

CÓMO INVOLUCRAR A LOS DEFENSORES PARA AMPLIAR LA CAPACIDAD EN LA EDUCACIÓN

RESUMEN TEMÁTICO DE REFLEXIÓN DE ROSIE

POR NICA BASUEL, ROHAN CARTER-RAU, MOLLY CURTISS WYSS, MAYA ELLIOTT, BRAD OLSEN, TRACY OLSON Y MÓNICA RODRÍGUEZ

RECONOCIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a los colaboradores de ROSIE-KIX, cuya generosidad fue más allá de la contribución de su tiempo. Las valiosas observaciones, reflexiones e ideas presentadas en este informe han enriquecido en gran medida la comprensión de los autores y estos últimos aprecian las profundas lecciones obtenidas de las perspectivas compartidas.

Agradecemos especialmente a Richard Kohl, Santiago Rincón-Gallardo y Rebecca Winthrop por sus comentarios reflexivos en los borradores anteriores del informe. Los autores también expresan su agradecimiento a Marian Licheri Hougaard, Erin Thomas y TransPerfect por su invaluable asistencia en el proceso de publicación.

Este proyecto es parte del Intercambio de Conocimiento e Innovaciones (Knowledge and Innovation Exchange, KIX) de la Asociación Global para la Educación (Global Partnership for Education), una asociación conjunta entre la Asociación Global para la Educación (Global Partnership for Education, GPE) y el Centro de Investigación de Desarrollo Internacional (International Development Research Centre, IDRC), y está respaldado por estos. Las opiniones expresadas en

el presente documento no representan necesariamente las de la GPE, el IDRC o sus Juntas Directivas.

Brookings está comprometido con la calidad, la independencia y el impacto en todo su trabajo. Las actividades respaldadas por sus donantes reflejan este compromiso, y el análisis y las recomendaciones son determinados únicamente por el experto.

¿Qué es ROSIE?

Con el fin de apoyar y comprender mejor cómo ampliar el alcance de manera efectiva, en 2020, el proyecto [Millions Learning](#) en el Centro para la Educación Universal (Center for Universal Education, CUE) de Brookings se unió al Intercambio de Conocimiento e Innovación (KIX) de la Asociación Global para la Educación (GPE), una asociación conjunta entre la GPE y el Centro Internacional de Investigación del Desarrollo (IDRC), para facilitar una investigación internacional, de equipo múltiple y basada en el diseño, así como una iniciativa de apoyo profesional denominada Investigación sobre la ampliación del alcance del impacto de las innovaciones en la educación (Research on Scaling the Impact of Innovations in Education,

ROSIE). Desde 2021, ROSIE ha reunido a 15 equipos de investigadores y profesionales que trabajan en 30 países de ingresos bajos y medios para estudiar el proceso de ampliación del alcance de las iniciativas educativas para lograr un impacto.

A partir de este trabajo, Millions Learning ha desarrollado tres resúmenes temáticos. Este resumen refleja las experiencias de los 15 equipos de KIX para aclarar el **papel que desempeñan los defensores en el proceso de ampliación del alcance**.

Las [investigaciones anteriores](#) de Millions Learning dejan en claro que los defensores pueden desempeñar un papel integral en el proceso de ampliación del alcance. Sin embargo, a medida que ha crecido la conciencia sobre el papel que desempeñan los defensores, también lo ha hecho la confusión sobre los diversos tipos de defensores que pueden comprometerse para apoyar la ampliación del alcance, así como las funciones que los defensores pueden y no pueden desempeñar. Aprovechando las experiencias de los equipos de ROSIE, este resumen tiene como objetivo abordar estos temas mediante la introducción una tipología de defensores y explorar diferentes formas de involucrarse y trabajar con estos últimos.

NOTA SOBRE LA INVESTIGACIÓN PARA ESTOS RESÚMENES:

Desde 2021, ROSIE ha participado en investigaciones de acción colaborativa, así como en investigaciones cualitativas más enfocadas en las experiencias de ampliación del alcance de los 15 equipos de KIX-ROSIE. Hemos sido sistemáticos, rigurosos y reflexivos sobre este trabajo empírico, pero existen limitaciones en nuestra investigación. Este resumen está diseñado como un ensayo empírico, en vez de un informe de investigación. Esto significa que nos basamos en nuestro trabajo empírico para el contenido de este resumen, e incluimos ejemplos de la investigación para ilustrar y fundamentar estos resúmenes, pero también nos basamos en nuestro conocimiento más extenso sobre ampliación del alcance, la investigación que realizamos en otros proyectos de ampliación del alcance y nuestra reflexión profesional. Por lo tanto, estos resúmenes se deben utilizar como guías llenas de ejemplos y reflexiones en lugar de recomendaciones estrictas.

¿Qué queremos decir con defensores en ampliación del alcance?

Los defensores de ampliación del alcance son personas encargadas de formular políticas locales e internacionales, personas prominentes, financiadores y líderes de ONG o comunitarios que se comprometen con una iniciativa o innovación y desean que sea adoptada y sostenida a gran escala en todo un sistema. Son conocedores, tienen credibilidad, determinación y conexiones con personas con la visión, las habilidades y el posicionamiento para motivar a los demás, fomentar un mayor compromiso y, potencialmente, asegurar recursos para hacer que una innovación pase del concepto a la adopción para lograr la ampliación del alcance en un sistema educativo.¹ [Investigaciones anteriores del proyecto ROSIE](#) sugieren que los equipos de ampliación del alcance actualmente se involucran con una variedad de partes interesadas, lo que incluye todos los niveles de gobierno, organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales y regionales, y organizaciones de la sociedad civil, grupos comunitarios y voluntarios, estudiantes y familias, y educadores. Nuestra investigación ROSIE también lleva a la creencia de que puede ser “beneficioso convertir a estos [defensores] en [socios] más activos”.² Aunque lleva mucho tiempo, hacer que las partes interesadas pasen cuidadosamente a la función más activa de defensores conlleva dos tipos de valor para la ampliación del alcance: mayor diversidad y aceptación fortalecida. Este resumen abre el concepto de defensores en la ampliación del alcance y considera las formas en que los equipos de ampliación del alcance de ROSIE están involucrados actualmente con los defensores.

Una tipología de defensores de ampliación del alcance

Dado que el término “defensor” abarca una amplia gama de protagonistas involucrados en la ampliación del alcance de diferentes maneras para diferentes propósitos, puede ser útil delinear los tipos de defensores y las diversas funciones que pueden desempeñar en un proceso de ampliación del alcance. A partir del trabajo anterior realizado por Shaw et al.,³ Loosemore, Keast y Barraket,⁴ Hartmann y Linn,⁵ y Rogers,⁶ ofrecemos la siguiente clasificación.

TABLA 1

Una tipología de defensores de ampliación del alcance.

 <p>DEFENSORES DEL CAMBIO DE SISTEMAS</p>	 <p>DEFENSORES DE LA ORGANIZACIÓN</p>
 <p>DEFENSORES DE LA INNOVACIÓN</p>	 <p>DEFENSORES DE PERSONAS AFECTADAS POR EL PROBLEMA</p>
 <p>DEFENSORES DEL CONCEPTO MÁS AMPLIO</p>	 <p>DEFENSORES INTERNOS DE LA AMPLIACIÓN DEL ALCANCE</p>



DEFENSORES DEL CAMBIO DE SISTEMAS

- Es muy probable que estos defensores sean personas de nivel medio a alto dentro del gobierno, aunque no exclusivamente en los ministerios de educación. En algunos casos, son exfuncionarios del gobierno.
- Son personas enfocadas en abordar un asunto o problema identificado de manera estricta, en lugar de promover cualquier innovación específica. Es más probable que apoyen un esfuerzo de coalición que un proyecto individual y que promuevan la contextualización (consulte el cuadro a continuación) si se transfiere una innovación desde otro lugar.
- Estos defensores suelen ser carismáticos, experimentados, impulsados por la preocupación por un problema específico en su contexto y tienen una amplia red de influencia. Debido a

que son carismáticos y buenos para mantener relaciones, estos defensores tienden a valorar las conexiones personales. Si bien están enfocados en las necesidades, generalmente no son idealistas y tienen una visión realista de la economía política actual, cómo lograr cosas en el sector público y qué progreso es factible.

- Debido a que están enfocados en el problema o la oportunidad, están interesados en el *impacto*. Por lo tanto, una combinación de ofrecerles datos cualitativos e invitarlos a observar los resultados de primera mano puede ser eficaz para captar su interés.
- Es mejor recurrir a estos defensores para obtener comentarios o consejos sustanciales sobre un problema en lugar de intentar “venderles” la innovación en sí. Los defensores del cambio de sistemas no son simplemente promotores, sino que esperan ser socios de pensamiento que influyan en el enfoque de la ampliación del alcance. Es importante buscar genuinamente sus consejos y comentarios.
- Sin embargo, debido a sus limitaciones de tiempo, responsabilidades profesionales y la necesidad de ser percibidos como independientes, no se puede esperar que estén profundamente involucrados en el trabajo diario de ampliación del alcance ni que puedan asistir

a todas las reuniones. Es importante identificar momentos específicos en los que puedan involucrarse estratégicamente. Con frecuencia, los defensores del cambio de sistemas desempeñan un papel importante en lo siguiente:



- » Eventos de alto nivel donde la jerarquía y la representación importan;
 - » Reuniones individuales donde pueden conectar al equipo de ampliación del alcance con diferentes agencias y departamentos gubernamentales; y
 - » Sesiones de estrategia donde su conocimiento de los periodos de oportunidad puede informar la estrategia de ampliación del alcance.
- Este tipo de defensor es difícil de cultivar. En casos de éxito, un defensor del cambio de sistemas suele ser parte del proceso de ampliación del alcance desde el principio, en lugar de integrarse más tarde. Sin embargo, eso no significa que no sea útil buscar a estos defensores para que participen, sin importar en qué parte del proceso de ampliación del alcance nos encontremos.

TERMINOLOGÍA: Dada la popularidad de implementar innovaciones educativas en todo el mundo, el acto de adaptar, o contextualizar, la innovación a los detalles de cada nuevo lugar es crucial. Existe *contextualización* superficial (adaptación del lenguaje, los estándares curriculares y los aspectos técnicos de una innovación al contexto en el que se utilizará) y contextualización profunda (adaptación de las partes y procesos más profundos de la innovación a las características culturales, cognitivas, de aprendizaje y sistémicas del nuevo lugar). Hay más información sobre cómo las partes interesadas del gobierno piensan sobre la contextualización en la toma de decisiones gubernamentales sobre la educación en países de ingresos bajos y medios.

DEFENSORES DE LA INNOVACIÓN

- Estas son personas que realmente han experimentado la innovación de una manera positiva, como implementadores o beneficiarios (o ambos), y quieren promoverla entre sus colegas. Estos defensores se centran específicamente en el impacto de la innovación en sí (más que el problema o la oportunidad) y cómo expandirlo a los demás.
- Es probable que sean “pioneros en adopciones”, personas curiosas dispuestas a probar nuevas ideas e impulsar la innovación como principio general. Al igual que los defensores del cambio de sistemas, a menudo son impulsados por el deseo de abordar una necesidad identificada o afectar un cambio concreto (aunque a menudo a un nivel más local). Si ven que la innovación crea un cambio positivo, dedicarán tiempo a persuadir a sus colegas respecto del valor la misma.
- Con frecuencia, los defensores de la innovación tienen menos probabilidades de crear cambios a nivel de la política, pero pueden ser fundamentales para ampliar el alcance y mantener la innovación a nivel del aula, la escuela o la comunidad. Por lo general, trabajan o viven en el lugar de la innovación.
- Son importantes para la ampliación del alcance debido a su credibilidad y conexiones con sus colegas. En especial para las innovaciones que involucran a maestros o miembros de la comunidad, una recomendación de un colega cercano a menudo tiene mayor peso que el mandato de un política o la directiva de un supervisor. Estos defensores pueden ocupar esa función.
- Al igual que los líderes de cambio de sistemas, los defensores de la innovación deben ser vistos como socios de pensamiento, en lugar de solo

promotores. Es probable que tengan perspectivas valiosas sobre lo que funciona y lo que no funciona con la innovación en su contexto y cómo se puede adaptar para una mejor aceptación.

- Es importante no suponer que los defensores de la innovación representan a su grupo de colegas. Son personas que dan un paso adelante para apoyar la innovación. Pueden ser atípicos o pioneros en adopciones, y las razones por las que eligen apoyar la innovación podrían no convencer a otros en su grupo de colegas de la misma manera (para obtener más información, consulte el trabajo de Rogers sobre las personas que adoptan en etapas tardías y de manera rezagada⁷).
- Estos tipos de defensores suelen estar bastante ocupados, por lo que es fundamental respetar su tiempo e involucrarlos en formas genuinas, no simbólicas, que pueden incluir:
 - » invitarlos a compartir sus experiencias con la innovación con sus colegas a través de observaciones, testimonios y participación en reuniones públicas, así como a través de plataformas virtuales como grupos de WhatsApp; y
 - » crear espacios auténticos para que contribuyan concretamente durante las reuniones de diseño y estrategia de innovación y asegurarse de mostrarles cómo sus contribuciones están teniendo un efecto positivo en la ampliación del alcance.

Además de estos dos tipos de defensores, que se destacan entre los equipos de ROSIE, otros tipos de defensores pueden desempeñar un papel en la ampliación del alcance. Las siguientes (adaptados de Loosemore, Keast y Barraket⁸) no son distinciones concretas per se, sino categorías amplias.



DEFENSORES DE LA INNOVACIÓN

- Estos son defensores enfocados en el concepto más amplio del cual forma parte la innovación específica. Por ejemplo, pueden ser defensores de temas como la educación STEM, el aprendizaje socioemocional o la alfabetización fundamental. Estos defensores pueden operar en un país, en varios países o en la esfera global. Como “conectores”, pueden ser valiosos para vincular la innovación con una comunidad más amplia de implementadores e innovaciones similares. Aunque es poco probable que defiendan la innovación específica en sí, están bien posicionados para brindar apoyo presentando la innovación como un ejemplo del tema más amplio.



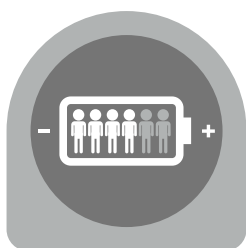
DEFENSORES DE LA ORGANIZACIÓN

- Estos son defensores que se han asociado o apoyado a la organización de ampliación del alcance en el pasado. Están menos enfocados en la innovación específica, pero profundamente familiarizados con la organización que está desarrollando, adaptando e implementando la innovación y están dispuestos a hablar en nombre de la organización con otras partes interesadas.



DEFENSORES DE PERSONAS AFECTADAS POR EL PROBLEMA

- Estos son defensores que tienen experiencia personal con el problema que aborda la innovación y están dispuestos a prestar su apoyo si ven que la innovación realmente satisface las necesidades de los beneficiarios identificados. Estas personas pueden ser defensores de una comunidad o un grupo específicos (por ejemplo, poblaciones desplazadas o niños con discapacidades) o de un área geográfica específica. Estos defensores tienen un gran conocimiento del contexto y pueden proporcionar perspectivas valiosas sobre las barreras relevantes que podrían impedir la adopción o aceptación. También pueden ser influyentes para garantizar que las consideraciones de equidad se integren en toda la estrategia de ampliación del alcance. Sin embargo, estos defensores no deben ser vistos como representantes o la única “voz” de una comunidad, a menos que hayan sido facultados para hacerlo (por ejemplo, un representante de un sindicato de maestros o de un grupo de acción comunitaria).



DEFENSORES INTERNOS DE LA AMPLIACIÓN DEL ALCANCE

- Estos son defensores dentro de una institución u organización que ya tienen conocimientos sobre el impacto de ampliación del alcance y están comprometidos con la incorporación de los principios de ampliación del alcance en

las formas diarias de trabajar en un sistema de la organización. Estas personas harán preguntas directas y concretas sobre el impacto, la sostenibilidad y la propiedad para impulsar el pensamiento a futuro de una organización y abogar por una “mentalidad de ampliación del alcance” entre los participantes del sistema.

¿Con qué tipos de defensores participan los equipos de ROSIE?

Los equipos de ROSIE participaron con todos los diferentes tipos de defensores de ampliación del alcance descritos anteriormente, aunque en diversos grados. (Es importante tener en cuenta el corto plazo de este proyecto: estas observaciones capturan solo un breve vistazo de las relaciones que, en muchos casos, fueron nacientes o recién comenzaron a producir resultados).

Más frecuentemente, los equipos de ROSIE se involucraron con los defensores de la innovación. Varios equipos describieron cómo involucraron a educadores y participantes del programa que participaron en la prueba piloto del enfoque como defensores. Esto es particularmente cierto en el caso de las innovaciones que se centraron en el desarrollo profesional de los maestros. Varios equipos reflexionaron sobre el importante papel que estos defensores desempeñaron, no solo en convencer a sus colegas de apoyar el enfoque, sino también en promover que el gobierno local apoyara la expansión de la innovación a nuevas áreas. Esto ilustra de manera interesante cómo los defensores pueden ser promotores no solo de sus colegas cercanos, sino también de otros tipos de partes interesadas.

Varios equipos también involucraron a los defensores del cambio de sistemas. Estos equipos tendieron a estar más avanzados en su proceso de ampliación del alcance y habían forjado relaciones a largo plazo con defensores clave durante años de participación. Para estos equipos, las visitas al sitio y la inclusión de defensores en el diseño del proceso de investigación

Un defensor no es...

Así como es importante comprender qué es un defensor y qué papel puede desempeñar para apoyar la ampliación del alcance, es igualmente importante ser claro sobre lo que un defensor no es. En la investigación ROSIE, surgen varios conceptos erróneos frecuentes sobre los defensores de los que vale la pena aprender.

Un defensor NO es:

- **Alguien que participa solo en un evento público o solo al inicio y al final de un proyecto.** Nuestra investigación en ROSIE identifica que un error frecuente es involucrar a los defensores solo para eventos o presentaciones públicas o después de que se publican los hallazgos finales de la investigación. En vez de eso, un defensor es un cocreador que debe participar activamente durante todo el proceso de ampliación del alcance para obtener asesoramiento estratégico, comentarios y forjar relaciones a lo largo del tiempo. Incluirlos desde el principio es más fácil de decir que de hacer, ya que estas personas están muy ocupadas (en parte, eso es lo que los hace defensores efectivos) y a menudo no se les paga ni se les reconoce formalmente por sus contribuciones de ampliación del alcance. Por lo tanto, es importante tener solicitudes específicas y estratégicas para ellos y respetar su tiempo.
- **Un representante de todo un grupo.** Si bien sus puntos de vista pueden estar informados gracias a su posición en el sistema o la sociedad, es importante no suponer que un defensor habla en nombre de toda una entidad o institución. De hecho, un defensor es una persona con intereses y perspectivas singulares. Involucrar a los defensores de un grupo de partes interesadas en particular no es lo mismo que fomentar la aceptación o el apoyo del grupo en sí. Esto es especialmente importante tener en cuenta al considerar cómo interactuar con grupos grandes y diversos, como son los educadores, sindicatos de maestros y grupos minoritarios históricamente marginados.
- **Un atajo a la institucionalización.** Un concepto erróneo frecuente que observamos es la noción de que si un miembro clave del gobierno de alto nivel se convierte en un defensor, puede desbloquear fondos gubernamentales para el programa o ayudar a que la innovación se incluya en políticas oficiales. De hecho, los procesos presupuestarios y de formulación de políticas son complejos y, con frecuencia, la influencia que una sola persona puede tener en ellos es muy limitada. Por este motivo, es poco probable que un defensor por sí solo sea un camino directo hacia la institucionalización por parte del gobierno. En cambio, los defensores pueden proporcionar información sobre estos procesos, identificar periodos de oportunidad cuando surgen, defender la iniciativa dentro de sus redes de contactos y proporcionar comentarios útiles sobre cómo la innovación podría concordar con las prioridades de formulación de políticas actuales (o futuras).
- **Una organización.** Otro malentendido que vemos es equiparar a los defensores con las alianzas educativas. Un defensor es una persona, no una organización. Eso no quiere decir que las organizaciones o instituciones no desempeñen un papel importante en la ampliación del alcance de una innovación, sino que estos tipos de acuerdos organizacionales se definen mejor como **alianzas y asociaciones**. Estos se centran en reunir una coalición de protagonistas en torno a un objetivo común, mientras que los defensores se dedican a establecer y aprovechar las relaciones individuales. (Para obtener más información sobre las alianzas organizacionales y la ampliación del alcance, consulte [Millions Learning: Scaling Quality Education in Developing Countries](#) [Millions Learning: Cómo ampliar la educación de calidad en los países en desarrollo]).



fueron útiles para mantener las relaciones. En otros casos, los equipos identificaron líderes de nivel medio ya comprometidos con la creación de cambios en los sistemas y, al desarrollar relaciones con estos líderes a través de su participación en actividades de investigación y fortalecimiento de la capacidad asociadas con la innovación, los conectaron con el esfuerzo de ampliación del alcance específico.

En algunos casos, particularmente con innovaciones que demostraron éxito con niños y jóvenes, los equipos de ROSIE citaron ejemplos de defensores comprometidos que se ven afectados específicamente por el problema central (como el aprendizaje de las niñas o el uso de tecnología para involucrar a los alumnos con su comunidad). Estos equipos destacaron el valioso papel que desempeñan el apoyo público y los testimonios de estos defensores para convencer a otras partes interesadas y miembros de la comunidad para que apoyen la innovación. Por último, está cada vez más claro que algunos miembros de los equipos de ROSIE se están convirtiendo en defensores internos de ampliación del alcance, lo que impulsa a los miembros de su equipo a pensar de manera crítica,

solidaria y cada vez más sofisticada respecto de las metas y estrategias de la ampliación del alcance.

¿Cómo involucran los equipos de ampliación del alcance de ROSIE a los defensores?

Los equipos de ampliación del alcance de ROSIE emplearon una variedad de enfoques para identificar, cultivar y mantener relaciones con diferentes defensores. Las estrategias siguientes están *organizadas de mayor a menor frecuencia* entre los equipos de ROSIE.

LAS MÁS FRECUENTES: CÓMO INVOLUCRAR A LOS DEFENSORES PARA AMPLIAR EL ALCANCE COMPARTIENDO EVIDENCIA DEL IMPACTO.

Este enfoque se trata de compartir evidencia cualitativa y cuantitativa del impacto a través de informes y presentaciones, así como de invitar a los defensores a experimentar directamente el

impacto de la innovación a través de visitas al sitio e intercambios de aprendizaje. Más de la mitad de los 15 equipos de ROSIE informaron que comparten datos sobre el impacto de sus innovaciones con posibles defensores y más de un tercio informó haber llevado a las partes interesadas a observar la innovación de primera mano. La prevalencia de compartir informes y presentaciones como estrategia probablemente refleje la creencia de que la evidencia suficiente sola convertirá a las partes interesadas en defensores. Sin embargo, quizá valga la pena cuestionar aún más esta suposición. Según los hallazgos de la [investigación complementaria](#) llevada a cabo por ROSIE, muchos responsables de la toma de decisiones gubernamentales están inundados de evidencia positiva sobre innovaciones educativas, particularmente de otros contextos. Están menos enfocados en las innovaciones individuales y más en si estas encajan, y cómo encajan, en su [complejo ecosistema de toma de decisiones más amplio](#).⁹ Por estas dos razones, y después de revisar otros casos exitosos de ampliación del alcance,¹⁰ parece que [las visitas al sitio](#) y las reuniones regulares con posibles defensores pueden ser más eficaces que simplemente compartir informes o presentaciones de investigación, incluso cuando los datos son contundentes.

CONECTARSE CON PROTAGONISTAS EN VARIOS NIVELES DEL SISTEMA, NO SOLO A NIVEL DEL GOBIERNO CENTRAL/NACIONAL.

Esto incluye buscar defensores entre los responsables de la toma de decisiones de nivel medio, las autoridades estatales y locales, y los protagonistas fuera del sector educativo. Muchos equipos cambiaron a este enfoque después de luchar por fomentar la aceptación entre los funcionarios a nivel nacional. Varios equipos informaron éxito al involucrar a los responsables de la toma de decisiones gubernamentales de nivel medio. Esto puede deberse a que los líderes de nivel medio están más familiarizados con innovaciones específicas que las personas encargadas de formular políticas de nivel nacional, porque sus compromisos están localizados o porque aprecian la visibilidad profesional que viene al encabezar un nuevo enfoque o trabajar para mejorar su sistema local. En pocas palabras, la proximidad parece aumentar la preocupación. Además, varios equipos de ROSIE percibieron que los representantes del gobierno más cercanos al lugar tienen más tiempo disponible para participar en la ampliación del alcance y un conocimiento más íntimo del sistema real en el que se está implementando la innovación. Finalmente, observamos que algunos equipos trabajaron con defensores del gobierno fuera del sistema educativo, uno a través de un Ministerio



de la Juventud, otro a través de un Ministerio de Cultura y otro a través de grupos de la sociedad civil que trabajan con el Ministerio de Tecnología de la Información. Los defensores más allá del Ministerio de Educación parecen representar una valiosa palanca del sistema que a veces no se utiliza. Algunos equipos también involucraron a defensores fuera del sector público, incluidas personas del sector bancario u otros protagonistas del sector privado interesados en apoyar las reformas del sistema educativo o el crecimiento de asociaciones público-privadas. Invertir tiempo en realizar un ejercicio de correspondencia de partes interesadas antes de desarrollar una estrategia de ampliación del alcance y luego actualizarla periódicamente es una actividad útil para identificar posibles defensores en distintos sectores del entorno más amplio.

INVERTIR TIEMPO EN LA CONSTRUCCIÓN DE

RELACIONES. Vale la pena tomarse el tiempo para comprender profundamente las motivaciones y objetivos individuales de los defensores relacionados con la innovación e identificar oportunidades genuinas para publicitar el trabajo y los intereses propios de los defensores. Este enfoque reconoce que la colaboración va en ambos sentidos. Algunos equipos de ROSIE buscaron formas de reconocer o promover el trabajo propio de los defensores, posiblemente conectados con la innovación, pero no necesariamente, en conferencias públicas y reuniones nacionales o a través de la coautoría. Por ejemplo, un equipo llevó a los defensores de maestros a una conferencia regional para que pudieran expresar sus experiencias y hablar sobre cómo liderar la innovación. Otros equipos encontraron maneras de destacar de manera más amplia el buen trabajo que hacen los defensores en pro de la educación. Los eventos que reúnen a diferentes defensores y partes interesadas de varios sectores pueden ser particularmente efectivos para fomentar el consenso, fortalecer el compromiso y hacer surgir la diversidad en una sola sesión. Está claro que la construcción de relaciones requiere cohesión y continuidad más que un compromiso esporádico y es importante presupuestar y planificar en consecuencia de ello para priorizarlo.

CONECTAR A TRAVÉS DEL INTERÉS COMÚN EN RESOLVER UN PROBLEMA COMPARTIDO.

Solo unos cuantos equipos de ROSIE informan que identifican e involucran a los defensores enfocándose en un *problema* compartido en lugar de en su innovación específica.¹¹ Esto puede ser, en parte, porque enfocarse en el tema u oportunidad más amplios en lugar de la solución puede ser difícil en la práctica, ya que

a veces significa trabajar en actividades fuera del alcance estrecho de la innovación. También puede ser un desafío porque la experiencia de los equipos de ampliación del alcance a menudo se centra en la innovación específica en la que trabajan, mientras que los temas relacionados más amplios (como la creación de empleos, la educación vocacional o el desarrollo del género) pueden estar más allá de su capacitación. Sin embargo, dicha estrategia pareció traer éxito en el involucramiento de defensores en la ampliación del alcance para algunos equipos de ROSIE. Por ejemplo, un equipo de ROSIE asesoró sobre una revisión de la política de escuelas seguras de un gobierno, a pesar de que este tema no era un enfoque directo de su estrategia de ampliación del alcance (la educación de niñas). Gracias a otros ejemplos educativos, sabemos que los equipos de ampliación del alcance que solicitan apoyo enfocándose en el **problema más amplio** en lugar de en la innovación particular, al menos al principio, a veces encuentran defensores que duran.

LAS MENOS FRECUENTES: A TRAVÉS DE ASOCIACIONES DE INVESTIGACIÓN COCREATIVAS.

Tratar a los defensores como socios reales de ampliación del alcance no es frecuente entre los equipos actuales de ROSIE. Esta es una dimensión de involucramiento del defensor que requiere mucho tiempo y, a veces, es desordenada e implica renunciar a un grado de propiedad sobre la innovación, lo que tal vez sea el motivo por el que es poco frecuente. También puede ser probable que los equipos de ampliación del alcance provenientes de ONG operen a partir de paradigmas (como la educación basada en derechos o el aprendizaje socioemocional) que son distintos de los paradigmas económicos o de ciencias políticas de los responsables de la toma de decisiones gubernamentales. Ceder el poder sobre el proceso de innovación y ampliación del alcance puede ser un desafío, y requiere estar abierto a funciones cambiantes, compartir la capacidad y estar dispuesto a comprometer y compartir el reconocimiento. Sin embargo, si se hace bien, puede fomentar la cocreación genuina del trabajo, lo que aborda muchos de los objetivos de involucrar a los defensores: mayor diversidad de puntos de vista, formas complementarias de trabajar y un compromiso más profundo de varias partes interesadas. Solo unos pocos equipos de ROSIE mencionaron incluir a los defensores como cocreadores en su proceso de investigación o de diseño de ampliación del alcance, pero estos equipos informaron que, aunque existen desafíos (principalmente en términos de tiempo requerido, sensibilidades jerárquicas y equilibrio de varios puntos de vista), este enfoque los ayuda a crear un sentido

sostenible de propiedad por parte del gobierno. Creemos que este enfoque tiene potencial y se pueden hacer concordar los incentivos para apoyar este tipo de compromiso intensivo y cocreativo con los defensores.

Desafíos y aprendizajes relacionados con los defensores de la ampliación del alcance

No todas las personas que están bien posicionadas e interesadas en una innovación se convertirán en defensores, sin importar cuán efectiva sea la estrategia de compromiso. Por lo tanto, es importante que la ampliación del alcance evalúe y reevalúe continuamente a quién involucrar y cómo hacerlo. Alguien podría estar bien preparado durante una fase, pero no en la siguiente, o la vida diaria o las prioridades profesionales de un defensor podrían cambiar. La atención, las conversaciones sinceras, la reflexión basada en datos y el aprendizaje de los colegas pueden permitir que los equipos monitoreen qué tipo de personalidades, funciones y compromisos generalmente producen qué tipos de apoyo y resultados. La tipología ofrecida anteriormente en este resumen puede ser útil para este tipo de análisis. A continuación ofrecemos reflexiones adicionales.

ENTENDIMIENTO DE LA NATURALEZA RELACIONAL DE LOS DEFENSORES

Nuestra investigación revela que los equipos de ampliación del alcance de ROSIE difirieron en cuanto a si tienen enfoques “unidireccionales” o “recíprocos” para involucrar a los defensores. Los enfoques unidireccionales vieron a los defensores principalmente en términos de lo que podían hacer por el proyecto. Los enfoques recíprocos vieron a los defensores como personas con sus propios intereses y compromisos, y encontraron formas en las que el apoyo de los defensores a la innovación también promovió los propios objetivos o intereses de los defensores. Descubrimos que los equipos de ROSIE con una visión unidireccional tenían más probabilidades de ver

a los defensores como un medio para acceder a la financiación o a la toma de decisiones del gobierno. Como se mencionó anteriormente, la noción de que una sola persona puede desbloquear fondos públicos o afectar los cambios en las políticas es un concepto erróneo común y puede explicar por qué estos equipos específicos de ROSIE frecuentemente informaron frustración por su falta de progreso en el aprovechamiento de los defensores para el avance de la ampliación del alcance.

Por el contrario, vemos que los equipos de ampliación del alcance que consideraban a los defensores como parte de una relación recíproca tenían menos probabilidad de informar molestias por la falta de apoyo de los defensores a nivel de políticas, quizás porque era más probable que tuvieran una visión realista de lo que los defensores pueden lograr. Dado que se enfocan en las relaciones individuales, los equipos que persiguieron un enfoque recíproco tenían *más* probabilidades de tener más defensores, y de *diferentes tipos*, en distintos niveles del sistema y más probabilidades de informar que los defensores eran inherentes a la estrategia de ampliación del alcance. Estos equipos también tenían más probabilidades de asumir la función de defender a los demás, lo que indica que la noción de defensores es tanto una forma continua de trabajar, como una sola función. Estos temas no son claros y no tenemos suficientes datos para llegar a una conclusión, por lo que estas reflexiones se presentan principalmente como algo que justifica una mayor consideración.

CONSORCIOS MULTINACIONALES DE AMPLIACIÓN DE ALCANCE VS. EQUIPOS DE AMPLIACIÓN DE ALCANCE DE UN SOLO LUGAR

Los equipos de ampliación del alcance de ROSIE que probablemente informaron una sólida red de defensores parecían ser organizaciones regionales o globales que implementaban o replicaban innovaciones ya establecidas antes de que los equipos se unieran a KIX. Estos grupos tenían visibilidad internacional y evidencia preexistente de efectividad para su innovación. También trabajaron con equipos de campo locales con miembros experimentados que comprendieron la dinámica de trabajar con socios y defensores en varios contextos. Como resultado, pueden haber tenido expectativas más realistas de los defensores de ampliación del alcance (pero haber estado menos familiarizados con

la singularidad de cualquier contexto). Descubrimos que a menudo (pero no siempre), los equipos que informaron frustración por su falta de defensores o éxito insuficiente de los defensores eran grupos regionales/globales menos conocidos que ampliaban el alcance de una innovación externa en un nuevo lugar, o equipos de innovación locales recientemente constituidos que creían que necesitaban más evidencia antes de poder involucrar a los defensores. Estas lecciones destacan que compartir sinceramente experiencias entre tipos de equipos y organizaciones más amplias puede ayudar a calibrar las expectativas en torno a las relaciones con los defensores.

FINANCIACIÓN EN RELACIÓN CON LA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA DE LOS DEFENSORES

También es importante reconocer la importante función de la financiación. Con demasiada frecuencia, el desarrollo de relaciones se trata como una actividad secundaria o algo que solo sucede durante grandes eventos. Como resultado, observamos que la creación de relaciones rara vez parece presupuestarse en términos de tiempo o recursos. Parece que los equipos con financiamiento

más estable y flexible tenían más probabilidades de poder dedicar tiempo y recursos para interactuar de manera genuina y constante con los defensores.

DINÁMICA CULTURAL Y REQUISITOS DE TIEMPO

Aunque hay lecciones y estrategias sobre los defensores que se pueden aplicar en todos los equipos y lugares, siempre habrá dinámicas culturales y jerárquicas específicas del contexto que afecten la forma en que se forman las relaciones. Es esencial que cualquier equipo de ampliación del alcance considere estos matices contextuales a medida que desarrollan y perfeccionan su estrategia para involucrar a los defensores. Un equipo notó la importancia de darse “el tiempo para hablar con las personas, ir al campo y comprender lo que está sucediendo ahí. Y no creas que eres más inteligente [sic] que los locales... Ellos tienen las claves... para la ampliación del alcance, para identificar las palancas correctas, para obtener información”. Encontramos ejemplos de profesionales de ampliación del alcance provenientes de fuera del país cometiendo errores culturales o jerárquicos que crearon problemas al momento de involucrar a las partes interesadas del gobierno. También está claro





a partir de la investigación ROSIE que la cantidad de tiempo necesario para forjar relaciones significativas con las partes interesadas y los defensores varió en diferentes contextos, pero rara vez se ajustó a los plazos cortos del proyecto que a menudo se establecieron. De hecho, varios equipos notaron que sus defensores más importantes eran personas que conocían de trabajos anteriores.

RECONOCER EL ESFUERZO Y MINIMIZAR LAS EXIGENCIAS DE TIEMPO

Encontrar formas de reconocer y respetar auténticamente a los defensores por su tiempo y experiencia es fundamental. Como se mencionó anteriormente, los defensores rara vez son compensados o ascendidos por su colaboración en un esfuerzo de ampliación del alcance. Por lo tanto, es importante encontrar formas significativas de reconocer su esfuerzo y costo de oportunidad. Esto puede incluir publicar trabajo en conjunto, proporcionar plataformas para compartir su experiencia con otros y ofrecer certificados u otros reconocimientos por participar en grupos de trabajo. También es imperativo respetar las exigencias de tiempo de los defensores.

Por ejemplo, dos equipos de ROSIE informaron que se tomaron el tiempo para traducir y contextualizar la investigación para facilitar la accesibilidad a sus defensores. Un equipo mencionó la necesidad de proporcionar detalles precisos y oportunos sobre los lugares y la logística de las reuniones. La investigación ROSIE destaca que los pequeños actos de amabilidad y las prácticas siempre bienvenidas de aprecio en privado y agradecimiento en público son de gran ayuda. Por el contrario, desperdiciar el tiempo de un defensor, no responder a la comunicación de inmediato o no involucrarse genuinamente cuando los defensores comparten pensamientos y comentarios son formas seguras de debilitar las relaciones.

GESTIÓN DE LA ROTACIÓN

Por mucho, el desafío más frecuente que los equipos de ROSIE parecían enfrentar con los defensores fue la rotación de personal. Los equipos intentaron resolverlo diversificando sus redes de partes interesadas y cultivando alianzas dentro y fuera del ecosistema educativo. Sin embargo, debido a que los defensores son personas y su apoyo se basa en relaciones personales, no existe una manera

fácil de inocular a los equipos contra la rotación. Uno no puede simplemente retomar donde uno se quedó con la siguiente persona para reemplazar al defensor en su función organizacional. Las cartas de sucesión son útiles, pero insuficientes. Una paradoja central para involucrar a los defensores es que requiere tiempo para forjar relaciones personales y, sin embargo, uno debe prever la rotación. Como resultado, el tiempo y la financiación para cultivar relaciones y ampliar el alcance de los promotores no solo se deben presupuestar para el inicio del proceso de ampliación del alcance o al final o cuando la investigación se difunda, sino durante todo el plazo de ampliación del alcance. También es importante planificar, de manera formal y realista, el tiempo (considerable) del personal necesario para forjar, mantener y volver a forjar relaciones con los defensores, e incluir esto en las descripciones de los puestos y los planes de trabajo formales. Por último, es importante no perder las relaciones cuando estas cambian de funciones. En algunos casos, los defensores pueden seguir siendo defensores fuertes y amigos determinantes incluso cuando dejan sus funciones y pueden usar su valioso conocimiento institucional para apoyar la ampliación del alcance de nuevas maneras. Así como las funciones de implementación pueden evolucionar durante la ampliación del alcance, las funciones de los defensores también pueden evolucionar. En resumen, establecer y mantener continuamente relaciones con los defensores no es un elemento extraño; es un ingrediente central de cualquier estrategia de ampliación del alcance.

importantes, ilustrando formas en que la innovación se puede contextualizar o adaptar para tener un mayor impacto o éxito en la ampliación del alcance. Los defensores pueden adoptar muchas formas y desempeñarán diferentes funciones según su ubicación en el sistema, el compromiso que tengan con la innovación y sus intereses y motivaciones propios. Resulta beneficioso desarrollar una diversidad de defensores en distintos niveles del sistema e invertir tiempo y energía en forjar relaciones genuinas con cada defensor. Es más probable que estas relaciones sean exitosas si son bidireccionales y se relacionan con los propios intereses y objetivos de los defensores, y si encuentran formas de reconocer el tiempo y el esfuerzo que proporcionan los defensores. Además, al igual que las organizaciones pueden buscar cultivar defensores, deben reconocer las oportunidades para servir como defensores de los demás. Por supuesto, todo esto debe hacerse de manera genuina y solo en la medida en que este trabajo guarde concordancia con los principios finales y el impacto que guían el trabajo. Las relaciones humanas son un aspecto a menudo ignorado de la ampliación del alcance, pero pueden ser tan importantes como otras actividades más técnicas de ampliación del alcance. Por lo tanto, cultivar las relaciones con los defensores requiere el mismo grado de planificación, recursos y refinamiento al momento de desarrollar y llevar a cabo una estrategia de ampliación del alcance.

Observaciones finales

Ampliar el alcance del impacto de una innovación de manera sostenible es algo que una organización o un protagonista pueden hacer, sin importar cuán dedicados puedan estar. La ampliación del alcance sostenible requiere un amplio compromiso y aceptación de las partes interesadas en todas las etapas del proceso de ampliación del alcance. Los defensores pueden desempeñar un papel integral en el desarrollo de esta aceptación y apoyo entre sus colegas y redes de contactos. Los defensores también pueden ser socios de pensamiento

Preguntas de guía en la investigación para y sobre la ampliación del alcance

1 Teniendo en cuenta las perspectivas y los marcos de trabajo de este resumen, ¿qué tipos de defensores necesita su esfuerzo de ampliación del alcance en este momento? ¿Qué funciones espera que estos defensores desempeñen en su proceso de ampliación del alcance? ¿Cómo cambiarán esas funciones durante el proceso de ampliación del alcance, y estos mismos defensores podrán cumplirlas o qué nuevos defensores tendrán que involucrarse?

2 Para fortalecer la participación de los defensores existentes e identificar nuevos:

a. **Defensores del cambio de sistemas:**

¿Qué motiva a esta persona? ¿A qué redes de contacto están conectados? ¿Qué característica única tiene la persona y que debe considerarse en la manera de involucrarla y mantenerla involucrada? ¿Qué nivel de participación es factible? ¿Qué puede hacer para que su trabajo concuerde con las prioridades y motivaciones propias de este defensor?

b. **Defensores de la innovación:**

¿Cómo los involucrará en el proceso de ampliación del alcance e incorporará su experiencia en la adaptación y perfeccionamiento de la innovación? ¿Cómo creará oportunidades para que este defensor comparta su experiencia con sus colegas y con otras partes interesadas en pro de la innovación? ¿Cómo se asegurará de que

estos defensores se sientan motivados a continuar su compromiso con la innovación a lo largo del tiempo?

3 ¿Cómo reconocerá el tiempo y el esfuerzo de los defensores?

4 ¿Qué normas culturales o jerarquías de funciones se deben considerar y abordar al trabajar con los defensores?

5 ¿Cómo planea fomentar las entidades de oportunidad para un compromiso genuino, y algunas reuniones colectivas, entre los diferentes tipos de defensores?

6 ¿Cómo demostrará a los defensores que realmente está incorporando sus comentarios y consejos?

7 ¿Cómo compartirá información con sus defensores y los mantendrá actualizados sobre el progreso? ¿Qué deberá hacer para ajustar o reempaquetar la información para que los defensores puedan compartirla fácilmente con sus grupos de colegas?

8 ¿Cómo predecirá y planificará la rotación de personal entre sus defensores?

9 ¿Qué sistema puede desarrollar para recopilar y reflexionar sobre la evidencia para garantizar que el tiempo y el esfuerzo dedicados a los defensores se utilicen bien?

Referencias

- 1 Curtiss Wyss, Molly, Maya Elliott, Jenny Perlman Robinson, and Ghulam Omar Qargha. Rep. [Scaling Impact in Education for Transformative Change: Practical Recommendations from the Real-Time Scaling Labs](#). Washington, DC: Brookings Institution, 2023.
- 2 Olsen, Brad, Monica Rodriguez, and Maya Elliott. Rep. [Deepening Education Impact: Emerging Lessons from 14 Teams Scaling Innovations in Low- and Middle-Income Countries](#). Washington, DC: Brookings Institution, 2022.
- 3 Shaw, E. K., J. Howard, D. R. West, B. F. Crabtree, D. E. Nease, B. Tutt, and P. A. Nutting. “[The Role of the Champion in Primary Care Change Efforts: From the State Networks of Colorado Ambulatory Practices and Partners \(Snocap\)](#).” *The Journal of the American Board of Family Medicine* 25, no. 5 (2012): 676–85. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2012.05.110281>.
- 4 Loosemore, Martin, Robyn Keast, and Jo Barraket. “[A Typology of Social Procurement Champions in the Construction and Engineering Industry](#).” *Construction Management and Economics* 40, no. 5 (2022): 391–405. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2043554>.
- 5 Hartmann, Arntraud, and Johannes F Linn. Rep. [Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice](#). Washington, DC: Brookings Institution, 2008.
- 6 Rogers, Everett M. *Diffusion of innovations*. London, NY: Simon and Schuster, 2003.
- 7 Loosemore, Martin, Robyn Keast, and Jo Barraket. “[A Typology of Social Procurement Champions in the Construction and Engineering Industry](#).” *Construction Management and Economics* 40, no. 5 (2022): 391–405. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2043554>.
- 8 Ibid.
- 9 Olsen, Brad. Rep. [Government Decisionmaking on Education in Low- and Middle-Income Countries Understanding the Fit among Innovation, Scaling Strategy, and Broader Environment](#). Washington, DC: Brookings Institution, 2023.
- 10 Rincón-Gallardo, Santiago, and Richard Elmore. “[Transforming Teaching and Learning through Social Movement in Mexican Public Middle Schools](#).” *Harvard Educational Review*, vol. 82, no. 4, 2012, pp. 471–490, doi:10.17763/haer.82.4.46751717307t4j90.; Kirp, David. “[Make School a Democracy](#).” *The New York Times*, 1 Mar. 2015.
- 11 Though this could be a data effect; maybe more teams are doing this but simply did not report it in their ROSIE action research.

BROOKINGS

1775 Massachusetts Ave NW,
Washington, DC 20036
(202) 797-6000
www.brookings.edu

©The Brookings Institution, enero de 2024. Todos los derechos reservados.