

El reto de escalar programas de tutorías

Inés Aguerro y María Cortelezzi

ACELERAR ▶▶
APRENDIZAJES



Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



ACCELERAR▶▶
APRENDIZAJES

El reto de escalar programas de tutorías



Inés Aguerrondo

Consultora en Innovación
Educativa



María Cortelezzi

Consultora en Evaluación
de Programas y Políticas
Educativas

Este informe fue desarrollado por Inés Aguerrondo y María Ángela Cortelezzi. Se agradece a Guillermo Golzman, Anahí Pissinis y Sol Pizarro Posse por su colaboración.

La elaboración de este brochure fue apoyada y revisada por los siguientes miembros de la División de Educación del Banco Interamericano de Desarrollo: **Andrea Prieto, Tamara Vinacur, Victoria Oubiña.**

Ilustración y diseño gráfico: **Juan Sebastián Fonseca**

Introducción

Los programas educativos que proponen intervenciones innovadoras para la mejora de la experiencia escolar suelen mostrar limitaciones al momento de la expansión de la intervención. Lo que funciona en pequeña dimensión no siempre es reproducible a mayor escala, y la iniciativa corre el riesgo de no lograr sostener la calidad de los procesos y los resultados a ese nivel. Sin embargo, la escala se vuelve impostergable en la medida en que la intervención se relacione con una voluntad de impacto y transformación del sistema educativo (Croce, 2004). En este sentido, los programas diseñados y desarrollados a nivel micro tienen el desafío de la escala que propone una acción orientada a lo público (Carriosa, 2005).

En el marco de las actuales demandas y necesidades de abordar la mejora y aceleración de los aprendizajes, parte de los esfuerzos de los actores educativos se orientan a analizar cómo llevar a escala experiencias acotadas que han demostrado ser pertinentes, eficaces y sostenibles. Entre ellas, las tutorías son identificadas como programas educativos con alta versatilidad e impacto (Cabezas, V., Claro, S., Gallego, F., Monge, M. P., Narea, M., y Volante, P., 2022). Vale entonces preguntarse, ¿Cuáles son los desafíos que tienen las tutorías para lograr la escalabilidad? Los programas de tutorías asumen diferentes características según el foco de abordaje que proponen (personalizadas o en pequeños grupos), la modalidad (presencial o remota), los requisitos para ser tutor (docentes, estudiantes avanzados de formación docente, voluntarios, pares), los contenidos que abarcan, la vinculación con la escuela y con otros actores clave como las familias (Hevia, F., Székely, M., Vinacur, T., Zoido, P., 2022). Para conocer qué enseñan las experiencias de tutorías en términos de escalabilidad es necesario tomar en cuenta esta diversidad.

Este documento parte de la revisión del concepto de escala, para pasar a caracterizar los componentes que definen los diversos tipos de tutoría y su vínculo con los procesos de escalamiento. A continuación, se identifican y sistematizan las condiciones que han contribuido a expandir la escala de implementación de algunos programas de tutorías en la región. Para esto, el estudio se nutre de los intercambios realizados en el Tercer Encuentro Regional “**Acelerar Aprendizajes. ¿Son las tutorías remotas una estrategia escalable y sostenible?**”, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como de entrevistas a referentes de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de la región que desarrollan programas de tutorías y han llevado adelante procesos de escalamiento de sus intervenciones.

¿Qué entendemos por escala?

Responder esta primera pregunta fundamental permitirá identificar los procesos y demandas que la escalabilidad propone a los programas de tutorías.

Una definición unidimensional del concepto llevaría a explicar este proceso a partir del incremento en el número de beneficiarios de la intervención. Siguiendo a Coburn (2003), Carriozza (2005) y Mourshed (2022), este incremento es condición necesaria pero no suficiente para comprender cabalmente los procesos de escalamiento. Para hacerlo, los autores incluyen otras dos dimensiones relevantes: una, que tiene que ver con la “sostenibilidad” y otra, con la “profundización”. Así entendido, entonces, escalar implica avanzar en tres dimensiones en simultáneo e ir más allá de las X (a cuántas personas llegamos) explicitando en el sistema de coordenadas la Y (durante cuánto tiempo) y la Z (con qué profundidad).

Lo anterior, si bien complejiza el desafío tanto de planificar como el de implementar y evaluar el resultado de un proceso de escalamiento, es, según la literatura, la única forma de conocer fehacientemente el impacto de una intervención. Según Carriozza (2005), de hecho, una intervención recién alcanza verdadero impacto cuando es llevada a escala, “pasando de tener solo una incidencia tangencial al sistema a representar una verdadera solución a una problemática específica” (p.02). Es decir, la intervención alcanza el verdadero impacto cuando (i) logra los resultados positivos buscados, (ii) es llevada a escala, y (iii) se han construido los cimientos para sostener las mejoras a largo plazo. Esto requiere de una profunda apropiación del proceso por parte de la comunidad destinataria, lo que se manifiesta en un cambio cultural.

Rochon (1998, en Rincón-Gallardo, 2016) explica que abordar un cambio cultural implica atender a sus manifestaciones en el ámbito social, político y pedagógico, destacando la importancia de prestar especial atención a las dinámicas institucionales y a las condiciones bajo las cuales se internalizan nuevas prácticas. Entonces, para transformar una práctica educativa a gran escala es preciso “desarrollar una teoría explícita que permita entender cómo las personas aprenden a hacer las cosas de manera diferente y cómo las instituciones pueden apoyar este aprendizaje, teniendo en cuenta complejidades, como ser, la inercia y resistencia al cambio inherente a las propias instituciones” (Elmore, 1996, en Rincón-Gallardo, 2016, p.421).

Vinculado con esto, transformar una práctica educativa a gran escala requiere que el conocimiento y la autoridad para llevar a cabo la intervención sean transferidos a los mismos actores encargados de implementarla: los equipos directivos, docentes y familias. Se incorpora así una nueva dimensión a las mencionadas previamente: “el cambio en el propietario de la reforma”, la cual implica la “difusión de normas, creencias y principios pedagógicos al interior de las aulas y resulta clave para sostener y difundir los efectos del programa a lo largo del tiempo” (Coburn, en Rincón-Gallardo, 2016, p.426). Dar solución a una problemática a escala requiere de cambios sustantivos en la estructura de incentivos. Pensando específicamente en el escalamiento de una innovación pedagógica, Elmore 1996, en Rincón-Gallardo, 2016) destaca la importancia de:

(1) desarrollar estructuras normativas para la práctica que otorguen claridad y promuevan acuerdos acerca de cómo debe ser el abordaje pedagógico para ser efectivo, (2) crear estructuras organizacionales que generen motivación intrínseca en los equipos de trabajo para participar, (3) diseñar procesos explícitos para la reproducción del éxito y (4) crear estructuras que promuevan el aprendizaje de nuevas prácticas y sistemas de incentivos que las apoyen (p.421).

En este sentido, escalar es un ejercicio participativo complejo que implica la construcción de voluntades políticas, el desarrollo de nuevos modelos mentales en los actores involucrados y cambios en el comportamiento colectivo. Más aún, bajo esta concepción, pensar un programa a escala implica “superar una visión limitada, puramente local u organizacional del problema y de la solución para proyectar una acción hacia lo público” (Carriosa, 2005, p.1).

¿Qué tener en cuenta para escalar con éxito una intervención?

Diversos programas han demostrado ser efectivos y muchos de ellos han avanzado en el desafío de escalar tanto en alcance como en profundidad y sostenibilidad. Sin embargo, al momento de llevar una intervención -que en un principio fue concebida para una comunidad específica, en un territorio concreto y con un alcance acotado- a mayor escala, se deben enfrentar múltiples desafíos. Estos desafíos pueden ser entendidos como tensiones, a veces sólo aparentes, entre variables que deben alcanzar cierto equilibrio. Por ejemplo, si bien la estandarización es un requisito para replicar la experiencia en nuevos escenarios, debe ir acompañada de mecanismos de adaptación a las singularidades de la comunidad o la región en la que se desarrollarán las actividades. Llevar una intervención a escala requiere cumplimentar una condición indispensable para que la iniciativa sea bien recibida en una comunidad: la **pertinencia**. En palabras de Carriozza (2005) “que una intervención sea pertinente significa que da respuesta a una necesidad real sentida por la población, a tal punto que puede generar suficiente presión como para vencer la fuerza de la inercia” (p.7).

Tener en consideración estos desafíos y tensiones desde el momento de gestación y diseño del programa es clave para promover el éxito del proceso a escala. Tal como expresa Parker (2022), la escalabilidad requiere que los programas contemplen una serie de factores para que esta sea posible. En primer lugar, es de suma importancia contar con una buena **teoría del cambio**. Esto sirve para analizar si los mismos procesos de cambio tienen capacidad de ser escalables en diversos contextos, especialmente mediante el testeado y análisis de los distintos supuestos. La teoría del cambio favorece la definición y especificación de aquello que funciona, y que se haga de forma predecible y coherente en los contextos donde se desarrollará. Vinculado con esto, la especificación de la intervención resulta clave. Por ejemplo, no es lo mismo enmarcar la intervención como una tutoría centrada en las competencias lectoras que hacerlo especificando el nivel, el año de escolaridad y la competencia por abordar. El nivel de especificidad garantiza que la intervención esté realizando aquello que el programa se propone hacer y no otra cosa. Entonces, la teoría

del cambio es una herramienta que no solo permite entender con claridad cuáles son las características del programa que promueven su éxito, sino que puede ser una guía útil para los tomadores de decisión que buscan implementar un programa con impacto a escala (Robinson C. D. y Loeb S., 2021). En esta misma línea, Ellis-Thompson, King y Cinnamon (2021) recomiendan “contar, desde el inicio, con una visión de largo plazo del cambio buscado y una teoría que explique cómo esto se logrará y se sostendrá en el tiempo” (p.13). Este esquema teórico de cómo las actividades conducen a los resultados favorece la mencionada estandarización y, en consecuencia, permite sostener un fuerte vínculo entre diseño y ejecución, tanto en la fase micro como en el momento de crecimiento a escala (Rincón-Gallardo, 2016).

A su vez, a lo largo de la ejecución, es necesario construir una **base de evidencia sólida** sobre el programa, sus procesos y resultados. Contar con esta información es necesario para la rendición de cuentas y a su vez otorga legitimidad y facilita la aceptación por parte de los distintos actores involucrados. Para esto, es necesario un plan con distintas instancias de recolección de datos: (1) hacer una prueba piloto para perfeccionar distintas aristas de la intervención y el modelo de evaluación, (2) diseñar la estrategia de monitoreo ajustada a la teoría del cambio, (3) llevar a cabo una evaluación concurrente que permita corregir desvíos y ajustar lo que sea necesario para lograr los objetivos, y (4) realizar una evaluación de resultados o impacto que otorgue evidencia sólida para respaldar y promover el proceso de escala y permita validar o ajustar la mencionada teoría del cambio. Ellis-Thompson et al. (2021) enfatizan en la necesidad de asegurar que las adaptaciones e iteraciones en el diseño se hagan sobre la base de la retroalimentación y el análisis de datos disponibles.

Lo hasta aquí presentado pone en relevancia la necesidad de contemplar la **articulación multisectorial** para la toma de decisiones en el marco de los componentes antes mencionados y que habiliten la intervención. Una articulación que abarque al sector privado y al público, al tercer sector e involucre a la comunidad destinataria (Carriozza, 2005). Es importante, involucrar a los actores relevantes y estratégicos desde los inicios de la intervención, en la etapa de gestación del programa promoviendo su involucramiento y, por ende, el proceso a escala. Al seleccionar las regiones en las que se implementará el proyecto, ya sea por primera vez o en la etapa de expansión territorial, es necesario considerar la factibilidad de estrechar estas alianzas y considerar si hay experiencias previas que puedan promover la receptividad de las acciones a desarrollar.

¿Qué componentes de las tutorías favorecen el escalamiento?

Los programas de tutorías no son homogéneos entre sí, sino que existen diversos modelos con variados matices, por lo que es posible pensar que algunos de ellos puedan favorecer en mayor medida el proceso a escala. Para identificar las características de un programa de tutorías efectivo, Robinson et al. (2021) y Cabezas et al. (2022) plantean la necesidad de ahondar en la comprensión de cómo es posible llevar estos programas a escala y de considerar cuáles son las variables que los hacen más costo-efectivos en términos relativos. Se presentan a continuación los distintos componentes identificados por la literatura y se describe cuáles son los matices posibles, haciendo hincapié en cuáles de ellos promueven la escalabilidad.

La figura del tutor

Una de las variantes entre los distintos programas de tutorías tiene que ver con el tipo de tutor que lleva a cabo la implementación. Algunas de las consideraciones clave para el diseño de los programas de tutorías son: quiénes llevarán a cabo el rol de tutor, cuáles son las habilidades necesarias para hacerlo, qué nivel formación se requiere para asegurar la calidad, cómo se generará la coordinación entre ellos, y cómo se les dará soporte y acompañamiento a lo largo de la implementación. En este sentido, existe un amplio rango de perfiles que podrían desempeñarse como tutores: docentes certificados, otros no docentes (como miembros de organizaciones comunitarias), tutores rentados, estudiantes universitarios, familiares, o pares, es decir, compañeros de clase o de otros cursos de edad similar (Robinson et al., 2021; White, S., Carey, M., O'Donnell, A. y Loeb, S, 2021).

Considerando la cantidad de tutores necesarios, White et al. (2021, p.3 en Nickow, A. Oreopoulos, P. y Quan V., 2020) explican que “no existe suficiente evidencia para entender cómo la efectividad de cada ‘tipo de tutor’ varía a medida que aumenta la cantidad de tutores involucrados”. La pregunta es, ¿Cómo preservar la calidad al incrementar la cantidad? Una opción disruptiva podría ser la tutoría entre pares en la que, al ser los mismos estudiantes quienes actúan como tutores, “se multiplica de manera significativa la capacidad de llegar a un gran número de alumnos en períodos de tiempo relativamente cortos” (Rincón-Gallardo, 2016, p.430).

Con el objetivo de promover el costo-efectividad y la escalabilidad, Cabezas et al. (2022) recomiendan mantener el carácter voluntario de los tutores. Para esto, es necesario establecer sinergias entre agencias de gobierno e instituciones académicas que, en pro de maximizar su compromiso, puedan ofrecer incentivos como el avance curricular, certificados o reconocimientos. En relación con la formación y habilidades, Hevia et al. (2022) destacan “la importancia de brindar a los tutores una capacitación adecuada, contar con procesos definidos para darles soporte y acompañamiento durante el proceso en que se realizan las tutorías, así como también, proveerles de materiales pedagógicos bien estructurados que orienten el trabajo curricular con los estudiantes” (p.16).

En los programas de tutorías que han logrado escalar, el **apoyo a los tutores** resultó clave. Sin embargo, este es uno de los procesos que más complejidad puede significar para las organizaciones en la medida en que demanda tiempo y recursos. Parker (2022) afirma que, sin este proceso, la escalabilidad de un programa de tutorías se ve dificultada. El seguimiento a los tutores debe incluir la formación y el apoyo, debe contemplar la observación que permita retroalimentar y reencauzar la práctica y debe orientarse a la rendición de cuentas. El apoyo y la rendición de cuentas también se orientan a asegurar que la tutoría sostenga su objetivo y calidad.

El perfil de los estudiantes

Pensar en quién será la población beneficiaria del programa remite directamente a considerar criterios tanto de eficiencia como de equidad. Según Hevia et al. (2022) “las decisiones acerca de con qué estudiantes trabajar son centrales” (p.15). Aquí, el interrogante podría plantearse en términos de a cuántos estudiantes llegar con la tutoría y hacia quiénes dirigirla. Un posible trade-off en este sentido se daría entre **tutorías focalizadas y universalizadas**.

Robinson et al. (2021) explican que no hay suficiente evidencia acerca de cuál es el método de selección de estudiantes más efectivo. Distintos expertos recomiendan la focalización de los programas de tutorías en establecimientos y estudiantes con mayores necesidades (Cabezas et al., 2022; Hevia et al., 2022). Desde el punto de vista de la eficiencia, esta sería la estrategia más racional, aunque hay quienes consideran que esto podría generar estigmatización. Sin embargo, algunos especialistas reconocen los beneficios de brindar apoyos diferenciados para todos los estudiantes, incluso aquellos que tienen un mejor desempeño. Por ejemplo, Székely (2022) plantea “¿qué le podemos dar a los alumnos que no están en el nivel más bajo? (...) incluirlos, ¿puede ser una vía de expansión?”. Esto implicaría ampliar el foco de la tutoría, incluyendo nuevas áreas o materias. Para esto, Parker (2022) recomienda el uso de datos que permitan identificar cuáles son las áreas específicas en que los estudiantes necesitan apoyo. Aun más, Zoido Lobatón (2022) propone “desarrollar una estrategia integral que esté apoyada no solo en las tutorías sino en todas las modalidades y todos los esfuerzos para acelerar aprendizajes”.

En clave de equidad es preciso preguntarse también sobre las condiciones de base de los estudiantes para que un programa de tutorías contribuya a mejorar los resultados de aprendizaje. La evidencia da cuenta de logros en diversas líneas. Según mencionan Hevia et al. (2022, en Moeyaert, M., Klingbeil, D.A., Rodabaugh, E. y Turan, M., 2021) se ha constatado el efecto positivo de las **tutorías entre pares** en el logro educativo y el comportamiento social de estudiantes vulnerables. Por otro lado, una revisión de la evidencia en el caso de tutorías remotas indica que “mayores avances se identifican en estudiantes comprometidos y dispuestos a aprender, entre quienes tienen mayor manejo de herramientas informáticas y acceso a la tecnología” (Hevia, et al., 2022 - p.18). Esto último plantea un verdadero desafío de política pública en la medida en que, previo a escalar el programa, estas condiciones de base deberían ser garantizadas.

La modalidad de las tutorías

Las tutorías pueden implementarse bajo diversas modalidades: en forma presencial, **remota o híbrida**; con mayor o menor grado de integración al establecimiento educativo; con distinto ratio tutor-alumno; con distintos niveles de frecuencia y duración de los encuentros; y con distintos niveles de involucramiento familiar. En este punto es relevante preguntarse cuál es la modalidad que permite maximizar el compromiso y la fidelidad por parte de los involucrados, de forma de asegurar altos niveles de inscripción, asistencia, y promover el proceso de escalamiento.

En relación con la modalidad de los encuentros Robinson et al. (2021) sugieren que los formatos híbridos son una buena alternativa. El aprendizaje virtual ofrece el potencial de bajar los costos y propiciar un mejor vínculo entre las necesidades de los estudiantes y las capacidades de los tutores. En este caso, si bien la tecnología actúa como aliada conlleva el desafío de asegurar, como se mencionó en el apartado anterior, que exista previamente un contexto de receptividad por parte de la comunidad e infraestructura que garantice la accesibilidad.

Pensando en la **articulación con el establecimiento educativo** existen alternativas como tutorías fuera del horario escolar o como parte de la propuesta curricular oficial, mayor o menor alineación con los contenidos curriculares, y diversos grados de adaptación a las reglas de la institución educativa (Hevia et al., 2022). Basado en entrevistas realizadas a tutores, White et al. (2021) destacan que “la apropiación y confianza por parte de los directivos de las escuelas, así como también el apoyo y disposición de los docentes, son esenciales para lograr el acceso a la escuela y articular de la mejor forma la distribución de tiempo y espacio escolar” (p.5). Dada su relevancia, este aspecto debe ser considerado tanto en la instancia de diseño del programa como durante la implementación, manteniendo en todo momento una fluida comunicación con los docentes. Tiana Ferrer (2022) agrega la recomendación de desarrollar un buen sistema de incentivos y reconocimiento a docentes y directivos.

A su vez, la intensidad y el ratio tutor-alumno son aspectos de gran incidencia en la profundización y alcance que el programa pueda lograr. Según la evidencia encontrada por Robinson et al. (2021), las sesiones de tutoría una o dos veces por semana son menos eficaces que las intervenciones que implican tres o más sesiones por semana. En relación con la cantidad de alumnos por tutor, “una tutoría de ‘alta dosis’ contempla una proporción de 1 tutor cada 3-4 estudiantes como máximo y al incrementarse la cantidad de estudiantes pasa a ser considerada tutoría en pequeños grupos que es menos personalizada y requiere de mayor expertise del tutor” (Hevia et al., 2022, p.11). En este punto es importante trabajar sobre el componente vincular. Robinson et al. (2021) explican que, para impactar positivamente en los resultados de aprendizaje, es necesario garantizar un vínculo fuerte entre tutor y alumno. Es importante tener en cuenta que una tutoría más personalizada puede ser más efectiva, pero si los costos aumentan en mayor medida que los beneficios, es decir, si disminuye el costo-efectividad, puede que resulte más complejo escalar el alcance.

Por otro lado, un aspecto relevante para la profundización es la alineación de los espacios de tutorías con lo trabajado en la escuela. Según Hevia et al. (2022) “los programas de mayor impacto utilizan recursos didácticos de alta calidad que se encuentran alineados con los contenidos que se abordan en la escuela y con el grado/ año al que asisten los estudiantes” (p.14). Personalizar la intervención según la necesidad de cada estudiante en base a un diagnóstico previo puede ser una estrategia orientada a la alineación con la escuela, a la vez que promueve que cada estudiante pueda aprender los contenidos y capacidades básicas requeridas.

Por último, se ha comprobado que el acompañamiento de la familia hace una diferencia sustantiva en el desempeño académico y el bienestar de los estudiantes (Hevia et al., 2022). Por lo tanto, contemplar instancias de su participación dentro de las acciones del programa es una valiosa estrategia.

La gestión del programa

Una eficiente gestión y administración del programa es otro de los requisitos clave para que este sea escalable. Entre los desafíos de gestión es posible mencionar la coordinación con el nivel central, con las instituciones proveedoras de tutores (si las hubiera) y la administración de los recursos financieros (White et al., 2021). Para llevar a cabo una buena gestión se requiere de una gran capacidad administrativa y por lo tanto es recomendable designar una persona específica con dedicación y habilidades para conducir y supervisar la implementación, y con capacidad para presionar a los actores estratégicos para la toma de decisiones necesarias en cada etapa (Cabezas et al., 2022; Robinson et al., 2021; White et al., 2021).

Un aspecto clave en relación con la gestión del programa se configura en torno a la estructura de toma de decisiones, la cual puede variar en un rango de mayor a menor nivel de centralización, es decir, que las definiciones clave se tomen en mayor medida a nivel central o que “la propiedad se transfiera” al interior de las escuelas (Coburn, 2005). White et al. (2021) destacan la importancia de promover la colaboración y el aprendizaje compartido entre distritos escolares y actores estratégicos. Sugieren hacerlo a través de la creación de **herramientas que estén disponibles públicamente** y la formación de comunidades de práctica. Estas herramientas deberían incluir un menú de alternativas para enfrentar desafíos logísticos y así aumentar la viabilidad de implementar el programa a gran escala en regiones con capacidad administrativa limitada. En el mismo sentido, Cabezas et al. (2022) recomiendan promover el uso de herramientas tecnológicas, automatizando y digitalizando procesos. A su vez, como parte de la planificación de la escalabilidad es necesario comprender en qué extensión los municipios quieren y están en condiciones de implementar programas de tutorías y coordinar con las organizaciones colaboradoras, de forma de contar con la cantidad necesaria de tutores (Cabezas et al., 2022; Robinson et al., 2021; White et al., 2021).

Aprendizajes de programas de tutorías implementados a escala

Como se mencionó anteriormente son diversas las experiencias de tutorías en la región que han comenzado a desarrollar procesos de escalamiento. Se han analizado diversos programas cuya revisión ofrece una serie de hallazgos interesantes, que aportan a la reflexión en torno a la escalabilidad de los programas de tutorías.

Las Tutorías para la Aceleración de Aprendizajes en Guatemala y El Salvador son experiencias que nacieron para dar respuesta a los efectos de la escolaridad remota sobre los aprendizajes de los estudiantes, en el marco de la pandemia por COVID-19. Se trata de intervenciones inicialmente remediales que han escalado, consolidándose como política educativa nacional. Por su parte, Conectado Aprendo (Chile) comparte el mandato inicial de responder a las necesidades educativas en un escenario de no presencialidad y que se ha sostenido, resignificado y escalado para acercar una estrategia de tutoría académica externa a la escuela. Finalmente, los casos de Redes de Tutoría (México, Argentina) y Aula Global (Colombia) proponen intervenciones con una extensa trayectoria de implementación y consolidación del modelo, que se hace junto con la escuela y los gobiernos educativos locales. A continuación, se presentan reflexiones producto del análisis y en el Anexo se comparten las experiencias de los programas.

Diversidad de experiencias de escala

Un primer punto para destacar es la diversidad de experiencias de escala que presentan estos programas. En algunos casos, como las tutorías que nacieron en respuesta a la emergencia educativa que introdujo la pandemia por COVID-19, la coyuntura en que se inició el programa impulsó una expansión temprana. El programa Conectado Aprendo de Chile articuló con universidades para acercar tutorías remotas a estudiantes de poblaciones desfavorecidas, a través de una intervención con un potencial de expansión que se apoyó en su capacidad de sistematización y automatización de procesos, junto con la generación de incentivos para involucrar a jóvenes universitarios. Otros programas, como Redes de Tutorías de México y Argentina y Aula Global de Colombia, tienen una trayectoria más extensa de intervención en el sistema educativo. En ambos casos se trata de innovaciones de la propuesta pedagógica que involucra activamente a los actores escolares y propone un acercamiento al aprendizaje que ubica al estudiante como protagonista del proceso. En estos programas, la escala se fue gestando como desarrollo posterior a la focalización y sistematización de las tutorías, en respuesta a un proceso de maduración de la implementación.

La participación de actores gubernamentales y de la sociedad civil ha sido un factor común de estos programas, con mayor o menor incidencia en los procesos de implementación de las tutorías según el rol que asumieron. En los programas con perspectiva nacional y jurisdiccional, las tutorías se asentaron sobre herramientas y recursos del sistema educativo que habilitaron su implementación en el marco de una agenda de política educativa afín a la intervención. En los otros casos, se apoyó al programa como una línea de mejora de los aprendizajes implementada por organizaciones y actores externos al sistema educativo.

En todos estos casos es posible identificar los factores para la escalabilidad de las tutorías: el sustento de la propuesta en una teoría del cambio y la coherencia de la intervención con los contextos en que se desarrolla. El uso de los datos que informen la implementación y la generación de evidencia sobre los logros alcanzados ha estado más presente en algunas de las intervenciones (con evaluaciones de impacto, planes de monitoreo y evaluación, instrumentos para la evaluación de logros) que en otras en las que aun estos procesos deben ser fortalecidos.

El apoyo a los tutores a través de la formación y acompañamiento es reconocido como un proceso clave en estos programas. En algunos casos, el seguimiento y las observaciones de las tutorías asumieron un mayor nivel de sistematización vinculado con la rendición de cuentas (accountability).

Desafíos del contexto

La pandemia por COVID-19 y sus efectos en los aprendizajes generó un contexto complejo para las intervenciones, a la vez que se presentó como una oportunidad para el escalamiento. Como se mencionó en el punto anterior, tres de los casos analizados son una respuesta a dicho contexto y otros dos transitaron por un primer momento en el que sus capacidades de gestión se vieron exigidas para responder a esta emergencia. En estos casos, la sistematización de procesos, recursos y herramientas fueron necesarios para sostener la intervención en un escenario de virtualidad. En términos del perfil de los estudiantes, en todos los casos se focalizó en las poblaciones más desfavorecidas y, en lo relativo a contenidos, se priorizaron áreas troncales. El contexto de restricciones y de necesidad por sostener el vínculo pedagógico, especialmente en las poblaciones más desfavorecidas, habilitó también el trabajo articulado con otros, la generación de alianzas estratégicas para acercar soluciones. El análisis realizado da cuenta de la relevante participación de instancias no estatales (organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas) que, a partir de la implementación de programas de tutorías, aportaron a la formulación de políticas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, la sostenibilidad de los programas ha requerido de una gobernanza que descansa en una clara definición de los roles y responsabilidades de los diferentes actores en la toma de decisiones, de los mecanismos de rendición de cuentas que se vinculan con los avances y resultados, y de la generación de acuerdos entre las partes. Conjuntamente, estas definiciones aportan a que los programas de tutorías transicionen de una intervención de respuesta específica a la emergencia a constituirse en una solución para aportar al abordaje de problemas estructurales.

Dinámicas que favorecen el escalamiento

El análisis de estas experiencias a la luz de la revisión conceptual realizada en las primeras secciones permite identificar dinámicas que, según la coyuntura y el momento de los programas, los acercan en mayor o menor medida a procesos de escalamiento. Tomando el análisis que realiza Aguerrondo (2008) sobre las innovaciones educativas, es posible conceptualizar esta dinámica alrededor de tres momentos secuenciales que pueden superponerse. Los procesos que se desarrollan en cada uno de estos momentos perfilan las características de los subsiguientes, facilitando o dificultando la escalabilidad:

- 1.** Los procesos previos a la escala, vinculados con el diseño y la implementación: diseño y ajuste, actores involucrados, adaptación al contexto, definición de perfiles de tutores y estudiantes.
- 2.** La generación de evidencia y ajuste de la intervención: teoría del cambio, monitoreo y evaluación, integración de actores, sistematización de procesos, alianzas estratégicas, evidencia de resultados.

3. El desafío de escalar en alianza con otros actores, la garantía de calidad y la sostenibilidad: implementación a través de otras OSC o dependencias de gobierno, foco en la selección, formación y acompañamiento a organizaciones implementadoras, foco en el seguimiento de la calidad de los procesos, evaluación, rendición de cuentas.

En este tercer momento las organizaciones pasan de tener el control y protagonismo en la implementación, a ceder procesos y responsabilidades a otros actores para favorecer la escala. En la medida en que los primeros momentos estén más alineados con la definición del logro, la sistematización de la intervención y la generación de evidencia, más probable será sostener en escala una intervención alineada con su objetivo. El riesgo está en escalar un programa con bajo nivel de sistematización, que conlleve a una intervención difusa y poco arraigada a los procesos, sobre la cual no sea posible garantizar la calidad.

Consolidada la intervención a escala y el proceso de apropiación por parte de los actores involucrados, aún hace falta contemplar estrategias para garantizar la continuidad. Es necesario que las intervenciones se sostengan más allá de la gestión de gobierno, lo cual implica la construcción participativa de una estrategia pública de largo plazo con la que se aseguren las capacidades necesarias para implementar planes plurianuales, con sus respectivos presupuestos aprobados (Carriozza, 2005).

A modo de cierre

El análisis realizado junto con las experiencias de programas de tutorías expone la relevancia de incorporar la perspectiva de escala a los programas desde sus cimientos, delineando y fortaleciendo procesos clave para la implementación de las tutorías y que, a su vez, habiliten, procesos de escalamiento. A continuación, se pone en valor estrategias que contribuyen a las dinámicas de escalamiento, especialmente ligados con la expansión, profundización y sostenibilidad de las tutorías. Estos son:

Expansión: vínculo entre el diseño y la ejecución (teoría del cambio); definición de perfiles de tutores y estudiantes; generación de incentivos en pos de la continuidad de participación de los tutores, establecimiento de sinergias entre agencias de gobierno, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil.

Sostenibilidad: adaptación de las tutorías a las necesidades de los establecimientos; trabajo colaborativo con los equipos docentes e involucramiento con otros actores; participación de la comunidad educativa y familias; construcción participativa de una estrategia pública a largo plazo; afianzamiento de la capacidad gestión en los diferentes niveles de la implementación

Profundidad: especificación de la intervención (contenidos, dinámicas en base a condiciones del estudiante); formación, seguimiento y acompañamiento de tutores, comunicación fluida con docentes; sistemas de información para el seguimiento y comunicación entre actores.

Lograr crecer en alcance con una intervención pertinente está asociado con su profundidad, permeabilidad en el territorio y sostenibilidad en el tiempo. El análisis de antecedentes realizado así como la revisión de las experiencias de programas aportan buenas prácticas y relevantes referencias a ser consideradas por otras organizaciones y actores que, en diferentes espacios de la región, estén llevando adelante esfuerzos por acercar tutorías a más niñas, niños y adolescentes para que puedan acceder a oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2008).** The Dynamics of Innovation: Why does it survive and what makes it function. Paris: OECD-CERI, Innovating to learn, learning to innovate.
- Cabezas, V., Claro, S., Gallego, F., Monge, M. P., Narea, M., y Volante, P. (2022).** Tutorías para niños, niñas y adolescentes: una oportunidad para la aceleración del aprendizaje integral pospandemia. Temas de la Agenda Pública, 17(157), 1-20. Centro de Políticas Públicas UC.
- Carrizosa, A. (2005)** Involucramiento, Compromiso y Apropiación Comunitaria y Social en los Procesos de Escala. Centro de Información y recursos para el desarrollo.
- Claro, S., Gallego, F., Monge, M., Narea, M., & Volante, P. (2022).** Tutorías para niños, niñas y adolescentes: una oportunidad para la aceleración del aprendizaje integral pospandemia. Temas de la Agenda Pública, 17(157), 1-20. Chile: Centro de Políticas Públicas UC.
- Croce, A. (2004).** Aprendizajes sobre Escala. Buenos Aires. Fundación SES.
- Coburn, C. E. (2003).** Rethinking scale: Moving beyond numbers to deep and lasting change. Educational Researcher. 32(6), pp. 3-12.
- Ellis-Thompson, A., King, L., Cinnamon, J. (2021).** National Tutoring Programme. Tuition Partners: Year 1 (2020-21) team. Reflections on scaling interventions to create system change. Education Endowment Foundation.
- Hevia, F., Székely, M., Vinacur, T., Zoido, P. (2022).** Tutorías remotas: revisión de la literatura. Documento para discusión N° IDB-DP-00944. Sector Social Educación. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mourshed, M. (2022).** Más allá de atender a “X” número de personas. Serie aprender a evaluar y experimentar. Medición y Evaluación. ONG’s. Standford Social Innovation Review. Tecnológico de Monterrey. DOL: <https://ssires.tec.mx/es/noticia/mas-alla-de-atender-x-numero-de-personas>
- Parker, D. (21 de septiembre de 2022).** Tercer Encuentro Regional: Acelerar Aprendizajes ¿Son las tutorías remotas una estrategia escalable y sostenible? [Disertante]. Serie de encuentros regionales, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Rincón-Gallardo, S. (2016).** Large scale pedagogical transformation as widespread cultural change in Mexican public schools. Journal of Educational Change, 17(4), 411-436. <https://doi.org/10.1007/s10833-016-9286-4>
- Robinson, C. D.y Loeb S.. (2021).** High-Impact Tutoring: State of the Research and Priorities for Future Learning. (EdWorkingPaper: 21-384). Retrieved from Annenberg Institute at Brown University: <https://doi.org/10.26300/qf76-rj21>
- Székely, M. (21 de septiembre de 2022).** Tercer Encuentro Regional: Acelerar Aprendizajes ¿Son las tutorías remotas una estrategia escalable y sostenible? [Disertante]. Serie de encuentros regionales, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Thompson, A., King, L., & Cinnamon, J. (2021).** National Tutoring Programme Tuition Partners: Year 1 (2020-21). Reflections on scaling interventions to create system change. Education Endowment Foundation.
- Tiana Ferrer, A. (21 de septiembre de 2022).** Tercer Encuentro Regional: Acelerar Aprendizajes ¿Son las tutorías remotas una estrategia escalable y sostenible? [Disertante]. Serie de encuentros regionales, Banco Interamericano de Desarrollo.
- White, S., Carey, M., O'Donnell, A., y Loeb, S. (2021).** Early Lessons from Implementing High-Impact Tutoring at Scale. National Student Support Acceleration.
- Zoido Lobaton, P. (21 de septiembre de 2022).** Tercer Encuentro Regional: Acelerar Aprendizajes ¿Son las tutorías remotas una estrategia escalable y sostenible? [Moderador]. Serie de encuentros regionales, Banco Interamericano de Desarrollo.

ANEXO

Tutorías para la Aceleración de Aprendizajes - Guatemala

En Guatemala la experiencia piloto de Tutorías para la Aceleración de Aprendizajes convive con la implementación del programa nacional Estrategia de Mejoramiento de los Aprendizajes. En base a estas experiencias, Claudia Patria Ruiz, Ministra de Educación de ese país, relata que los factores que contribuyen a los procesos de escala son, entre otros:

- (1)** Incluir desde un primer momento y sostener un diálogo fluido para construcción de acuerdos con los actores que inciden la política educativa como: las organizaciones magisteriales, grupos colegiados, el clúster de educación y líderes locales que apoyaron la implementación del programa a nivel nacional, promoviendo la sustentabilidad operativa y financiera.
- (2)** Avanzar en una reforma en la formación docente tradicional a partir de instancias de formación y certificación para estudiantes de magisterio, con foco específico en tutorías. Esto permitió contar con la cantidad de tutores necesarios en todo el país, así como promover la aceptación e internalización de la propuesta en los establecimientos educativos.
- (3)** Contar con un diagnóstico previo basado en evaluaciones nacionales permitió focalizar las tutorías en aquellos estudiantes que más lo necesitaban.

*Tercer Encuentro Regional del Banco Interamericano de Desarrollo: Acelerar Aprendizajes
¿Son las tutorías remotas una estrategia escalable y sostenible?*

ANEXO

Tutorías para la Aceleración de Aprendizajes - El Salvador

La experiencia piloto de las Tutorías para la Aceleración de Aprendizajes en El Salvador ha sido exitosa en su implementación. En este caso, el Ministro de Educación, José Mauricio Pineda, destaca la importancia de haber contemplado las condiciones de contexto. En el país ya existía “un contexto de receptividad para el uso de tecnologías (educativas)”. El sistema multimodal de enseñanza desarrollado en años previos allanó el camino para que una estrategia como las tutorías remotas tenga amplia aceptación en la comunidad. Este sistema se implementa junto a una política de provisión universal de dispositivos y acceso a Internet. Pineda destaca la importancia de esta complementariedad para promover la institucionalización e internalización del programa en el sistema educativo nacional.

*Tercer Encuentro Regional del Banco Interamericano de Desarrollo: Acelerar Aprendizajes
¿Son las tutorías remotas una estrategia escalable y sostenible?*

ANEXO

Conectado Aprendo - Chile

<https://www.conectadoaprendo.cl/>

El interés de un grupo de estudiantes universitarios de la carrera de pedagogía de la Universidad Católica de Chile llevó a que, en 2020, el año más crítico para la escolaridad de la pandemia por COVID-19, se diseñara una estrategia de vinculación remota con los aprendizajes para los estudiantes de escuelas primarias y secundarias de Chile.

En 2021 se creó una plataforma que facilitó procesos de gestión (matching entre tutor/tutorado en función de perfiles y necesidades) y de evaluación (registro, monitoreo y procesamiento de datos). Al mismo tiempo se transitó de la libre demanda de asignaturas a la focalización. Sobre la base de la evidencia se acordó concentrar las tutorías en lenguaje y matemática, y se ajustó el modelo al de aceleración del aprendizaje, con mayor frecuencia en períodos acotados.

La vuelta a la presencialidad en 2022 representó un “cuello de botella”. Las prioridades, tiempos y espacios requirieron de ajustes en la intervención. La oferta de tutores universitarios se vio afectada frente a la presencialidad en la vida universitaria. En este contexto, los dos años de implementación y sistematización de la intervención fueron puntos de apoyo sobre los cuales avanzar en la generación de articulaciones para alcanzar la oferta de tutores requerida. La alianza de la Pontificia Universidad Católica con otras 12 universidades, así como la creación de incentivos para la participación (otorgamiento de créditos a los estudiantes) conllevó una provisión de 60 tutores al mes fijos.

Desde el programa se identifica la no conexión del programa con los actores escolares como una limitación a la escala. Buscar una “sinergia con el ritmo de la escuela y no un reemplazo si no, no lo vamos a lograr” es uno de los pendientes. Esto también se vincula con otra limitación del programa, la dificultad para alcanzar las zonas más remotas por falta de conectividad.

Entrevistas con referentes de la organización y documentación del programa.

ANEXO

Redes de Tutoría – México, Argentina

<https://redesdetutoria.com/>

Redes de Tutoría se inicia en 1996 en México involucrando a más de 40.000 escuelas, la mayoría de ellas pertenecientes a CONAFE (Consejo Nacional de Fomento Educativo). En el año 2018, Redes de Tutoría (RdT) desembarca en Argentina con el apoyo de RdT México implementándose en escuelas de la Provincia de Buenos Aires para expandirse posteriormente en las provincias de Neuquén y Mendoza. La llegada de RdT a las escuelas se desarrolla a través de una articulación público/privada en la que participan diferentes actores institucionales: el Estado, el sector privado, ONG. La alianza con los gobiernos locales es una condición necesaria para la implementación del programa. El gobierno local acuerda los criterios de participación de las escuelas, habilita el ingreso de RdT en las escuelas, garantiza las condiciones institucionales (tiempo y espacio) para el desarrollo de las tutorías y conforma un equipo técnico responsable de acompañar a las escuelas en su implementación.

RdT ha sido efectiva en el desafío de crecer en profundidad, alcance y sustentabilidad. La profundidad de RdT se da en la medida que coloca al aprendizaje en el centro, a partir de una propuesta innovadora con un cambio sustancial en la enseñanza de corte vertical. Su abordaje es intra escolar e implica a los actores escolares, otra de las razones por las cuales la profundidad es una de las principales dimensiones de esta intervención. La profundidad se plasma también en la flexibilidad del modelo, que permite realizar las adaptaciones necesarias para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Los aspectos sobre los cuales se asienta la estrategia de escalabilidad son: i) la sistematización del ingreso de la tutoría en la escuela, ii) la definición de las etapas que debe incluir toda tutoría, iii) la generación de recursos pedagógicos y desafíos de aprendizaje que estructuran y orientan la relación tutorial.

La sostenibilidad está relacionada con la implicación de los gobiernos locales con el modelo, la adaptación de la política al contexto local y el seguimiento de la implementación a través de sistemas de información que retroalimentan la práctica.

Entrevistas con referentes.

ANEXO

Aula Global - Colombia

<https://www.aulaglobal.fundacioncarvajal.org.co/>

Aula Global inicia su implementación en 2017, en el marco de una evaluación de impacto aleatoria en una muestra de escuelas estatales en contextos vulnerables de la ciudad de Cali. El programa fue diseñado y desarrollado por la Fundación Carvajal, en articulación con la Universidad de Harvard, con el propósito de reducir las brechas de aprendizaje. Un factor que colaboró con el éxito del programa fue el tiempo dedicado durante los primeros años de implementación a la evaluación, para identificar si realmente el programa funcionaba. Esto habilitó la realización de ajustes al diseño en cuanto a cantidad de espacios de tutorías y tiempos, y el desarrollo de materiales de calidad para docentes y estudiantes.

La evidencia de impacto durante el primer ciclo de implementación del programa fue presentada a las autoridades educativas nacionales, habilitando la primera implementación a escala en articulación con el gobierno e incorporando a nuevos actores del sector privado. En 2020, Aula Global triplicó su alcance saliendo de los límites de Cali. Este salto se dio en simultáneo con la irrupción de la pandemia por COVID-19, contexto que se abordó con “una ruta establecida y la flexibilidad del equipo para virtualizar los materiales”. La escala implicó expansión, pero también profundidad, con la incorporación de las familias y los docentes como actores en la intervención.

En 2022 el proceso de escala asume un carácter diferencial. Diversos aliados en diferentes regiones de Colombia recibieron el programa, previa formación y acompañamiento de la Fundación, asumiendo la responsabilidad de implementar el programa. Aula Global identifica este momento como un último estadio de la escala, en el que se cede a las organizaciones locales la metodología y la implementación mientras ellos se ocupan del monitoreo y seguimiento de la calidad de la intervención.

El proceso de escala está vinculado con diversas dimensiones: i) el crecimiento del alcance a escuelas de diferentes regiones del país, ii) la sostenibilidad en el marco del cambio de gestión, favorecida por la alineación del interés de la nueva administración con la agenda educativa nacional, iii) la profundización de la tutoría a partir de la focalización en grados (basados en lectura temprana y lectura crítica), realización de diagnósticos y evaluaciones, e incorporación de los maestros en el proceso.

Entrevistas con referentes de la Fundación Carvajal.

El reto de escalar programas de tutorías

Inés Aguerro y María Cortezezzi

ACELERAR ▶▶
APRENDIZAJES

