

# Lineamientos del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real:

Implementación de un enfoque de aprendizaje participativo y adaptativo para el escalamiento

Un Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real (RTSL) es un enfoque participativo de investigación y acción para apoyar el impacto del escalamiento<sup>1</sup>, desarrollado por el Centro para la Educación Universal (CUE) de Brookings en colaboración con instituciones locales de todo el mundo. El RTSL fue desarrollado para su uso en el sector educativo, aunque puede ser adaptado para apoyar los procesos de escalamiento en otros sectores. Estos lineamientos están dirigidos a los profesionales, a los responsables de las políticas y del financiamiento y a los investigadores que participan en el escalamiento y la sostenibilidad del impacto de una iniciativa educativa o de otro sector social.

Un RTSL es un proceso para documentar, aprender y apoyar de forma colaborativa los esfuerzos en curso para escalar y mantener el impacto de una iniciativa<sup>2</sup>. Un RTSL combina la documentación y el análisis continuos del proceso de escalamiento con una serie de reuniones y talleres presenciales y virtuales que reúnen a un grupo diverso de partes interesadas para planificar colectivamente un escalamiento sostenible, comentar y reflexionar sobre los retos y las oportunidades que surgen, desarrollar y probar adaptaciones y correcciones del rumbo de las estrategias de escalamiento a través de un proceso de aprendizaje iterativo. El laboratorio ofrece oportunidades concretas para el aprendizaje y el intercambio entre pares, mientras genera conocimientos sobre el “cómo” del impacto del escalamiento. Muchos de los demás recursos de escalamiento desarrollados por el CUE pueden utilizarse junto con el proceso de RTSL<sup>3</sup>.



## ¿Por qué un Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real?

Las investigaciones anteriores realizadas por el CUE<sup>4</sup> y la bibliografía más amplia sobre el escalamiento<sup>5</sup> han identificado los desafíos de escalamiento comunes a los que se enfrentan los actores de la educación en todos los contextos y áreas de enfoque, algunos de los cuales son compartidos por otros sectores. Esto incluye la falta de uso de evidencias en la toma de decisiones; las oportunidades limitadas para que los participantes involucrados en la ejecución de una iniciativa hagan una pausa, reflexionen y realicen ajustes basados en el aprendizaje; y el hecho de que muchos de los que participan en el escalamiento trabajan

de forma aislada y se beneficiarían del intercambio de experiencias con sus compañeros y de la resolución de problemas en conjunto. Además, la investigación y la experiencia práctica demuestran que el escalamiento no es un proceso lineal, sino que requiere de iteraciones y adaptaciones continuas para ajustarse a los diferentes contextos y necesidades locales, mecanismos para abordar los problemas y las oportunidades a medida que surgen y un margen para las correcciones del rumbo basadas en datos. El enfoque del RTSL se diseñó específicamente para responder a estas necesidades de escalamiento.

1. En este documento, el escalamiento se refiere a una serie de enfoques que amplían y profundizan el impacto de las intervenciones educativas, dando lugar a mejoras duraderas en la vida de las personas.
2. La palabra “iniciativa” se utiliza de forma amplia y puede incluir programas, políticas, enfoques, ideas o prácticas.
3. Véase: [www.brookings.edu/scalingtools](http://www.brookings.edu/scalingtools).
4. Jenny Perlman Robinson y Rebecca Winthrop con Eileen McGivney, “Millions Learning: Scaling Up Quality Education in Developing Countries” (Washington DC: Brookings Institution, 2016).
5. Los estudios de escalamiento más importantes a los que se hace referencia incluyen: Rogers (1962); Myers (1984), Uvin y Miller (1994); Moore (1999); Samoff et al. (2001); Coburn (2003); ExpandNet, MSI y Organización Mundial de la Salud (2007); Hartmann y Linn (2008); ExpandNet y Organización Mundial de la Salud (2011); Dembele et al (2011); y Chandy et al. (2013).



## ¿Cuáles son los principios clave del enfoque del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real?

El enfoque del RTSL fue desarrollado a través de una amplia investigación y se basó en la bibliografía sobre el escalamiento, el impacto colectivo y los mecanismos de aprendizaje adaptativo, así como en una amplia gama de metodologías y marcos relacionados, como la ciencia de la mejora, el análisis de sistemas y la gestión del cambio. En los últimos años ha sido aplicado y perfeccionado por organizaciones e instituciones de varios países de ingresos bajos y medios. El enfoque del RTSL se basa en los siguientes principios básicos de escalamiento<sup>6</sup>:

- **Orientado al problema y enfocado en el usuario:** El proceso de RTSL proporciona un espacio estructurado y neutro para que diversos actores locales identifiquen un problema urgente y exploren cómo la iniciativa en la que se están enfocando puede abordar las causas fundamentales del problema, en lugar de escalar una iniciativa predeterminada<sup>7</sup>.
- **Enfoque sistémico:** El RTSL considera el escalamiento a través de la lente de los sistemas en su conjunto y la interacción de las relaciones con ellos, la dinámica de poder, las normas y los incentivos, en vez de considerar los componentes individuales de forma independiente. De este modo, el enfoque se centra en la ejecución y el mantenimiento de un cambio en el sistema, más que en el crecimiento de un proyecto en particular.
- **Factores políticos y técnicos:** El proceso de RTSL se enfoca en la identificación y

adaptación de iniciativas y medios de escalamiento que sean política, económica, financiera y socialmente viables dentro del contexto local, reconociendo que las estrategias técnicas para maximizar la efectividad por sí solas son insuficientes para mantener el impacto a gran escala.

- **Participación de múltiples partes interesadas:** El escalamiento sostenible de las iniciativas requiere una “coalición ganadora” de diversos actores para impulsar el cambio. El RTSL agrupa a actores con diversas perspectivas y experiencias para planificar el escalamiento, identificar las barreras estructurales que lo obstaculizan y abordar las causas subyacentes dentro del sistema que afectan al escalamiento.
- **Orientación adaptativa y datos para el aprendizaje:** El RTSL emplea un proceso iterativo de prueba, perfeccionamiento y ajuste de las estrategias de escalamiento con base en los datos y los nuevos conocimientos, con momentos periódicos de reflexión del grupo<sup>8</sup>.
- **Aprendizaje e intercambio entre pares:** Un aspecto importante del RTSL es la participación en una comunidad de aprendizaje global, nacional y/o local de aquellos que participan en un proceso de escalamiento para compartir experiencias, reflexionar sobre los retos y las oportunidades comunes y resolver problemas de forma colectiva<sup>9</sup>.



## ¿Cuándo puede ser útil un Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real?

El escalado es un proceso a largo plazo y por etapas, y no es probable que un RTSL resulte útil en todas las fases. Es probable que un RTSL no sea adecuado para una situación en la que las partes interesadas están explorando “qué” escalar -buscando innovaciones o

iniciativas piloto- o para esfuerzos que aún no tienen una visión clara para escalar. Un RTSL es más útil una vez que la ampliación está en marcha para examinar cuestiones sobre cómo avanzar en el proceso y abordar los retos y limitaciones a medida que surgen.

6. Estos principios básicos se detallan en el reporte: Jenny Perlman Robinson y Molly Curtiss, “Millions Learning Real-time Scaling Labs: Designing an adaptive learning process to support large-scale change in education”, (Washington, DC: Brookings Institution, 2018).

7. Leni Wild, David Booth, Clare Cummings, Marta Foresti y Joseph Wale, “Adapting development: Improving services to the poor”, (Londres, Reino Unido: Overseas Development Institute, 2015).

8. Katherine Haugh y Monalisa Salib, “What difference does collaborating, learning, and adapting make to development? Key findings from our literature review”, (Washington DC: USAID, 2017).

9. Aunque existen múltiples medios para participar en este tipo de aprendizaje e intercambio de conocimientos entre pares, la Comunidad Global de Práctica sobre Resultados de Desarrollo a Escala es una comunidad de aprendizaje abierta y principalmente virtual que se enfoca en cuestiones de escalamiento y cambio de sistemas, con nueve grupos de trabajo temáticos y sectoriales: <https://www.scalingcommunityofpractice.com/>.

---

Un RTSL puede ser especialmente útil en los siguientes puntos de un viaje de escalado:

- Cuando se busque ampliar y profundizar el impacto de una iniciativa eficaz y crear un cambio sostenible dentro de un sistema, en vez de implementar un proyecto de varios años y luego seguir adelante.
- Cuando se busque aprender más sobre el proceso de escalamiento, crear capacidad para el escalamiento y el cambio de sistemas, y documentar el “cómo” del proceso de escalamiento—no sólo los resultados finales.
- Cuando el proceso de escalamiento de una iniciativa involucre a múltiples par-

tes interesadas de diversos sectores, cada una de las cuales puede tener diferentes objetivos o incentivos relacionados con el escalamiento.

Un RTSL no pretende ser un ejercicio académico independiente, sino un enfoque de aprendizaje colectivo y de mejora continua que apoya el progreso hacia el objetivo o los objetivos de escalamiento de una iniciativa educativa existente. Un laboratorio de escalamiento está diseñado para ayudar y apoyar los esfuerzos en curso por abordar de manera sostenible un desafío urgente a través del escalamiento de una iniciativa educativa, ofreciendo un proceso estructurado y sistemático para planificar, reflexionar y avanzar hacia los objetivos de escalamiento y perfeccionar las estrategias de escalamiento.



## ¿Cómo iniciar y dirigir un proceso de Escalamiento en Tiempo Real?

Un proceso de RTSL puede ser iniciado y dirigido por diferentes instituciones, desde la institución u organización que origina la iniciativa en la que se enfoca (como una ONG, el gobierno, una empresa social o el sector privado), la institución que adopta o escala la iniciativa, una institución que financia la implementación o el proceso de escalamiento, un tercero neutral, como una institución con experiencia en escalamiento, o alguna combinación que trabaje en asociación. Independientemente de quién sea la institución iniciadora y facilitadora, es fundamental que: 1) el proceso esté fuertemente arraigado en el contexto local y 2) los actores gubernamentales clave participen activamente en el proceso de RTSL, dado el papel central que desempeña el gobierno en el escalamiento y la sostenibilidad de las iniciativas educativas.

La intención del RTSL no es duplicar los grupos existentes o trabajar en paralelo a los sistemas actuales, sino implementar un enfoque colaborativo y sistemático para el escalamiento y el cambio más amplio en los sistemas. El RTSL puede integrarse en estructuras ya existentes, como grupos de trabajo, comunidades de práctica o estructuras de gobernanza ya existentes, o puede establecerse como grupo independiente. Los diferentes enfoques tienen sus ventajas y desventajas: la integración de un proceso de RTSL en los mecanismos o estructuras existentes puede ser más ventajosa para desarrollar la aceptación y la participación continua de las principales partes interesadas, reducir la posible duplicación de actividades o la impresión de que el grupo está “empe-

zando de cero” y garantizar la sostenibilidad del enfoque del RTSL dentro del sistema. Sin embargo, establecer el RTSL como una estructura independiente puede permitir que el laboratorio sea más ágil y responda más rápidamente a los cambios en el ecosistema educativo, evite algunos de los retos de las grandes burocracias y permita al RTSL alterar más fácilmente el estado de las cosas mediante la innovación o una nueva forma de trabajar. En última instancia, la elección debe ser determinada por el objetivo de escalamiento de la iniciativa y su lugar en el proceso de escalamiento, así como por las realidades del contexto local.

El enfoque del RTSL se creó intencionalmente para que fuera flexible y adaptable, de modo que pueda adecuarse a la iniciativa que se está escalando y al contexto más amplio. La duración del proceso de laboratorio depende de la iniciativa individual y puede adaptarse a las circunstancias específicas; sin embargo, la experiencia hasta la fecha sugiere que un proceso de laboratorio debe durar varios años a fin de permitir el tiempo suficiente para sentar las bases de trabajo del laboratorio, crear una apropiación entre las múltiples partes interesadas, desarrollar y perfeccionar las estrategias de escalamiento y tener oportunidades para múltiples iteraciones de reflexión y adaptación basadas en nuevos datos y conocimientos.

A continuación se presenta un esquema general de los pasos de un proceso típico de laboratorio.

## Sentar las bases para la puesta en marcha del RTSL

### Aclarar el problema y la iniciativa en la que se enfoca el RTSL

La institución o instituciones que inicien el RTSL deben comenzar por identificar una iniciativa educativa de base empírica (o los componentes de una) en proceso de escalamiento como enfoque del laboratorio. **Es importante articular claramente que, si bien el laboratorio apoya y documenta el proceso de escalamiento de una iniciativa concreta, el objetivo final del laboratorio es abordar de forma sostenible una necesidad profundamente percibida en el contexto local.** Por lo tanto, un primer paso importante en el proceso es articular un desafío prioritario que la iniciativa pretende abordar, desarrollar una comprensión profunda de este desafío y sus causas fundamentales, investigar las prioridades clave del gobierno relacionadas con este desafío, y explorar lo que ya se ha intentado para resolverlo. Aunque esto puede parecer redundante para los actores que ya tengan un amplio conocimiento y experiencia de trabajo en un contexto, es esencial para garantizar que la iniciativa responda directamente a las causas fundamentales del desafío prioritario (además de abordar otras consideraciones importantes, como demostrar el impacto y la escalabilidad)<sup>10</sup>. Las primeras conversaciones deben garantizar que todas las partes interesadas que participen en el laboratorio tengan una comprensión común de la naturaleza y el alcance del problema que la iniciativa pretende abordar (incluyendo la forma en que la iniciativa puede beneficiar a otros sectores), así como los resultados de la propia iniciativa.

### Determinar la estructura del laboratorio

Con base en el contexto local y la investigación de fondo, la institución o instituciones líderes determinan si el RTSL debe ser un grupo independiente o estar integrado en una estructura existente.

### Identificar al personal clave

La institución o instituciones que lideran el RTSL identifica(n) a una persona o grupo de personas para que actúe(n) como gestor(es) del proceso RTSL.

- El gestor debe ser una persona local de alto nivel en el sector en el que se enfoca la iniciativa, que tenga los contactos y la autoridad para convocar a las partes interesadas esenciales, facilitar las reuniones del laboratorio y las conversaciones de escalamiento y gestionar la divulgación y el seguimiento con las partes interesadas clave. El gestor debe estar profundamente familiarizado con el contexto y tener un gran conocimiento de las operaciones gubernamentales. Además, el gestor debe tener el tiempo y la capacidad para dedicarse a esta función e impulsar el proceso de RTSL. Puede tratarse de una persona de la institución líder o del gobierno, o bien, la función puede dividirse entre varias personas con habilidades, conocimientos y relaciones complementarias.

La institución o instituciones que lideran el RTSL identifica(n) a una persona o grupo de personas para que actúe(n) como investigador(es) del proceso RTSL.

- El investigador es responsable de recopilar los detalles del proceso de escalamiento—incluyendo los retos y las oportunidades a los que se enfrenta, las adaptaciones o las correcciones de rumbo que se hayan probado y los resultados de dichas pruebas—para ayudar a dar forma a las conversaciones y la reflexión que tienen lugar entre los miembros del laboratorio. A menudo, esto significa cotejar y sintetizar los datos existentes, pero puede incluir la recopilación de datos primarios, según sea necesario, por ejemplo mediante entrevistas con las principales partes interesadas. El investigador también apoya al gestor en la organización y dirección de los eventos del laboratorio, incluyendo el establecimiento de agendas, la toma de notas y la realización de actividades de divulgación entre los miembros del laboratorio. Puede tratarse de una persona de la institución líder o del gobierno, o bien, de un actor externo, y la función puede dividirse entre varias personas.

10. La lista de verificación de la escalabilidad de la educación puede ser una herramienta útil para explorar cuestiones relacionadas con la escalabilidad de la iniciativa. Véase: Brookings CUE, Educatel, MSI, Pratham, STIR Education y VVOB, "Education Scalability Checklist", (2021), <https://www.vvob.org/en/news/education-scalability-checklist-resource>.

---

Paso	Detalles
------	----------

---

- Es fundamental que haya una buena relación de trabajo entre el gestor del laboratorio y el investigador. Aunque el director suele ser una persona de mayor rango, la colaboración funciona mejor cuando hay un gran respeto mutuo y el investigador tiene libertad para decir lo que piensa y responder cuando es necesario. El reparto de funciones entre estas personas también puede evolucionar con el tiempo: los investigadores asumen más actividades de convocatoria y los gestores impulsan la agenda de investigación.

---

<b>Realizar una investigación de fondo relevante</b>	La institución o instituciones líderes, junto con el investigador, llevan a cabo una investigación de fondo sobre el contexto local, incluyendo un análisis de las partes interesadas y de la economía política (del sector en el que se enfoca la iniciativa, así como de los otros sectores relevantes) <sup>11</sup> . Incluso para aquellos con una profunda experiencia en el sistema local, esta investigación puede proporcionar información importante sobre a quién involucrar en el RTSL y qué factores considerar en las estrategias de escalamiento.
--	--

---

<b>Identificar e involucrar a los miembros del laboratorio</b>	La institución o instituciones líderes, junto con el gestor, identifican e invitan a participar en el proceso del laboratorio a las principales partes interesadas que representen una diversidad de sectores y perspectivas (las cuales pueden provenir del gobierno, la sociedad civil, el sector privado, las organizaciones de financiamiento, las organizaciones de docentes, etc.) que ya estén involucradas o que necesiten participar en el escalamiento de la iniciativa. La obtención de puntos de vista diversos puede dar lugar a un análisis más sólido del problema, evitar que se confíe en afirmaciones unilaterales e ideas preconcebidas y crear un compromiso horizontal para el escalamiento.
--	---

El número exacto de miembros del laboratorio varía dependiendo de la iniciativa y el contexto, pero el tamaño debe ser lo suficientemente limitado como para permitir un diálogo grupal significativo. En general, los participantes deben tener la suficiente jerarquía y el poder de decisión para actuar con base en los conocimientos generados por el RTSL, sin dejar de participar en el proceso de escalamiento. En algunos casos en los que puede ser difícil para los líderes de alto nivel comprometerse a reuniones periódicas, puede ser útil incluir a líderes de nivel medio que puedan participar regularmente e informar a los líderes de alto nivel. También puede ser beneficioso incluir voces de niveles regional y local, incluyendo personal de primera línea, como profesores y líderes escolares. Si el proceso del RTSL se integra en una estructura existente, debe considerarse si es recomendable invitar a otras partes interesadas a participar en las actividades del RTSL además de los miembros existentes.

Antes de la puesta en marcha del laboratorio, es importante que el gestor y el investigador del RTSL tomarse el tiempo necesario para reunirse con los miembros del laboratorio individualmente y en pequeños grupos para platicar sobre el enfoque del RTSL, incluyendo la explicación del propósito del RTSL, la recepción de comentarios sobre el diseño, el establecimiento de las expectativas y los beneficios de la participación, y el fomento de la aceptación y la participación en el proceso.

---

<b>Puesta en marcha del proceso multianual del RTSL</b>	
---	--

---

<b>Realizar la primera reunión del laboratorio</b>	El RTSL se pone en marcha oficialmente con una reunión de todos los miembros del laboratorio para alinearse en torno al propósito del RTSL, establecer un lenguaje y un entendimiento comunes en relación con el escalamiento, analizar por qué el escalamiento es una propuesta desafiante y a largo plazo y fomentar la participación en el proceso. Es fundamental que en esta primera reunión de laboratorio se dedique tiempo suficiente a debatir el concepto de ampliación para ayudar a alcanzar un entendimiento común en torno a la terminología y los principios. A continuación, la reunión (o incluso una posterior reunión) debe enfocarse en articular un desafío clave en el sistema y sus causas subyacentes y considerar cómo la iniciativa de enfoque sirve como una contribución potencial para abordar el desafío de manera sostenible. Si todos los miembros del laboratorio no están muy familiarizados con la iniciativa en cuestión, es útil incluir en estas primeras reuniones una presentación sobre la iniciativa y su escalamiento hasta la fecha.
--	--

---

11. Larry Cooley con Tim Reilly, Nitika Tolani, Jess Ngo y Gwynne Zodrow, "Scaling Up: From Vision to Large-Scale Change: Tools for Practitioners, second edition", (Washington DC: Management Systems International, una empresa de Tetra Tech, 2021).

Paso	Detalles
------	----------

**Desarrollar y/o perfeccionar un objetivo de escalamiento y una teoría del cambio del escalamiento**

Con el apoyo del gestor, los miembros del laboratorio articulan colectivamente un objetivo de escalamiento compartido y una teoría del cambio del escalamiento para la iniciativa. El objetivo del escalamiento debe ser concreto, medible y con un plazo determinado. La teoría del cambio del escalamiento debe detallar los impulsores prioritarios del escalamiento—o palancas de cambio—que los participantes determinen deben abordarse en primer lugar para avanzar en el objetivo de escalamiento. Un diagrama de impulsores<sup>12</sup> puede ser una fuente útil para el desarrollo de una teoría del cambio para el escalamiento. Este diálogo debe realizarse al principio del proceso del laboratorio—desarrollado por todos los miembros del laboratorio o por un subgrupo específico—según el contexto y la iniciativa.

Cuestiones clave que deben considerarse:

- ¿Qué proponemos exactamente para el escalamiento? ¿Se trata de la iniciativa completa tal y como se probó, de componentes clave de la iniciativa, de una nueva forma de trabajar, etc.?
- ¿Cuál es el objetivo final? ¿Qué aspecto tiene el éxito en 1-2 años, en 5-7 años y en 10 años?
- ¿Qué camino se pretende seguir para alcanzar este objetivo?
- ¿Cuáles son los principales impulsores o palancas de cambio en los que debemos enfocarnos para avanzar hacia la consecución de este objetivo?
- ¿En qué etapa de escalamiento se encuentra la iniciativa?<sup>13</sup>

**Desarrollar y/o perfeccionar una estrategia de escalamiento**

A continuación, los miembros del laboratorio desarrollan o perfeccionan una estrategia de escalamiento con base en la visión y la teoría del cambio compartidas (véase la herramienta “Hoja de Trabajo de la Estrategia de Escalamiento”).<sup>14</sup> La estrategia de escalamiento debe ser el resultado del pensamiento estratégico colectivo de los miembros del laboratorio y servir como una pauta que guíe los esfuerzos del grupo. Debe ser un documento vivo, que se revise y actualice continuamente con base en las nuevas ideas, datos y aprendizajes, así como los cambios en el entorno más amplio. Si ya existe una estrategia de escalamiento para la iniciativa, puede utilizarse como punto de partida.

Aunque el proceso exacto debe adaptarse a cada RTSL, el desarrollo y el perfeccionamiento de una estrategia de escalamiento suele durar varios meses, a través de reuniones de grupos pequeños, iteraciones de la estrategia y el diálogo y la validación en reuniones de grupos más amplios. Puede ser útil que un pequeño equipo elabore un primer borrador, basándose directamente en los diálogos anteriores del RTSL y en los datos existentes (como un mapeo de las partes interesadas y/o un análisis de economía política). El investigador puede llevar a cabo una investigación de fondo adicional para subsanar las deficiencias y triangular la información. Una vez elaborado el borrador inicial, puede llevarse a una reunión de todos los miembros del laboratorio para que lo analicen y aporten sus opiniones sobre las cuestiones clave. En algunos casos, puede ser más estratégico presentar una versión simplificada o “externa” de la estrategia a este diálogo más amplio.

A continuación, los miembros del laboratorio deben identificar los pasos concretos para avanzar en la estrategia de escalamiento y abordar los retos y las oportunidades en los próximos meses, así como cualquier medida sencilla para comprobar si estas acciones están conduciendo a una mejoría. Existen otras herramientas de escalamiento que también pueden ser útiles para ayudar a dar forma al desarrollo de la estrategia (véanse las sugerencias en las notas finales).<sup>15</sup>

12. Lloyd Provost y Brandon Bennett, “What’s your theory? Driver diagram serves as tool for building and testing theories for improvement”, *Quality Progress* (julio del 2015): 36-43.

13. Un ejemplo de seis etapas discretas de escalamiento puede encontrarse en: International Development Innovation Alliance, “Insights on Scaling Innovation”, (junio del 2017).

14. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss y Patrick Hannahan, “Hoja de Trabajo de la Estrategia de Escalamiento: Planificación para el Escalamiento”, (Washington DC: Brookings Institution, julio del 2021).

15. Por ejemplo, puede ser útil realizar una evaluación de referencia sobre el grado de institucionalización de una intervención—o su integración a las estructuras nacionales existentes—con el fin de dar seguimiento y monitorear los avances a lo largo del tiempo. La Herramienta de Seguimiento de la puede utilizarse para llevar a cabo evaluaciones de referencia y continuas y para dar forma a los próximos pasos. Véase: Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss y Patrick Hannahan, “Institutionalization Tracker: Assessing the integration of an education initiative into a system”, (Washington DC: Brookings Institution, julio del 2021).

## Implementar los ciclos de aprendizaje iterativo del RTSL

### Poner en práctica la estrategia de escalamiento y documentar el proceso

Una vez acordada una estrategia inicial, los miembros del laboratorio ponen en práctica las estrategias de escalamiento, lo que incluye la negociación de los problemas no resueltos, la exploración de las cuestiones pendientes y la prueba de las adaptaciones (ver "Herramienta de Seguimiento de la Adaptación")<sup>16</sup>. A lo largo del proceso, el investigador (con el apoyo de otros) recopila, coteja y sintetiza los datos y los aprendizajes clave sobre el proceso de escalamiento, el progreso hacia los objetivos de escalamiento y las estrategias probadas para abordar los principales retos y oportunidades. De ser necesario, el investigador o otros pueden llevar a cabo una investigación de apoyo sobre cuestiones o preguntas clave a medida que vayan surgiendo para informar mejor el proceso de escalamiento. La documentación y la recopilación de datos pueden adoptar muchas formas—como observaciones en las escuelas, entrevistas a informantes clave, encuestas, consultas con los responsables de la toma de decisiones y documentación de las reuniones del laboratorio, así como la recopilación de los datos programáticos y administrativos existentes—pero el propósito es contribuir a la reflexión y a la toma de decisiones respecto a los planes y la estrategia de escalamiento. Es importante ser consciente de lo que es factible que recoja un solo investigador, e identificar cuándo puede ser necesario que los socios compartan los datos existentes o pongan en común recursos para llevar a cabo una recogida y análisis de datos a mayor escala.

### Reflexionar sobre las nuevas ideas y los cambios en el entorno y explorar los temas clave y las cuestiones no resueltas mediante convocatorias, reuniones, diálogos y talleres periódicos

El gestor del RTSL convoca periódicamente a los miembros del laboratorio para que reflexionen sobre el proceso de escalamiento y los cambios en el ecosistema más amplio, identifiquen las oportunidades y los obstáculos reales o potenciales para avanzar hacia un escalamiento sostenible y propongan ajustes en la estrategia de escalamiento o posibles acciones para abordar estos obstáculos basándose en los datos y el aprendizaje.

Esta reflexión y planificación puede adoptar diversas formas, dependiendo de las necesidades y la estructura del RTSL. Puede incluir reuniones periódicas de todo el grupo de laboratorio cada pocos meses para la reflexión, el análisis y la toma de decisiones estratégicas; subgrupos más pequeños que se enfoquen en cuestiones específicas de escalamiento con mayor regularidad; o reuniones más pequeñas y centradas, planificadas con ese propósito. A cada uno de los miembros se le pueden asignar determinadas actividades con base en su cargo/experiencia y el gestor del laboratorio puede compartir periódicamente información sobre el proceso de escalamiento, los principales hitos alcanzados y los cuellos de botella críticos a los que se enfrenta el proceso para mantener informados a los miembros del laboratorio. Aunque la estructura, el enfoque y el ritmo exactos variarán en función de la iniciativa, el sistema y las partes interesadas, es esencial analizar continuamente los esfuerzos de escalamiento con base en los nuevos datos y los cambios que ocurran en el entorno más amplio.

Las preguntas generales para el diálogo pueden incluir:

- *¿Qué funciona y qué no funciona y por qué? ¿Qué suposiciones hemos hecho? ¿Qué lecciones hemos aprendido?*
- *¿Qué cambios hay que introducir en la estrategia de escalamiento? ¿Qué ajustes hay que hacer en la iniciativa? ¿Debemos reevaluar los medios de escalamiento o los objetivos? ¿Qué ha cambiado en el ecosistema educativo?*
- *¿Qué acciones podríamos introducir para abordar las causas fundamentales de los retos identificados o para aprovechar una nueva oportunidad? ¿Qué sugieren la teoría y la investigación pertinentes? ¿Qué le parece plausible a los profesionales? ¿A los responsables de las políticas? ¿Qué resuelve los problemas sistémicos a los que nos enfrentamos? ¿Qué es viable desde el punto de vista financiero, político y social?*

16. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss y Patrick Hannahan, "Herramienta de Seguimiento de la Adaptación: Aprendiendo de los cambios durante un proceso de escalamiento", (Washington DC: Brookings Institution, julio del 2021).

El RTSL es también un lugar donde reunir la investigación y la experiencia de diferentes fuentes para apoyar el proceso de escalamiento. Esto podría incluir aportaciones de agentes externos, como expertos en costes o socios que lleven a cabo el escalamiento en otros contextos, pero sin duda también debería ofrecer una plataforma para aprender y beneficiarse de la experiencia de los miembros del laboratorio y de su profundo conocimiento del contexto en ámbitos como la financiación, el desarrollo curricular y la innovación política. Contar con una variedad de partes interesadas en la misma sala -analizando conjuntamente los problemas y explorando soluciones en colaboración- puede ahorrar tiempo y aumentar la aceptación, ya que las partes interesadas desarrollan nuevas ideas conjuntamente en respuesta a una visión común del reto

**A lo largo del proceso multianual e iterativo del laboratorio, el RTSL sigue ciclos de implementación de estrategias de escalamiento, prueba de cambios y recopilación de datos, seguidos de reflexiones y diálogos entre los miembros del laboratorio para analizar los resultados, aprender de lo que funciona y lo que no funciona, hacer ajustes y avanzar en el proceso de escalamiento.**



## ¿Dónde puedo obtener más información?

- Para más detalles sobre cómo funcionaron en la práctica los Real-time Scaling Labs, incluyendo lo que funcionó bien, los retos a los que se enfrentaron y las lecciones aprendidas, puede consultarse "Scaling impact in education for transformative change: Practical recommendations from the Real-Time Scaling Labs" (Brookings 2023).
- Para obtener más detalles sobre los métodos y el enfoque del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real, consulte "Millions Learning Real-time Scaling Labs: Designing an adaptive learning process to support large-scale change in education" (Brookings 2018)<sup>17</sup> y visite el sitio web del proyecto: [www.brookings.edu/product/millions-learning/](http://www.brookings.edu/product/millions-learning/).
- Las conclusiones de los primeros años de implementación del enfoque del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real pueden consultarse en el documento "Millions Learning Real-time Scaling Labs: Emerging findings and key insights" (Brookings 2020)<sup>18</sup> y en la publicación del blog que lo acompaña "Five emerging insights on scale and systems change in education."<sup>19</sup>
- Si tiene dudas adicionales, también puede ponerse en contacto con el equipo del CUE al correo electrónico [CUE@brookings.edu](mailto:CUE@brookings.edu).

17. Robinson y Curtiss, "Millions Learning Real-time Scaling Labs".

18. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss y Patrick Hannahan, "Millions Learning Real-time Scaling Labs: Emerging findings and key insights", (Washington DC: Brookings Institution, 2020).

19. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss y Patrick Hannahan, "Five emerging insights on scale and systems change in education", Brookings Institution, 24 de junio del 2020, <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2020/06/24/five-emerging-insights-on-scale-and-systems-change-in-education/>.

### Lineamientos del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real Julio 2021 - Actualizado en 2023

Esta herramienta fue desarrollada por Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss y Patrick Hannahan, con la colaboración de nuestros numerosos socios del Laboratorio de Escalamiento en Tiempo Real, los miembros del Grupo Asesor, los becarios y otros colegas. También expresamos nuestra gratitud a Katie Portnoy y Esther Rosen por su apoyo en la edición y el diseño.

Esta herramienta forma parte de una serie sobre el escalamiento que ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Bernard van Leer, la Fundación BHP, ELMA Philanthropies, Inc. a través de la Campaña por la Educación Femenina (CAMFED), el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo, Canadá a través de la Fundación para la Educación y el Desarrollo de las Tecnologías de la Información (FIT-ED), el Comité Internacional de Rescate y la Fundación Jacobs. Las opiniones expresadas en esta herramienta son las de sus autores y no representan los puntos de vista de los donantes, sus funcionarios, empleados o Consejos de Administración.