidad**

La responsabilidad basada en cuentas hace hincapié en la información en forma de descripciones detalladas, específicas del contexto, no estandarizadas y “gruesas” de lo que un agente hizo y sus razones para hacerlo. Por el contrario, la Responsabilidad basada en la contabilidad enfatiza la información en forma de medidas cuantificables, estandarizadas y “delgadas”, que frecuentemente describen insumos más que resultados.

Por ejemplo, la Responsabilidad basada en cuentas en la relación de Gestión podría implicar observaciones detalladas de lecciones en el aula y discusiones de seguimiento entre inspectores/funcionarios de distrito (principales) y maestros (agentes). La Responsabilidad basada en la contabilidad en la relación de Gestión podría implicar listas de verificación estandarizadas que los maestros deben enviar a través del sistema EMIS sobre si completaron ciertos temas curriculares y actividades de la lección en un semestre determinado.

Para obtener más información, consulte Honig, D. y Pritchett, L. (2019). Los límites de la Responsabilidad basada en la contabilidad en la educación (y mucho más allá): por qué más contabilidad rara vez resolverá los problemas de Responsabilidad. Serie de documentos de trabajo de RISE. 19/030. [https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP\\_2019/030](https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2019/030).

Ver también *entradas (vs. resultados)* en este glosario.

### **alineamiento(s) de una relación de responsabilidad**

La alineación de una relación de Responsabilidad es el principal resultado que produce la relación. Esta alineación es una propiedad emergente de la interacción entre los actores en la relación, y el Marco RISE ayuda a identificarla. Los sistemas brindan aprendizaje cuando los elementos de las relaciones clave en el sistema se alinean para el aprendizaje, pero en muchos sistemas las relaciones se alinean para otro(s) propósito(s). El Marco RISE especifica algunos de estos propósitos comunes y cómo se pueden identificar en un sistema.

Para obtener más información, consulte **Comprender el Marco de los Sistemas RISE**.

Para ver ejemplos ilustrativos de cómo se verían estas diferentes alineaciones para diferentes elementos de cada relación de responsabilidad, consulte las herramientas 4, 5 y 6 en las [herramientas de planificación y análisis](#).

Ver también las alineaciones comunes incluidas en el diagnóstico de los sistemas educativos:

- *aprendizaje, alineación para*
- *acceso, alineación para*
- *selección, alineación para*
- *cumplimiento de procesos, alineación para*
- *socialización, alineación para*
- *mecenazgo y/o grupos de interés particulares, alineación para.*

Vea también *desalineación, dentro de o entre la(s) relación(es) de*.

Nota: en iteraciones anteriores del diagnóstico RISE, la *alineación* a veces se llamaba “coherencia”.

### ***autoridad (ejecutiva, fiduciaria o legislativa)***

Las máximas autoridades ejecutivas suelen ser el jefe de gobierno, como la oficina del presidente/primer ministro a nivel nacional o la oficina del primer ministro a nivel regional en un estado federal. Las autoridades fiduciarias son las que toman las decisiones presupuestarias, típicamente el ministerio de finanzas. Las autoridades legislativas son órganos legislativos, normalmente el parlamento. Estas autoridades suelen ser el agente en la relación Política y el director en la relación Compact, y tienen la máxima autoridad formal sobre la política y los presupuestos educativos.

### ***coherencia***

Vea *alineamiento(s) de una relación de responsabilidad*.

### ***compacto (relación)***

En el marco 5x4, compacto es la relación entre las más altas autoridades ejecutivas, legislativas y fiduciarias del estado, el principal, y las autoridades y organizaciones educativas, el agente.

- Vea también *relación de responsabilidad*.

### ***de jure vs. de facto***

El significado literal de *de jure* es “de derecho”, y el significado literal de *de facto* es “de facto”. En relación con la formulación y la implementación de políticas, *de jure* se refiere a lo que está oficialmente escrito en papel o legislado oficialmente, mientras que *de facto* se refiere a lo que realmente sucede en la práctica.

Ver también *mimetismo isomorfo* y *núcleo técnico (y funciones de apoyo)*.

### ***delegación (elemento)***

En una relación de Responsabilidad, la delegación son los objetivos que el principal le da a un agente. Por ejemplo, en la relación de Gestión, el Ministerio de Educación suele utilizar el plan de estudios como un instrumento para delegar (a los docentes y las escuelas) ciertas prioridades sobre lo que se debe enseñar a los estudiantes.

- Vea también *elemento*.

### ***autoridades y organizaciones educativas***

Individuos y organizaciones que están subordinados a las más altas autoridades estatales ejecutivas, fiduciarias y legislativas, pero que están por encima de los líderes escolares y maestros en primera línea. Dependiendo del contexto, las autoridades y organizaciones educativas pueden incluir no solo ministerios de educación, sino también autoridades independientes de exámenes y currículos, la sede de grandes cadenas de escuelas privadas, organismos religiosos que supervisan las escuelas financiadas con fondos públicos, etc.

## **elemento**

También denominados elementos de diseño de la relación de Responsabilidad. Estos corresponden a las filas del marco de 5x4. Hay cinco elementos (Delegación, Finanzas, Información, Soporte y Gestión). El marco de RISE no cubre todos los elementos en todas las relaciones.

- Para obtener más información, consulte **Comprender el Marco de los Sistemas RISE** y la Sección II en Pritchett, L. (2015). Creación de sistemas educativos coherentes para los resultados del aprendizaje. Serie de Documentos de Trabajo de RISE.15/005. [https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP\\_2015/005](https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2015/005).
- Ver también los elementos incluidos en el diagnóstico de los sistemas educativos:
  - *delegación (elemento)*
  - *finanzas (elemento)*
  - *información (elemento)*
  - *apoyo (elemento)*
  - *motivación (elemento)*.
- Vea también *relación de responsabilidad*.

## **EMIS**

Sistemas de Información de la Gestión Educativa, por sus siglas en inglés (*Education Management Information Systems*)

## **exámenes**

En este kit de herramientas de diagnóstico, *exámenes* se refiere a evaluaciones que tienen consecuencias importantes para el estudiante (generalmente al final de la escuela primaria o secundaria). *Evaluaciones y pruebas*, en contraste, se refieren a todas las demás medidas del aprendizaje de los estudiantes.

## **finanzas (elemento)**

En una relación de Responsabilidad, las finanzas se refieren a los recursos que el principal ha asignado al agente para lograr la(s) tarea(s) delegada(s). Por ejemplo, en la relación Pacto, el Ministerio de Hacienda asigna presupuesto a las autoridades educativas para realizar actividades educativas.

- Vea también *elemento* en el glosario

## **primera línea (versus centro)**

Docentes y líderes escolares que interactúan directamente con los estudiantes en la prestación de servicios educativos. En el análisis, las escuelas y las aulas en primera línea (agentes en las relaciones de la Gestión y Voz y elección) a menudo se estudian en contraste las autoridades y organizaciones educativas (principales en la relación de Gestión).

- Vea también *araña (versus estrella de mar)*

## **incoherencia**

Ver *desalineación*.

## **información (elemento)**

En una relación de Responsabilidad, la información se refiere a cómo el principal evalúa el desempeño del agente en su(s) tarea(s) delegada(s). 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 en la escuela o revisando los puntajes de las pruebas de sus hijos.

- Vea también *elemento*.

## **entradas (vs. resultados)**

Pritchett (2018) explica el concepto de *entradas* (en contraste con *resultados*) de la siguiente manera:

La forma en que las grandes burocracias prefieren trabajar es especificando las entradas y los criterios de cumplimiento de un proceso para luego medirlas [esas variables], como una forma de impulsar el desempeño [...] Entonces, en educación, uno especificaría entradas fácilmente observables, como la disponibilidad de libros de texto, el tamaño de la clase, la infraestructura escolar. Incluso si uno estuviera hablando de “calidad” de la educación, una gran burocracia querría que esto se redujera a indicadores “débiles”, como la fracción de docentes con un determinado tipo de título formal la medida en que se cumplió con contratar a los docentes en base a una cierta evaluación formal. [...]

Proporcionar información sobre entradas que no tienen una conexión causal clara con los productos y resultados no ayuda y puede incluso perjudicar al distraer los esfuerzos. El viejo dicho es que, si tienes más de tres prioridades, no tienes prioridades. ¿Qué sucede si su “libreta de calificaciones” tiene 977 elementos? Si mejorar cualquiera de esos 977 elementos (p. ej., estudiantes que reciben incentivos, proporción de alumnos por docente, porcentaje de escuelas con patios de recreo, tasa de transición, calificaciones educativas de los docentes) es considerado como una meta del programa, entonces uno puede, como dicen, felizmente reorganizar las tumbonas ya dispuestas en Titanic. Por ejemplo, bajo la etiqueta de “indicador de desempeño” se incluye la “proporción alumno-docente”, presumiblemente con la noción de que cuanto más bajo, mejor. Pero en varios estados de la India, la proporción de alumnos por maestro en las escuelas públicas estaba cayendo porque el número de estudiantes estaba cayendo mientras que la fuerza de maestros se mantuvo más constante. Así que esto era, en realidad, un indicador de un estancamiento en la calidad de la escuela, no un indicador de “desempeño”. (pp. 3-5)

- Para obtener más información, consulte Pritchett, L. (2018). Los riesgos de los tableros peligrosos en la educación básica. RISE Perspicacia. [https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI\\_2018/006](https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI_2018/006).
- Vea también *cumplimiento de procesos, alineación para, Responsabilidad basada en cuentas versus Responsabilidad basada en contabilidad y mimetismo isomorfo*.

## **mimetismo isomorfo**

La siguiente es la definición que Pritchett (2013) da del concepto de *mimetismo isomorfo*:

El camuflaje que mejora el valor de supervivencia de un animal al imitar a otra especie se llama mimetismo isomórfico. La serpiente de coral oriental es altamente venenosa y de colores brillantes, con rayas negras, rojas y amarillas. La serpiente escarlata real no es venenosa; en realidad, es solo una criatura inofensiva, pero también tiene colores brillantes, con rayas negras, rojas y amarillas. La serpiente escarlata real disfruta de las ventajas evolutivas de señalar que es peligrosa sin la molestia de ser peligrosa realmente. Algunas especies de moscas han evolucionado para parecerse a las abejas, e incluso para hacer un zumbido de abeja mientras vuelan. La presión de supervivencia de la selección natural a veces produce imitadores, especies que obtienen un valor de supervivencia al imitar las formas o apariencias de otras especies sin ninguna función real asociada a esa apariencia.

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, particularmente 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 “mejores prácticas” [en ámbitos] donde [esas prácticas] realmente no importan. Tales reformas pueden hacer que parezca que son organizaciones funcionales. Al adoptar las formas de “mejores prácticas”, pero sin [implementar] ninguna de las funciones subyacentes que realmente caracterizan esas prácticas, tales organizaciones pueden producir ganancias rápidas y fáciles en su imagen percibida. Pueden verse como organizaciones exitosas, aunque carezcan de éxitos reales (p. 96).

Los ejemplos de mimetismo isomórfico en los sistemas educativos incluyen políticas de compensación docente que otorgan salarios más altos a los docentes con una certificación adicional, aunque la certificación esté mal diseñada y no mejore las competencias pedagógicas de los docentes; o mantener un sistema de inspección escolar que recopila información sobre entradas débiles (por ejemplo, cuántos maestros han completado sus registros de planes de lecciones) y que, sin embargo, no produce consecuencias [relevantes] ni da apoyo específico a las escuelas o los maestros.

- Para obtener más información, consulte Pritchett, L. (2014). Los riesgos para los sistemas educativos derivados del desajuste del diseño y el isomorfismo global: conceptos, con ejemplos de la India (documento de trabajo de WIDER). UNU-AMPLIA. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2014/760-8>. Vea también DiMaggio, PJ y Powell, WW (1983). La jaula de hierro revisada: isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en los campos organizacionales. *Revisión Sociológica Americana*, 48 (2), 147-160. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2095101>; y Pritchett, L. (2013). *El renacimiento de la educación: la escolarización no es aprendizaje*. Centro para el Desarrollo Global. Capítulo 1 disponible en: [https://www.cgdev.org/sites/default/files/rebirth-education-introduction\\_0.pdf](https://www.cgdev.org/sites/default/files/rebirth-education-introduction_0.pdf)
- Vea también, en el glosario, las entradas para *cumplimiento de procesos*, *alineación para* y *de jure vs. de facto*.

### **aprendizaje, alineación para**

Una relación de Responsabilidad (o sistema educativo) está alineada para el acceso cuando el objetivo clave de la relación (o sistema), como se manifiesta en los diferentes elementos de la(s) relación(es), es cultivar el aprendizaje de los estudiantes. En tales relaciones y sistemas, se articulan, financian y apoyan objetivos claros para el aprendizaje.

- Vea también *alineamiento(s) de una relación de responsabilidad*.

### **gestión (relación)**

En el marco 5x4, la Gestión es la relación entre las autoridades educativas y las organizaciones (el principal) y los líderes escolares y docentes de primera línea (los agentes).

Por lo general, la relación de Gestión involucra múltiples principales y múltiples agentes. Por ejemplo, entre los principales de esta relación pueden estar el Ministerio de Educación, otras autoridades del sector público, como una junta examinadora, organizaciones del sector privado, como la sede central de una cadena de escuelas privadas, y organismos religiosos que administran escuelas.

Además, la prestación de servicios educativos involucra múltiples niveles de gestión: no solo el centro y la primera línea, sino también regiones, distritos y otros. Dependiendo del enfoque temático y organizacional de un estudio de diagnóstico, una oficina distrital de educación podría ser un principal o un agente en la relación de Gestión.

- Ver también *relación de responsabilidad, primera línea (versus centro)*, y *autoridades y organizaciones educativas*.

### **desalineación, dentro de o entre la(s) relación(es) de Responsabilidad**

La desalineación dentro o entre las relaciones de Responsabilidad en un sistema educativo puede obstaculizar el progreso hacia los objetivos de aprendizaje o hacia otras metas del sistema. Dentro del marco 5x4, hay tres tipos principales de desalineaciones:

- (a) Desalineación *dentro de una relación (columna)*, donde diferentes elementos de la relación están orientados hacia diferentes objetivos. Por ejemplo, en la relación Pacto, la oficina del presidente (principal) podría establecer la meta de mejorar la lectoescritura y la aritmética básica (delegación, alineada para el aprendizaje), al tiempo que determina las asignaciones presupuestarias únicamente en términos de la infraestructura necesaria (cantidad de aulas) para el número proyectado de estudiantes (finanzas, alineados para el acceso), en lugar de hacerlo en términos de los recursos necesarios para equipar a los maestros y las escuelas para que cultiven el aprendizaje de los niños.
- (b) Desalineación *dentro de un elemento (fila)*, donde el mismo elemento está orientado hacia diferentes objetivos en diferentes relaciones. Por ejemplo, para el elemento de información, los padres (principales en la relación de Voz y elección) podrían priorizar los puntajes de las pruebas que están alineadas con el aprendizaje de los estudiantes mientras la oficina del primer ministro (principal en la relación Pacto) prioriza los datos sobre la inscripción y la asistencia de los estudiantes, variables alineadas con el acceso.
- (c) Desalineación *entre dos relaciones (columnas) que están alineadas internamente*. Por ejemplo, en un sistema educativo dado, todos los elementos de la relación de Gestión pueden estar alineados para el cumplimiento del proceso porque esto es lo que prioriza el Ministerio de Educación (principal en la Gestión), mientras que todos los elementos de la relación de Voz y elección pueden estar alineados para socializar niños en un conjunto de valores socio religiosos

que los padres y la comunidad local (principales en Voz y elección) priorizan. Esto crea tensiones para los líderes escolares y los docentes (agentes en ambas relaciones), quienes enfrentan dos conjuntos diferentes de objetivos contrapuestos.

Identificar y abordar tales desalineaciones es clave para el trabajo de diagnóstico de sistemas educativos.

- Para obtener más información, consulte “Propiedades emergentes: diagnóstico de desalineaciones del sistema” en **Comprender el Marco de los Sistemas RISE**. Vea también la Sección III en Pritchett, L. (2015). Creación de sistemas educativos coherentes para los resultados del aprendizaje. Serie de Documentos de Trabajo de RISE.15/005. [https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP\\_2015/005](https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2015/005).
- Vea también *alineamiento(s) de una relación de responsabilidad*.
- Nota: en iteraciones anteriores del Diagnóstico RISE, la *desalineación* a veces se denominó “incoherencia”.

### **motivación (elemento)**

En una relación de Responsabilidad, la motivación se refiere a cómo el bienestar del agente se ve afectado por su propio desempeño en la(s) tarea(s) asignada(s). La motivación puede ser extrínseca (mediada por el principal y generalmente relacionada con las finanzas, las circunstancias materiales o la validación social) o intrínseca (mediada por el agente y generalmente relacionada con la satisfacción personal o un sentido de misión o vocación). Por ejemplo, en la relación de Voz y elección, los padres o los grupos comunitarios pueden presionar directamente a los maestros para que mejoren su asistencia a la escuela, denunciándolos en reuniones comunitarias por no hacerlo (motivación extrínseca, social o de reputación).

- Vea también *elemento*.

### **mecenazgo y/o grupos de interés particulares, alineación para**

Una relación de Responsabilidad (o sistema educativo) está alineada para el patrocinio y/o para un grupo de interés particular cuando el objetivo clave de la relación (o sistema), como se manifiesta en los diferentes elementos de la(s) relación(es), está alineado con un propósito aparte de la educación. En los sistemas de patrocinio, los políticos y quienes están en el poder utilizan el sistema [educativo] como una fábrica de patrocinio (por ejemplo, para contratar maestros o para construir escuelas para ciertos distritos electorales). A menudo, aquellos que tienen suficientes recursos optan por no participar en el sistema público (lo que da como resultado un gran sector de escuelas privadas de bajo costo).

En los sistemas alineados para grupos de interés específicos, la prioridad dominante es cumplir con objetivos limitados de los grupos de interés particulares (p. ej., las ganancias de los productores de libros de texto o las preocupaciones sobre empleo/salarios de los sindicatos de docentes, que corre aparte de su papel legítimo como organizaciones profesionales en la promoción de una buena educación). Estos sistemas pueden, en el papel, pretender ser de otro tipo, pero, en los hechos, no brindan educación o aprendizaje para todos.

- Vea también *alineamiento(s) de una relación de responsabilidad y mimetismo isomorfo*.

### **política (relación)**

En el marco 5x4, la Política es la relación de Responsabilidad entre los ciudadanos, el principal, y las máximas autoridades ejecutivas, legislativas y fiduciarias del estado, que es el agente.

- Vea también *relación de responsabilidad*.

### **cumplimiento de procesos, alineación para**

Una relación de Responsabilidad (o sistema educativo) está alineada para el cumplimiento del proceso cuando el objetivo clave de la relación (o sistema), como se manifiesta en los diferentes elementos de la(s) relación(es), es completar correctamente las tareas logísticas, tales como cumplir con las actividades programadas y con las metas de presentación de informes. Si bien estos objetivos pueden haber tenido originalmente un propósito, ahora son solo metas de cumplimiento burocrático por el bien del cumplimiento.

- Para obtener más información sobre la alineación, consulte *alineamiento(s) de una relación de responsabilidad*.

- Para conocer los conceptos relacionados con el cumplimiento del proceso, consulte *mimetismo isomorfo* y *núcleo técnico* (y *funciones de apoyo*).

### **relación de responsabilidad**

También conocida como relación principal-agente. En cada relación de Responsabilidad, hay un actor (el principal) que quiere que se realice una tarea, por lo que contrata a otro actor (el agente) para completar la tarea. Por ejemplo, existe una relación de Responsabilidad entre el Ministerio de Educación (principal) y los maestros (agentes) que el Ministerio emplea para brindar servicios educativos a los niños.

En el marco 5x4, estas relaciones corresponden a las columnas del 5x4. Hay cuatro relaciones de Responsabilidad en el marco (Política, Pacto, Gestión, Voz y elección). Cada relación tiene un principal y un agente; aunque múltiples organizaciones o individuos pueden componer el principal o agente para cada relación (por ejemplo, múltiples escuelas y múltiples maestros componen el agente en la relación de Gestión). El kit de herramientas de diagnóstico RISE cubre tres de las cuatro relaciones (Pacto, Gestión, Voz y elección).

- Para más información, ver **Comprender el Marco de los Sistemas RISE** y la Sección II en Pritchett, L. (2015). Creación de sistemas educativos coherentes para los resultados del aprendizaje. Serie de Documentos de Trabajo de RISE.15/005. [https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP\\_2015/005](https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2015/005).
- Ver también las relaciones incluidas en el marco 5x4:
  - *política (relación)*
  - *compacto (relación)*
  - *gestión (relación)*
  - *Voz y elección (relación)*.
- Vea también *elemento*.

### **selección, alineación para**

Una relación de Responsabilidad (o sistema educativo) está alineada para la selección cuando el objetivo clave de la relación (o sistema), como se manifiesta en los diferentes elementos de la(s) relación(es), es usar los puntajes de exámenes y la señalización que realizan los estudiantes para seleccionar una minoría de niños con alto desempeño que se graduarán y ganarán un lugar en niveles superiores de educación o en el mercado laboral. Estos son principalmente sistemas de “filtrado”, no de educación.

- Vea también *alineamiento(s) de una relación de responsabilidad*.

### **socialización, alineación para**

Una relación de Responsabilidad (o sistema educativo) está alineada para la socialización cuando el objetivo clave de la relación (o sistema), como se manifiesta en los diferentes elementos de la(s) relación(es), es difundir o mantener una socialización o meta ideológica para la sociedad a través del sistema educativo. Esto a menudo ocurre con la transmisión de un conjunto particular de valores (p. ej., religiosos o morales) o de una identidad particular (p. ej., un tipo particular de ciudadanía).

- Vea también *alineamiento(s) de una relación de responsabilidad*.

### **araña (versus estrella de mar)**

La siguiente es la descripción que Pritchett (2013) hace de las organizaciones araña:

Ori Brafman y Rod Beckstrom, en su trabajo de 2006, *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organisations*, contrastan las organizaciones “araña”, que están centralizadas, con las organizaciones “estrella de mar”, que están descentralizadas. Proponen nueve criterios para distinguir los modos de organización centralizados de los descentralizados:

- ¿Hay alguien a cargo?
- ¿Hay una sede?
- Si le das un golpe en la cabeza, ¿muere?
- ¿Hay una clara división de roles?

- Si sacas una unidad, ¿se daña el conjunto?
- ¿Están concentrados el conocimiento y el poder?
- ¿La organización es rígida?
- ¿Están las unidades financiadas por la organización?
- ¿Puedes contar los participantes?
- Los grupos, ¿se comunican a través de intermediarios?

Los autores adoptan la metáfora de una araña porque una araña usa su tela para expandir su alcance, pero es el cerebro de una sola araña, en el centro de la tela de araña, el que debe procesar la información creada por las vibraciones de la tela de araña y tomar decisiones y acciones de acuerdo a ella.

La estrella de mar, por el contrario, es un tipo de organismo muy diferente. Muchas especies de estrellas de mar en realidad no tienen cerebro. Son organismos radicalmente descentralizados, con solo un sistema nervioso débilmente conectado. La estrella de mar se mueve no porque el cerebro procese la información y decida moverse, sino porque las acciones locales de sus partes débilmente conectadas se suman al movimiento.

En muchos países, el sistema heredado de escolarización es una gran araña, propiedad del gobierno. Estos sistemas son burocracias *top-down*, que intentan controlar todo el sistema desde una ubicación central [superior] a nivel nacional o estatal/provincial, decidiendo desde allí qué escuelas se construyen, qué maestro se asigna a qué escuela y qué materias se enseñan. Cuando los sistemas de araña funcionan, son fantásticos en tareas logísticas. La expansión de la educación es dócil a las arañas. Si se desea construir 100.000 escuelas primarias rápidamente y a bajo costo, un programa *top-down* que genere escuelas estandarizadas siguiendo un plan de cinco años es una excelente manera de hacerlo.

Sin embargo, cada vez se reconoce más que muchos problemas sociales, especialmente, quizás, los que tienen que ver con la educación de los niños, que no son meros ejercicios logísticos. Los sistemas araña que intentan hacer pasar por simple una tarea que requiere juicio y control local, como [lo es la tarea de] enseñar a un niño, en organizaciones burocráticas, rígidas y complejas, pueden fallar. Y cuando fallan, su falta de robustez hace que fallen por completo. (pp. 5-6)

- Para obtener más información, consulte Pritchett, L. (2013). *El renacimiento de la educación: la escolarización no es aprendizaje*. Centro para el Desarrollo Global. Capítulo 1 disponible en: [https://www.cgdev.org/sites/default/files/rebirth-education-introduction\\_0.pdf](https://www.cgdev.org/sites/default/files/rebirth-education-introduction_0.pdf).
- Vea también *primera línea (versus centro)*.

### **subelementos**

Se refieren a las descripciones de cada elemento en el 5x4 (vea las Herramientas 4, 5 y 6 en las [Herramientas de Planificación y Análisis](#)). Hay múltiples subelementos de cada elemento que contribuyen a determinar la alineación general de ese elemento de la relación. Por ejemplo, en la relación de Gestión, los subelementos de motivación son los factores intrínsecos y factores extrínsecos, y los subelementos de apoyo son los materiales didácticos, la capacitación previa al servicio y la capacitación en el servicio.

- Vea también *elemento*.

### **apoyo (elemento)**

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

- Vea también *elemento*.

### **núcleo técnico (y funciones de apoyo)**

De Kaffenberger (2022):

La literatura sobre gestión organizacional ha sostenido durante mucho tiempo que las organizaciones, sean públicas o privadas, se componen de una combinación de un núcleo técnico y funciones de apoyo [...] El núcleo técnico está compuesto por el propósito de la organización y las prácticas técnicas necesarias para lograr ese propósito.

Lo mismo puede decirse de los sistemas: en su núcleo se encuentra el propósito para el que existen y que pretenden lograr, y sus prácticas técnicas para lograr este propósito. [...] El propósito de una organización o sistema puede definirse como el conjunto de creencias firmemente arraigadas por parte de quienes están dentro de la organización o sistema acerca de por qué existe la organización o sistema y qué se supone que debe lograr. A veces, el propósito es explícito y se establece claramente en documentos como una declaración de misión u otras articulaciones formales. A menudo, aunque el verdadero propósito de una organización o sistema está implícito. Los líderes de la organización pueden reclamar un propósito nominalmente, mientras que el verdadero propósito subyacente difiere sustancialmente o tal vez incluso está en desacuerdo con el propósito declarado [...]

Las prácticas técnicas, entonces, apoyan el logro del propósito. Estas son las habilidades técnicas y los conocimientos necesarios para lograr el propósito. A veces, las habilidades técnicas dentro de una organización pueden revelar el verdadero propósito por el que está trabajando la organización. A menudo, la contratación y la retención se alinearán más con el propósito implícito que con el propósito declarado/nominal, cuando estos dos difieren.

Las organizaciones y los sistemas también tienen funciones de apoyo, que crean y mantienen la infraestructura y las condiciones operativas que permiten que el núcleo técnico realice actividades. Estas funciones de apoyo incluyen roles como recursos humanos, compras, apoyo legal, contabilidad y TI. (pp. 5 y 6)

- Para más información, vea Kaffenberger, M. (2022). El papel del propósito en los resultados del sistema educativo: un marco conceptual y ejemplos empíricos. Serie de documentos de trabajo de RISE. 22/118. [https://doi.org/10.35489/BSG-RISEWP\\_2022/118](https://doi.org/10.35489/BSG-RISEWP_2022/118).
- Ver también *de jure vs. de facto* y *mimetismo isomorfo*.

### **información delgada versus información espesa**

Vea *Responsabilidad basada en cuentas versus Responsabilidad basada en contabilidad*.

### **Voz y elección (relación)**

En el marco 5x4, Voz y elección es la relación entre los destinatarios de los servicios (es decir, los padres, los niños y las comunidades, es decir, los principales) y los proveedores de servicios de primera línea (es decir, los líderes escolares y los maestros: los agentes).

Los estudiantes, los padres y las comunidades pueden responsabilizar a las escuelas y a los docentes de la educación de los niños, principalmente de dos maneras: usando su *Voz* para ejercer presión sobre una escuela o docente para que cambie, o haciendo la *elección* de dejar una escuela o docente con el que no están satisfechos y seleccionar otro diferente

- Vea también *relación de responsabilidad*.

Esta sección del kit de herramientas ofrece algunos recursos que pueden ayudar a los usuarios a **capacitarse** ellos mismos (durante la fase inicial) para implementar el Diagnóstico.

El video y las presentaciones provienen de un taller de capacitación realizado en marzo de 2022 para algunos equipos que estaban probando el Diagnóstico. Las diapositivas de la presentación también se pueden adaptar para informar a las partes interesadas locales sobre el diagnóstico.

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