



SUMMA+

Laboratorio de Investigación e  
Innovación en Educación para  
América Latina y el Caribe



# Fomentando el Desarrollo de Innovaciones Educativas en América Latina:

Aprendizajes del Laboratorio de Innovaciones  
Promisorias de SUMMA - LAB-ED

Diciembre 2025

Con el apoyo de





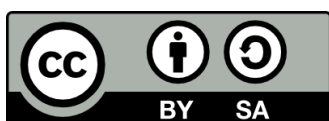
© Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe, SUMMA. Pucuro 2058, Providencia, Santiago de Chile. <https://www.summaedu.org/>

Agradecemos al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en particular a su División de Educación que posibilitó el desarrollo del 1er Concurso del Laboratorio de Innovaciones de SUMMA (LAB-ED) orientado a promover la innovación educativa en América Latina y el Caribe. Asimismo, agradecemos al GPEKIX LAC HUB por su apoyo y trabajo en la implementación de la 2da versión del LAB-ED en Centroamérica y le Caribe.

Las opiniones expresadas en este documento no representan necesariamente las posiciones institucionales de las organizaciones involucradas en el financiamiento, implementación o difusión del LAB-ED. Son de exclusiva responsabilidad del equipo de investigación a cargo de elaborar este informe de sistematización de aprendizajes del Laboratorio de Innovaciones de SUMMA.

**Autores del informe:** Diego Caro Rojas y Dante Castillo-Canales

**Diseño gráfico e ilustraciones:** Gabriela Ávalos Acevedo.



Esta publicación queda disponible bajo atribución de Creative Commons 4.0 Licencia Internacional: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Nota de la edición: En esta publicación se utilizan de manera inclusiva términos como “los niños”, “los padres”, “los hijos”, “los apoderados” y otros que refieren a hombres y mujeres.

**Cita recomendada:**

SUMMA (2025) *Fomentando el desarrollo de innovaciones educativas en América Latina: aprendizajes del Laboratorio de innovaciones promisorias de SUMMA - LAB-ED*. Documento de trabajo SUMMA.



# AGRADECIMIENTOS

Queremos extender un especial agradecimiento a quienes participaron en los comités de evaluación de ambas versiones del Laboratorio: Emiliana Vega, Florencio Ceballos, Javier González, Lúcia Dellangelo, Margarita López, Rafael Carrasco, Sabrina Seltzer(†), Sisera Simon, y Soledad Bos.

Agradecemos también a todas las personas que estuvieron vinculadas al desarrollo e implementación del laboratorio, evaluadores del concurso y coordinadores del trabajo en SUMMA: Javier González, Francisco Dominguez, Daniela Alvarado, Agustin Wolff, Carolina Osorio, Catalina Godoy, Ivana Zacarias, Karla Fernandini, Liora Schwartz, Mar Botero, Maciel Morales, Marco Bravo, Rosa María Moncada, Raúl Chacón, Soledad Ytuarte y Ximena Undurraga.

Asimismo, agradecemos a los equipos ganadores del concurso de la 1era versión del LAB-ED (2020-2022); la Asociación Sembrando Juntos de Perú, el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) de México, y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Y de la segunda versión del LAB-ED (2022-2024), la Fundación Zamora Terán de Honduras y Nicaragua, la Fundación Pedagógica Cooperación Genuina (FUPECG) de Nicaragua, el Partners in Education Roatán (PIER) de Honduras y el proyecto On Continue! de Martinica.



# PRESENTACIÓN

El Laboratorio de Innovaciones Promisorias de SUMMA (LAB-ED) es una iniciativa que busca identificar y fortalecer soluciones innovadoras a los desafíos prioritarios que enfrentan los sistemas educativos de América Latina y el Caribe. Su primera versión se llevó a cabo entre los años 2020 y 2022 en el contexto del cierre masivo de escuelas provocado por la pandemia. Posteriormente, entre los años 2022 y 2024, se implementó una segunda versión focalizada en Centroamérica y el Caribe, liderada por el programa Knowledge and Innovation Exchange para América Latina y el Caribe – GPE KIX LAC HUB.

A través de un modelo de trabajo que articula la promoción, el fortalecimiento y el desarrollo de capacidades de innovación en actores vinculados al ámbito educativo, el LAB-ED tiene como objetivo identificar respuestas promisorias a los problemas que aquejan a los sistemas educativos de la región. Las innovaciones apoyadas por el Laboratorio representan modelos de intervención que sugieren un potencial efectivo para activar transformaciones deseables en educación escolar. Aunque estas iniciativas aún no han sido sometidas a estudios sistemáticos y rigurosos que ofrezcan evidencia empírica de sus resultados, ofrecen indicios alentadores respecto de la posible eficacia de sus enfoques en mejorar la calidad y equidad de la educación.

El presente documento tiene como objetivo sistematizar la experiencia acumulada en las dos primeras versiones de implementación del LAB-ED. Para ello, se ha realizado un análisis en profundidad de sus principales fortalezas, debilidades y desafíos. A partir de esta revisión, surgen un conjunto de aprendizajes que este reporte busca presentar:

- Se evidencia que América Latina y el Caribe conforman un ecosistema activo de organizaciones comprometidas con resolver desafíos educativos prioritarios.
- El LAB-ED ha sido clave para fortalecer capacidades institucionales, que trascienden los proyectos implementados y potencian nuevas propuestas de innovación.
- El LAB-ED muestra capacidad de contribuir al escalamiento de las innovaciones, fortaleciendo a las organizaciones y facilitando acceso a recursos y redes.
- Participar en LAB-ED otorga respaldo y visibilidad, gracias al prestigio y la rigurosidad de SUMMA en la evaluación y acompañamiento de innovaciones.
- Persiste una debilidad a nivel de la evaluación rigurosa de resultados educativos de estas innovaciones, especialmente en relación con el impacto en los aprendizajes de estudiantes vulnerables y las dinámicas de gestión escolar.
- Es urgente promover una cultura de evaluación con foco en la mejora y la justicia social en el diseño e implementación de innovaciones educativas.
- El LAB-ED es una estrategia pertinente y prometedora para avanzar en este objetivo en la región.
- Las dos versiones del programa han permitido pilotear y refinar una propuesta sólida y alineada con los desafíos educativos actuales de América Latina y el Caribe.



# TABLA DE CONTENIDO

<b>Agradecimientos</b>	<b>3</b>
<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Tabla de Contenido</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>9</b>
<b>2. Laboratorio de Innovaciones Promisorias</b>	<b>12</b>
2.1 Qué entiende el Laboratorio por Innovaciones Educativas Promisorias	13
2.2 Objetivos del Laboratorio	15
2.3 Modelo de trabajo del Programa LAB-ED	15
<b>3. Estrategia metodológica para el estudio del Laboratorio de Innovaciones Promisorias</b>	<b>21</b>
<b>4. Primera versión del Programa (2020-2022): síntesis y aprendizajes</b>	<b>26</b>
4.1 Definición de la Agenda Regional	26
4.1.1 Expectativas, implementación y resultados	26
4.1.2 Aprendizajes y espacios de mejora	26
4.2 Concurso Regional	27
4.2.1 Expectativas, implementación y resultados	27
4.2.2 Aprendizajes y espacios de mejora	32
4.3 Apoyo, Mentoría y Pilotaje	34
4.3.1 Expectativas, implementación y resultados	34
4.3.2 Aprendizajes y espacios de mejora	39
4.4 Generación y difusión de conocimiento y apoyo al escalamiento.	42
4.4.1 Expectativas, implementación y resultados	42
4.4.2 Aprendizajes y espacios de mejora	42
<b>5. Segunda versión del Programa (2021-2024), síntesis y aprendizajes</b>	<b>45</b>
5.1 Definición de la Agenda Regional	45
5.1.1 Expectativas, implementación y resultados	45
5.1.2 Aprendizajes y espacios de mejora	46
5.2 Concurso Regional	46
5.2.1 Expectativas, implementación y resultados	46
5.2.2 Aprendizajes y espacios de mejora	51
5.3 Apoyo, mentoría y pilotaje	54
5.3.1 Expectativas, implementación y resultados	54
5.3.2 Aprendizajes y espacios de mejora	58
5.4 Generación y difusión de conocimiento y apoyo al escalamiento	61
5.4.1 Expectativas, implementación y resultados	61
5.4.2 Aprendizajes y espacios de mejora	62
<b>6. Conclusiones: Aprendizajes y Desafíos del Laboratorio de Innovaciones Promisorias</b>	<b>65</b>



<b>Anexo 1: Síntesis de las innovaciones de las versiones 1 y 2 del Laboratorio de Innovaciones Promisorias</b>	<b>69</b>
Introducción	69
1. Primera versión del Laboratorio de Innovaciones Promisorias	69
2. Segunda versión del Laboratorio de Innovaciones Promisorias	69
1.1 Cambiando la metáfora: uso del juego crítico para superar la exclusión social	70
<b>1.2 Proyecto Cometa</b>	<b>71</b>
1.3 Cursos remediales TaRL en contextos rurales	72
<b>2.1 Fortaleciendo habilidades en el aprender</b>	<b>73</b>
<b>2.2 Conecta Aprende</b>	<b>75</b>
<b>2.3 Programa de Liderazgo de Educadores de Islas de la Bahía</b>	<b>76</b>
2.4 Promoting gender equality in schools	77
<b>Referencias</b>	<b>78</b>



## Índice de Tablas y Figuras

<i>Tabla 1 Técnicas de recogida de información</i>	15
<i>Tabla 2 Síntesis de hallazgos del proceso de sistematización</i>	17
<i>Tabla 3 Ponderaciones por campo para evaluación con descriptores</i>	23
<i>Tabla 4 Innovaciones finalistas y ganadoras Primera versión LAB-ED</i>	24
<i>Tabla 5 Rúbrica de evaluación instituciones postulantes</i>	38
<i>Tabla 6 Innovaciones ganadoras Segunda Versión LAB-ED</i>	40
<i>Figura 1 Infografías para la difusión de la convocatoria 2020</i>	26
<i>Figura 2 Número de postulaciones agrupadas por país</i>	27
<i>Figura 3 Número de postulaciones agrupadas por titularidad de la propiedad de las organizaciones</i>	28
<i>Figura 4 Número de postulaciones agrupadas por tipo de organización</i>	29
<i>Figura 5 Línea de tiempo ejecución fase 3</i>	35
<i>Figura 6 Ejemplos Imágenes de difusión de convocatoria segunda versión</i>	46
<i>Figura 7 Postulaciones agrupadas por país donde se implementa la innovación</i>	47
<i>Figura 8 Línea de tiempo ejecución fase 3</i>	54



# 1. INTRODUCCIÓN



# 1. INTRODUCCIÓN

Una de las metas clave de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es lograr una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todas y todos, a lo largo de la vida (ODS4). Sin embargo, América Latina y el Caribe presentan desigualdades estructurales que dificultan el logro de este objetivo. Además, estas dificultades ligadas a la desigual distribución de oportunidades de educación de calidad se vieron profundizadas radicalmente producto del cierre de escuelas y centros educativos durante la pandemia del Covid-19. Según estimaciones de la UNESCO (2020a), más de 3,1 millones de niñas, niños y adolescentes de la región se han visto en riesgo de ser excluidos del sistema educativo.

Como se evidencia en el GEM Report de 2020, las desigualdades estructurales de la región influyen directamente en los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes (UNESCO 2020b). Al analizar los resultados de pruebas estandarizadas se evidencia que solo la mitad de las y los estudiantes de 15 años de la región alcanza los niveles mínimos de comprensión lectora (The World Bank et al., 2022). Además, los resultados muestran diferencias significativas de logro de aprendizajes según nivel socioeconómico, género y ubicación geográfica del estudiantado.

Frente a los desafíos actuales de los sistemas educativos de la región, diversos actores han buscado promover la innovación como forma de hacer frente a los diversos problemas y retos de los sistemas escolares (Aguerrondo, 1991; Rivas, 2017; OECD, 2014; SUMMA, 2017) De hecho, se ha llegado a hablar del imperativo de la innovación como estrategia de respuesta a la crisis educativa (OECD, 2019). El concepto de innovación se asocia entonces a una respuesta efectiva para abordar los problemas de los sistemas educativos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2016, pág. 14) define la innovación como *un cambio que incide en algún aspecto estructural de la educación para mejorar su calidad, lo cual puede ocurrir a nivel de aula, de institución educativa y de sistema escolar*. Sin embargo, dada la gran cantidad y diversidad de propuestas etiquetadas como innovaciones educativas, se vuelve un desafío fundamental detectar cuáles son aquellas que efectivamente contribuyen a mejorar la calidad y reducir las brechas educativas relevantes en América Latina y el Caribe, con el fin de potenciarlas para aumentar su impacto y contribuir a mejores políticas y prácticas educativas (SUMMA, 2024).

Para abordar este desafío, SUMMA diseñó e implementó el Laboratorio de Innovaciones Promisorias (LAB-ED), programa que busca identificar y potenciar soluciones innovadoras a problemáticas educativas prioritarias de los sistemas escolares de América Latina y el Caribe. En su primera versión, el programa se desarrolló entre 2020 y 2022, en medio del cierre de las escuelas generado por la pandemia. La segunda versión se desarrolló entre los años 2022 y 2024 sólo en la región de Centroamérica y el Caribe, liderado por el programa Knowledge and Innovation Exchange para América Latina y el Caribe (GPEKIX LAC HUB).

El Laboratorio busca identificar soluciones y respuestas viables a problemáticas prioritarias de los sistemas educativos de América Latina y el Caribe a través de un modelo de promoción, experimentación y desarrollo de innovaciones educativas. Para lograrlo, el Laboratorio entrega



apoyos diferenciados según la etapa de madurez en la que se encuentra cada innovación e institución, así como también ayuda a identificar mecanismos que apoyen la replicabilidad y escalabilidad de las innovaciones educativas exitosas que se identifican dentro de la región.

El presente documento busca sistematizar la experiencia y los resultados de la primera y segunda versión de implementación del LAB-ED, identificando las fortalezas y debilidades de su puesta en marcha. Lo anterior, con el objetivo de ofrecer recomendaciones que permitan mejorar su funcionamiento y eficacia en el trabajo de fortalecimiento de las innovaciones educativas en la región. Este estudio se organiza para responder a tres objetivos:

1. Objetivo 1: Describir las dos primeras versiones de implementación del programa LAB-ED realizadas por SUMMA y por el KIX – LAC HUB.
2. Objetivo 2: Analizar la capacidad que tiene el programa de instalar capacidades organizacionales para la innovación desde las perspectivas de las instituciones beneficiarias.
3. Objetivo 3: Identificar las fortalezas y debilidades de la implementación del programa de manera que permita elaborar propuestas de mejora para una siguiente (tercera) ronda de implementación.

El documento se organiza presentando, en primer lugar, el modelo de trabajo del LAB-ED, tanto a nivel de su fundamentación, como de los objetivos y metodología para identificar y apoyar el desarrollo de Innovaciones Promisorias. En segundo lugar, se presenta la metodología empleada en este estudio para realizar la caracterización, sistematización de aprendizajes y resultados del programa. En tercer lugar, se presentan los principales componentes de las dos versiones del laboratorio. Finalmente, se presentan los hallazgos surgidos del estudio y las recomendaciones para la implementación de una tercera versión del Laboratorio de Innovaciones Promisorias de SUMMA. En el anexo 1 se incluyen 7 fichas que describen cada una de las innovaciones de los equipos seleccionados en las dos primeras versiones del programa, junto con sus principales resultados.



## **2. LABORATORIO DE INNOVACIONES PROMISORIAS**



## 2. LABORATORIO DE INNOVACIONES PROMISORIAS

El Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe – SUMMA fue creado el 2016 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el apoyo de los Ministerios de Educación de Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Desde 2018 también cuenta con el apoyo de los Ministerios de Guatemala, Honduras y Panamá. Su misión es promover el derecho a la educación, mejorar la calidad, equidad e inclusión de los sistemas educativos de América Latina y el Caribe, mediante la incidencia en los procesos de toma de decisiones, tanto a nivel de las políticas, como de las prácticas pedagógicas en los centros educativos.

Para cumplir con su misión, SUMMA trabaja en la generación, síntesis, contextualización, y movilización de conocimiento y evidencia de calidad hacia los sistemas educativos. Ello lo hace por medio de redes colaborativas, asistencia técnica y el trabajo conjunto con los ministerios de educación, comunidades escolares, innovadores/as, investigadores/as, sociedad civil y otros actores clave del mundo educativo de la región. SUMMA propone que para alcanzar el derecho universal a la educación es necesario desarrollar soluciones innovadoras que hagan uso de la evidencia que provee la investigación educativa a nivel internacional, regional y local.

Una de las características de América Latina y el Caribe es que existen numerosas problemáticas vinculadas a lo educativo que son similares entre los países. En este sentido, propuestas de solución que están siendo implementadas en un contexto, nacional o local, pueden ser eventualmente útiles para otros países de la región. Sin embargo, el trabajo colaborativo entre instituciones a nivel regional es aún incipiente, lo que dificulta la circulación de propuestas innovadoras efectivas (Brown y Malin, 2022; Red Innovemos, 2002; Blanco y Messina, 2000). En este marco, SUMMA creó en 2020 el Laboratorio de Innovaciones Promisorias, con el objetivo de identificar e impulsar innovaciones que estuviesen abordando problemas relevantes de la región, y que mostraran potencial de ser escaladas e implementadas en otros contextos o países dentro de la región. Es por este motivo que la propuesta metodológica del Laboratorio se concibe desde una mirada regional.

La primera versión del laboratorio se desarrolló entre los años 2020 y 2022, apoyando el trabajo de tres organizaciones de Chile, México y Perú. La segunda versión fue implementada por el Knowledge and Innovation Exchange Hub (KIX-HUB) de América Latina y el Caribe (LAC), iniciativa conjunta de la Alianza Mundial por la Educación – GPE – y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). El KIX LAC HUB está dirigido por SUMMA y la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS), y tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de los sistemas educativos de los países asociados al GPE: Dominica, Granada, Guyana, Guatemala, El Salvador, Haití, Honduras, Nicaragua, San Vicente y las Granadinas y Santa Lucía. KIX LAC conecta la experiencia, la innovación y el conocimiento para ayudar a los países en desarrollo a construir sistemas educativos más sólidos y a avanzar hacia el ODS 4.

A partir de la experiencia exitosa de la primera versión del Laboratorio de Innovaciones Promisorias, se consideró que el modelo era relevante para el territorio específico abarcado por



KIX LAC. Por esto, desde el año 2021 se implementó una segunda versión del laboratorio, solo para Centro América y el Caribe, liderado por el equipo de KIX LAC. En esta segunda versión se apoyó a cuatro organizaciones de Honduras, Nicaragua y Martinica. Para su implementación se utilizaron las capacidades y conocimientos desarrollados durante la primera versión, y se adaptaron elementos relevantes a las características específicas de la región.

## 2.1 Qué entiende el Laboratorio por Innovaciones Educativas Promisorias

El laboratorio entiende la innovación como una nueva solución que posee dos elementos de manera simultánea: novedad y efectividad para abordar un problema (Mulgan, 2019). Desde el campo de la innovación social, Mulgan, et. al. (2007) define la innovación como aquellas “nuevas ideas que funcionan”, y en este caso, que contribuyen a la justicia educativa, esto es, al cierre de brechas de acceso y/o calidad educativa, a la eliminación de prácticas discriminatorias, o a la superación de barreras de exclusión social. En línea con la definición de UNESCO (2016), una innovación puede darse a nivel de las prácticas pedagógicas, o de las políticas (incluyendo cambios regulatorios/institucionales). En este sentido, dichas propuestas deben estar orientadas a cambiar y mejorar la calidad, equidad e inclusión de las prácticas y políticas educativas (Pascual y Rodríguez, 2018; UNESCO, 2016; Vaillant y Aguerro, 2014).

Esta conceptualización es consistente con la propuesta de Winthrop, McGivney y Barton (2017), quienes plantean que la innovación educativa debe jugar un rol clave para producir saltos en los resultados educativos, con el fin de reducir la desigualdad entre las y los estudiantes. Para ello, plantean que es clave sustentar la innovación educativa en la evidencia científica sobre aquello qué funciona, pero que debe ser pertinente para el contexto específico en el que se implementa la innovación. Esta dimensión es relevante, y se conecta con la pregunta de qué instituciones realizan innovaciones educativas, ya que esto puede variar en cada contexto. Al respecto, UNESCO (2022) señala que la innovación educativa:

Es posible en todos los lugares y a todas las escalas, desde un profesor que trabaja con un alumno o una clase individual, hasta enfoques que abarcan toda la escuela o todo el país. La innovación suele derivarse de una gran colaboración e inspiración a partir de las experiencias y los éxitos de otros educadores, responsables políticos, investigadores y escuelas en diversos contextos. Es fundamental ampliar las experiencias e innovaciones educativas a nuevos entornos mediante el intercambio de prácticas y políticas. (p. 135)

Por tanto, es clave no sólo detectar innovaciones con potencial de impacto en la mejora de los sistemas educativos, sino que también poder contribuir a evaluar si efectivamente están generando el impacto esperado dentro de sus contextos específicos.

En esta línea, una característica fundamental que deben tener las innovaciones para SUMMA (2020) es que “ofrezcan modelos que puedan ser replicados y escalados en contextos distintos al que fueron originalmente diseñadas” (p. 6). Desde SUMMA se entiende por escalabilidad aquello que define Maclean y Gargani (2019) en *Scaling Impact* “escalar el impacto es un esfuerzo



coordinado para lograr una serie de impactos en el nivel óptimo que se produce, siempre que esté justificado moralmente y garantizado por medio de la evidencia”<sup>1</sup> (p. 9).

Sin embargo, y esto es de relevancia para el Laboratorio, las capacidades organizacionales que se requieren para lograr dicho escalamiento son diferentes a las que se requieren para idear o generar una propuesta innovadora. Además, no todas las instituciones que generan innovaciones educativas cuentan con las mismas capacidades para ofrecer una implementación que sea sostenida en el tiempo (Fullan, 2016). Por lo tanto, se vuelve necesario contar con un programa que permita detectar innovaciones y apoyar a las instituciones que las implementan, evaluar sus resultados y fortalecerlas organizacionalmente para escalar y alcanzar su nivel de impacto óptimo.

La investigadora en educación Inés Aguerrondo (1992) planteaba, ya a comienzos de la década de 1990, que una innovación educativa atraviesa diversas fases desde la identificación de una necesidad hasta su consolidación como una práctica exitosa. Según la autora, estos procesos pueden agruparse en tres grandes etapas. La primera corresponde a la fase de gestación, en la que se detecta una necesidad que demanda una respuesta novedosa, y surge la oportunidad de formular una solución por parte de actores con los conocimientos y herramientas necesarios. Esta etapa culmina con la elaboración de una propuesta de innovación. A continuación, se desarrolla la etapa de implementación propiamente tal, en la que, según Aguerrondo, resulta clave asegurar la viabilidad de la innovación en términos materiales, político-culturales y organizacionales. Finalmente, una vez ejecutada la intervención, se inicia la fase que la autora denomina de desarrollo, orientada a la consolidación, ajuste y proyección de la innovación en el tiempo. En relación con la transformación que viven las innovaciones en esta etapa la autora señala:

Los tres procesos principales que pueden producirse en esta etapa han sido denominados consolidación, burocratización e interrupción... La consolidación existe cuando la innovación se afianza y enriquece; la burocratización se produce cuando la erosión de la experiencia en el proceso de transacción hace que se transforme internamente, manteniéndose la forma pero no el contenido innovador; la interrupción tiene lugar cuando media una disposición formal que determina que la experiencia debe dejar de existir. (p. 112)

Por tanto, SUMMA entiende operacionalmente como innovaciones promisorias a aquellas que ya han superado una primera etapa de ejecución, que cuentan con al menos una experiencia inicial o piloto de implementación y su intervención tiene una duración de al menos un año académico (12 meses). Consecuencia del criterio de tiempo de ejecución, es que se asume que no contarán necesariamente con evaluaciones rigurosas, pero se espera que la innovación tenga algún grado de evidencia sobre sus resultados o efectividad medida por evaluaciones preliminares (cuantitativas o cualitativas, encuestas, entrevistas, otro), junto con tener potencial de replicabilidad y escalamiento. Siguiendo a Aguerrondo entonces, el objetivo de un Laboratorio de Innovaciones Promisorias consiste en lograr que ellas avancen en su camino de desarrollo y se transformen en innovaciones consolidadas.

Un aspecto relevante a tener en consideración es que un resultado posible, dentro del proceso de crecimiento de una innovación promisorias, es que se constate que no genera mejores en los

---

<sup>1</sup> Original en inglés, traducción propia de los autores.



resultados que las prácticas que se implementaban previamente y que, por tanto, dicha innovación debe ser reformulada o bien abandonada. Esto no es un problema para el laboratorio, sino que se considera como un aspecto positivo del modelo de trabajo para identificar Innovaciones Promisorias, ya que, en tanto laboratorio, se espera que sea un espacio experimental, y que, en caso de ser necesario, le entregue información relevante a los equipos desarrolladores de innovaciones para cambiar de rumbo. Además, la participación en el proceso fortalecerá las capacidades organizacionales de la institución para plantear nuevas innovaciones frente al desafío que están abordando.

## 2.2 Objetivos del Laboratorio

Los objetivos declarados del Laboratorio de Innovaciones Promisorias son los siguientes:

### Objetivo General:

Identificar y reconocer soluciones y respuestas viables a problemáticas prioritarias de los sistemas educativos de América Latina y el Caribe a través de un modelo de promoción, experimentación y desarrollo de innovaciones educativas promisorias.

### Objetivos específicos:

1. Identificar e impulsar el crecimiento de innovaciones educativas mediante la entrega de apoyos diferenciados según su etapa de desarrollo.
2. Generar conocimiento a partir de nuevas evaluaciones y apoyo a las prácticas que muestren mayores niveles de efectividad en temáticas prioritarias de la región.
3. Buscar mecanismos de fortalecimiento de capacidades de las instituciones que favorezcan la replicabilidad y escalabilidad de innovaciones educativas identificadas por el laboratorio.

## 2.3 Modelo de trabajo del Programa LAB-ED

Para cumplir con los objetivos señalados previamente, el Laboratorio de Innovaciones Promisorias cuenta con una metodología que consiste en cuatro fases, las que van desde la detección de necesidades en la región en la que pondrá foco el programa, hasta el impulso al escalamiento de las innovaciones. Como se señaló previamente, uno de los aspectos claves del programa es que posee una mirada regional amplia, entendiendo que los países de América Latina y el Caribe presentan realidades similares, por lo que una solución útil que se presenta en un país o localidad podría generar impactos similares en otros países de la región. Por tanto, cada una de las fases está pensada desde esta mirada regional, con el fin de potenciar la colaboración y generación de redes durante todo el proceso.



Las cuatro fases son las siguientes:

- Fase 1: Definición de una Agenda Regional Consensuada.
- Fase 2: Concurso Regional.
- Fase 3: Apoyo, Mentoría y Pilotaje.
- Fase 4: Evaluación, Disseminación y Escalamiento.

### **Fase 1: Definición de Agenda Regional Consensuada**

Desde SUMMA las propuestas de innovación deben dar respuesta a los problemas relevantes que presentan los sistemas educativos. En este sentido, un primer paso es identificar las necesidades clave de la región y consensuarlas con actores políticos relevantes del sistema educativo, ya que serán ellos quienes podrán impulsar el escalamiento de las innovaciones, en caso de resultar efectivas. Para lograr esta definición de áreas prioritarias, se realiza un proceso que cuenta, en primer lugar, con una revisión de la literatura reciente sobre la realidad de la región, y la validación con autoridades y representantes de la región específica en la que se implementará el programa.

Los criterios para definir la lista de áreas prioritarias consisten, principalmente, en que afecten de forma similar a los países de la región; que influyan directamente en la existencia de brechas o desigualdades en el acceso a una educación de calidad, y en que se encuentren documentadas en informes oficiales emanados de organismos públicos nacionales o regionales que les den sustento.

### **Fase 2: Concurso Regional**

El concurso regional consiste en una convocatoria abierta para presentar iniciativas innovadoras que respondan a las temáticas consideradas prioritarias definidas en la Fase 1 y que cuenten con un alto potencial de transferencia y escalabilidad, tanto dentro de sus países, como en otros contextos similares de la región. El Concurso consta de 4 etapas: postulación, admisibilidad, evaluación y adjudicación.

Para la etapa de postulación la difusión es fundamental. Se realiza mediante una campaña comunicacional a nivel regional, focalizada específicamente a instituciones que trabajen sobre los temas definidos en la Fase 1. La difusión se realiza mediante los socios regionales y las plataformas de SUMMA y en el caso de la segunda versión, en las redes de KIX LAC, que promueven espacios de colaboración entre los principales actores del mundo educativo, con representantes de instituciones del sector público, privado y de la sociedad civil de los distintos países de América Latina y el Caribe.

Para poder participar del Laboratorio de Innovaciones Promisorias las propuestas deben cumplir con requisitos tanto a nivel de organización como de la propuesta de innovación propiamente tal. Desde SUMMA se considera que la innovación educativa puede producirse en diferentes tipos de organizaciones que trabajan vinculadas al mundo educacional dentro de América Latina y el Caribe. Es por este motivo que en la convocatoria pueden participar instituciones públicas y privadas, redes de escuelas, ONGs, gobiernos locales, gobiernos municipales, secretarías estatales de educación, centros relacionados a educación, organizaciones de la sociedad civil, corporaciones, organizaciones comunitarias, organizaciones gremiales y otros.



Dado que uno de los objetivos es lograr la escalabilidad de las innovaciones que muestran un impacto positivo es que existe una restricción específica para las instituciones con fines de lucro, ya que se espera que los resultados y las innovaciones efectivamente puedan ser utilizados por la población en general, sin limitaciones de acceso vinculadas al cobro. Por tanto, en la primera versión implementada se señaló que las instituciones privadas con fines de lucro solo podrían participar si es que se comprometen a ceder sus derechos de propiedad intelectual y poner el desarrollo de su innovación a disposición como bien público regional, con el fin de facilitar la escalabilidad de la innovación. En caso contrario, las propuestas fueron declaradas como inadmisibles. En la segunda convocatoria se restringió abiertamente la participación de instituciones privadas con fines de lucro.

Al momento de la postulación, cada institución debe proponer un pilotaje de su innovación. La propuesta de pilotaje debe cumplir con dos requisitos. En primer lugar, debe contemplarse la ejecución total o parcial del proyecto dentro del territorio de América Latina y el Caribe. En el caso de la segunda convocatoria, esto quedó acotado solo a los países que integran KIX LAC<sup>2</sup>. De esta manera, no se excluye la participación de organizaciones de fuera de la región, pero sí que deben dirigir la implementación del piloto a alguno de los países de la región. En segundo lugar, el pilotaje debe apuntar hacia la escalabilidad. En la primera convocatoria se estableció que los proyectos debían pilotarse, al menos, en tres centros educativos diferentes. En la segunda convocatoria esto no quedó establecido, dejando abierta la posibilidad de cómo apuntar hacia la escalabilidad.

Para la etapa de admisibilidad es el equipo encargado de la ejecución del programa el que determina si las postulaciones cumplen con los criterios descritos en las bases. Dentro de esta etapa es clave que las postulaciones se enmarquen en una de las problemáticas definidas en la Fase 1.

La evaluación se realiza por medio de un panel externo que se encarga de realizar la revisión de las postulaciones en base a la potencialidad percibida de transformarse en una innovación consolidada. Los criterios que deben ser evaluados en el concurso se relacionan con el grado de innovación propuesta, su factibilidad tanto teórica como práctica, junto a los antecedentes relacionados al impacto y resultados generados a la fecha. En este sentido, es relevante señalar que, si bien se entiende que las innovaciones se encuentran en una fase inicial de desarrollo, se les pide que cuenten con indicios de efectividad en su implementación.

Un segundo elemento que evaluar se relaciona con el carácter de novedad que tenga la iniciativa, de manera de identificar soluciones novedosas al desafío identificado. En este sentido la novedad se entiende en relación con el contexto específico donde se implementa la innovación y no a nivel general, ya que se considera que la innovación educativa debe ser entendida siempre como una solución en contexto (Aguerrondo, 1992).

Por último, como tercer criterio de evaluación, se considera el potencial de replicabilidad y escalabilidad de la iniciativa. Estos dos conceptos refieren a la capacidad de poder adaptar la iniciativa a otros contextos y países, su costo-efectividad y potencial para ser amplificada, con el fin de aumentar su impacto y número de beneficiarios.

---

<sup>2</sup> Dominica, Granada, Guatemala, Guyana, El Salvador, Haití, Honduras, Nicaragua, Santa Lucía y San Vicente y las Granadinas.



Luego de la evaluación se da inicio a la cuarta etapa del concurso, la que consiste en la adjudicación de las innovaciones promisorias ganadoras por medio de un panel de expertos independientes, diferente al panel de evaluación previo. El panel experto se conforma por representantes de distintos países e instituciones de la región, con el fin de que la selección de propuestas ganadoras cuente con una mirada representativa de la realidad latinoamericana. El concurso regional termina con la selección de las innovaciones que pasan a la fase 3 de apoyo, mentoría y pilotaje. Además, se realiza un evento público para difundir a las iniciativas seleccionadas, y contribuir a su visibilidad en la región.

### **Fase 3: Apoyo, Mentoría y Pilotaje**

El objetivo de la fase de apoyo, mentoría y pilotaje es lograr que las innovaciones promisorias avancen hacia convertirse en innovaciones consolidadas, mediante el fortalecimiento tanto de la innovación misma, como de las capacidades de la institución que desarrolla la innovación. Para SUMMA, una innovación consolidada es aquella que tiene estructurado un marco lógico que da cuenta del sentido de la innovación, que cuenta con un modelo que le permite sostenerse en el tiempo, y que posee algún tipo de evidencia de su efectividad.

Un elemento clave para SUMMA es el trabajo con la organización y el equipo que desarrolla la innovación educativa, ya que sus capacidades son claves tanto para promover nuevas innovaciones como para escalar las actuales propuestas que están implementando. Es por este motivo que esta fase constituye el centro del programa y tiene una duración de 18 meses.

Para avanzar en la consolidación de las innovaciones, el LAB-ED cuenta con un modelo de acompañamiento que consiste en el trabajo con el equipo que desarrolla la innovación en torno a tres ejes clave, teoría de cambio, plan de sostenibilidad y pilotaje y evaluación.

- *Teoría de Cambio:* Describe la lógica causal de cómo y por qué una innovación en particular alcanzará los resultados esperados. Este elemento es clave, ya que le permite a los equipos reflexionar sobre el marco teórico que está detrás de su innovación, y los aspectos clave para poder tener implementaciones de la misma que generen impacto.
- *Plan de sostenibilidad y/o escalamiento:* Modelo que le permite a la organización que plantea la innovación desarrollar una propuesta para que su implementación pueda perdurar en el tiempo. Este es un aspecto clave pensando en la replicabilidad y escalabilidad de la innovación.
- *Pilotaje y evaluación:* se espera que los equipos ganadores utilicen el financiamiento del premio para implementar un piloto de su innovación, o bien para robustecer la implementación que ya estaban realizando, y que, a partir de esta experiencia puedan generar evidencia de su efectividad<sup>3</sup>.

Un aspecto relevante a tener en consideración del tercer eje es que los equipos que generan innovaciones no necesariamente cuentan con las herramientas para levantar evidencia robusta de

---

<sup>3</sup> Dado que la evidencia previa es uno de los criterios de selección de las innovaciones ganadoras, durante esta fase se espera que los equipos logren generar evidencia robusta del impacto de sus innovaciones.



su impacto. Por tanto, desde SUMMA se promueve la articulación interinstitucional con centros de investigación e instituciones de educación superior de la región para posibilitar la evaluación de las innovaciones durante la implementación de los pilotos

Como se señaló previamente, es importante tener presente, siguiendo a Aguerro (1992), que un resultado de esta fase puede ser la interrupción de la innovación y su abandono como modelo de trabajo. En principio, esto no es en sí mismo un resultado negativo, ya que identificar una propuesta que no funciona ni tiene los efectos deseados también es relevante, de modo que el equipo pueda dejar de implementarla, ajuste su teoría de cambio o dedique sus esfuerzos al diseño de una nueva iniciativa. Por último, los conocimientos y capacidades para trabajar sobre Teoría de Cambio, Plan de Sostenibilidad y Evaluación quedarán dentro de cada organización participante, y se espera que se transformen en aspectos que tendrán en consideración a la hora de pensar en otras propuestas de innovación.

#### **Fase 4: Generación y difusión de conocimiento y apoyo al escalamiento.**

La última fase del Laboratorio tiene dos objetivos. Por una parte, se busca contribuir a la generación y difusión de conocimiento a partir de los pilotajes de las innovaciones, pensando en que la evidencia obtenida puede contribuir a mejorar las prácticas de otros actores dentro de la región, y a mejorar la calidad de las intervenciones educativas. Por otra parte, el equipo de SUMMA tiene un fuerte compromiso con generar conocimiento sobre sus propias prácticas de trabajo. Esto último, tanto con el fin de mejorar en el desarrollo de sus propios procesos y programas, como para contribuir a una discusión mayor sobre buenas prácticas para la innovación educativa.

Para cumplir con el primer objetivo se generan publicaciones a partir de los resultados de las innovaciones implementadas. Por medio de estas publicaciones de acceso abierto se busca llegar a las comunidades educativas de la región con experiencias concretas de innovaciones implementadas para aprender de dicha experiencia tanto de éxito como de fracaso. Para lograrlo se utilizan las redes de difusión y herramientas de SUMMA. Además, se puede sugerir la articulación con otras fuentes de financiamiento que permitan contribuir a la generación de evidencia del impacto de las innovaciones. Junto con ello, desde SUMMA se impulsa el contacto con actores clave del ecosistema educativo del país específico en el que se implementaron las innovaciones que cuentan con evidencia promisorias, con el fin de explorar alternativas para el escalamiento de las mismas en el país.

Para cumplir el segundo objetivo de generación de conocimiento, SUMMA ha diseñado la realización de este estudio de manera de identificar los aprendizajes del proceso y los desafíos a resolver para maximizar el alcance e impacto del LAB-ED.



### **3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO**



### 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DEL LABORATORIO DE INNOVACIONES PROMISORIAS

El objetivo de este estudio es sistematizar la experiencia y los resultados de ambas versiones de implementación del LAB-ED, identificando las fortalezas y debilidades de su puesta en marcha. Se busca identificar oportunidades de mejora del LAB-ED, y a su vez, contribuir a la discusión sobre la relevancia de los laboratorios de innovación como una herramienta eficaz para abordar los desafíos actuales de los sistemas educativos.

Este estudio adoptó un enfoque de tipo cualitativo, y utilizó como método el estudio de caso intrínseco (Stake, 2020; Yin, 2014) que tiene por objetivo comprender la naturaleza y características propias de un caso. En este sentido, el objetivo no es generalizar los hallazgos a otros contextos, sino comprender en profundidad las particularidades del caso en cuestión. Este tipo de estudio resulta pertinente cuando se busca conocer y valorar un caso por su singularidad, ya sea por su relevancia, complejidad o carácter excepcional dentro de un campo de acción determinado. En esta línea, y considerando la información disponible, el Laboratorio de Innovaciones Promisorias de SUMMA (LAB-ED) se presenta como un caso significativo, en tanto propone una modalidad de trabajo innovadora y única en la región.

Para cumplir con los objetivos definidos para este estudio, se utilizaron tres técnicas de recolección y producción de información (Tabla 1): a) Análisis documental para un total de 20 documentos producidos en el marco del programa; y b) entrevistas semiestructuradas a 10 actores vinculados al LAB-ED y 2 grupos focales<sup>4</sup>. Cada una de estas técnicas resulta de utilidad en enfoques de estudio de caso en la medida que ayudan a explorar en profundidad las características particulares del caso, obteniendo una comprensión detallada del LAB-ED.

Tabla 1 Técnicas de recogida de información

Objetivos específicos (OE)	Técnica de recogida de información	Fuentes de información
Ob.1: Describir las dos primeras versiones de implementación del programa LAB-ED realizadas por SUMMA y por el KIX - LAC HUB.	1. Análisis documental.  2. Entrevistas semiestructuradas.	1.1 Documentos, protocolos internos del programa y publicaciones de redes sociales. (N=14)  2.1 Coordinadores del programa (N=3)  2.2 Representantes entidades colaboradoras (N=1)

<sup>4</sup> Para la realización de las entrevistas y los grupos focales se construyeron pautas específicas que fueron validadas con el equipo implementador del programa.



<p>Ob.2: Analizar la capacidad que tiene el programa de instalar capacidades organizacionales para la innovación desde las perspectivas de las instituciones beneficiarias.</p>	<p>1. Entrevistas semiestructuradas</p> <p>2. Análisis documental.</p>	<p>1.1 Responsables instituciones beneficiarias (N=6)</p> <p>2.1 Informes finales desarrollados por las instituciones participantes (N=6)</p>
<p>Ob.3: Identificar las fortalezas y debilidades de la implementación del programa de manera que permita elaborar propuestas de mejora para una siguiente (tercera) versión de implementación.</p>	<p>1. Focus Group</p>	<p>1.1 Equipo SUMMA – KIX-LAC (N=2)</p>

Con la información producida se han elaborado dos capítulos, uno para cada ronda del LAB-ED, en los que se describe el trabajo realizado en cada etapa del programa, junto con los aprendizajes y espacios de mejora identificados en cada una de ellas. La estructura de cada capítulo analiza en detalle las cuatro etapas de Laboratorio, a saber: i) definición de la agenda regional, ii) concurso regional, iii) acompañamiento, mentoría y pilotaje y iv) generación y difusión de conocimiento y apoyo al escalamiento. En cada una de las secciones se identifican las expectativas y los objetivos inicialmente planificados para la etapa, describiendo en cada una de ellas los procesos implementados y sus resultados. Se concluye identificando aprendizajes y espacios de mejora para una siguiente implementación.

A partir de los hallazgos del proceso se ha elaborado una tabla de síntesis con los resultados de ambas versiones del LAB-ED, y las sugerencias de mejora del programa (Tabla 2). A continuación, se presenta la sistematización de la primera versión del programa (capítulo 4), y la segunda versión del programa en el capítulo 5. El anexo 1 sintetiza las propuestas de innovación y los resultados de los equipos seleccionados en la primera y segunda versión del LAB-ED.



Tabla 2 Síntesis de hallazgos del proceso de sistematización

Etapa	Primera versión (2020 – 2022)		Segunda versión (2021 – 2024)	
	Implementación y principales resultados	Aprendizajes y oportunidades de mejora	Implementación y Principales resultados	Aprendizajes y oportunidades de mejora
<b>Definición de la Agenda Regional</b>	<p>1. Se utilizó el GEM Report 2020 como base para la definición de la agenda regional.</p>	<p>1. Promover el uso de informes externos como una herramienta estratégica para identificar temáticas relevantes.</p> <p>2. Definir el tipo de informes o proceso a utilizar para la definición de temáticas prioritarias para la siguiente convocatoria.</p>	<p>1. No se consideró como primera etapa de la implementación del programa.</p> <p>2. Participaron representantes de los ministerios de educación de la región.</p>	<p>1. La inclusión de representantes ministeriales es fundamental para aportar perspectivas contextualizadas.</p> <p>2. Fortalecer la comunicación y la información para garantizar que todos los involucrados valoren esta etapa como un elemento esencial del Lab-Ed.</p>
<b>Concurso Regional</b>	<p>1. Se utilizó una estrategia de difusión principalmente digital en los idiomas relevantes de la región (español y portugués).</p> <p>2. Se superó el número de postulaciones esperado.</p> <p>3. Las postulaciones se centralizaron en algunos países de la región (3).</p> <p>4. Dos de las tres innovaciones seleccionadas provienen de instituciones de educación superior.</p> <p>5. Un número importante de postulaciones no contaba con evidencia previa de implementación y efectividad de las innovaciones.</p>	<p>1. Mejorar el modelo de difusión con pertinencia territorial para asegurar que la difusión llegue efectivamente a la mayor cantidad posible de actores locales</p> <p>2. Mejorar los criterios de evaluación para determinar con mayor precisión el estado de desarrollo de las innovaciones.</p> <p>3. Abordar los posibles sesgos de postulación (capacidad de escritura y formulación de proyectos) que pueden favorecer a las instituciones de educación superior en el proceso de selección.</p>	<p>1. Se utilizó una estrategia de difusión principalmente digital, y en los idiomas preponderantes de la región (español, francés e inglés).</p> <p>2. Se recibió el número de postulaciones esperado.</p> <p>3. Las postulaciones se concentraron en 3 países.</p> <p>4. Se recibieron postulaciones en los 3 idiomas.</p> <p>5. Un número importante de las postulaciones no contaba con evidencia previa de implementación y efectividad de las innovaciones.</p> <p>6. Se evidencian diferencias en la calidad de las propuestas dependiendo del país de origen de las mismas.</p>	<p>1. Incorporar herramientas y criterios específicos para medir capacidades organizacionales</p> <p>2. Diseñar un marco de evaluación que contemple criterios adaptados a contextos nacionales</p> <p>3. Fortalecer la evaluación, mediante criterios claros, de la implementación previa de la innovación.</p> <p>4. Ampliar el alcance de la comunicación multilingüe y garantizar la coherencia en los mensajes</p> <p>5. Necesidad de brindar retroalimentación a los proyectos no seleccionados.</p>



<p><b>Apoyo, Mentoría y Pilotaje</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las tres innovaciones seleccionadas lograron implementar los pilotajes diseñados.</li> <li>2. Los talleres y la evaluación fueron realizados por instituciones externas.</li> <li>3. Se flexibilizó la programación y las exigencias de la evaluación producto del contexto COVID-19.</li> <li>4. Los talleres son muy valorados por las instituciones participantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar que la formación teórica esté articulada con el proceso práctico de pilotaje.</li> <li>2. Importancia de ofrecer procesos que garanticen flexibilidad y regularidad en el seguimiento.</li> <li>3. Asegurar el trabajo de la red de instituciones para la ejecución del programa.</li> <li>4. Promover que la evaluación de la innovación sea común a todos los proyectos con independencia del tipo de institución que participa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tres de las cuatro innovaciones seleccionadas lograron implementar los pilotajes diseñados.</li> <li>2. Los talleres y la evaluación fueron bien evaluados, principalmente el de teoría de cambio.</li> <li>3. Esta convocatoria no consideró la realización de evaluación de los pilotos por instituciones externas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rediseñar las comisiones de seguimiento para posicionarlas como espacios de mentoría.</li> <li>2. Establecer la obligatoriedad de la evaluación y articularla con el financiamiento entregado y los talleres de formación.</li> <li>3. Mejorar la articulación con autoridades regionales para la implementación de pilotajes.</li> <li>4. Mejorar la claridad en aspectos administrativos del concurso.</li> <li>5. Fortalecer el trabajo interinstitucional.</li> <li>6. Diseñar un sistema de reporte continuo desde las instituciones.</li> </ol>
<p><b>Generación y difusión de conocimiento y apoyo al escalamiento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las innovaciones fueron incorporadas al mapa de innovaciones de SUMMA.</li> <li>2. La propuesta de articulación con el fondo de innovaciones consolidadas no se efectuó.</li> <li>3. Se elaboró un reporte de sistematización de la primera versión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la comunicación posterior del proceso, ya que es un elemento clave para las instituciones participantes.</li> <li>2. Mejorar la articulación con fuentes de financiamiento para posibilitar procesos de sostenibilidad y escalamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En las bases se establece la importancia de la difusión, pero no existen estrategias concretas para abordarlo.</li> <li>2. No se articuló la convocatoria con otras fuentes de financiamiento posteriores.</li> <li>3. Dos de las cuatro innovaciones seleccionadas han logrado escalar a otros contextos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un modelo viable para la difusión y generación de evidencia.</li> <li>2. Generar instancias de exposición con actores clave para posibles procesos de escalamiento.</li> <li>3. Considerar la participación de instituciones beneficiarias en futuras versiones.</li> </ol>



## **4. PRIMERA VERSIÓN DEL PROGRAMA (2020-2022). SÍNTESIS Y APRENDIZAJES**



## 4. PRIMERA VERSIÓN DEL PROGRAMA (2020-2022): SÍNTESIS Y APRENDIZAJES

Durante el año 2020 se realizó la primera convocatoria del Laboratorio de Innovaciones Promisorias de SUMMA de acuerdo con el modelo descrito en el capítulo 2. La primera versión recibió propuestas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Perú y Uruguay. Para su implementación, contó con el apoyo del Tecnológico de Monterrey, la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Pontificia Universidad Católica de Chile.

### 4.1 Definición de la Agenda Regional

#### 4.1.1 Expectativas, implementación y resultados

Para la primera versión se utilizó como base el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo (GEM 2020). Este reporte, de base empírica, desarrollado y publicado por SUMMA y UNESCO, identificó diversas problemáticas relativas a los temas de inclusión educativa en América Latina. Así, las temáticas para el Concurso 2020 elegidas se relacionaron con 8 grupos de la población tradicionalmente excluidos de oportunidades educativas de calidad:

1. Educación de adolescentes privados de libertad.
2. Educación de NNA migrantes.
3. Educación de NNA de pueblos originarios (educación intercultural bilingüe).
4. Educación de NNA con necesidades educativas especiales.
5. Educación y brechas de género.
6. Educación y NNA LGTBI+ (diversidad sexual e identidades de género).
7. Educación en contextos de pobreza y exclusión socioeconómica.
8. Educación en contextos rurales.

#### 4.1.2 Aprendizajes y espacios de mejora

El enmarcar el concurso en las líneas temáticas del GEM Report permitió contar con una referencia validada de las líneas temáticas a abordar. En este sentido, contribuyó favorablemente al proceso el hecho de que SUMMA estuviese participando en el proceso de elaboración del informe. En caso de abrir una nueva convocatoria para el Laboratorio es relevante considerar cómo se identificarán las líneas temáticas prioritarias del LAB-ED.



## 4.2 Concurso Regional

### 4.2.1 Expectativas, implementación y resultados

Uno de los objetivos de la convocatoria era mapear propuestas de innovación que estaban fuera del conocimiento de SUMMA, y que estaban siendo implementadas en la región de manera exitosa. Al ser la primera experiencia del concurso regional, las expectativas en cuanto al número de postulaciones a recibir eran desconocidas. Un aspecto relevante a nivel de expectativas era poder contar con innovaciones educativas que provinieran de distintos países de la región, y que contaran con indicios y evidencias que mostraran que las innovaciones estaban efectivamente mejorando los problemas a los que se dirigían.

Además, se esperaba que las innovaciones postulantes efectivamente apuntaran a la reducción de brechas en las áreas prioritarias del concurso presentadas por el GEM Report. Es por este motivo que durante el proceso de difusión de la convocatoria se recalcó constantemente, tanto a nivel de texto como de gráfica la importancia de las líneas temáticas y de las brechas que se esperaba que las innovaciones resolvieran. Por ejemplo, como se puede ver en la Figura 1, en estas gráficas el énfasis estuvo puesto en dos de las brechas detectadas en el GEM Report.

Figura 1 Infografías para la difusión de la convocatoria 2020



Para llegar a la población hablante de portugués, toda la difusión se hizo tanto en castellano como en portugués. Junto con ello, los documentos de postulación también estaban en los dos idiomas.

La estrategia de difusión utilizada se basó en cuatro pilares:

- Campaña de marketing digital por las redes sociales de SUMMA.
- Envío de información a la base de datos de contactos de SUMMA.
- Gestión de Prensa en revistas especializadas.
- Relaciones públicas de SUMMA con actores relevantes de la región.



Como se puede observar, parte importante de la estrategia se sustentaba tanto en los medios digitales como en las redes que SUMMA ha construido antes de la realización del concurso.

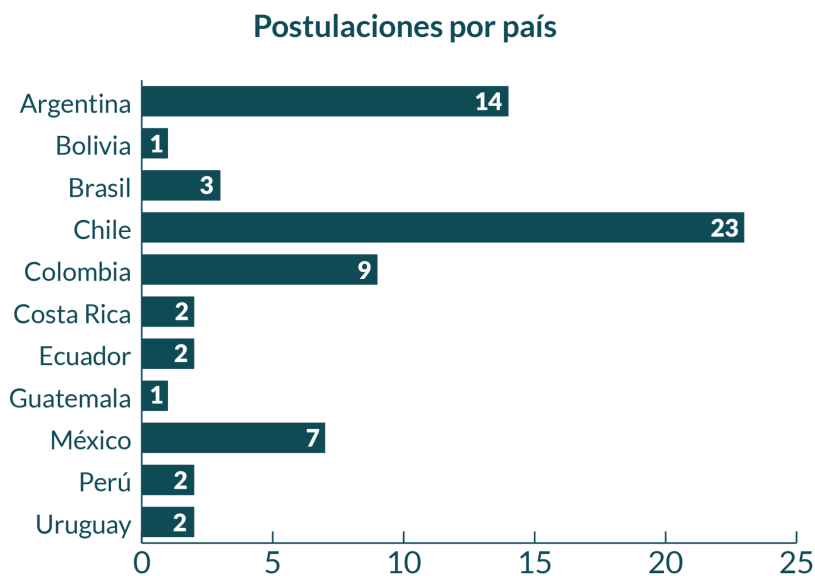
Se recibieron 66 postulaciones al concurso y 58 de ellas fueron declaradas admisibles. En la práctica, el número de postulaciones recibidas superó considerablemente el número de postulaciones esperadas, lo que hizo complejo y arduo el proceso de revisión, ya que las tres etapas (admisibilidad, evaluación y adjudicación por panel de expertos) hicieron más largo el proceso.

En el caso de las 8 postulaciones declaradas inadmisibles, 2 de ellas fueron por no adecuarse a las temáticas de la convocatoria, 3 por no respetar el requisito de propiedad intelectual establecido para personas jurídicas con fines de lucro, 2 por proyectar la implementación en menos de 3 escuelas, y una por no estar dirigida al contexto escolar.

En relación con el estado de desarrollo de las postulaciones, en muchos casos no estaban en el nivel que se esperaba para ser consideradas como innovaciones promisorias, a saber, que tuviesen un tiempo de implementación e indicios de evidencia de su efectividad.

Las postulaciones provinieron de 11 países. En la Figura 2 se puede observar la distribución por países de las postulaciones recibidas.

Figura 2 Número de postulaciones agrupadas por país



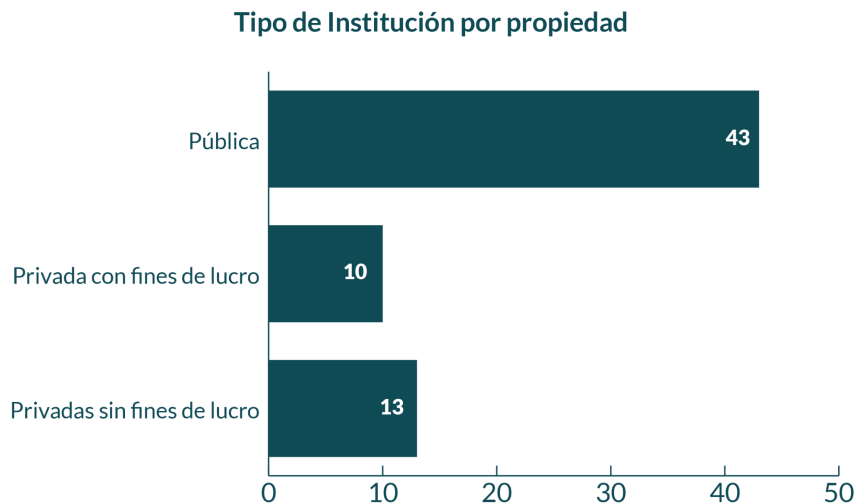
Como se puede observar, existió una alta concentración de postulaciones entre Chile y Argentina, la que superó el 50% (37 de 66) del total de postulaciones recibidas. No se recibieron postulaciones de Cuba, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana ni Venezuela. Por último, llama la atención también el bajo nivel de postulaciones



recibidas desde Brasil (3), teniendo en consideración el esfuerzo realizado por difundir la convocatoria en portugués y la cantidad de población del país.

En relación con el tipo de organizaciones postulantes, se pueden agrupar de la siguiente manera:

Figura 3 Número de postulaciones agrupadas por titularidad de la propiedad de las organizaciones



Un primer punto a resaltar de la Figura 3, es la alta presencia de instituciones privadas que postularon (75% del total). Una gran parte de estas instituciones son instituciones privadas sin fines de lucro, lo que es coherente con el desincentivo que las bases presentaron para las instituciones privadas con fines de lucro, en específico en relación con tener que ceder los derechos de propiedad intelectual.

Al analizar el tipo de organización postulante se presentaron los siguientes resultados:



Figura 4 Número de postulaciones agrupadas por tipo de organización



En la figura 4 se evidencia que la mayor parte de las postulaciones provinieron de fundaciones educacionales, seguidas muy de lejos por personas jurídicas con fines de lucro.

Luego de la revisión de admisibilidad, las postulaciones fueron evaluadas por un panel de expertos provenientes de distintas instituciones de la región. El panel contó con integrantes de las siguientes instituciones:

- BID (América Latina y el Caribe)
- SUMMA (América Latina y el Caribe)
- CIEDU (Panamá)
- Fundación Angloamerican (Chile)
- Universidad La Salle (Colombia)
- Sobretiza (Argentina)
- Fundación Luksic (Chile)
- Redes Educativas (Honduras)
- INEVAL (Ecuador)
- Universidad Católica Uruguay (Uruguay)
- Fedesarrollo (Colombia)
- Universidad Autónoma de Madrid (España)
- Laboratorio de Gobierno (Chile)



La evaluación fue realizada utilizando la siguiente rúbrica:

Tabla 3 Ponderaciones por campo para evaluación con descriptores

Criterio de evaluación	Ponderación	Descripción
Metodología, robustez y coherencia	15%	La innovación posee una teoría de cambio clara. Es decir, posee una metodología y estrategia coherente y bien diseñada para lograr los objetivos que busca alcanzar, tomando en cuenta el contexto escolar donde será aplicado.
Factibilidad, equipo y presupuesto	10%	La innovación es factible de implementar, tiene un equipo adecuado y presupuesto acorde a los objetivos que persigue. Además, plantea una planificación de actividades que es factible de lograr en los plazos disponibles para este fondo (18 meses). Por último, identifica los riesgos de implementación que existen y propone planes de mitigación.
Potencial de impacto y resultados	25%	La implementación de la innovación postulada tiene el potencial de impactar positivamente las trayectorias educativas de niños, niñas y jóvenes en América Latina e impulsar el cierre de brechas en alguna de las temáticas del concurso. Se evaluará; i) la relevancia de la innovación en base a las temáticas y, ii) el potencial impacto de la innovación, sobre la base de su contribución a cambiar alguna de las variables claves identificadas como problema.
Grado de innovación	20%	La innovación presenta un alto grado de novedad para solucionar el problema identificado. Su grado de novedad se determinará a partir de la comparación con las soluciones existentes/conocidas a nivel local, regional y global. En ese sentido también será novedosa aquella iniciativa que exista en otro país y quiera adaptarse a la región.
Escalabilidad y replicabilidad	15%	La innovación tiene potencial de escalabilidad de manera de poder impactar a un número mayor de comunidades escolares de la región
Derechos de propiedad	15%	Se otorgará un puntaje para cada una de las opciones escogidas como criterio de derechos de propiedad intelectual sobre la innovación.

Como se observa en la Tabla 2, el énfasis en la rúbrica estuvo puesto en los aspectos relacionados con la implementación futura de la innovación, con el potencial de replicabilidad de la misma y con aspectos vinculados a la novedad en el propio contexto de implementación. Llama la atención que no existen aspectos vinculados a la implementación previa de la innovación o a la evidencia que hayan podido levantar previamente. Además, uno de los aspectos a evaluar es la existencia de una teoría de cambio. Esto puede haber generado dificultades en la evaluación, ya que uno de los contenidos de la fase 3 era el desarrollo de una teoría de cambio, por lo que no es del todo coherente que esto se haya evaluado previamente en la fase de evaluación. Por último, se explicita el vínculo con las brechas planteadas en el GEM Report.

Utilizando esa pauta, se seleccionaron 5 iniciativas que pasaron a la fase de adjudicación, para ser evaluadas por un panel de expertos.



Tabla 4 Innovaciones finalistas y ganadoras Primera versión del LAB-ED

Nombre	Tipo de Institución	País	Ganadora
Cambiando la metáfora: uso del juego crítico	Institución de educación superior	Chile	Sí
Talento Académico: Innovación curricular	Institución pública local	Chile	No
Proyecto Cometa	Asociación de la sociedad civil sin fines de lucro	Perú	Sí
Huma Social LAB	Establecimiento Educativo	Costa Rica	No
Cursos remediales TaRL en contextos rurales	Institución de educación superior	México	Sí

De los resultados del proceso de evaluación se desprende un hallazgo importante en relación con el tipo de instituciones que pasaron a la fase final de evaluación y de las que fueron seleccionadas como ganadoras (Tabla 4). En primer lugar, ninguna persona jurídica con fines de lucro pasó a la etapa final. En segundo lugar, se produce un cambio relevante en relación a la composición del grupo. Si bien en las postulaciones totales las fundaciones eran mayoría, en la final sólo una de las cinco propuestas provino de una fundación. En el caso de las instituciones de educación superior, estas pasan de ser un 6% del total de postulaciones a un 40% de las finalistas. Para poder conocer la descripción de cada innovación ganadora, junto con sus resultados se puede revisar el anexo 1.

## 4.2.2 Aprendizajes y espacios de mejora

Luego de dar cuenta de las expectativas, implementación y resultados obtenidos del concurso regional, se pueden identificar tres áreas de mejora pensando en una siguiente implementación del Concurso, pensando que el objetivo más relevante de la fase de concurso es la identificación de innovaciones promisorias con potencial de consolidación. Las oportunidades de mejora identificadas son las siguientes:

1. Mejorar el modelo de difusión con pertinencia territorial.
2. Mejorar la evaluación del estado de desarrollo de las innovaciones.
3. Abordar el posible sesgo hacia instituciones de educación superior en el proceso de selección.

### 4.2.2.1 Mejorar el modelo de difusión con pertinencia territorial

Como se planteó en la sección anterior, el modelo de difusión del Concurso regional se sustentó, principalmente en el uso de herramientas digitales y redes sociales de SUMMA, y en las bases de contactos que ya existían previo a la realización de la convocatoria.



Si bien el número de postulaciones resultó más alto del esperado, se evidencian dos problemas que debieran ser abordados para una siguiente convocatoria, a saber, el de la concentración en dos países y el de ausencia de postulaciones de 8 países de la región.

El resultado de la convocatoria evidenció una concentración en dos países de la región (Chile y Argentina), los que superaron el 50% de las postulaciones. Desde el equipo SUMMA se reconoce que esto puede deberse a que las redes principales de la fundación en ese momento estaban en Chile, lo que puede haber influido en el resultado de la convocatoria.

Junto con la concentración en Chile y Argentina, hay 8 países de la región que no presentaron postulaciones, pese a que el llamado tenía un alcance regional. Estos son Cuba, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. Un aspecto que puede haber influido en esta realidad es que todos ellos, salvo Panamá presentaban bajos niveles de acceso a redes sociales de la población en la región, con menos de 70% de acceso a redes sociales (Statista Research Department, 2022). Dado que la estrategia de difusión se basó en los contactos previos de Fundación SUMMA, y en el uso de la estrategia de redes sociales, esto puede explicar la alta concentración en los países señalados, y en la ausencia de aquellos con bajos niveles de conectividad.

Pensando en que el objetivo es identificar innovaciones que no son conocidas por SUMMA, y que una de las brechas que el mismo GEM Report 2020 detectaba en la región era la de falta de conectividad, se hace necesario repensar el modelo de difusión. Para ello, podría considerarse que los aliados de SUMMA en cada país puedan jugar un rol clave en esta etapa. Esto puede llevar, incluso, a pensar en limitar los objetivos de la convocatoria a aquellos países que forman parte del directorio de la Fundación.

#### **4.2.2.2 Mejorar la evaluación del estado de desarrollo de las innovaciones**

En relación con el estado de desarrollo de las postulaciones recibidas y su pertinencia a la convocatoria, esto debe separarse en dos dimensiones. Por un lado, en si efectivamente se ajustaban a las líneas temáticas definidas en la agenda regional (Fase 1), y en segundo lugar, si es que efectivamente cumplían con los requisitos de evidencia e implementación previa que requerían para ser consideradas como innovaciones promisorias.

El primer punto efectivamente se cumplió, ya que un 97% de las postulaciones recibidas buscaban resolver, al menos, una de las brechas planteadas en la agenda regional. Esto se evidencia en que de las 8 postulaciones declaradas como inadmisibles, solo en 2 de ellas el motivo fue por la falta de pertinencia temática.

En relación con el segundo punto, es decir, la implementación previa y la evidencia inicial de su efectividad es donde se presentaron mayores dificultades por parte de las organizaciones postulantes. Este punto es clave ya que, si bien en las bases se describe que las innovaciones deberán contar con implementaciones previas y con evidencia recopilada de su efectividad, esto no influye en su admisibilidad, ya que no es un campo que evaluar en esta etapa del proceso.

En la entrevista con el equipo implementador del programa se evidenció que efectivamente las propuestas no contaban con este aspecto tan claro, lo que hizo difícil su evaluación. De hecho, la



misma rúbrica de evaluación deja fuera las dimensiones vinculadas a la implementación previa y evidencia recabada, por lo que, si bien estaba declarado el que tenían que presentar estos puntos, esto no influyó ni en la admisibilidad ni en la evaluación de las propuestas.

Como propuesta de mejora se plantean dos puntos. En primer lugar, incorporar de forma explícita ambos campos en la admisibilidad y evaluación, ya que el Concurso Regional busca iniciativas que ya están siendo implementadas, pues el laboratorio no es un espacio para el desarrollo inicial de ideas. En segundo lugar, y vinculado al punto del modelo de difusión, se propone que SUMMA identifique, por medio de sus aliados en cada país, las instituciones o fondos que permiten crear innovaciones, con el fin de invitar a postular a aquellas organizaciones que ya hayan pasado por un fondo que permita crear innovaciones.

#### ***4.2.2.3 Abordar posible sesgo hacia instituciones de educación superior en el proceso de selección.***

El tercer campo de mejora detectado tiene relación con la evaluación realizada a las postulaciones recibidas. Como se mencionó previamente, las postulaciones de instituciones de educación superior representaban solo un 6% del total. Sin embargo, constituyeron un 40% de las finalistas, y un 66% de las ganadoras (2 de 3). Este punto merece una especial atención, ya que puede constituir un sesgo que beneficie a las instituciones de educación superior por las capacidades desarrolladas para postular a fondos concursables.

Para hacer frente a esta situación se proponen tres alternativas de mejora. En primer lugar, aumentar la diversidad de instituciones que participan en los comités de evaluación y adjudicación de la convocatoria. Es posible que por el tipo de evaluador/a exista una preferencia por la forma de escribir de quienes participan en el mundo académico. Por tanto, se propone incorporar al mundo de las organizaciones de la sociedad civil al panel de evaluación.

En segundo lugar, se propone crear, durante la convocatoria, un taller dirigido a instituciones para apoyarles en la formulación de sus propuestas. Esto, ya que los equipos pertenecientes a instituciones de educación superior tienen mayor experiencia en la postulación a fondos concursables producto de su quehacer profesional.

En tercer lugar, y vinculado a la pertinencia de las postulaciones, se propone incorporar explícitamente la experiencia previa en la implementación de las innovaciones, lo que debiese dar reconocimiento a los equipos provenientes de otras instituciones que están generando impacto en la práctica cotidiana.

## **4.3 Apoyo, Mentoría y Pilotaje**

### **4.3.1 Expectativas, implementación y resultados**

La fase 3 de apoyo, mentoría y pilotaje constituye el centro del trabajo del LAB-ED, ya que con ella se busca impulsar que las innovaciones identificadas se transformen en innovaciones consolidadas. Para ello, se les entregó el premio en financiamiento, con el fin de que pudiesen



utilizarlo para realizar un pilotaje de su propuesta de innovación y evaluar la efectividad del ésta. Además, se realizaron talleres y asesorías en elaboración de Teoría de Cambio y plan de sostenibilidad, con el fin de que las organizaciones generaran aprendizajes y reflexiones pensando en los componentes claves de su innovación con miras al escalamiento y la posibilidad de hacer que se mantenga en el tiempo y que pueda crecer hacia otros contextos.

Se esperaba que al término de los 18 meses de la fase 3 los equipos tuviesen cada uno su teoría de cambio y plan de sostenibilidad elaborado, y que contaran con un informe sobre la efectividad de la implementación de las innovaciones.

Otra de las metas que el LAB-ED esperaba cumplir por medio de esta fase era generar una red de instituciones que pudiesen apoyar a las innovaciones y que facilitaran su escalamiento en caso de ser exitosas. Por este motivo, para la primera versión del año 2020 desde SUMMA se establecieron alianzas con el Tecnológico de Monterrey, desde su Instituto para el Futuro de la Educación (IFE), y la Pontificia Universidad Católica de Chile, por medio de EduLab UC, Laboratorio de Innovación en educación para realizar el taller de Plan de sostenibilidad, dada su expertise en el área. Además, se realizó una alianza con la Pontificia Universidad Católica del Perú para poder evaluar el impacto de una de las innovaciones.

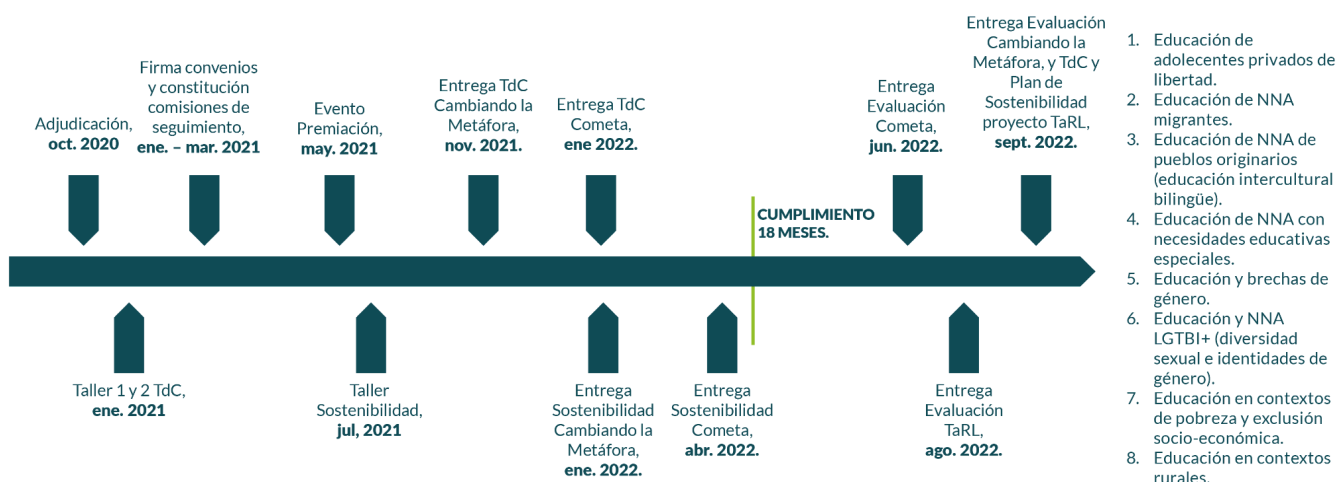
Junto con ello, para cada innovación ganadora se creó un comité de seguimiento, conformado por el equipo de SUMMA, el equipo de la organización, y en un caso, un integrante de EduLab UC. El objetivo del comité era coordinar el trabajo de implementación del piloto, evaluación y construcción de plan de sostenibilidad y teoría de cambio.

Para trabajar Teoría de Cambio y Plan de Sostenibilidad se realizaron talleres con los equipos que fueron impartidos por los equipos de SUMMA, del IFE y EduLab UC. Luego de esto, cada equipo tenía que trabajar de forma independiente en el desarrollo de los documentos, los que fueron retroalimentados en las comisiones de seguimiento.

A continuación, se grafica (Figura 5) en el tiempo el desarrollo de la versión 2020 del programa pensando en el desarrollo de los talleres y la entrega de los contenidos por parte de los equipos:



Figura 5 Línea de tiempo ejecución fase 3



Un aspecto fundamental a tener en consideración para la implementación de la fase 3 del programa, es que prácticamente durante toda la ejecución existieron restricciones en los países y establecimientos educativos relacionados con la pandemia del Covid-19. Esto llevó a que los plazos y propuestas de pilotaje tuvieran que sufrir cambios de planificación para adaptarse a los nuevos escenarios.

Como se puede ver en la gráfica anterior, el plazo de ejecución del programa se extendió más allá de los 18 meses previstos inicialmente. Además, se produjo un desfase entre la adjudicación y la firma de los convenios, lo que también retrasó la ejecución de las iniciativas, ya que la transferencia de recursos no se podía realizar hasta tener los convenios firmados.

Al analizar los resultados vinculados a los contenidos que los equipos debían desarrollar, es decir, Teoría de Cambio y Plan de Sostenibilidad, existen logros relevantes. En primer lugar, ambos contenidos fueron considerados como muy útiles y pertinentes por los equipos. Las entrevistas realizadas a los equipos ganadores para conocer sus impresiones del programa señalaron lo siguiente:

- “Sentarnos a pensar en nuestra Teoría de Cambio nos llevó a ver por qué hacíamos cada una de las cosas que hacíamos. Empezar por la Teoría de Cambio nos ayudó muchísimo a estructurar esa propuesta.” (Representante de Institución Beneficiaria).
- “Sí fue útil (el taller de TdC) ... Es importante, pero requiere más tiempo.” (Representante de Institución Beneficiaria).

En este sentido, un primer punto a destacar es que la Teoría de Cambio aparece como un contenido útil y que, además, tiene sentido partir por el desarrollo de este aspecto, ya que permite estructurar la propuesta de innovación.

En relación con el plan de sostenibilidad, los equipos entrevistados plantean lo siguiente:



- “Las sesiones del bloque final de modelo de sostenibilidad nos quedaron un poco cortas. Hubo un momento en que quedamos en el aire.” (Representante de Institución Beneficiaria)
- “No nos imaginábamos que nos iban a capacitar en modelo económico o estrategia, como qué tipo de financiamiento tener. Nosotros esperábamos un seguimiento común, pero nos encontramos con más cosas, y eso fue interesante.” (Representante de Institución Beneficiaria)

De las entrevistas realizadas se puede desprender que, si bien fue percibido como útil, faltó tiempo y acompañamiento para desarrollarlo en profundidad. Si comparamos ambas instancias, el taller de Teoría de Cambio tuvo dos sesiones y luego fue trabajado por cada Comisión de Seguimiento. En cambio, el Plan de Sostenibilidad sólo tuvo una sesión y no todas las comisiones de seguimiento siguieron trabajando en los contenidos. La falta de tiempo también fue recogida por uno de los talleristas de Plan de Sostenibilidad entrevistados:

“Yo creo que lo que di sí se aprendió, pero me da la impresión de que faltó. Al final, el aprendizaje que se llevan depende de cada uno. Se llevan esa parte de conocimiento de que hay algo más. Se despertó la chispa. ¿Fue suficiente el tiempo para la entrega de los contenidos? Lo que faltó de tiempo eran ellos trabajando, y poder responder dudas ahí mismo. Si dejas la tarea, algunos la hacen y otros no.” (Representante de Institución de apoyo a la ejecución del programa)

Un aspecto relevante que se puede desprender del análisis de la duración del programa es que los equipos demoraron mucho tiempo entre la realización de los distintos talleres y la entrega de los documentos finales, lo que implicó que no recordaran con claridad todos los contenidos a la hora de construirlos. Además, la falta de una revisión y aprobación por las comisiones de seguimiento fue relevante, ya que existen diferencias importantes al comparar la estructura y contenidos de cada uno de ellos.

En relación con el trabajo interinstitucional, este fue muy bien recibido por parte de los equipos que participaron del programa. Sobre este punto en las entrevistas señalaron lo siguiente:

- “Me pareció muy bueno el acompañamiento entre instituciones. En el caso del TEC era muy distinto a lo que habíamos visto con SUMMA en Teoría del Cambio. ... Se notó la expertise de cada área.” (Representante de Institución Beneficiaria).
- “Súper bien, me parece genial que se haya hecho esa asociación entre instituciones. El TEC tiene todo ese manejo mucho más desarrollado. Nosotros tenemos esa visión de que algo se hace y se termina. No tenemos la visión de hacer sustentable una iniciativa. En general en educación se innova, y se termina. Encontramos una información que no teníamos antes.” (Representante de Institución Beneficiaria)

En las citas se destaca sobre todo la importancia de aportar capacidades diferentes al programa, lo que enriquece la participación interinstitucional. Esto también es recogido por uno de los integrantes de una de las organizaciones aliadas, quien señala:



- “Esto también es complementario, ustedes (en SUMMA) tienen unas capacidades muy distintas a las nuestras. El foco que tienen en teoría del cambio, rigurosidad en las mediciones, es algo que no tenemos. Nosotros tenemos una mirada en el mindset en emprendimiento que sí podemos aportar.” (Representante de Institución de apoyo a la ejecución del programa)

En esta misma línea, existen dos dimensiones vinculadas a la relación con las instituciones aliadas que vale la pena relevar. En primer lugar, que la articulación puede servir para aprovechar no solo el conocimiento, sino también otras herramientas de las que disponen las instituciones aliadas. Por ejemplo, al preguntarles sobre el sentido de su participación, uno de los entrevistados señala:

- “esperábamos constituirnos como un aporte para la realización del programa. Que esto fuese una ganancia tanto para SUMMA como para las innovaciones. Además, esperamos que esas innovaciones puedan ser usuarias de alguno de los programas que nosotros tenemos... De alguna manera esto puede ser un semillero para que después los podamos acompañar.” (Representante de Institución de apoyo a la ejecución del programa)

Un segundo punto del trabajo interinstitucional es que la experiencia de las instituciones aliadas es diferenciada. Por ejemplo, la Pontificia Universidad Católica del Perú solo trabajó con el Proyecto Cometa, específicamente viendo la evaluación de la misma. En cambio, tanto el IFE como EduLab UC trabajaron con los tres proyectos en el taller de Plan de Sostenibilidad, y solo EduLab UC integró una de las comisiones de seguimiento. Esta diferencia es importante, ya que al entrevistar a uno de los integrantes de una de las instituciones de apoyo, este señaló:

- “Creo que no fue suficiente la información previa [sobre los equipos para preparar el taller]. No sé si entrevistarlos antes, o conversar con ellos antes, pero nos faltaba más información sobre los equipos. Para mí, cuando facilito un proceso de estos, es importante saber qué saben desde antes.” (Representante de Institución de apoyo a la ejecución del programa)

Como se evidencia, existió un nivel de desconocimiento previo sobre los equipos. Y esto es relevante tanto para el taller como para el objetivo mayor de que la red de colaboración sirva para que las innovaciones puedan efectivamente escalar. Es decir, la red debe servir más allá de los conocimientos que pueda aportar, sino que también tendiendo puentes concretos para lograrlo. Por tanto, parece relevante estructurar con un propósito claro el trabajo interinstitucional.

Por último, en relación con el pilotaje y resultados de la evaluación se pueden señalar los siguientes aspectos. A nivel general, las tres instituciones lograron realizar el pilotaje y generar una evaluación sobre sus innovaciones. Si bien los tres equipos lograron implementar los pilotajes, en uno de los casos tuvieron que disminuir el número de escuelas de 6 a 2, ya que la extensión de las cuarentenas y protocolos sanitarios por la pandemia afectaron la implementación, en tanto la innovación debía realizarse de manera presencial. En este sentido, se destaca la flexibilidad del Laboratorio para poder lidiar con el escenario de incertidumbre, lo que fue destacado por los equipos, ya sea por el aumento en los plazos o por el cambio en las condiciones del pilotaje.



En este sentido, se destaca, en primer lugar, el hecho de que las tres innovaciones fueron evaluadas de forma positiva, ya que cumplieron con los objetivos que declaraban en su Teoría de Cambio. Por tanto, pueden ser visibilizadas como innovaciones promisorias para reducir brechas en sus áreas de trabajo. Esto es clave, ya que uno de los objetivos del Laboratorio era identificar innovaciones desarrolladas en la región que estuviesen contribuyendo a reducir la desigualdad y los desafíos de justicia educacional presentes en América Latina y el Caribe.

A manera de síntesis se puede señalar que *Cambiando la metáfora: uso del juego crítico* efectivamente es una estrategia que permite tensionar y alterar las creencias sobre vulnerabilidad, pobreza y resultados académicos de las y los docentes en ejercicio en Chile. En el caso de *Proyecto Cometa* se puede señalar que efectivamente su modelo de formación y acompañamiento a docentes en ejercicio permite generar cambios positivos en las prácticas de aula de las educadoras participantes. En relación con los *Cursos Remediales TaRL* los resultados de la evaluación muestran que las niñas, niños y adolescentes que fueron beneficiados por la formación de sus docentes lograron avanzar aproximadamente un año y medio educativo en lectura y dos años en matemáticas.

En segundo lugar, a nivel de logros generales de esta etapa del LAB-ED, se destaca el acercamiento mismo a la evaluación por parte de las innovaciones, aunque con ciertos matices. Dado que dos de las tres organizaciones ganadoras eran Instituciones de Educación Superior ya existía un acercamiento hacia la evaluación. Por tanto, en su caso no constituyó un valor agregado específico de la convocatoria. En cambio, en el caso de la Organización de la Sociedad Civil, gracias al LAB-ED se generó una conexión con un equipo de investigación que evaluó la propuesta, identificó sus fortalezas y generó recomendaciones para futuras implementaciones, lo que se valora particularmente como un logro del programa.

### 4.3.2 Aprendizajes y espacios de mejora

Habiendo dado cuenta de la implementación y resultados de la fase de apoyo, mentoría y pilotaje, se identifican cuatro áreas de mejora pensando en una siguiente implementación del programa. Estas se articulan en relación con las siguientes temáticas:

1. Relevancia de la formación teórica y la necesidad de articularlo con el pilotaje
2. Importancia de la flexibilidad y constancia en el seguimiento
3. Valoración de la red de trabajo interinstitucional para la ejecución del programa
4. Valoración disímil de la evaluación del pilotaje dependiendo del tipo de institución

#### 4.3.2.1. Relevancia de la formación teórica y la necesidad de articularlo con el pilotaje

Un primer aprendizaje de la experiencia de implementación del programa es que la formación y los contenidos trabajados en los talleres fueron muy valorados por los equipos participantes. Esto muestra que el valor del LAB-ED no está sólo en el premio en dinero y en la visibilidad que ganan las innovaciones, sino, también, en poder instalar capacidades dentro de los equipos participantes.



En este sentido, se considera importante resaltar de mejor forma en el proceso de convocatoria del Concurso Regional que quienes sean elegidos recibirán formación en áreas específicas. Esto, ya que uno de los equipos ganadores señaló en la entrevista que desconocían la existencia de estos beneficios.

Un segundo aspecto para mejorar es ver cómo se articulan de mejor manera los contenidos formativos que pueden dar paso a un rediseño de la innovación, con el pilotaje comprometido en la postulación y la asignación de fondos. Como se rescata de una de las entrevistas, el desarrollo de la Teoría de Cambio llevó a los equipos a repensar su innovación y a reestructurarla. Por tanto, tiene sentido pensar que ese entregable debiese ser previo a la implementación del piloto. Se propone que el programa de acompañamiento comience con el trabajo en Teoría de Cambio, y que con el documento revisado se re-diseñe el pilotaje propuesto en la postulación, el que solo debiese ser utilizado como base. Además, esto permite abordar uno de los problemas en relación con la demora en la entrega de los documentos acordados.

En relación con el trabajo en torno al plan de sostenibilidad, se valora su importancia y que sea desarrollado luego de la construcción de la Teoría de Cambio. En este sentido, se propone aumentar la cantidad de sesiones para trabajarlo de forma más práctica, y que luego sea concluido con la revisión y aprobación de las comisiones de seguimiento.

Por último, dado que el pilotaje y su evaluación pueden generar modificaciones en la Teoría de Cambio y en el Plan de Sostenibilidad, se propone tener una instancia final de revisión de los documentos generados inicialmente a partir de los resultados del piloto y la evaluación.

#### ***4.3.2.2 Importancia de la flexibilidad y constancia en el seguimiento***

Como se señaló al describir la implementación, ésta se dio en un contexto de pandemia, que alteró de forma importante los planes de pilotaje e implementación de los equipos, tanto a nivel de formato como de tiempos. En este escenario, es un gran logro el que las tres iniciativas hayan terminado el proceso de forma exitosa. Esto se debe, en gran parte, a la flexibilidad que tanto el programa, como los equipos tuvieron para abordar sus implementaciones en escenarios cambiantes.

La flexibilidad aparece entonces como un valor destacado que debe mantenerse como una de las virtudes del programa, ya que la implementación de cada innovación puede enfrentarse a escenarios inciertos, y para que puedan culminar de forma exitosa, requieren de la posibilidad de incorporar modificaciones en plazos y propuestas.

Ahora bien, dicha flexibilidad no debe implicar una falta de constancia en el seguimiento y trabajo regular con los equipos. Por tanto, se proponen dos estrategias de mejora, pensando en tener un mejor seguimiento del desarrollo de los proyectos. En primer lugar, es fundamental contar con una figura de coordinación del programa. Como señalaba una de las personas entrevistadas, tiene que cumplir un rol tanto de operativizar las gestiones de los proyectos, como hacer el seguimiento que permita cumplir con los tiempos establecidos.

En segundo lugar, se propone fortalecer el rol de las comisiones de seguimiento, incorporando a las instituciones aliadas a ellos. Esto, con el fin de facilitar la circulación de la información,



aportar el conocimiento experto de las instituciones durante la ejecución propiamente tal de los informes de cada innovación, y poder aprovechar las redes de cada institución para viabilizar el escalamiento de la innovación en el caso de que fuese pertinente.

#### **4.3.2.3 Valoración de la red de trabajo interinstitucional para la ejecución del programa**

El tercer eje para analizar tiene relación con la red de trabajo interinstitucional. Este es uno de los aspectos que enriquece sustancialmente la propuesta del Laboratorio de Innovaciones Promisorias, y que se alinea con los objetivos a largo plazo de SUMMA. Por tanto, el trabajo de esta red debería fortalecerse. Para ello, se proponen dos acciones de mejora, sumadas a la mencionada en el punto anterior de participación en las comisiones de seguimiento.

En primer lugar, se propone que las instituciones aliadas participen de las fases 1 y 2 del Laboratorio, esto con el fin de alinear criterios en relación con los objetivos y estrategias que el Laboratorio desarrolla. Esta recomendación se hace siguiendo la experiencia de implementación de la segunda versión del laboratorio por KIX-LAC, en Centroamérica y el Caribe que se explicará más adelante, ya que las mismas instituciones participaron en las distintas fases del proceso.

En segundo lugar, es relevante constatar que la participación de las instituciones aliadas fue voluntaria y sin pago asociado. En este sentido, se vuelve necesario identificar cuáles son los objetivos de las instituciones aliadas, y cómo la participación dentro de la red de SUMMA puede contribuir a cumplir dichos objetivos. En este sentido, es posible que otras de las líneas de acción de SUMMA puedan ser útiles para las instituciones aliadas. Por último, este mismo hecho logra que las instituciones aliadas puedan aprender y compartir la visión de SUMMA sobre el sentido de la innovación educativa para la justicia educativa.

#### **4.3.2.4. Valoración disímil de la evaluación del pilotaje dependiendo del tipo de institución**

El cuarto aspecto por analizar tiene relación con la evaluación, especialmente cuando las innovaciones son presentadas por Instituciones de Educación Superior. Dado que son equipos de investigación los que proponen las innovaciones, el que tengan que coordinar una evaluación externa aparece como complejo por el estado de desarrollo en el que se encuentran, y porque no necesariamente les hace sentido, ya que ellos saben realizar evaluaciones de sus propios proyectos. En el caso de instituciones no académicas parece ser más evidente la necesidad de contar con la evaluación de un equipo de investigación externo.

Esta complejidad se vio profundizada por el hecho de que, en algunos casos, los equipos tuvieron que destinar presupuesto para ello, lo que no tenían contemplado originalmente. Por tanto, se sugiere incorporar de forma explícita en las bases el hecho de que la propuesta deberá ser evaluada por un equipo de investigación externo, y que se deberá considerar una parte de los fondos adjudicados para ello.



## 4.4 Generación y difusión de conocimiento y apoyo al escalamiento.

### 4.4.1 Expectativas, implementación y resultados

La última fase del programa tiene dos objetivos. Por una parte, se busca contribuir a la generación de conocimiento y potenciar la difusión de las innovaciones exitosas en la región, por la otra, se espera contribuir al escalamiento de las innovaciones mediante un trabajo reflexivo y de análisis con cada uno de los equipos, pensando en sus posibilidades y necesidades para lograr aquello. En caso de ser pertinente, se puede potenciar el escalamiento con una postulación al programa de innovaciones consolidadas de SUMMA.

SUMMA cuenta con una plataforma denominada *Mapa de Innovaciones*, disponible en su sitio web, con el objetivo de describir y diseminar experiencias exitosas de innovación educativa, impulsadas y desarrolladas tanto en América Latina y el Caribe como en otras partes del mundo. Las innovaciones participantes en la primera edición del Laboratorio fueron incorporadas en el Mapa como parte de las estrategias de difusión de innovaciones exitosas.

Una segunda línea de trabajo que SUMMA impulsó para cumplir con este objetivo fue mediante la participación de los equipos en diferentes instancias de difusión dentro de la región, con el fin de visibilizar y generar conexiones con otras instituciones, que pueden aprender de su experiencia y colaborar en el desarrollo de nuevos proyectos.

Por último, para cumplir con el objetivo de apoyar el escalamiento de las innovaciones que hayan superado la fase de promisorias y que cuenten con evidencia de su efectividad, en las bases se planteaba la articulación del Laboratorio de Innovaciones Promisorias con el Fondo de Innovaciones Consolidadas, el que busca lograr el escalamiento de las iniciativas y que tiene como propósito general producir evidencia rigurosa sobre la efectividad del programa. Este fondo actúa sobre el supuesto que las intervenciones que se evalúan cuentan con un grado mayor de institucionalización y pueden ser entendidas como innovaciones consolidadas.

### 4.4.2 Aprendizajes y espacios de mejora

#### 4.4.2.1 Mejorar la dimensión de comunicación posterior, ya que es un elemento clave para las instituciones participantes.

En relación con la comunicación y difusión posterior, en las entrevistas se detecta que los equipos participantes no lo consideran ni mencionan como uno de los beneficios del programa. Además, al revisar la estructuración del programa no queda del todo claro cómo ni en qué momento se desarrollarán acciones de difusión de los resultados del trabajo de las organizaciones participantes. En este sentido, el primer espacio de mejora es establecer claramente cómo se desarrollará la difusión de las innovaciones dentro de la planificación del Laboratorio. Además, se



sugiere incorporar esto como uno de los beneficios de la convocatoria, ya que la reputación de SUMMA y su respaldo en la difusión de una innovación pueden ser muy relevantes para el crecimiento y expansión de las organizaciones que participan del LAB-ED.

#### ***4.4.2.2 Mejorar la articulación con fuentes de financiamiento para posibilitar el escalamiento***

Un segundo punto dice relación con la vinculación entre los dos tipos de convocatoria del Laboratorio, a saber, innovaciones promisorias e innovaciones consolidadas.

Si bien en las bases de la convocatoria se detallaban ambas, no queda claro cómo una iniciativa que fue beneficiaria de la primera convocatoria puede optar a la segunda, en caso de transformarse en una innovación consolidada. En la práctica, ninguna de las 3 innovaciones promisorias avanzó a la convocatoria de innovaciones consolidadas. Esto se constituye como una oportunidad de mejora, ya que puede construir una ruta de apoyo a las iniciativas, y puede ser un aspecto que motive a los equipos a cumplir con los compromisos hasta el final.

En caso de que no se realice una nueva edición del fondo de innovaciones consolidadas, se sugiere presentar una serie de alternativas de financiamiento externo para que las entidades participantes puedan optar a recursos que propicien el escalamiento.



## **5. SEGUNDA VERSIÓN DEL PROGRAMA (2021-2024). SÍNTESIS Y APRENDIZAJES**



## 5. SEGUNDA VERSIÓN DEL PROGRAMA (2021-2024), SÍNTESIS Y APRENDIZAJES

El año 2021 se implementó la segunda versión del Laboratorio de Innovaciones Promisorias. Esta implementación fue realizada por KIX LAC en la región de Centroamérica y el Caribe.

La segunda versión del programa fue desarrollada siguiendo el modelo de la primera versión, pero con algunos ajustes para adaptarse a la realidad subregional donde fue implementada. La implementación contó con el apoyo del *International Development Research Centre* (IDRC) y la Organización de los Estados del Caribe Oriental (OECS). Además, participó Brookings Institute en el taller de sostenibilidad y parte del equipo de SUMMA en la realización de los talleres de Teoría de Cambio.

### 5.1 Definición de la Agenda Regional

#### 5.1.1 Expectativas, implementación y resultados

A diferencia de la primera versión del Laboratorio de Innovaciones Promisorias, la segunda implementación no contó de forma explícita con la definición de la agenda regional como primera etapa. A pesar de ello, sí se realizó un proceso de definición de las prioridades de la convocatoria utilizando la estructura de gobernanza del KIX LAC. Ésta cuenta con la participación de representantes de los ministerios de educación de la región. Por tanto, se puede considerar que el objetivo de definición de una agenda regional sí se cumplió. La definición se realizó en el marco de la convocatoria, durante el año 2021, en un contexto fuertemente marcado por la realidad post pandemia y los desafíos que enfrentaban los sistemas educativos de la región. Por ello, se definieron las siguientes áreas prioritarias.

1. Desarrollo profesional docente.
2. COVID-19 y desafíos educativos.
3. Fortalecimiento de la educación pública.

Un aspecto relevante a señalar es que las líneas de trabajo definidas por el Consejo Asesor de KIX LAC no fueron establecidas solo para el concurso, sino que permitieron orientar una serie de iniciativas implementadas por KIX LAC en la región. De esta forma, se fortalece la integración del Laboratorio de Innovaciones Promisorias con una estrategia más amplia para la región.



## 5.1.2 Aprendizajes y espacios de mejora

La articulación entre las líneas prioritarias definidas por el consejo asesor de KIX LAC para la región con las líneas de la convocatoria permitió fortalecer los esfuerzos y generar mayor impacto en torno a los temas abordados. Un punto de mejora es la importancia de explicitar la definición de la agenda regional como el primer paso de la convocatoria. Esto puede ayudar a generar un mayor compromiso de los responsables ministeriales en la selección de las temáticas. Este punto es particularmente relevante, ya que uno de los equipos contó con muchas dificultades y falta de apoyo gubernamental para la implementación de su innovación, en parte, por la temática abordada. En caso de que se decida utilizar esta metodología, se sugiere acordar con los representantes locales lo que implica, a nivel de compromisos de corto y mediano plazo, que se seleccionen ciertas líneas de acción y no otras.

Por otra parte, a diferencia de la primera convocatoria, en la que la definición se realizó mediante el GEM Report, en esta segunda edición participaron autoridades regionales directamente en el establecimiento de las prioridades, lo que puede contribuir al escalamiento de aquellas innovaciones promisorias que logran levantar evidencia de su efectividad. Sin embargo, se corre el riesgo de generar dificultades al momento de la generación de consensos entre las diversas autoridades regionales. Se sugiere mantener esta estructura para futuras convocatorias, pero complementarla con un referente externo, al igual que se realizó en la primera versión.

## 5.2 Concurso Regional

### 5.2.1 Expectativas, implementación y resultados

Al momento de decidir realizar la convocatoria en Centroamérica y el Caribe, uno de los mayores desafíos identificados por los organizadores era el de contar con un número relevante de propuestas de innovación provenientes de la región. En la primera convocatoria del laboratorio se invitó a participar a algunos países de la región, como El Salvador, Guatemala y Honduras, y solo se recibió una postulación de Guatemala, que no fue seleccionada. Por tanto, era un desafío importante para el éxito del programa en su segunda versión.

La estrategia de difusión utilizada se basó en:

- Campaña de marketing digital por las redes sociales de SUMMA y KIX LAC.
- Envío de información a base de datos SUMMA y KIX LAC.
- Invitación desde Consejo KIX LAC a instituciones claves de sus países.

Como se puede observar, al igual que en la primera versión, la estrategia se sustentaba en los medios digitales, como en las redes construidas por SUMMA y KIX LAC antes de la realización de la convocatoria, pero se articulaba también en personas claves dentro de cada país. Además, para abordar la diversidad lingüística de la región, se decidió realizar la campaña de difusión en francés,



inglés y español, con el fin de llegar de mejor forma a los diversos países abordados por la convocatoria.

Figura 6 Ejemplos de Imágenes de difusión de convocatoria segunda versión



Dentro de las prioridades para el equipo a cargo de la difusión, se encontraba el que las postulaciones contribuyeran tanto a la mejora de las líneas temáticas identificadas, como que lo hicieran desde una perspectiva de justicia social. Los mensajes fuerza de la campaña comunicacional se articularon en torno a temas prioritarios, tales como:

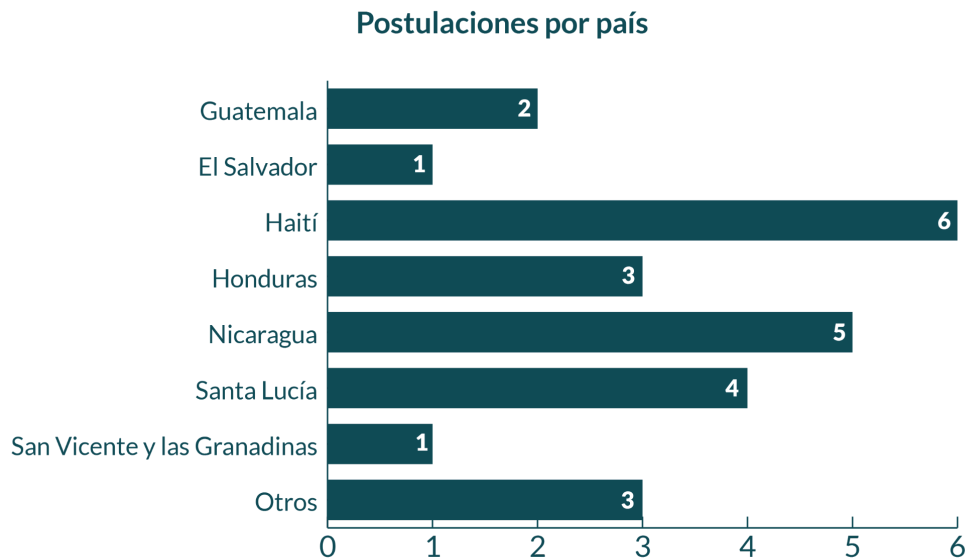
- Problemas de la región post pandemia.
- Aumento del gasto público en educación en la región como oportunidad para el desarrollo de nuevas iniciativas.
- Falta de información relevante en la región para la toma de decisiones.
- Barreras físicas para acceder al sistema educativo.
- Migración y educación.
- Desigualdad de género en el acceso a la educación.

Como resultado de la campaña de difusión, se recibieron 25 postulaciones al concurso y 18 fueron declaradas admisibles. El número de postulaciones recibidas se ajustó con respecto al número de postulaciones esperadas.

Las postulaciones provinieron de 7 países de los 10 invitados, lo que mostró una amplia cobertura en la región. Se recibieron, además, 3 propuestas provenientes de países no seleccionables (Otros). 2 de ellos fueron declarados como inadmisibles y uno, presentado desde Martinique (Francia) planteó su implementación en las islas del caribe oriental. A continuación, se puede observar la distribución por países de las postulaciones recibidas.



Figura 7 Postulaciones agrupadas por país donde se implementa la innovación



Al analizar la procedencia por país de las postulaciones, se destaca que 15 de las 25 postulaciones se concentran en tres países (Haití, Nicaragua y Santa Lucía). No se recibieron postulaciones de Dominica, Granada ni Guyana. Un aspecto para destacar también es que se recibieron postulaciones redactadas tanto en español (N=11), como en inglés (N=7) y francés (N=7).

Al igual que en la primera convocatoria, el estado de desarrollo de las postulaciones no estaban en el nivel que se esperaba para ser consideradas como innovaciones promisorias, esto es, que tuviesen un tiempo de implementación e indicios de evidencia de su efectividad. Además, se observaron niveles de calidad diferentes de acuerdo con el país de procedencia de la propuesta, dando cuenta así de los distintos niveles de capacidades organizacionales para promover la innovación educativa.

Luego de la revisión de admisibilidad, las postulaciones fueron evaluadas por un panel de expertos/as de América Latina. La evaluación fue realizada utilizando la siguiente rúbrica de evaluación:



Tabla 5 Rúbrica de evaluación instituciones postulantes

Criterio	Ponderación	Descripción
Metodología (robustez y coherencia).	20%	La innovación posee una teoría de cambio clara. Es decir, posee una metodología y estrategia coherente y bien diseñada para lograr los objetivos que busca alcanzar, tomando en cuenta el contexto escolar donde será aplicado.
Factibilidad (equipo y presupuesto)	10%	La innovación es factible de implementar, tiene un equipo adecuado y presupuesto acorde a los objetivos que persigue. Además, plantea una planificación de actividades que es factible de lograr en los plazos disponibles para este fondo (18 meses). Por último, identifica los riesgos de implementación que existen y propone planes de mitigación.
Potencial de impacto y resultados	30%	La implementación de la innovación postulada tiene el potencial de impactar positivamente las trayectorias educativas de niños, niñas y jóvenes en América Latina e impulsar el cierre de brechas en alguna de las temáticas del concurso. Se evaluará i) la relevancia de la innovación en base a las temáticas y, ii) el potencial impacto de la innovación, sobre la base de su contribución a cambiar alguna de las variables claves identificadas como problema.
Grado de innovación	20%	La innovación presenta un alto grado de novedad para solucionar el problema identificado. Su grado de novedad se determinará a partir de la comparación con las soluciones existentes/conocidas a nivel local, regional y global. En ese sentido también será novedosa aquella iniciativa que exista en otro país y quiera adaptarse a la región.
Escalabilidad y replicabilidad	20%	La innovación tiene potencial de escalabilidad de manera de poder impactar a un número mayor de comunidades escolares de la región.

Como se puede observar, el énfasis en la rúbrica está en la innovación propuesta y las posibilidades de que sea implementada, tanto a nivel de equipo como presupuestaria. Al igual que en la primera versión, llama la atención que no existen aspectos vinculados a la implementación previa de la innovación, o a la evidencia que se haya podido levantar previamente. Si bien las bases requerían que las innovaciones contasen con evidencia previa de su implementación, esto no se incorporó en la rúbrica. Por tanto, quedó solo a criterio del equipo interno que realizó la evaluación de admisibilidad, y que su consideración fue solo a nivel de admisibilidad, no de calidad de esta.

A diferencia de la primera convocatoria, se eliminó de la rúbrica el criterio vinculado a la propiedad intelectual, ya que en este caso solo se permitió la participación de instituciones sin fines de lucro, y se esperaba que los proyectos ganadores dejaran a disposición del público general los resultados generados.

Las mejores 10 postulaciones declaradas admisibles tuvieron que realizar una presentación frente al panel de expertos/as para la adjudicación. De las 10 seleccionadas, 2 eran de Guatemala, 4 de Nicaragua, 3 de Honduras, 1 de Haití y 1 de Martinique<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Los números suman 11, ya que una iniciativa se implementaba en dos países.



La presentación debía abordar los siguientes puntos:

- Objetivos
- Grupo objetivo
- Resultados preliminares de la implementación
- Resultados esperados 2022/2023
- Potencial de impacto
- Escalabilidad y sustentabilidad

Además, a diferencia de la rúbrica planteada para analizar la postulación en la etapa de evaluación, en la etapa de adjudicación se consideraron aspectos como los resultados preliminares de la implementación. Se destaca el hecho de que no se consideran como tal las capacidades organizacionales, sino que solo se podrían desprender del punto de escalabilidad. Luego de la presentación, las organizaciones debían responder a una serie de preguntas planteadas por el comité de adjudicación.

Los proyectos que fueron seleccionados por el comité de adjudicación para pasar a la fase 3 del programa fueron:

Tabla 6 Innovaciones ganadoras Segunda Versión LAB-ED

Nombre	Tipo de Institución	Nombre Institución	País
Conecta Aprende	Asociación de la Sociedad Civil sin fines de lucro	Fundación Zamora Terán	Honduras y Nicaragua
Fortaleciendo habilidades en el aprender	Asociación de la Sociedad Civil sin fines de lucro	Fundación Pedagógica Cooperación Genuina - FUPECG	Nicaragua
Programa de Liderazgo de Educadores de IB	Asociación de la Sociedad Civil sin fines de lucro	Partners in Education Roatán (PIER)	Honduras
Promoting gender equality in schools	Asociación de la Sociedad Civil sin fines de lucro	On Continue!	Martinica

Un aspecto relevante a tener en consideración es que el solo hecho de ser seleccionadas como ganadoras, se convirtió en un elemento de prestigio para las instituciones. Al respecto, una de las representantes de las instituciones participantes señaló lo siguiente:

- “Ese reconocimiento como tal, poder tener un reconocimiento del Laboratorio de Innovación para nosotros fue muy significativo en muchos casos. Ha sido una de nuestras cartas de presentación... porque, bueno todo el prestigio que tiene SUMMA...



el ser ganadores, pues es parte de nuestra memoria, de nuestras presentaciones, es una es una de las cartas que cuando vamos donde nuestros donantes y aliados ellos dicen Guau. O sea, que ustedes hayan sido validados por SUMMA, me da a mí la confianza de que puedo llevar el programa a diversos países.” (Representante de Institución Beneficiaria)

En este sentido, es fundamental mantener presente el hecho de que las instituciones utilizarán el respaldo de SUMMA y KIX LAC al ser reconocidas, incluso antes de tener los resultados de la evaluación de los pilotajes.

## 5.2.2 Aprendizajes y espacios de mejora

Luego de dar cuenta de las expectativas, implementación y resultados obtenidos del concurso regional, se pueden identificar cinco áreas de mejora pensando en una siguiente implementación del Concurso. Estos espacios se articulan en relación con las siguientes temáticas:

1. Relevancia de evaluar las capacidades organizacionales en el proceso de selección
2. Contar con sensibilidad al país de origen de la postulación
3. Fortalecer la evaluación de la implementación previa
4. Valor de la difusión multilingüe y articulada
5. Necesidad de abordar retroalimentación a proyectos no seleccionados

### 5.2.2.1 Relevancia de evaluar las capacidades organizacionales en el proceso de selección

En relación con las capacidades organizacionales, en esta segunda versión se relevó la importancia que tienen las mismas para el éxito de la implementación del programa (como se evidenciará en la sección 5.3). Desde la perspectiva de SUMMA y KIX LAC, el fortalecimiento de innovaciones promisorias pasa, fundamentalmente por el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las instituciones que implementan las innovaciones. En este sentido, es clave que las instituciones participantes del programa cuenten con capacidades organizacionales para trabajar, no solo en la implementación de la innovación, sino también en el desarrollo de procesos de mejora continua.

En el caso de esta segunda versión del programa, las capacidades organizacionales para la innovación solo se evaluaron tangencialmente en la dimensión de equipo en la fase de evaluación, y luego también de forma tangencial en la dimensión vinculada a la escalabilidad en el comité de adjudicación.

Dada la relevancia de este punto para el éxito de la implementación del programa, y el posterior escalamiento de las innovaciones, se sugiere incorporar dentro de la postulación una descripción de las capacidades organizacionales, e incorporarla también como parte de la rúbrica de evaluación e indagar sobre ellas en las sesiones de entrevista previo a la adjudicación de los ganadores.



Un último aspecto que destacar sobre este punto es que el LAB-ED es una puerta de entrada para las instituciones al trabajo con fondos concursables. De las instituciones ganadoras, todas habían postulado previamente a un fondo, pero solo una de ellas se había adjudicado financiamiento. Esto es significativo, ya que la escalabilidad de las mismas, en muchos casos, pasará por la posibilidad de acceder a nuevo financiamiento mediante fondos externos.

#### **5.2.2.2 Contar con sensibilidad al país de origen de la postulación**

Uno de los hallazgos relevantes de la implementación del concurso es que, si bien se logró una cobertura relevante de los países de la región, la calidad de las propuestas era diferente de acuerdo con el país del que provenían, lo que demuestra la desigualdad de capacidades instaladas en las instituciones que operan en cada territorio. En este sentido, si bien la mayor parte de las postulaciones provenían de Haití (7), Nicaragua (5) y Santa Lucía (4), las propuestas ganadoras fueron de Nicaragua (2) Honduras (1) y Martinique (1).

Si bien esto se evidencia en la forma en cómo están redactadas las postulaciones, también da cuenta de las diferencias en las capacidades organizacionales de la región. Por tanto, el programa presenta el desafío de tener en consideración el país del que proviene la propuesta al momento de realizar la evaluación, con el fin de tener un mayor criterio de equidad, que, al no tenerlo, podría desnivelar la balanza en favor de países con mayores capacidades de sus instituciones.

En caso de que se quiera realizar la evaluación incorporando la sensibilidad al país de proveniencia de ésta, es relevante que se establezcan criterios claros para realizar los ajustes en la evaluación, ya que como se señaló previamente, el hecho de ser seleccionadas por SUMMA y KIX LAC ya será utilizado por las instituciones como una carta de presentación. Además, es necesario contar con evaluadores/as con conocimiento profundo del contexto, tanto en la fase de evaluación como en la de adjudicación, ya que su conocimiento será fundamental en el proceso. En el caso de esta implementación, los evaluadores/as de la primera fase eran todos/as parte del equipo de SUMMA, con sede en Santiago de Chile. Se sugiere tener este punto en consideración para la próxima implementación.

#### **5.2.2.3 Fortalecer la evaluación de la implementación previa**

Al igual que las capacidades organizacionales, desde la perspectiva de SUMMA y KIX LAC, esta dimensión es de alta relevancia, ya que el programa no es un fondo semilla para nuevas ideas, sino que busca fortalecer aquellas intervenciones que cuentan con una implementación previa. Los fondos e iniciativas que promueven la realización de innovaciones cuentan con otras estructuras de apoyo para el diseño de propuestas. En cambio, en este caso el LAB-ED está diseñado para iniciativas que ya están siendo implementadas, y en los que, por tanto, el riesgo de no poder implementar nuevamente es muy bajo. Si bien era un requisito de la convocatoria, algunas de las innovaciones que fueron seleccionadas no contaban con implementaciones previas de las iniciativas, por lo que no se cumplió con lo esperado. Este punto es crítico, ya que atenta contra el éxito del programa, como con la posibilidad de que los equipos puedan aprovechar en profundidad las herramientas que están diseñadas en el marco del concurso.



Se sugiere fortalecer la evaluación de los resultados de implementaciones previas al momento de analizar qué innovaciones pasan al panel de adjudicación. De igual forma, se sugiere que el panel de adjudicación pueda indagar en la experiencia de las implementaciones previas, y en la evidencia existente en las entrevistas que tiene con las instituciones postulantes antes de decidir cuáles serán las innovaciones ganadoras.

#### **5.2.2.4 Valor de la difusión multilingüe y articulada**

La difusión del concurso en esta segunda versión mostró resultados exitosos. Se logró contar con el número de postulaciones esperadas, abarcando una gran cantidad de países de la región. Al ser consultadas las instituciones beneficiarias indicaron que recibieron la información de la convocatoria desde diferentes fuentes. Algunas de ellas ya seguían a SUMMA-KIX LAC, y por tanto recibieron la información por los canales oficiales (*newsletter* y/o redes sociales). Otras indicaron que vieron la información de la convocatoria en otros sitios de difusión de iniciativas y convocatorias. Por último, una de las entidades indicó que había recibido la invitación a postular desde el Ministerio de Educación, ya que participaban en el consejo asesor de KIX LAC. Este punto es relevante, ya que muestra cómo el concurso también sirve para dar a conocer a KIX LAC en la región.

A nivel de diversidad lingüística, se destaca el hecho de que se recibieron postulaciones tanto en español, como en inglés y francés, lo que muestra que la estrategia de apostar por la diversidad idiomática en la comunicación y difusión tuvo buenos resultados.

Un tercer elemento para destacar es que se recibieron postulaciones de países de los que no habían llegado postulaciones en la primera convocatoria, y que sí estaban incluidos. Esto permite dar cuenta de una mayor penetración de KIX LAC en la región, y de un posible afianzamiento de sus redes. Además, es posible que los países postulantes se hayan sentido más convocados a participar en una convocatoria específica para la región Centroamérica y Caribe, en desmedro de la convocatoria anterior que era para todo Latinoamérica y el Caribe.

#### **5.2.2.5 Necesidad de abordar retroalimentación a proyectos no seleccionados**

Un aspecto de mejora identificado para la etapa de convocatoria, y resaltado por una de las instituciones ganadoras, es que es necesario entregar la retroalimentación a aquellas instituciones que no se adjudican el fondo, ya que es parte del proceso de aprendizaje de éstas. Se sugiere entregar retroalimentación tanto a aquellos que no son seleccionados en la primera fase de evaluación, como a aquellos que no son seleccionados en la fase de adjudicación. En este caso, a los equipos que no pasaron a la presentación del pitch solo se les envió un correo indicando que no avanzaban en el proceso, sin profundizar en los detalles de la evaluación. Para esta instancia, se sugiere elaborar una nota de síntesis para cada postulante, indicando los aspectos a mejorar, ya que es un primer paso para el fortalecimiento institucional. En el caso de los proyectos que no fueron seleccionados en la fase de adjudicación, se sugiere enviar un reporte de síntesis con los comentarios tanto de la fase de evaluación como los del panel de adjudicación.



## 5.3 Apoyo, mentoría y pilotaje

### 5.3.1 Expectativas, implementación y resultados

Como se mencionó en la descripción del programa, en esta fase se espera que las instituciones implementen un piloto y que generen evidencia de los resultados obtenidos. Además, se realizan los talleres de teoría de cambio y modelo de escalabilidad, y se cuenta con una comisión de seguimiento que acompaña la ejecución del proceso. Como producto final, cada institución beneficiaria debía entregar un informe final en el que se incorporaran tanto los resultados de la implementación, como la teoría de cambio y el modelo de sostenibilidad.

El comité de seguimiento de cada innovación estuvo conformado por especialistas de KIX LAC, y actores relevantes tanto a nivel nacional como internacional que pudiesen retroalimentar a las iniciativas, aprovechando los contactos institucionales con los que cuenta KIX LAC.

Para trabajar la Teoría de Cambio se realizó un taller dictado por el equipo de SUMMA, al igual que en la primera versión. Además, los equipos elaboraron una primera versión de Teoría de Cambio, la que fue revisada y retroalimentada por el equipo experto de SUMMA. Luego de esto, cada equipo tenía que trabajar de forma independiente en la incorporación de sus reflexiones al informe final.

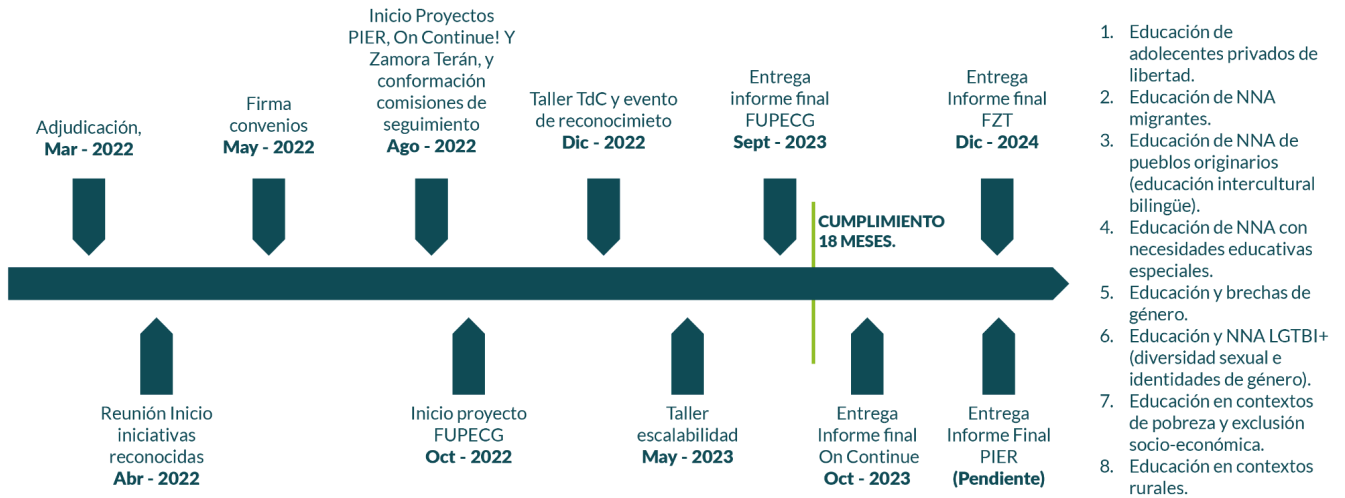
El taller de sostenibilidad fue dictado por *The Brookings Institute*. Un punto relevante para tener en consideración es que, si bien el taller en las bases se conceptualizó como un taller de sostenibilidad, posteriormente fue planteado como un taller de escalabilidad, generando confusión en los equipos, lo que será abordado posteriormente. Se destaca de esta versión que tanto el taller de teoría de cambio como el taller de escalabilidad fueron transmitidos en línea de manera amplia, lo que contribuyó a difundir el Laboratorio de Innovaciones Promisorias con nuevos actores.

Un aspecto relevante a tener en consideración es que una de las instituciones seleccionadas no logró implementar el piloto de su innovación, ya que las autoridades regionales no autorizaron ni facilitaron su implementación. A lo largo de esta sección se señalarán elementos clave que pueden haber incidido en este hecho.

A continuación, se grafica en el tiempo el desarrollo de la versión 2021 del programa pensando en el desarrollo de los talleres y la entrega de los contenidos por parte de los equipos:



Figura 8 Línea de tiempo ejecución fase 3



Como se puede ver en la gráfica anterior, el plazo de ejecución del programa se ajustó a los 18 meses del programa. Sin embargo, sólo una de las instituciones beneficiarias logró entregar el informe final y cumplir con todos los compromisos del programa dentro del período establecido.

Al igual que en la primera versión del programa, al analizar los resultados vinculados a los contenidos en los que fueron formados los equipos, es decir, Teoría de Cambio y Plan de Sostenibilidad, existen logros relevantes. En primer lugar, ambos contenidos fueron considerados como muy útiles y pertinentes por los participantes. En particular, al preguntarles sobre el trabajo en Teoría de Cambio señalaron lo siguiente:

- “Nos sirvió en la tarea de definir los propósitos, las actividades, los productos, los resultados intermedios... yo digo que eso sirvió. Más allá del propio proyecto, porque la Teoría de Cambio es algo que también nos sirvió en la presentación de otros proyectos” (representante de Institución Beneficiaria).
- “El taller de Teoría del Cambio nos ayudó un montón. El programa ya tenía una teoría del cambio, que ya se había diseñado en conjunto con el equipo de monitoreo, sin embargo, gracias a la retroalimentación de los expertos y del Comité que nos estuvo acompañando, se pudo mejorar. Entonces, bueno, ya quedó validada.” (representante de Institución Beneficiaria)
- “La teoría del cambio nos ayuda que no solo en contextos como el nuestro pueda adaptarse, sino que también en contexto distintos. Así, ahora ya lo tenemos más visual para que cualquier persona, ya sea un aliado o donante, pueda visualizar cómo nosotros vamos a ir transformando todo... De hecho, a nosotros, por ejemplo, que es una de las cosas que justo en el proceso de planeación estratégica, una de las cosas que nosotros estamos viendo es... poder incluir la teoría de cambio en nuestros programas.” (representante de Institución Beneficiaria).



Es relevante constatar que el hecho de haber articulado un taller con un seguimiento posterior logró generar aprendizajes organizacionales relevantes, ya que como señalan las personas participantes, estos aspectos les sirvieron no solo para el proyecto específico, sino que, para todo el trabajo organizacional, incluso para aquellas instituciones que ya conocían la herramienta. Además, se destaca el hecho que la herramienta puede ser útil para la escalabilidad de las innovaciones, ya que puede facilitar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Al indagar sobre el trabajo en torno al plan de sostenibilidad, los participantes plantean diversas opiniones. Por una parte, como se puede observar a continuación, se destaca el valor que tiene el contenido:

- “Nos aportó muchísimo la parte del taller de sostenibilidad porque ya pudimos tener un marco lógico de referencia de cómo trabajarlo.” (representante de Institución Beneficiaria)
- “En el caso también de la parte de Escalabilidad. Yo tenía unas ideas de lo que era escalabilidad, pero... esa es una de las cosas que sentía en tono personal que pude mejorar.” (representante de Institución Beneficiaria)

Sin embargo, uno de los aspectos a atender, es que se mezclaron contenidos vinculados a sostenibilidad y escalabilidad, lo que generó confusión entre algunos equipos participantes:

- “Pero sí juntaron escalabilidad con sostenibilidad y esa, y eso no nos quedó muy claro en el momento entonces. Es una oportunidad de mejora”. (representante de Institución Beneficiaria)

De hecho, el título de la sesión fue: “Webinar LAB-ED Promoviendo la escalabilidad de innovaciones educativas en LAC”, mientras que lo que se le solicitó a las instituciones era avanzar en la realización de un plan de sostenibilidad.

En el caso de la institución que no logró implementar su propuesta de innovación, señala que no pudo sacar mucho provecho al taller, ya que no logró implementar el piloto, por lo que no contaba con los insumos correctos para el trabajo solicitado. En este sentido, es clave resaltar el punto de que la estructura del laboratorio está pensada para aquellas instituciones que efectivamente lograrán implementar su innovación, ya que cuentan con experiencia previa para hacerlo. En caso contrario, el laboratorio no logra generar todo el impacto esperado en las organizaciones participantes.

Un aspecto práctico que destacar es que la realización del taller de sostenibilidad contó con problemas técnicos durante su realización, lo que dificultó el seguimiento de este por parte de las instituciones, y que fue destacado por las instituciones beneficiarias. Además, el seguimiento del trabajo no se desarrolló de la misma manera que en el caso de la Teoría de Cambio, sino que dependió del trabajo de la comisión de seguimiento, no del experto que facilitó el taller.

En relación con las comisiones de seguimiento, este es uno de los espacios relevantes para los equipos, pero que posee espacios de mejora. Los participantes señalaron que si bien era un espacio valioso por la retroalimentación de expertos que obtenían, este se percibe como un espacio híbrido entre un seguimiento administrativo y un espacio de formación. Además, la poca claridad con la regularidad de las sesiones, y la alternancia de sus miembros afectó el desarrollo de esta.



Ello se evidencia en que algunos de los participantes consideraron que hubiese sido ideal tener un espacio de mentoría, función que debería haber cumplido la comisión de seguimiento.

En relación con el pilotaje, 3 de las 4 instituciones lograron implementar la propuesta diseñada. Esta es una diferencia relevante con respecto a la primera versión, en la que todas las innovaciones seleccionadas fueron implementadas. Un segundo punto para señalar es que, a diferencia de la primera versión, en esta segunda implementación del laboratorio no se contó con instituciones externas que generaran una evaluación de las innovaciones. En cambio, las instituciones generaron indicadores propios, principalmente vinculados a indicadores de ejecución y aspectos de satisfacción asociados a sus innovaciones (ver anexo 1).

Al profundizar en el pilotaje y los resultados de la evaluación, se pueden señalar los siguientes aspectos. Se destaca el hecho de que tres de las cuatro innovaciones lograron implementar los pilotos que habían planificado, aun cuando en algunos casos tuvieron que realizar modificaciones relevantes dado el contexto de implementación. En el caso de los pilotos implementados, dos de ellos tuvieron resultados muy exitosos, y actualmente están en proceso de avanzar hacia el escalamiento a otros contextos, tanto nacionales como internacionales.

A manera de síntesis podemos señalar que Fortaleciendo Habilidades en el Aprender es una innovación que permite realizar evaluaciones de aprendizaje contextualizadas y que posibilita la colaboración de diversos actores del sistema para mejorar los resultados de aprendizaje. Conecta Aprende es una estrategia de formación docente que permite desarrollar conocimiento tecnológico, pedagógico y de contenido en las y los docentes participantes, y que cuenta con una alta tasa de valoración por parte del profesorado participante. Y, por último, el Programa de Liderazgo de Educadores de Islas de la Bahía es una iniciativa que permite generar capacidades de innovación docente en profesorado en ejercicio.

A nivel de logros generales de esta etapa del Laboratorio, se destaca el hecho de que dos de las cuatro organizaciones participantes hayan logrado generar una evaluación interna de la implementación de sus pilotos, instalando así capacidades en la organización para el desarrollo de nuevas innovaciones. Además, se destaca el hecho de que si bien una de las instituciones no logró implementar el pilotaje, el programa sirvió para que pudiesen reconceptualizar su propuesta y redirigir los esfuerzos, lo que se alinea con uno de los propósitos del laboratorio.



### 5.3.2 Aprendizajes y espacios de mejora

Habiendo dado cuenta de la implementación y resultados de la fase de apoyo, mentoría y pilotaje, se identifican seis áreas de mejora pensando en una siguiente implementación del programa:

1. Reformular las comisiones de seguimiento para posicionarlas como espacios de mentoría.
2. Establecer la obligatoriedad de la evaluación y articularla con financiamiento entregado y talleres de formación
3. Mejorar la articulación con autoridades regionales para la implementación de pilotajes.
4. Mejorar claridad en aspectos administrativos clave
5. Fortalecer el trabajo interinstitucional
6. Reportar trabajo permanente de las instituciones.

#### 5.3.2.1 Reformular las comisiones de seguimiento para posicionarlas como espacios de mentoría

Como se ha señalado en la sección relativa al modelo del laboratorio, uno de los pilares de éste es la búsqueda por desarrollar las capacidades organizacionales de las instituciones participantes, entendiendo que su fortalecimiento contribuirá a generar mejores innovaciones en la región. En este sentido, la mentoría se configura como una herramienta clave para lograrlo. Si bien a nivel de diseño se consideraba que las comisiones de seguimiento debían desarrollar este papel, esto no es percibido de esta manera por las instituciones participantes. Incluso a nivel conceptual, no queda claro si es un espacio para el seguimiento administrativo, o bien si es un espacio para la formación y desarrollo de capacidades de los equipos participantes.

Por otra parte, si bien se les entregaron tareas específicas a las comisiones de seguimiento, esto fue durante la ejecución misma, sin una claridad previa por parte de los participantes sobre lo que se esperaba de ellos. Para fortalecer este punto, se sugiere re-nombrar las comisiones de seguimiento, haciendo énfasis en la mentoría. Junto con ello, se sugiere establecer entregables específicos para este trabajo (Teoría de Cambio, plan de escalamiento, modelo de pilotaje y propuesta de evaluación).

Se sugiere también establecer un financiamiento destinado a la participación de los/as mentores/as de manera regular y permanente a lo largo de todo el programa, con el fin de terminar con la itinerancia de su participación.

#### 5.3.2.2 Establecer la obligatoriedad de la evaluación y articularla con financiamiento entregado y talleres de formación

Uno de los aspectos débiles de la segunda versión fue el aspecto relacionado con la generación de evidencia y la evaluación de las innovaciones implementadas. Como se señala en el modelo del laboratorio, uno de los objetivos es que este permita ir construyendo evidencia sobre la efectividad de las innovaciones implementadas, y que esto permita fomentar el escalamiento de aquellas que han sido evaluadas y que efectivamente cumplen con sus objetivos. Desde la perspectiva de SUMMA-KIX LAC, este es uno de los aportes fundamentales que se pueden realizar



para el mejoramiento educativo en la región. De hecho, incluso es destacado por parte de las propias instituciones beneficiarias como uno de los principales aportes del programa a los desafíos educativos de la región.

En este sentido, la segunda versión del laboratorio tuvo una variación importante con respecto a la primera, ya que, si bien se indicaba en las bases la necesidad de realizar evaluaciones a partir de los pilotos, esto no se consideró al momento de revisar la elaboración del presupuesto por parte de las instituciones postulantes, por lo que no se asignó financiamiento en los proyectos adjudicados para realizar una evaluación externa. Cada equipo tuvo que realizar una evaluación a partir de los pilotos que implementaron en cada territorio, y luego dieron cuenta de ellos en un informe final. Como se señaló previamente también, una de las instituciones no logró implementar su innovación, por lo que no contó con una evaluación.

Para una nueva versión, se sugiere establecer la evaluación como uno de los ejes relevantes del mismo, indicando la forma en cómo se realizará (evaluación interna o externa). Además, se sugiere articular la entrega de los recursos económicos del programa a una propuesta de pilotaje y evaluación concreta, la que debiese estar articulada con la teoría de cambio previamente trabajada por cada institución junto con su equipo de mentoría. Este mensaje debiese quedar claro tanto en las bases, como en los elementos comunicacionales de la convocatoria, ya que no es claro para qué se realizarán los pilotajes y el destino que deben tener los recursos económicos que otorga el programa.

### ***5.3.2.3 Mejorar la articulación con autoridades regionales para la implementación de pilotajes***

Como se ha señalado previamente, uno de los problemas detectados en esta versión del laboratorio es que una de las instituciones no logró pilotear su propuesta de innovación. Esto se debe tanto a las capacidades organizacionales, como a que no contaban con una implementación previa de la innovación. Sin embargo, también se presentaron dificultades en la articulación y coordinación con autoridades locales, que eran relevantes para el éxito de la implementación. Dado que algunas de las instituciones fueron parte del proceso de definición del programa (fase 1), se presenta una oportunidad de mejora en profundizar la coordinación con las autoridades locales para facilitar la implementación de los pilotajes.

SUMMA y KIX LAC cuentan con una amplia red de contactos con autoridades en los países de la región. En este sentido, uno de los aspectos a mejorar es fomentar la participación de las autoridades nacionales de manera regular junto con las instituciones, ya que esto puede facilitar tanto la implementación de los pilotos, como la perspectiva de sostenibilidad y escalabilidad de estas.

Por ello, se sugiere que, mediante los contactos de SUMMA y KIX LAC, representantes de las autoridades educativas de los países con iniciativas seleccionadas, participen en las comisiones de seguimiento/mentoría, ya que podrán entregar sugerencias para facilitar el escalamiento posterior. Además, se sugiere trabajar junto con ellos en torno a la propuesta de evaluación, con el fin de levantar información que sea pertinente para la posterior toma de decisiones. Por último, se sugiere explicitar claramente con las autoridades participantes lo que se espera de su



participación, y lo que implica que se seleccione una temática y a una propuesta de innovación en específico.

#### **5.3.2.4 Mejorar claridad en aspectos administrativos clave**

La correcta implementación de los aspectos administrativos es clave para que los equipos puedan desarrollar de forma exitosa sus proyectos. En este sentido, se identifica un primer aspecto de mejora relevante. En el marco de la entrega de los recursos, por aspectos tributarios, algunas de las instituciones recibieron cerca de un 20% menos de recursos de los que se indicaban en las bases. Este aspecto tuvo un claro impacto en las posibilidades de implementación de los pilotos que tenían diseñados, ya que es un porcentaje alto del financiamiento total. En este sentido, se sugiere tener plena claridad para la siguiente convocatoria, de los costos de transacción asociadas al envío de los recursos, junto con dejar explicitado en las bases y elementos de difusión el monto total de recursos que ingresará a las instituciones beneficiarias y que podrá ser utilizado por las instituciones.

Un segundo punto tiene que ver con la relación con el equipo KIX LAC. A lo largo de las entrevistas realizadas se destacó el hecho de que el trabajo con el equipo de KIX LAC era muy fluido, horizontal y flexible, lo que facilitaba el trabajo de los proyectos, y la implementación de cambios que no se hubiesen previsto. A nivel de coordinación, el espacio para el seguimiento y contacto con el equipo de KIX LAC fue la comisión de seguimiento. Sin embargo, este espacio también debía ser una instancia formativa y para recibir retroalimentación. Se sugiere separar ambos espacios, con nombres diferentes, en el que queden claro los objetivos, tareas, integrantes y periodicidad de reunión de cada uno de ellos.

#### **5.3.2.5 Fortalecer el trabajo interinstitucional**

Uno de los valores relevantes que tiene el trabajo de KIX LAC y SUMMA es la articulación de una red de instituciones y actores clave de los sistemas educativos en la región. Al tener una mirada más panorámica y con diversas instituciones, como universidades, el sistema público e instituciones del tercer sector, KIX LAC y SUMMA pueden contribuir ampliando la red de las instituciones beneficiarias, tanto con otras instituciones que están presentes en el mismo territorio, como con otro tipo de actores (investigadores/as, formuladores de política educativa), o bien con actores similares en otros países.

Al consultar a las organizaciones beneficiarias por la ampliación de su red de contactos por la participación en el programa, algunas de ellas lo resaltaron, mientras que otras consideraron que no era un aspecto particularmente relevante del programa, pero sí deseable. Además, consideraron que se podía fortalecer el contacto con las otras instituciones beneficiarias, pensando en compartir aprendizajes, y potenciar intervenciones que se desarrollan sobre temáticas y/o territorios similares. Una de las sugerencias de una de las instituciones participantes es que KIX LAC pueda organizar encuentros regionales sobre innovaciones que comparten objetivos y que trabajan por superar los mismos problemas, con el fin de generar redes de colaboración.



### **5.3.2.6 Reportar trabajo permanente de las instituciones.**

Uno de los objetivos que se plantea el laboratorio es contribuir a la difusión de las innovaciones. Para ello, se plantean acciones tanto al momento de la selección por el comité de adjudicación (webinar), como en la última fase del laboratorio. Sin embargo, durante la ejecución de los pilotajes y evaluaciones, en un período que dura 18 meses, no existen acciones de difusión concretas que estén diseñadas.

Una sugerencia levantada desde las instituciones beneficiarias es poder comunicar regularmente el trabajo que están realizando. En este sentido, esto puede ayudar tanto a visibilizar a las instituciones participantes, a abrir puertas para el potencial escalamiento, como para visibilizar el laboratorio, pensando en futuras convocatorias.

Al abordar la comunicación en esta fase, se sugiere hacer énfasis en que son instituciones que están trabajando para evaluar sus innovaciones, lo que ya es valioso, y que pronto tendrán los resultados de estos procesos.

## **5.4 Generación y difusión de conocimiento y apoyo al escalamiento**

### **5.4.1 Expectativas, implementación y resultados**

La cuarta fase del LAB-ED, de generación y difusión del conocimiento y apoyo al escalamiento es la menos desarrollada e implementada, tanto en el diseño del mismo, como en su implementación en ambas versiones del laboratorio.

Al analizar las bases de la convocatoria, se señala que uno de los objetivos específicos de la misma es lograr “Difundir innovaciones educativas promisorias que tengan un potencial de ser replicables y escalables para abordar las problemáticas prioritarias de la región”. Sin embargo, al revisar las estrategias y actividades propuestas por el programa, no está claro cómo se realizaría este proceso de difusión, ni qué herramientas existían para lograrlo.

Durante la ejecución del programa se realizó un evento virtual para dar a conocer las innovaciones ganadoras. En este evento, cada una de las instituciones seleccionadas pudo presentar la base de su innovación y el objetivo que buscaban cumplir con su participación en el laboratorio. En este sentido, es relevante mencionar que el evento de difusión fue antes de que las instituciones implementaran los pilotos y realizaran el trabajo de teoría de cambio y modelo de sostenibilidad. Es decir, se enmarcó plenamente en la fase 3 del programa y no en la fase 4, luego de que los equipos ya tuviesen resultados del proceso.

Con respecto al apoyo al escalamiento, a diferencia de la primera versión del laboratorio, en esta edición no se articuló la convocatoria de innovaciones promisorias con una de innovaciones consolidadas, por lo que no estaba claro cómo se esperaba lograr el escalamiento de las mismas, a nivel de diseño del programa.



Al analizar los resultados, es posible observar que dos de las cuatro iniciativas beneficiarias del programa han logrado escalar a otros contextos. Una de ellas ha logrado implementar el programa en otros países. En las entrevistas realizadas, señalan que para lograrlo la participación en el Laboratorio fue fundamental, tanto por el desarrollo de capacidades internas de la organización, como por el reconocimiento que les dio el haber sido parte de esta experiencia.

Otra de las innovaciones seleccionadas ha logrado avanzar hacia el escalamiento dentro de su propio país. En su caso, destacan el hecho de haber contado con los recursos económicos para implementar el programa completo gracias a la participación en el laboratorio, y que esto les ha permitido avanzar hacia la implementación en otras regiones.

## 5.4.2 Aprendizajes y espacios de mejora

Luego de dar cuenta de la implementación de la cuarta fase del programa, se identifican las siguientes áreas de mejora:

1. Diseñar el proceso de difusión y generación de evidencia.
2. Generar instancias de exposición a actores clave para posible escalamiento.
3. Participación de instituciones beneficiarias en futuras versiones.

### 5.4.2.1 Diseñar el proceso de difusión y generación de evidencia

Dada la relevancia que tiene este objetivo tanto para KIX LAC, como para las instituciones participantes, se sugiere diseñar estrategias concretas para la difusión de las innovaciones que cuentan con resultados de evaluaciones exitosas luego de la implementación de los pilotajes. En este sentido, es clave condicionar esta difusión posterior al éxito tanto en la implementación del pilotaje, como a que se realicen las evaluaciones respectivas.

Para dar sostenibilidad a la estrategia de difusión, se sugiere que ésta considere las herramientas que SUMMA y KIX LAC ya han construido, por ejemplo, el mapa de innovaciones promisorias. En este sentido, se sugiere que solo sean subidas al mapa aquellas que ya han acabado su proceso de pilotaje, y que cuentan con evidencia de su efectividad para mejorar los aprendizajes.

Además, se sugiere tener una propuesta clara para que las instituciones que cuentan con evaluaciones exitosas puedan avanzar hacia la postulación al Fondo Impacto, entendiendo que es un paso clave para transformarse en referentes en la región. Este paso estaba diseñado en la primera versión del laboratorio, pero tampoco se implementó.

### 5.4.2.2 Generar instancias de exposición a actores clave para posible escalamiento

SUMMA y KIX LAC cuentan con una red de instituciones y actores clave de la región, para lograr el escalamiento de las innovaciones. Para aquellas instituciones que han logrado tener una implementación exitosa del piloto, que cuentan con resultados positivos de la evaluación, y que han desarrollado una propuesta de escalamiento, se sugiere generar una instancia de presentación por parte de las instituciones a actores clave identificados por SUMMA y KIX LAC. De la misma



manera en que las instituciones participaron en la definición de la agenda regional, este espacio debiese servir para contar con la retroalimentación de estos actores, junto con potenciales alternativas concretas para su escalamiento. Se sugiere que esta instancia sea privada y separada para cada institución, ya que los objetivos de cada espacio de conversación serán diferentes.

Esta instancia puede servir tanto para las instituciones beneficiaras, como para mostrar a los actores de la región el trabajo concreto que están realizando las instituciones en sus países, y el trabajo que ha realizado SUMMA y KIX LAC en la región.

#### ***5.4.2.3 Participación de instituciones beneficiarias en futuras versiones***

Las instituciones participantes del programa han desarrollado aprendizajes y capacidades relevantes para generar innovaciones, e implementarlas en los distintos contextos de la región. Dada su experiencia, se sugiere incorporar a aquellas instituciones que hayan logrado implementar innovaciones y generar evidencia en las siguientes versiones del programa como referentes y socios clave para el acompañamiento y mentoreo de los próximos participantes. Esta articulación puede tener múltiples beneficios. Por una parte, ayudaría a generar una retroalimentación más cercana a otras instituciones participantes, ya que serán comentarios provenientes de otra institución con experiencia en la práctica de la innovación. Junto con lo anterior, se pueden generar articulaciones entre innovaciones que estén implementando propuestas en temáticas similares, o bien en territorios similares. Además, esto puede contribuir a no perder el contacto de SUMMA y KIX LAC con las instituciones que ya han demostrado capacidad para generar innovaciones con evidencia de efectividad. Por último, contribuirá a la visibilización de las instituciones que hayan participado en esta primera versión, y que cuentan con evidencia de éxito de sus innovaciones



## **6. CONCLUSIONES: APRENDIZAJES Y DESAFÍOS DEL LABORATORIO DE INNOVACIONES PROMISORIAS**



## 6. CONCLUSIONES: APRENDIZAJES Y DESAFÍOS DEL LABORATORIO DE INNOVACIONES PROMISORIAS

Al analizar la implementación de las dos primeras versiones del Laboratorio de Innovaciones Promisorias y los resultados que ha tenido tanto en las instituciones que han participado, como en la misma organización SUMMA y KIX LAC, se destaca la consecución de logros relevantes. Por una parte, se evidencia el hecho de que el LAB-ED es una estrategia exitosa para identificar innovaciones educativas que están siendo implementadas en la región, pero que no necesariamente son conocidas por los tomadores de decisión o por otras instituciones que trabajan en problemas similares. Las más de 90 postulaciones recibidas entre las dos convocatorias, provenientes mayoritariamente de organizaciones de la sociedad civil, son una muestra de que Latinoamérica y el Caribe es un ecosistema vivo de organizaciones que están contribuyendo a diseñar soluciones a desafíos y problemas educativos prioritarios en la región.

Uno de los hallazgos del proceso de sistematización es el rol relevante que juega el laboratorio en la *instalación de capacidades en las organizaciones*, lo que destacan tanto las instituciones beneficiarias del programa, como los responsables de su ejecución. Este punto es clave, ya que, como las mismas instituciones beneficiarias señalan, estas capacidades trascienden la implementación específica de las innovaciones que fueron parte del LAB-ED, y son utilizadas para diseñar nuevas propuestas de innovación de forma más robusta.

Un segundo hallazgo relevante es que el programa efectivamente contribuye al escalamiento de las innovaciones. Esto se logra de diversas formas, tanto desde la generación de capacidades organizacionales para el escalamiento, como por la posibilidad de apalancar recursos económicos para avanzar en la sustentabilidad de las innovaciones. Por su parte, se destaca la facilitación de redes y el respaldo que le entrega a las organizaciones el haber participado en un programa de SUMMA. Este punto es importante, ya que se evidencia el rol de SUMMA como una institución que entrega garantía de calidad a otros actores externos. Por tanto, la rigurosidad en los procesos de evaluación, selección, acompañamiento y difusión de las innovaciones exitosas debe ser un aspecto que mantener y cuidar en cada edición del programa.

En línea con lo anterior, y junto con reconocer la diversidad de iniciativas, y la oportunidad de potenciar innovaciones regionales, se evidencia una debilidad a nivel de procesos de evaluación rigurosa de los resultados en los procesos educativos. Es urgente avanzar en procesos que permitan saber si efectivamente estas innovaciones están contribuyendo a generar mejores procesos de enseñanza y aprendizaje, desde una perspectiva de justicia social y con foco en los grupos de estudiantes más vulnerables (SUMMA, 2024). En este sentido, el Laboratorio de Innovaciones Promisorias es una estrategia prometedora para instalar una cultura de evaluación, con foco en la mejora, en el ecosistema de instituciones que diseñan e implementan innovaciones en la región.



A nivel del modelo de trabajo del Laboratorio de Innovaciones Promisorias, se destaca el hecho de que las dos versiones han permitido diseñar, testear mediante versiones piloto, y refinar una propuesta que es pertinente para la región y que permite cumplir con los objetivos propuestos por el laboratorio.

La sistematización y reflexión sobre la implementación de las dos primeras versiones del Laboratorio de Innovaciones Promisorias ha permitido identificar una serie de aspectos a mejorar y/o fortalecer en el modelo de trabajo del LAB-ED de SUMMA. A continuación, se presentan los principales resultados y recomendaciones para las futuras implementaciones de cada una de las etapas del programa.

**1. Definición de la Agenda Regional:** Es un paso clave contar con una agenda clara de prioridades ya que posibilita el desarrollo de procesos de escalamiento de aquellas innovaciones exitosas a otros territorios que comparten una misma problemática. Una Agenda Regional claramente elaborada y que preste atención a las particularidades de los diferentes contextos educativos, permite darle pertinencia a las necesidades educativas regionales. En este sentido, la participación de las autoridades regionales es clave para el éxito de esta etapa del programa. Además, es de alto valor contar con un referente externo que oriente la discusión, como ocurrió con el GEM Report 2020 en la primera versión del LAB-ED.

**2. Concurso Regional:** Esta etapa juega un papel fundamental en identificar innovaciones emergentes y que no necesariamente son conocidas en el contexto regional. Si bien las estrategias de difusión digitales y multilingües han sido exitosas, es necesario pensar en otras acciones de difusión para abordar la desigualdad de acceso a internet que caracteriza a la región. Para ello, la participación de representantes locales puede ser útil, como se hizo en la segunda versión.

Un desafío para abordar en próximas versiones del LAB-ED es tener criterios que permitan evaluar la calidad de las propuestas, teniendo en consideración las capacidades organizacionales para redactar y presentar propuestas. Muchas veces las capacidades son disímiles entre actores al interior de los países (Instituciones de educación superior versus organizaciones de base), que pueden afectar la evaluación y valoración de las innovaciones. Para ello, se propone la realización de instancias de apoyo para la formulación de propuestas, en el marco del desarrollo de la convocatoria.

En línea con lo anterior, es importante fortalecer el mensaje que la convocatoria, y el concurso, se dirige a instituciones que ya han implementado previamente una innovación, y que cuentan con capacidades organizacionales para ello. Esto es fundamental, ya que la estructura del programa está diseñada para innovaciones que ya cuentan con experiencia, por lo que el proceso de evaluación del concurso debe ser muy riguroso en este punto.



Por último, es fundamental abordar el posible sesgo hacia instituciones de educación superior, dada su experiencia en la elaboración de propuestas para fondos concursables. Se sugiere tenerlo presente en la construcción de los paneles de evaluación de propuestas, y complementarlo con los talleres indicados.

**3. Apoyo, mentoría y pilotaje:** Esta etapa es el corazón del programa. La sistematización evidencia la alta valoración de las instituciones por las instancias de generación de capacidades. Sin embargo, el análisis del proceso muestra algunas desconexiones entre estos aprendizajes con la implementación de los pilotajes y la evaluación. Se sugiere que los talleres se realicen al inicio del programa, y que las propuestas de qué pilotear respondan al trabajo de teoría de cambio y escalabilidad.

Un segundo aspecto por destacar es la importancia para las instituciones de contar con mentores que los acompañen en el proceso, dado que se enfrentan a trabajar con conceptos y modelos desconocidos. Se sugiere reformular las comisiones de seguimiento, instalando fuertemente la figura del mentor/a para acompañar a las instituciones.

Un tercer aspecto destacado es el del valor del trabajo interinstitucional. SUMMA cuenta con una red de contactos a distintos niveles en la región, que puede apoyar el desarrollo de pilotajes y posterior escalamiento. Además, la experiencia misma de las organizaciones participantes puede ser útil para las otras instituciones. Por lo tanto, se sugiere fortalecer la dimensión de trabajo interinstitucional, ya que es un valor relevante para el desarrollo posterior de las organizaciones.

Un último punto clave es el del valor de la realización de evaluaciones de resultado como parte del programa. Esto, no sólo contribuye al posicionamiento de SUMMA como un actor que impulsa la innovación basada en evidencia, sino que también es una estrategia que puede contribuir a mejorar la calidad de las innovaciones que se implementan y escalan en la región. En este sentido, se sugiere perfeccionar el diseño e implementación de la evaluación de las innovaciones, teniendo presente las diferencias de perfil de las instituciones participantes.

**4. Generación y difusión de conocimiento y apoyo al escalamiento:** Esta fase es fundamental para el éxito posterior de las innovaciones, y para contribuir a resolver los desafíos comunes de la región, mediante el escalamiento de las innovaciones exitosas. En este sentido, se identifican espacios de mejora en la articulación con las otras iniciativas que SUMMA ya desarrolla, de manera de visibilizar y potenciar a aquellas innovaciones que logran generar evidencia de impacto con sus modelos de intervención. Además, es posible avanzar en las recomendaciones de financiamiento para lograr el desarrollo y escalamiento de los siguientes pasos, aprovechando la visión panorámica con la que cuenta SUMMA.



En síntesis, se constata del modelo de trabajo del Laboratorio de Innovaciones Promisorias, en sus primeras dos versiones, que es un espacio altamente valorado para la región y las instituciones que han sido parte del LAB-ED. Esta experiencia de impulso y promoción de la innovación educativa, con una mirada regional, es un aporte para abordar los desafíos comunes que enfrentan los sistemas educativos de América Latina y el Caribe.



# ANEXO 1: SÍNTESIS DE LAS INNOVACIONES DE LAS VERSIONES 1 Y 2 DEL LABORATORIO DE INNOVACIONES PROMISORIAS

## Introducción

Como se señaló en el documento, el objetivo del Laboratorio de Innovaciones Promisorias es lograr que las innovaciones detectadas avancen y se transformen en propuestas consolidadas. Para SUMMA una innovación consolidada es aquella que tiene estructurado un modelo lógico de trabajo que da cuenta del sentido de la innovación, que cuenta con una estrategia que le permite sostenerse en el tiempo, y que la evaluación de su implementación muestra evidencia promisorias de su efectividad. Este anexo reúne las fichas de caracterización de cada una de las instituciones beneficiarias y sus innovaciones de la primera y segunda versión del LAB-ED. Las fichas de caso se ordenan de la siguiente manera:

### 1. Primera versión del Laboratorio de Innovaciones Promisorias

- 1.1 Cambiando la metáfora
- 1.2 Proyecto Cometa
- 1.3 Cursos remediales TaRL en contextos rurales

### 2. Segunda versión del Laboratorio de Innovaciones Promisorias

- 2.1 Fortaleciendo habilidades en el aprender
- 2.2 Conecta Aprende
- 2.3 Programa de Liderazgo de Educadores de IB
- 4.4 Promoting gender equality in schools



## 1.1 Cambiando la metáfora: uso del juego crítico para superar la exclusión social

Datos de la Institución	
País	Chile
Institución	Pontificia Universidad Católica de Chile
Tipo de Institución	Institución de Educación Superior
Sitio web	<a href="https://edulab.uc.cl/soluciones/cambiando-la-metafora/">https://edulab.uc.cl/soluciones/cambiando-la-metafora/</a>
Datos de la Innovación	
Línea Temática	Educación en contextos de pobreza y exclusión socio-económica
Problema	Investigaciones recientes muestran que docentes de escuelas con altos índices de vulnerabilidad en Chile presentan creencias estereotipadas sobre la pobreza, asociadas a bajas expectativas de desempeño por parte de las y los estudiantes. Esto incide en la calidad de su docencia, lo que perpetúa el ciclo de pobreza en el que se encuentran.
Población objetivo	Docentes de aula de la Región de La Araucanía, Chile, que se desempeñan en escuelas y liceos con índice de vulnerabilidad por sobre el 70%
Objetivo	Cambiar las creencias sobre la pobreza de docentes de aula y fomentar el autopoicionamiento docente como agente de cambio para la justicia social.
Metodología	<p>La innovación consiste en un curso de formación docente utilizando como base el juego crítico mediante una adaptación de la metodología Lego® Serious Play® al contexto del desarrollo profesional docente.</p> <p>La metodología consiste en un curso de 7 sesiones. En estas sesiones, se conformaron grupos de profesores de aula quienes transitan por distintas instancias reflexivas, estructuradas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelar y socializar sus representaciones iniciales respecto a los conceptos de "la escuela vulnerable", "alumnos", "familias", y "profesores" de estas escuelas y consensuar una representación común;</li> <li>● Tensionar sus representaciones con las de distintos formadores de profesores y reconstruir su representación común,</li> <li>● Explorar distintos factores explicativos del problema y su conexión con la escuela representada;</li> <li>● Reconocer dónde puede hacer la diferencia personalmente y comprometerse a realizar un cambio en sus prácticas docentes.</li> <li>● Planificar una actividad para transferir la experiencia a su propia escuela, apoyados por la estrategia "design thinking",</li> <li>● Aplicar la actividad de transferencia a su propia escuela, y</li> <li>● Reflexionar sobre los resultados obtenidos en la transferencia y el significado de esta experiencia en lo profesional y en lo personal.</li> </ul>
Resultados	
Resultados de la implementación del piloto y Principales logros	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se trabajó con 11 docentes, de 2 escuelas, llegando a una población estimada de 700 estudiantes. Al evaluar el cambio de creencias se constató que los profesores de ambas escuelas lograron avanzar desde creencias estereotipadas hacia creencias más complejas.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel general, se identificó una alta satisfacción con el curso, lo que puede evidenciarse tanto en el porcentaje de asistencia a las sesiones (97,5%), como en el porcentaje de aprobación (100%) y los comentarios finales de las y los participantes.</li> <li>• Se disponibilizó el curso como una actividad de formación continua del Campus Villarrica de la Pontificia Universidad Católica de Chile para las y los docentes de la región.</li> </ul>
--	---

## 1.2 Proyecto Cometa

Datos de la Institución	
País	Perú
Institución	Asociación Sembrando Juntos
Tipo de Institución	Asociación privada sin fines de lucro
Sitio web	<a href="https://sembrandojuntos.org/proyecto-cometa-digital/">https://sembrandojuntos.org/proyecto-cometa-digital/</a>
Datos de la Innovación	
Línea Temática	Educación en contextos de pobreza y exclusión socio-económica
Problema	El problema abordado es el de la calidad de la educación inicial para las niñas y niños en contextos de pobreza. En el Perú las niñas y niños del quintil más alto de riqueza a los 5 años ya muestran una ventaja de 2 meses en desarrollo cognitivo, 9 meses en motricidad, y 16 meses en lenguaje y comunicación, respecto a sus pares del quintil más bajo (PRIDI, 2011). Se presenta la necesidad de fortalecer la formación de educadoras del nivel de educación inicial de instituciones educativas públicas (IEI) de contexto de alta vulnerabilidad.
Población objetivo	Docentes de educación inicial de instituciones educativas públicas de la región de Ventanilla, Perú.
Objetivo	El propósito de la intervención es incrementar la calidad educativa a la que acceden niñas y niños de 3 a 5 años de zonas vulnerables, para el desarrollo de competencias comunicativas y socioemocionales.
Metodología	<p>La innovación consiste en un programa formativo de 200 horas de formación dirigido a docentes de IEI públicas, adaptado a la virtualidad. Para el programa formativo se utilizan las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento pedagógico personalizado: Tiene como objetivo seguir de cerca las interacciones entre la docente y el grupo de niñas y niños, y orientar la toma de decisiones de las docentes. El acompañamiento a cada docente considera tres modalidades: Sincrónico y asincrónico, durante los meses de trabajo a distancia; y (iii) mixto que combina lo anterior con un acompañamiento presencial en aula..</li> <li>• Reuniones pedagógicas virtuales: Las Reuniones Pedagógicas virtuales son espacios de interaprendizaje y reflexión en grupo, las cuales se desarrollan en pequeños grupos.</li> <li>• Talleres formativos (virtuales y presenciales): Es una estrategia teórico-práctica que aborda aspectos esenciales de una práctica docente de alta calidad. Se consideran 4 talleres a lo largo del proceso formativo, los cuales pueden ser virtuales o presenciales. Los talleres, además, están acompañados de módulos con información teórica y práctica.</li> <li>• Pasantías (observación y reflexión): La experiencia del 2019 evidenció la fortaleza y gran potencial de esta estrategia, por lo que se han programado distintas instancias de este tipo a lo largo del proceso formativo, las cuales pueden ser virtuales o presenciales. Las pasantías consisten en “visitar y observar” experiencias reales pedagógicas, las cuales pueden encontrarse en los espacios y prácticas pedagógicas de la Institución Educativa</li> </ul>



	Sembrando Juntos - Pachacutec o de otros espacios que inviten a la reflexión y contribuyan al proceso formativo de las docentes participantes.
Resultados	
<b>Resultados de la implementación del piloto y logros</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el pilotaje participaron 16 docentes de nivel inicial, que trabajan en IEI públicas del distrito de Ventanilla, y mediante ellas se alcanzó a un número aproximadamente 400 niñas y niños</li> <li>2. Los resultados de la evaluación muestran que se valida el rol de acompañamiento docente en el Programa de formación ofrecido por el Proyecto Cometa, valorando en particular la actitud empática de las acompañantes como un aspecto gravitante en la promoción de cambios. Ello da cuenta que el proceso de acompañamiento desde la percepción de las docentes cumple un doble rol: de orientación profesional, pero también como un espacio de interacción humana. Este segundo componente no es de menor importancia en tanto posibilita el establecimiento de redes de colaboración y de soporte profesional y personal, especialmente necesarias en contextos de incertidumbre como el que caracterizó el año 2021.</li> <li>3. Desde la percepción de las docentes participantes, el dominio pedagógico y las competencias vinculadas a la calidad de las interacciones (docente- estudiantes; docente-padres de familia; docente- acompañante) son las que son percibidas como la mayor innovación de esta apuesta formativa. Ello hace ver la importancia de los aspectos socioemocionales entre los diversos agentes educativos en los procesos formativos.</li> <li>4. En relación con el impacto en las prácticas de las docentes con sus estudiantes, desde su percepción se confirma en la práctica que producto de la implementación de la metodología propuesta, los niños opinan más, pierden la timidez y el clima de trabajo es más agradable.</li> <li>5. Producto de la ejecución del piloto, se analizaron e implementaron modificaciones clave para avanzar hacia el escalamiento de la innovación.</li> </ol>

### 1.3 Cursos remediales TaRL en contextos rurales

Datos de la Institución	
<b>País</b>	México
<b>Institución</b>	Programa Especial “Medición Independiente de Aprendizajes – MIA”, iniciativa de la Universidad Veracruzana (Instituto de Investigaciones en Educación - IIE) y del CIESAS-Golfo (Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social)
<b>Tipo de Institución</b>	Centro Público de Investigación (CIESAS) e Institución de Educación Superior (Universidad Veracruzana)
<b>Sitio web</b>	<a href="https://www.medicionmia.org.mx/">https://www.medicionmia.org.mx/</a>
Datos de la Innovación	
<b>Línea Temática</b>	Aprendizaje de estudiantes en contextos de ruralidad
<b>Problema</b>	Rezago de aprendizajes básicos en niñas, niños y adolescentes (NNA) en contextos rurales del sureste mexicano
<b>Población objetivo</b>	La innovación se aplicó en México y se centró en el sistema que presenta más rezago social, económico y educativo: las escuelas de zonas rurales del sureste mexicano.



<b>Objetivo</b>	Generar capacidades en los docentes y las comunidades que permitan prevenir el abandono escolar, sobre todo en edades tempranas; y pretende reducir las brechas educativas, centrándose en disminuir la pérdida de aprendizajes y abatir el rezago educativo de los estudiantes de dichas zonas.
<b>Metodología</b>	<p>La metodología propuesta se sustenta en el modelo de Enseñanza en el Nivel Correcto (TaRL, por su sigla en inglés). Para ello, el programa cuenta con un componente de evaluación de competencias en matemática y lectoescritura en el que se encuentran las y los estudiantes, una propuesta pedagógica para mejorar el nivel de competencias, y un programa de formación docente.</p> <p>El objetivo del programa es que las y los docentes transformen en implementadores de la propuesta didáctica del Programa MIA en sus propias escuelas. El programa de formación docente busca capacitar a las y los educadores en la aplicación de herramientas diagnósticas desarrolladas por el Programa MIA para medir aprendizajes fundamentales y en las implementaciones educativas desarrolladas por el proyecto. Dadas las características del territorio mexicano, se han desarrollado formatos tanto presenciales como virtuales (on-line y off line) para la implementación de esta capacitación.</p> <p>Luego del diagnóstico, que debe realizar el/la docente, este puede implementar la propuesta didáctica del Programa MIA para lectura y matemáticas. Cada una de ellas cuenta con 20 sesiones, de 90 minutos cada una, con las orientaciones didácticas para que puedan ser implementadas por el/ la docente que fue capacitado.</p> <p>Para potenciar el trabajo se divide a los cursos según los niveles que presentan en el diagnóstico. Así, se conforman los grupos de trabajo en tres niveles: principiante, elemental y básico.</p>
<b>Resultados</b>	
<b>Resultados de la implementación del piloto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. En la formación participaron 80 docentes de escuelas rurales y multigrado</li> <li>5. La evaluación y propuesta didáctica fue implementada con 850 estudiantes de 3° a 6° de educación básica primaria de escuelas rurales y multigrado (entre 8 y 13 años aproximadamente).</li> <li>6. Los resultados de la evaluación muestran un incremento (en porcentajes de logro) en lectura y matemática de las niñas y niños participantes. Al analizar los resultados de manera global se puede concluir que niñas y niños mejoraron 12% en lectura y 14% en matemáticas. En términos de la magnitud del efecto en el desempeño de niñas y niños, se calcula que han avanzado aproximadamente un año y medio educativo en lectura y 2 años en matemáticas.</li> <li>7. Las y los docentes participantes resaltan la calidad de la implementación de la propuesta didáctica como a la formación recibida.</li> <li>8. El programa está en proceso de escalar para su implementación en otras zonas del territorio nacional con apoyo del Ministerio de Educación.</li> </ol>

## 2.1 Fortaleciendo habilidades en el aprender

Datos de la Institución	
<b>País</b>	Nicaragua
<b>Institución</b>	Fundación Pedagógica Cooperación Genuina (FUPECG)
<b>Tipo de Institución</b>	Fundación
<b>Sitio web</b>	<a href="https://proyectovida.abacoenred.org/">https://proyectovida.abacoenred.org/</a>



Datos de la Innovación	
<b>Línea Temática</b>	Evaluación de habilidades básicas en matemática, lectura e interacción social en estudiantes de educación primaria
<b>Problema</b>	Uno de los riesgos asociados a la evaluación estandarizada, y no contextualizada, es que es excluyente y promueve la competencia, tanto entre estudiantes como entre centros de estudio y países. Esto incide en la disposición de las niñas y niños frente a la evaluación, a las dinámicas que se dan tanto en el profesorado, como en los centros educativos y a nivel de sistema para interactuar con las instancias de evaluación.
<b>Población objetivo</b>	Niñas y niños de 7 a 13 años del municipio de Estelí, en Nicaragua, y estudiantes de la escuela normal del área rural norte de Nicaragua.
<b>Objetivo</b>	Implementar un sistema de evaluación alternativo, contextualizado e incluyente tanto a nivel de participantes como de quienes lo aplican.
<b>Metodología</b>	<p>El programa se sustenta en una metodología de cooperación genuina entre diversos actores del sistema educativo, a saber, docentes en formación, familias, niñas y niños, líderes de la región y los centros educativos.</p> <p>La propuesta incorpora una primera etapa de evaluación del nivel en el que se encuentran niñas y niños de distintas edades, para luego generar una propuesta pedagógica que permita abordar las dificultades encontradas. Este componente se sustenta en la metodología de Enseñar en el nivel correcto (TaRL, por sus siglas en inglés) y la propuesta de Actividades Combinadas para Maximizar el Impacto (CAMaI).</p> <p>En la ejecución del programa se identifican tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Valoraciones del aprendizaje en lectura y matemática a niñez entre 7 y 13 años: Se realizan evaluaciones en los hogares de niñas y niños de la región, mediante preguntas que permiten medir las competencias en matemática y lectoescritura. Además, se recogen indicadores sociodemográficos de las familias participantes.</li> <li>- Fase 2: Capacitación a estudiantes de escuela normal: Se capacita a estudiantes voluntarios de la escuela normal para aplicar metodologías innovadoras de reforzamiento extraescolar a estudiantes de la región. La duración de la capacitación es de 15 horas.</li> <li>- Fase 3: Aplicación de metodologías innovadoras para superar los desafíos identificados en fase 1: Los/as estudiantes voluntarios implementan instancias de reforzamiento dirigidas a niñas y niños que participaron en la primera fase. Las actividades se realizan en los centros educativos de la zona, pero en horario no lectivo. Se implementan 10 sesiones de trabajo presencial, de 90 minutos cada una. Para la realización de las sesiones, se agrupa a las y los niños de acuerdo con el nivel en el que se encuentran a partir de la evaluación realizada. Durante toda la ejecución de las sesiones de reforzamiento hubo un acompañamiento del equipo de FUPECG a las y los voluntarios.</li> </ul>
Resultados	
<b>Resultados de la implementación del piloto y logros</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. La ejecución del piloto logró recopilar los datos de 760 hogares y se logró trabajar con 846 niños/as para la implementación de la evaluación de aprendizaje.</li> <li>8. Se logró capacitar a 53 estudiantes de la escuela normal para poder aplicar la nueva propuesta de evaluación y que pudiesen liderar las sesiones de reforzamiento.</li> <li>9. En los talleres de la fase 3 participaron 128 niñas y niños en total, los que aumentaron 2 puntos en promedio su rendimiento en matemáticas.</li> <li>10. Las y los estudiantes normalistas que participaron valoraron positivamente la experiencia y el desarrollo de sus competencias profesionales.</li> <li>11. Existe interés por realizar el programa a nivel nacional desde el Ministerio de Educación.</li> </ol>



## 2.2 Conecta Aprende

Datos de la Institución	
País	Honduras
Institución	Fundación Zamora Terán
Tipo de Institución	Fundación
Sitio web	<a href="https://fundacionzt.org/">https://fundacionzt.org/</a>
Datos de la Innovación	
Línea Temática	Desarrollo Profesional Docente
Problema	La crisis educativa provocada por la pandemia afectó a América Latina más que a ninguna otra región en el mundo. En el caso específico de Honduras, según el informe más reciente sobre rendimiento académico de los estudiantes de educación primaria y secundaria, publicado en 2023, se revela que un 80% de niños y niñas menores de 10 años se encuentran por debajo de la línea de pobreza de aprendizaje.
Población objetivo	Docentes que se desempeñan como maestros en escuelas primarias de Honduras e imparten clases a niñas y niños de 1ro a 6to grado de primaria, de centros educativos rurales y urbano marginales, públicos y subvencionados que atienden a niñas(os) de escasos recursos.
Objetivo	Mejorar las competencias de lectoescritura, con énfasis en fluidez y comprensión en estudiantes de primaria, mediante la promoción de prácticas respaldadas por la evidencia en el cuerpo docente
Metodología	<p>El programa es una iniciativa de desarrollo profesional docente, que adopta un enfoque pedagógico fundamentado en el modelo TPACK (Conocimiento Tecnológico, Pedagógico y de Contenido), entendido como el conocimiento profundo del contenido a enseñar y la mejor forma de enseñarlo, utilizando las herramientas tecnológicas más adecuadas para lograr los objetivos de aprendizaje. Este modelo destaca la necesaria vinculación entre los diferentes conocimientos y dominios del docente: disciplinarios, pedagógicos y tecnológicos, para asegurar una enseñanza efectiva.</p> <p>Como resultado de la formación docente, se espera generar impacto en el desarrollo de competencias en los estudiantes de fluidez, comprensión lectora y resolución de problemas.</p> <p>El desarrollo del programa se sustenta en tres pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de recursos tecnológicos a estudiantes y centros educativos.</li> <li>- Realización de Formación y acompañamiento pedagógico a docentes mediante: 1) Talleres sobre tecnología y pedagogía basada en herramientas de la web 2.0, 2) Cursos basados en el modelo TPACK enfocado en los temas de enseñanza y 3) Acompañamiento presencial y remoto para el fortalecimiento de las nuevas prácticas.</li> <li>- Entrega de recursos didácticos a docentes para su implementación en las escuelas.</li> </ul>
Resultados	



<b>Resultados de la implementación del piloto y logros</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. La ejecución del piloto logró que el programa fuese implementado en 5 departamentos de Honduras, beneficiando a 34 centros educativos y 309 docentes.</li> <li>13. Los docentes participantes en los cursos califican con un 4,73 sobre 5 la calidad de los mismos y con un 4,19 sobre 5 la calidad del acompañamiento pedagógico.</li> <li>14. Se observó un notable avance en el índice de conocimiento tecnológico del contenido, alcanzando una puntuación de 5.59, 5.58 y 6.07 sobre 7 en los conocimientos tecnológico, tecnológico de contenido y tecnológico pedagógico, respectivamente.</li> <li>15. Se realiza un seguimiento de dos años para evaluar el impacto efectivo en aprendizajes de la estrategia implementada.</li> <li>16. Además, la alta satisfacción de los docentes con los procesos de capacitación subraya la calidad de las sesiones formativas y el compromiso de los facilitadores pedagógicos en la creación de un entorno de aprendizaje efectivo, alcanzando puntuaciones de 4.73 y 4.19 sobre 5 en los índices de calidad de curso y satisfacción de acompañamiento pedagógico, respectivamente.</li> <li>17. Se elaboró un plan detallado para lograr el escalamiento de Conecta Aprende a otras regiones.</li> <li>18. Existen avances para escalar el programa a otros países, tanto en América Latina, como en Asia.</li> </ol>
--	--

## 2.3 Programa de Liderazgo de Educadores de Islas de la Bahía

Datos de la Institución	
País	Honduras
Institución	Partners In Education Roatan
Tipo de Institución	Fundación
Sitio web	<a href="https://www.pierroatan.org/">https://www.pierroatan.org/</a>
Datos de la Innovación	
Línea Temática	Desarrollo Profesional Docente
Problema	Informes recientes muestran que los egresados de educación media de la región de Islas de la Bahía no logran los aprendizajes que les permitan desempeñarse con éxito en la sociedad. En particular, presentan falencias en habilidades matemáticas, lectoescritura y habilidades científicas.
Población objetivo	El proyecto está dirigido a docentes del departamento de Islas de la Bahía, cuya comunidad educativa es diversa cultural y lingüísticamente.
Objetivo	Potenciar las capacidades de los docentes para la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.
Metodología	<p>La iniciativa consiste en un programa de formación docente de 6 meses de duración en formato híbrido. El programa está construido en base a la metodología de la Enseñanza Basada en Proyectos. El programa cuenta con cuatro módulos de aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Desarrollo Profesional</li> <li>3. Capacitación e Innovación Educativa en la Enseñanza</li> <li>4. Diseño e implementación de proyectos educativos</li> </ol>



	Al finalizar los módulos, cada docente debe presentar una propuesta de proyecto innovador. Posteriormente, se selecciona un número de proyectos diseñados por docentes en el módulo 4 para que puedan ser implementados.
Resultados	
Resultados de la implementación del piloto	Sin información, ya que al momento del cierre de este informe el equipo aún no presenta el informe final.

## 2.4 Promoting gender equality in schools

Datos de la Institución	
País	Martinique
Institución	ON Continue!
Tipo de Institución	Fundación
Sitio web	No disponible
Datos de la Innovación	
Línea Temática	Desarrollo Profesional Docente
Problema	En el Caribe persisten desigualdades de género relevantes en el acceso al mercado laboral. Esto se expresa tanto en las posiciones y profesiones que desempeñan, sueldos que reciben y en el número de mujeres que se encuentran desempleadas. Estas desigualdades se ven reforzadas por estereotipos de género presentes tanto en la sociedad, como en el sistema educativo. Sin embargo, no existen herramientas diseñadas para que las y los docentes puedan trabajar para revertir estos estereotipos.
Población objetivo	Profesores de secundaria, especialmente profesores de francés en Saint Lucia, Dominica y Saint Vincent & the Grenadines.
Objetivos	Formar a docentes para que puedan incorporar el género en sus prácticas pedagógicas y combatir estereotipos de género en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Hacer conscientes a las jóvenes estudiantes de las oportunidades en labores profesionales tradicionalmente realizadas por hombres.
Metodología	La innovación consiste en un programa de formación para docentes para promover la igualdad de género en las salas de clase y combatir los estereotipos de género, junto con actividades presenciales en los centros educativos dirigidos al alumnado. El modelo de formación incluye módulos de formación online y una guía para docentes. Los talleres presenciales en escuelas son facilitados por mujeres locales relevantes.
Resultados	
Resultados de la implementación del piloto y logros	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. El piloto no pudo ser ejecutado, ya que no contó con el respaldo de las autoridades educativas.</li> <li>6. Se elaboró el curso virtual y la guía, las que se encuentran disponibles de forma gratuita.</li> <li>7. Producto de la experiencia en el programa, el equipo decidió dejar de impulsar esta línea y reconceptualizaron su modelo y áreas de trabajo.</li> </ol>



# REFERENCIAS

- Aguerrondo, I., (1992) La Innovación educativa en América Latina: balance de cuatro décadas. *Perspectivas*, XXII(3), 353-365.
- Blanco, R., & Messina, G. (2000). *Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina*. UNESCO.
- Fullan, M. (2016). *The NEW meaning of educational change* (Fifth edition). Teachers College Press.
- González, J., Castillo-Canales, D., Wolff, A., & Cosso, J. (2017). *Innovación en educación para el siglo XXI*. Santiago de Chile: SUMMA.  
<https://www.summaedu.org/investigacion/libros/innovacion-en-educacion-para-elsiglo-xxi/>
- McLean, R., & Gargani, J. (2019). *Scaling impact: Innovation for the public good*. Routledge, Taylor & Francis Group; International Development Research Centre.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated* ([3rd ed.]). Young Foundation.
- Mulgan, G. (2019). *Social innovation: How societies find the power to change* (1st ed.). Policy Press.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctvs89dd3>
- OECD. (2014). *Measuring Innovation in Education*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/9789264215696-en>
- OECD. (2019). *PISA 2018 Results (Volume II): Where All Students Can Succeed*. París: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b5fd1b8f-en>
- Pascual, J. y Rodríguez, D. (2018). Accountability en Chile. Un estudio sociocrítico sobre Innovación Educativa y control de la docencia. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(2), 133-150.
- Red Innovemos. (2002). Un medio para contribuir al cambio educativo en América Latina. *Cuadernos del Cendes*, (51), 205–210.
- Rivas, A. (2017). *Cambio e innovación educativa: Las cuestiones cruciales. Documento básico, XII Foro Latinoamericano de Educación* (1ª ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Santillana.
- SUMMA. (2020). *Laboratorio de Innovación en Educación para América Latina y el Caribe LAB-ED. Modelo de fomento para la innovación educativa regional*.
- SUMMA. (2024). *Evaluar para Mejorar: Examinando el Impacto de Innovaciones Educativas en América Latina*. [www.summaedu.org](http://www.summaedu.org)
- Stake, R. (2020). *Investigación con estudio de casos* (6ta ed.). Ediciones Morata.
- The World Bank, UNESCO, UNICEF, USAID, FSDO, & Foundation Bill and Melinda Gates. (2022). *The State of Global Learning Poverty: 2022 Update*.
- UNESCO. (2016). *Innovación educativa. Serie "herramientas de apoyo para el trabajo docente"*. UNESCO.
- UNESCO. (2020a). *Resumen del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020: Inclusión y educación: todos sin excepción*. París, UNESCO



- UNESCO. (2020b). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020 – América Latina y el Caribe – Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. París, UNESCO.
- UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO y Fundación SM.
- Winthrop, R., McGivney, E & Barton, A. (2017). *Can we leapfrog? The potential of education innovations to accelerate progress*. Brookings.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th edition). SAGE.



SUMMA+

Laboratorio de Investigación e  
Innovación en Educación para  
América Latina y el Caribe

Con el apoyo del

