

La pieza faltante

**Cultivar el Liderazgo Colectivo
para Transformar la Educación**

Actualizado en abril de 2025



Teach For All
A Global Network

Agradecimientos

Este informe tiene miles de autores. Es el resultado de los esfuerzos y las reflexiones de distintas comunidades globales conformadas por decenas de miles de líderes del sistema, responsables de formular políticas, investigadores, líderes de la sociedad civil, directivos escolares, docentes y estudiantes que trabajan mancomunadamente con las comunidades de toda la red de Teach For All para transformar la educación en más de 60 países del mundo. A todos ellos les expresamos nuestro agradecimiento.

En términos más prácticos, el informe comunica los hallazgos de un programa de talleres, mesas redondas y debates organizados por el Global Learning Lab for Community Impact (Laboratorio de Aprendizaje Global para el Impacto Comunitario) de Teach For All durante los últimos tres años, en los que más de 600 miembros de dicha comunidad global participaron activamente para plantear, comprobar y desarrollar hipótesis acerca de los factores que impulsan el cambio en las escuelas y los sistemas de todo el mundo.

Quisiéramos agradecer especialmente a Monirath Siv, Shisir Khanal, Michelle Johansson, Swastika Shrestha, Mansi Joshi, Shaheen Mistri, Mavie Ungco, Soon Seng Chan, Franco Mosso, José Antonio Alva, Margarita Sáenz, Tomás Recart, Juan Manuel González, Gonul Eglence, Ruiz Clark, Bea Morilla, Tooba Akhtar, Khadija Bakhtiar, Salyne El Samarani, Miriam Siwela, Kassaga Arinaitwe James, Folawe Omikunle, Nedgine Paul Deroly, Charles Obore, Carol Seera, Martin Odebowale, Mei Lim, Fiona Brunk, Emo Kadiyski, Adib Reyhani, Natalia Llorente, Artur Taevere, Graeme Duncan, Loic Menzies, Daniel Agudelo Navarro, Darlin Ibarguen Asprilla, Eduardo Vallejos, Keita Matsumoto, Tarun Cherukuri, Pooja Chopra, Sweta Sarkar, Hina Saleem, Paul Keys, Eric Scroggins, Yue-Yi Hwa y Madhukar Banuri.

El informe también presenta diez estudios de caso nuevos del trabajo de las organizaciones aliadas a la red de Teach For All. Los autores y colaboradores fueron Shivani Agrawal, Michael Aregbesola, Biayna Amirjanyan, José Antonio Alva Bacigalupo, Ángela Bravo Chacón, Ruiz Clark, Javiera Delgado, Stephanie Devine, Zlatka Dimitrova, Hanna Gegenhuber, Juan Manuel González Barajas, Iris Jeffries, Neli Koleva, Nara Magtaghyan, Deni Navarro, Bosede Ogidan, Antonia Raby Amadori, Anuradha Rao y Becky Smerdon.

La autoría de este informe corresponde a Alex Beard, Eva Keiffenheim, Agnes Tolescu y Jean Arkedis.

El diseño fue coordinado por Gabriela Ruiz Méndez, mientras que la maquetación y la composición tipográfica estuvieron a cargo de Guiño Design Studio. María Inés Martiarena tradujo este informe al español y María del Pilar Gáñez fue la revisora de la traducción. Los enlaces incluidos a lo largo de este documento refieren a fuentes que están predominantemente en inglés, excepto los referidos a fuentes en español o con versión en línea en ese idioma.

Por último, Teach for All desea agradecer a la Fundación BPH y a Carnegie Corporation de Nueva York por su generoso apoyo para la realización de este trabajo.

Índice

04 Prefacio

07 Introducción

10 Glosario

12 Reflexiones

- ¿Por qué promover el liderazgo colectivo?
- ¿Qué es el liderazgo colectivo?
- ¿Cómo cultivamos el liderazgo colectivo?
- ¿Qué papel juega el liderazgo colectivo en el cambio del sistema?

40 Metodología

- Un nuevo paradigma: Aprendizaje en red para lograr el cambio del sistema
- Enfoque de los estudios de caso: Un ejemplo vivo del cambio de paradigma

45 Estudios de caso

- Enseña Perú: Un enfoque sistémico para mejorar el aprendizaje en los Andes peruanos mediante un creciente liderazgo
- Teach For America: De los ejemplos positivos individuales a la colaboración de todo el sistema en la región de los Apalaches, Estados Unidos
- Teach For Nigeria: Movilizar a los líderes para infundir energía emprendedora a la educación en el estado de Ogún, Nigeria
- Teach For Bulgaria: Alianzas gubernamentales y un flujo de talentos para cultivar las mentalidades y las capacidades en Bulgaria
- Teach For Austria: Construir coaliciones y movilizar a los líderes para cambiar las políticas públicas nacionales en Austria
- Teach For Armenia: Cultivar la confianza y la influencia para cambiar la narrativa pública en torno de una educación equitativa en Armenia
- Enseña por México: En busca de profundidad de escala para desarrollar capacidades y cambiar mentalidades en Puebla
- Enseña Chile: Desarrollo de líderes para aprovechar oportunidades de impacto sistémico en Chile
- Teach For India: Cultivar el liderazgo y desarrollar ejemplos de prueba de una educación de excelencia para impulsar el cambio sistémico en India
- Anseye Pou Ayiti: Transformar la educación por medio del liderazgo cívico local en Haití

110 Hallazgos

120 Recomendaciones

128 Referencias bibliográficas

Prefacio



¿Qué puede aprender nuestra comunidad educativa global del movimiento por el clima? Es una pregunta que he escuchado muchas veces al enfrentar las realidades de la crisis global del aprendizaje. El movimiento por el clima ha calado en la conciencia pública, movilizado a decenas de millones de personas (especialmente, jóvenes) para exigir un cambio, y ha empezado a modificar comportamientos en todas partes, desde la mesa del hogar hasta las salas de reuniones, y desde los lugares de trabajo hasta los parlamentos. Mientras tanto, el esfuerzo global imprescindible para que todos los niños, las niñas y las personas jóvenes emprendan el camino hacia un futuro mejor, cuyo impacto sea al menos igualmente significativo para el futuro de nuestra sociedad global, sigue sin difundirse lo suficiente y batallando por generar una respuesta acorde.

Hay dos lecciones importantes que podemos aprender. La primera tiene que ver con los ecosistemas. Actualmente, hay un amplio consenso respecto de que nuestro planeta se compone de una vasta red de vida interconectada que se encuentra en un delicado equilibrio, en el cual las acciones y los insumos que se acumulan en distintos lugares pueden tener consecuencias no deseadas y, muchas veces, desastrosas en otros o en el sistema en su conjunto. Esta es la idea rectora de la plataforma del movimiento global por el clima, que trabaja para movilizar una respuesta integral, que aborde los distintos problemas simultáneamente para tratar de lograr cambios masivos de comportamiento en nuestras sociedades, además de promover nuevas soluciones de alta tecnología o redireccionar las inversiones hacia las energías verdes.

“La última verdad oculta del mundo es que el mundo es algo que hacemos, y sería igual de fácil hacerlo distinto”.

Dr. David Graeber

“ A veces,
la forma en que
encaramos la crisis
es la crisis”.

Dr. Bayo Akomolafe

Lo mismo debería ocurrir en el campo de la educación. Durante mucho tiempo, hemos considerado que el aprendizaje del estudiantado era el resultado de intervenciones técnicas o lineales en las cuales los Gobiernos diseñan e implementan políticas, los directivos gestionan escuelas y el personal docente enseña el plan de estudios. En realidad, nuestros sistemas de aprendizaje son ecosistemas. El aprendizaje del estudiantado está determinado por esos insumos, pero también es el resultado de una red compleja e interconectada de factores influyentes que comprenden, entre otros, el bienestar físico y mental, el apoyo familiar, la condición socioeconómica, las redes de pares y las oportunidades económicas. De allí que garantizar que todos los niños y las niñas aprendan no consiste simplemente en mejorar la instrucción, sino también las condiciones que favorezcan el aprendizaje en dichos ecosistemas, ya sean comunidades, regiones o países enteros.

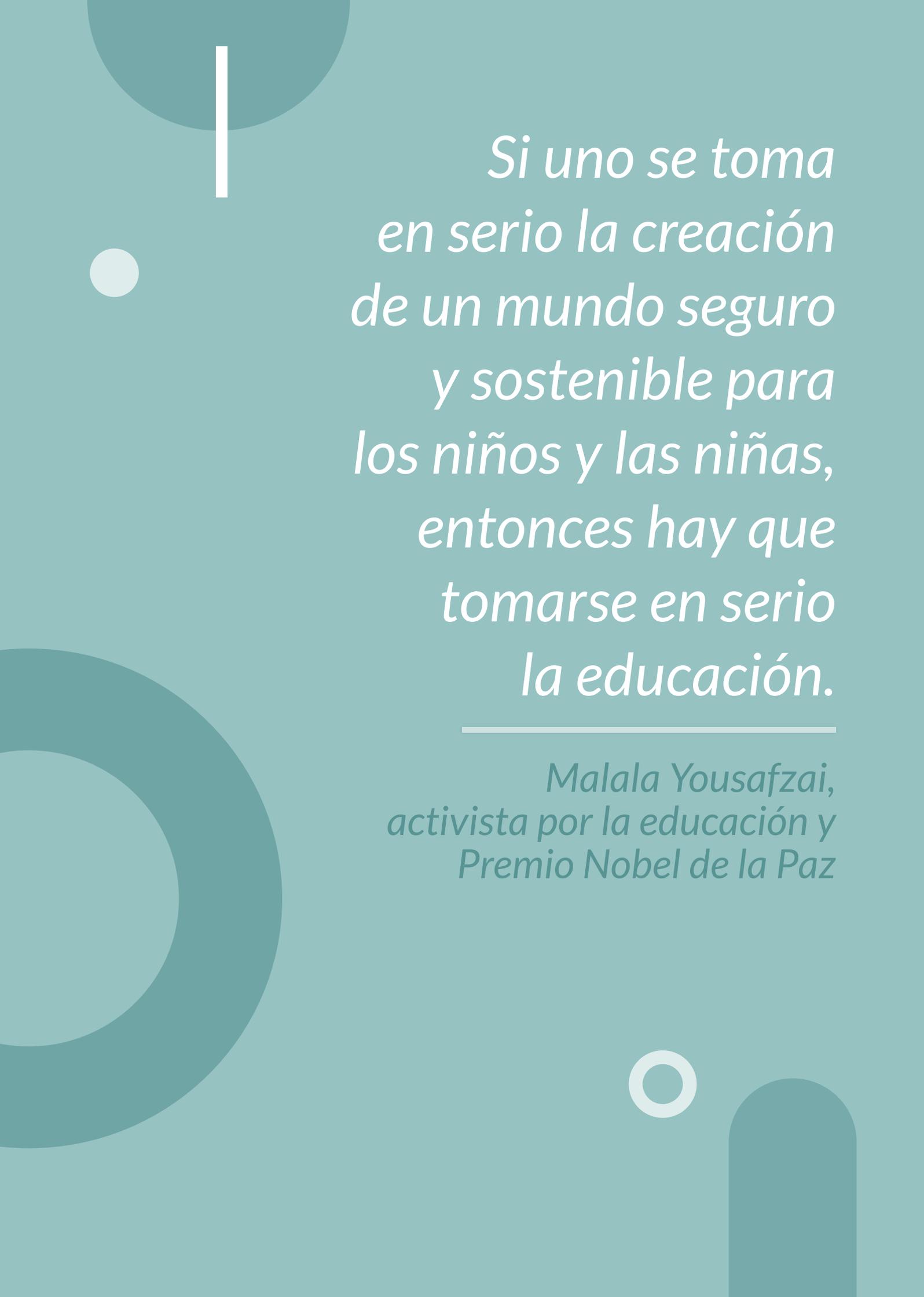
En segundo lugar, el movimiento por el clima comprende que, para poder modificar los sistemas humanos a nivel local o global, antes que nada se necesita movilizar a una masa crítica de personas diversas precisamente en esos sistemas (tanto a quienes están experimentando injusticias climáticas, como a aquellos que ocupan una posición de poder e influencia) para poder alcanzar un punto de inflexión, tras el cual la transformación de dichos sistemas se torne inevitable. Actualmente, los esfuerzos tanto locales como mundiales de nuestra comunidad educativa global se centran más en generar pruebas y dotar a los Gobiernos de herramientas para diseñar e implementar soluciones. Esto es

importante, pero es insuficiente como única estrategia. Debemos reforzarla con una mayor inversión de energía y esfuerzos para movilizar a las personas en todas partes (la sociedad civil, los profesionales y, especialmente, las personas más afectadas por la crisis de aprendizaje global) a fin de concretar y sostener el cambio en todos nuestros sistemas educativos.

La red de Teach For All ha estado trabajando durante los últimos 15 años para contribuir al crecimiento de este movimiento, como una parte más de una vasta comunidad global de colaboradores que trabajan en los ámbitos local, nacional e internacional para mejorar el aprendizaje y el desarrollo de cada estudiante. En este informe, compartimos lo que hemos aprendido hasta ahora sobre el fortalecimiento de los ecosistemas educativos y lo que haría falta para generar una masa crítica de liderazgo colectivo capaz de generar un cambio global. Esperamos que este informe contribuya a darle mayor impulso a la transformación de los ecosistemas locales y al interior de nuestro movimiento global.

Alex Beard

Director principal,
Instituto Global para
la Transformación Educativa
Teach For All



*Si uno se toma
en serio la creación
de un mundo seguro
y sostenible para
los niños y las niñas,
entonces hay que
tomarse en serio
la educación.*

*Malala Yousafzai,
activista por la educación y
Premio Nobel de la Paz*

Introducción



Transformar la educación es una prioridad mundial urgente. Cientos de millones de estudiantes de todas las latitudes no están aprendiendo lo básico que necesitan para integrarse al mundo actual, mucho menos para desarrollarse como los líderes que necesitamos, capaces de crear un futuro mejor para sí mismos, para sus comunidades y para nuestra sociedad global. Los datos más recientes demuestran que [6 de cada 10 niños y niñas](#) del mundo no pueden comprender un texto escrito simple a los diez años, que su contexto socioeconómico sigue siendo el principal factor determinante de sus logros y que lo más probable es que el sistema educativo perpetúe esta desigualdad en lugar de modificarla.

A pesar de algunos signos de avance prometedores, [el cambio no se está produciendo](#) lo suficientemente rápido para los niños y las niñas del mundo. Los

responsables de formular las políticas han establecido una [agenda global común](#) para transformar la educación. Las personas innovadoras están explorando [nuevas soluciones](#); quienes investigan están [evaluando su eficacia](#) y los donantes y las agencias de ayuda humanitaria están trabajando para extenderlas a distintos contextos. Mientras tanto, se va ampliando la [base empírica](#) acerca de aquello que da resultado, que guía el desarrollo y la implementación de nuevas políticas nacionales. No obstante, aunque ahora casi todos los niños y las niñas asisten a la escuela, hay pocos indicadores globales según los cuales [los niveles de aprendizaje van camino](#) de mejorar.

Tenemos que hacer mejor las cosas, y podemos hacerlo. Pero... ¿cómo? ¿Cómo hacemos para transformar los sistemas educativos de modo tal que todos los niños y las niñas aprendan? ¿Cuáles son

los factores clave que impulsan o permiten dicha transformación? ¿Qué debemos hacer de otra manera como comunidad global si queremos salir de este equilibrio no deseado? Durante 15 años, estas mismas preguntas motivaron los esfuerzos de las organizaciones aliadas que conforman la red de Teach For All, y las inspiraron para construir un movimiento de 100 000 líderes educativos de más de 60 países decididos a hacer frente a la crisis del aprendizaje y garantizar que todos los niños y las niñas de las comunidades donde viven y trabajan tengan acceso a la educación, el apoyo y las oportunidades que necesitan para desplegar su máximo potencial.

Los esfuerzos colectivos de este conjunto de docentes, directivos escolares, emprendedores sociales y líderes civiles sirven como laboratorio natural para generar aprendizajes que respondan a nuestros interrogantes. Y dichos esfuerzos, que están en marcha en todas partes, desde Deli hasta Duisburgo y desde Áncash hasta Auckland, demuestran que innovar y ampliar a escala las soluciones basadas en pruebas o implementar políticas efectivas desde los niveles más jerárquicos hacia abajo es necesario pero no suficiente para que todos los niños y las niñas logren aprender. El desarrollo del liderazgo colectivo es igual de importante y consiste en el desarrollo de una masa crítica de personas diversas e impulsadas por un propósito en todos los niveles del ecosistema más amplio que colaboren y aprendan mancomunadamente para lograr el cambio.

En Teach for All, creemos que el liderazgo colectivo es fundamental para transformar los sistemas educativos y, en este informe, presentamos nuestros últimos aprendizajes sobre qué es, por qué es importante y

cómo podemos cultivarlo. El informe es el resultado de cinco años de actividades de investigación y aprendizaje facilitadas por el Laboratorio de Impacto Comunitario de Teach For All, en las que participaron de forma activa más de 600 líderes diversos de más de 50 países. Está acompañado por una revisión reciente de las últimas pruebas globales sobre cómo cultivar el liderazgo colectivo para el desarrollo sostenible halladas por la comunidad de People First.⁰¹ Asimismo, presenta diez estudios de caso sobre los esfuerzos de las organizaciones aliadas a nuestra red con sede en Armenia, Austria, Bulgaria, Chile, Estados Unidos, Haití, India, México, Nigeria y Perú para cultivar el liderazgo colectivo en sus sistemas locales.

El informe se basa en dos reflexiones importantes. En primer lugar, que los sistemas educativos son sistemas humanos, son el producto diario de motivaciones, ideas, capacidades y vínculos entre millones de estudiantes, docentes, padres y madres, y directivos escolares. En segundo lugar, que el aprendizaje de los niños y las niñas no está determinado por insumos aislados, sino por sistemas complejos de **acciones interconectadas** que trascienden las puertas de la escuela y comprenden a nuestras comunidades y nuestras sociedades. Sostenemos que, para cambiar estos sistemas, necesitamos un **liderazgo colectivo**, definido como lo que sucede cuando grupos de personas que comparten un propósito común “construyen juntas un sentido que les permita encontrar la dirección y coordinar sus acciones interdependientes para lograr un resultado socialmente útil que cada una de ellas no hubiese logrado por sí sola”.⁰²

01

Véase Arkedis et al. (2023). *Collective Leadership for Sustainable Development: Evidence from Research and Practice*.

Descarga disponible en el siguiente enlace:

<https://linktr.ee/peoplefirstdev>

02

Esta es la definición de Arkedis et al. (2023). Como se señala en ese informe: “Esta definición integra varios enfoques del liderazgo colectivo basados en los estudios existentes sobre liderazgo y en la práctica del liderazgo colectivo.

En particular, se basa en la producción académica de un equipo que trabaja con la profesora Sonia Ospina —una de las coautoras de Arkedis et al. (2023)— en la Universidad de Nueva York y en la práctica de la comunidad de People First”.

Este enfoque identifica cuatro rasgos clave del liderazgo colectivo necesarios para transformar la educación: que los actores de todo el ecosistema estén ejerciendo el liderazgo y la autonomía; que dichos actores estén comprometidos con la justicia social y el propósito común de que todo el estudiantado aprenda y desarrolle su liderazgo; que estén arraigados localmente y sean diversos e inclusivos, tanto respecto de las personas que han experimentado las desigualdades que se están abordando como de quienes están en una situación más privilegiada o tienen acceso al poder; y que cuenten con las relaciones y las redes necesarias para colaborar y aprender juntos. Estos conceptos se exploran tanto en los estudios de caso como en los ejemplos extraídos del trabajo previo del Laboratorio de Impacto Comunitario.

Para transformar la educación, nuestro objetivo debe ser cultivar este liderazgo colectivo, y el informe identifica un conjunto de cuatro intervenciones complementarias para lograrlo: reclutar a personas diversas en distintas áreas del ecosistema con potencial de liderazgo; desarrollar el propósito, los valores, la visión y la capacidad de liderazgo de las personas que integran el sistema; conectar a las personas a través del desarrollo de relaciones y redes; y

convocar a las personas para desarrollar enfoques comunes sobre las acciones por emprender, los aprendizajes y la adaptación. A modo de ejemplo, presenta las estrategias que están utilizando las organizaciones socias de nuestra red en cada área de actividad.

El informe también analiza el modo en que el liderazgo colectivo influye en el cambio sistémico, facilitando transformaciones no solo de las políticas y las prácticas, sino también del propósito, la cultura y la política del sistema. Posteriormente, describe la metodología utilizada para la investigación, una metodología inclusiva de “aprendizaje en red”, que creemos que es un modelo potente para generar evidencia empírica y, simultáneamente, impulsar nuevas prácticas, así como para incluir a un grupo más diverso de actores en dicho aprendizaje. Por último, las recomendaciones del informe proponen futuras investigaciones e inversiones dentro y fuera de nuestra red.

En consonancia con nuestra filosofía de trabajo en red, ofrecemos estas reflexiones y recomendaciones en pos del aprendizaje continuo. Las hipótesis generadas por nuestra red mundial acerca del papel del liderazgo colectivo para transformar la educación son una contribución a un esfuerzo compartido global mucho más amplio para hacer frente y, algún día, resolver, la crisis mundial del aprendizaje. Nuestra esperanza es que, al divulgar nuestros hallazgos, podamos provocar nuevos aprendizajes y acciones, tanto en nuestra red como en el ecosistema más global, para amplificar y acelerar nuestros avances hacia un mundo en el que cada estudiante pueda aprender.

“ Los niños, niñas y jóvenes que pueblan nuestras aulas hoy liderarán el mundo en 20 años. Si logramos su desarrollo holístico, fomentamos su autonomía y conciencia de sí mismos y de la sociedad, su sentido de empatía y bienestar y sus capacidades de resolución de problemas y pensamiento crítico, entonces tendremos un mundo significativamente más fuerte”.

Wendy Kopp, directora ejecutiva y cofundadora de Teach For All

Glosario

Cambio del sistema

El cambio del sistema es la [transformación intencional y estratégica](#) de un sistema complejo para abordar [desafíos persistentes](#), [mejorar resultados](#), y [cambiar el propósito del sistema](#). Implica un enfoque integral superador de las intervenciones aisladas y persigue modificar las estructuras, relaciones y dinámicas subyacentes al sistema. En esencia, el cambio del sistema reconoce que muchos de los problemas y desafíos sociales están profundamente arraigados en sistemas interconectados y no en componentes individuales. Estos sistemas pueden incluir, entre otros, el sistema social, el económico, el político o el educativo. El cambio del sistema pretende identificar y abordar las causas profundas de los problemas mediante la comprensión de las interdependencias y los circuitos de retroalimentación que determinan el comportamiento y los resultados del sistema.

Liderazgo colectivo

El liderazgo colectivo se produce cuando un grupo de personas (estudiantes, docentes, familias o responsables de formular las políticas) [trabajan mancomunadamente en pos de un propósito común](#) y producen un cambio en todo el sistema que ninguno de ellos individualmente podría lograr. El liderazgo colectivo va más allá del liderazgo individual y plantea la idea de apoyar y reconocer el liderazgo de las demás personas, en particular, de quienes han sufrido las injusticias del sistema existente. El liderazgo colectivo requiere una masa crítica de líderes en los distintos niveles de un sistema, con un propósito común, la voluntad de trabajar mancomunadamente, la capacidad de hacerlo y una sólida confianza y conexión entre ellos. El liderazgo colectivo tiene el poder de ejercer presión en los puntos de influencia del ecosistema que rodea a los niños y las niñas para propiciar un cambio positivo.

Puntos de influencia del sistema

Los puntos de influencia de un sistema, según la [conceptualización de Donella Meadows](#), son áreas o elementos específicos dentro de un sistema en los que las intervenciones estratégicas pueden dar lugar a un cambio significativo y duradero. Se trata de puntos de influencia que, cuando se los aborda adecuadamente, pueden tener un impacto desproporcionado en el comportamiento y los resultados del sistema en su conjunto. Como escribió Donella Meadows, “Un cambio pequeño en un elemento puede producir grandes cambios en el todo”. Los puntos de influencia incluyen objetivos y paradigmas, estructuras, reglas e incentivos, información y retroalimentación, y otros elementos que pueden determinar el comportamiento y los resultados del sistema. Es importante notar que la elección de los puntos de influencia depende del sistema específico en el que se esté trabajando y de los objetivos de cambio deseados. Diferentes sistemas pueden requerir distintos puntos de influencia para lograr un impacto significativo. Asimismo, un enfoque de cambio del sistema trata de comprender las interrelaciones entre los puntos de influencia y considera las posibles consecuencias no deseadas de las intervenciones.

Reforma del sistema y transformación del sistema _____

Si bien la reforma del sistema involucra cambios incrementales dentro del sistema existente, la transformación del sistema pretende reconfigurarlo de manera fundamental y redefinirlo (en este informe, los sistemas educativos). La reforma del sistema se refiere a cambios incrementales realizados dentro del sistema existente para abordar problemas o desafíos específicos. Implica modificar ciertos aspectos del sistema, como las políticas, las prácticas o las estructuras, manteniendo las estructuras subyacentes y los procesos vigentes. En cambio, la [transformación del sistema](#) va más allá de los cambios incrementales y persigue reconcebir y reestructurar el sistema educativo de manera fundamental. La transformación del sistema implica [reimaginar el propósito y los objetivos de la educación](#), reconceptualizar los roles de muchas partes interesadas y rediseñar los procesos y las estructuras subyacentes.

Sistemas educativos y ecosistemas de aprendizaje _____

El término sistema educativo o sistema de escolar, según la definición de la [INEE](#) (Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia), se refiere a todo el sistema educativo formal, incluido el que se proporciona o financia a nivel nacional, regional, distrital o comunitario, y la prestación de servicios educativos públicos y privados, e incluye aspectos como el financiamiento, las leyes, las prioridades de la educación, la capacitación, la rendición de cuentas, los recursos para la educación y las escuelas, el plan de estudios, la pedagogía, los entornos escolares, la evaluación, los sistemas de información y gestión educativa (SIGED), las políticas educativas internacionales, nacionales y regionales, así como las instituciones que apoyan a la educación. Incluye a los niños y las niñas que legalmente están en edad escolar, a los niños y las niñas que no asisten a la escuela, al personal docente y a otros profesionales, padres y madres, directivos escolares, instituciones de formación docente, ministerios de Educación y a otros especialistas técnicos y responsables de formular las políticas relacionadas.

Los ecosistemas de aprendizaje comprenden a [todas las diferentes personas e instituciones](#) que contribuyen al aprendizaje y al desarrollo de la infancia y las personas jóvenes y adultas en un lugar dado. Un ecosistema de aprendizaje incluye al sistema de educación formal, pero también [trasciende las aulas](#) para dar cuenta del papel que cumplen en el desarrollo de la infancia las familias, las amistades y otros miembros de la comunidad, las instituciones cívicas y religiosas, los clubes y las asociaciones, los entes gubernamentales de salud pública, transporte, vivienda u otras áreas del desarrollo, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil (así como la provisión general de servicios de educación superior, desarrollo de la primera infancia y aprendizaje continuo). Estos ecosistemas pueden incluir espacios informales para reforzar los [resultados de aprendizaje y el bienestar integral](#), como los museos y las bibliotecas. Al enfatizar la diversidad y la adaptabilidad, los ecosistemas de aprendizaje evolucionan constantemente para satisfacer las necesidades cambiantes de quienes aprenden, y ofrecer trayectorias educativas inclusivas. Estos ecosistemas [conectan a quienes aprenden con sus comunidades](#), integrando el conocimiento y los recursos locales para abordar los desafíos sociales y garantizar la pertinencia del aprendizaje.

—
SECCIÓN UNO

Reflexiones —

¿Por qué promover el liderazgo colectivo?

“ Llegar a un punto en el que todos los niños y las niñas tengan la educación, el apoyo y las oportunidades que necesitan para forjar un futuro mejor requerirá muchos cambios. No hay una única solución, y ningún Gobierno ni líder puede lograr esto solo. Requerirá múltiples soluciones y un cambio sistémico. Por lo tanto, exige el liderazgo colectivo de las personas que han experimentado las desigualdades que se están abordando y de sus aliados, trabajando mancomunadamente en todo el sistema y por encima de las diferencias, ejerciendo el liderazgo y aprendiendo constantemente para alcanzar el propósito de que todos los niños y las niñas desplieguen su máximo potencial para forjar un futuro mejor para sí mismos y para todas las personas”.

[Introducción a Teach For All](#)



Durante los últimos cinco años, el Laboratorio de Impacto Comunitario de Teach For All ha reunido a líderes del ámbito educativo de todo el mundo para extraer aprendizajes de las comunidades y los sistemas en los que se están logrando los avances más rápidos para que todos los niños y las niñas empiecen a convertirse en líderes de un futuro mejor. A través de estudios de caso, mesas redondas, talleres y comunidades de prácticas, quienes integran esta comunidad diversa de más de 600 líderes del sistema, responsables de formular las políticas, investigadores, líderes de la sociedad civil, directivos escolares, docentes, estudiantes, y padres y madres han compartido sus perspectivas en torno de un interrogante crucial: *¿cuáles son los factores que impulsan el cambio sistémico?* Estos líderes tienen una perspectiva singularmente potente: casi todos han trabajado al menos dos años como docentes en escuelas que reciben a las personas de las comunidades marginadas de sus países, y la perspectiva que les da haber estado en la primera línea refuerza un conjunto de aprendizajes fundamentales que están surgiendo en nuestras investigaciones y en otros estudios en todo el mundo. En esta sección, esbozamos dichos aprendizajes para resaltar la necesidad del liderazgo colectivo.

Las reformas no bastan para transformar la educación, hace falta cambiar el sistema

Cuando consideramos qué se necesita para lograr que todos los niños y las niñas empiecen a convertirse en líderes de un futuro mejor, es útil diferenciar entre una **reforma educativa y un cambio del sistema**. Una reforma educativa implica modificaciones incrementales dentro del sistema escolar existente para abordar desafíos específicos manteniendo intacta la estructura fundamental. Dicha reforma, que aborda problemas individuales (como el reclutamiento de docentes) o

modifica aspectos particulares (como la actualización de los planes de estudios, las leyes y la infraestructura) suele ser necesaria y puede mejorar los sistemas educativos manteniendo la lógica subyacente tal cual estaba. Por otro lado, un cambio del sistema suele ir más allá del alcance un tanto limitado de las reformas, cuestionando y cambiando el sistema general desde sus principios, valores y propósito fundamentales. Pone en cuestión la lógica del sistema, revisa sus objetivos y define de manera conjunta un propósito adecuado al momento histórico y al contexto. El objetivo es **rediseñar y realinear todas las partes del sistema** para que contribuyan de manera coherente a este propósito definido colectivamente.

La magnitud de la crisis global del aprendizaje a la que hoy asistimos es una muestra de las limitaciones de los esfuerzos de reforma realizados recientemente. En la actualidad, siete de cada diez niños de diez años de los países de ingresos medios y bajos **no pueden comprender un texto simple**, al tiempo que los niveles de aprendizaje promedio mundiales están estancados desde hace varias décadas. Mientras tanto, nuestros jóvenes enfrentan un futuro incierto debido a las perspectivas de deterioro climático, la automatización del trabajo, los desplazamientos provocados por conflictos, la creciente desigualdad nacional y mundial, el aumento de la intolerancia y el autoritarismo, y la discriminación por razones de género, etnia o contexto socioeconómico. Para hacer frente a estos desafíos, nuestros sistemas educativos deben apoyar a cada estudiante para que despliegue todo su potencial y se desarrolle como líder de un futuro mejor en beneficio propio, de sus comunidades y de todo el planeta.⁰³

03

El concepto de cultivar "líderes de un futuro mejor" está en el núcleo de la visión que une a la red de Teach For All. Este concepto se amplía en *La Enseñanza como Liderazgo Colectivo*, un marco elaborado por el Global Learning Lab for Classroom Impact (Laboratorio de Aprendizaje Global para el Impacto en las Aulas) de Teach For All que se propone apoyar a todas las organizaciones de la red de Teach For All en sus esfuerzos por cultivar el liderazgo docente.

El cambio del sistema es necesario para mejorar simultáneamente la calidad del aprendizaje en todos nuestros sistemas educativos, y para modificar el propósito, los principios y las prácticas que los rigen.

Necesitamos cambiar el ecosistema más amplio que rodea a los niños y las niñas, no solamente el sistema escolar

No solo se trata del sistema educativo formal, sino de un ecosistema más amplio de influencias que rodea a los niños y las niñas y determina si aprenden, son líderes y, en última instancia, despliegan su potencial. Las estructuras sociales, las normas culturales, las situaciones económicas y los entornos comunitarios juegan un papel crucial en el destino de vida de los niños, las niñas y las personas jóvenes. Sin embargo, los esfuerzos por mejorar el aprendizaje del estudiantado se suelen centrar estrictamente en lo que sucede dentro del aula. Los esfuerzos por transformar la educación deberían, en cambio, apuntar a mejorar la enseñanza y el aprendizaje dentro de las aulas y a desarrollar una comunidad de apoyo y ecosistemas sociales que alimenten el crecimiento del estudiantado, amplifiquen sus voces y brinden oportunidades de participación significativa. En consonancia con el hallazgo del programa RISE en [Focus to Flourish](#), por el que “el aprendizaje para todos y todas requiere que todos y todas estén por el aprendizaje”, puede decirse que el cambio

“Hemos podido mejorar en algunos aspectos técnicos. Hemos podido escolarizar a más niños y niñas. Tenemos más docentes que asisten a la escuela con más regularidad. Pero, con respecto a los resultados de aprendizaje, la aguja casi no se ha movido”.

Khadija Bakhtiar, directora ejecutiva de Teach For Pakistan

sistémico requiere un compromiso social o comunitario con el propósito común del aprendizaje, así como la colaboración entre escuelas, familias, comunidades y responsables de formular las políticas para derribar las barreras, generar condiciones favorables y trabajar de formas coherentes, colaborativas y alineadas para lograr el cambio.

Desbloquear los avances para transformar la educación requiere pensar en los sistemas

A pesar de las buenas intenciones, muchas iniciativas no logran generar este cambio sostenible del sistema porque abordan primordialmente solo los elementos visibles del sistema más amplio, como los recursos, las políticas y los indicadores mensurables, pero dejan intactos otros elementos más fundamentales del sistema, como las mentalidades, las creencias y la distribución del poder. Esta falta de pensamiento en los sistemas y el hecho de no considerar los sistemas más amplios que rodean a la infancia y las personas jóvenes suele llevar a conclusiones falsas acerca de las causas de los desafíos que enfrenta el sistema. Los programas que resuelven algunos elementos particulares pueden mejorar los resultados de aprendizaje, pero si no consideran el sistema integralmente, es probable [que tengan un impacto limitado](#). La transformación educativa que conduce al cambio del sistema exige comprender, abordar y ser coherente con toda la gama de culturas y estructuras más profundas del sistema. [Marla Spivack, de la Dirección de RISE](#), resume este desafío: “Muy a menudo, los programas diseñados para abordar uno de estos síntomas (por ejemplo, el abandono escolar o la motivación docente) se implementan fielmente y, sin embargo, no logran mejorar

los resultados de aprendizaje. Cuando un programa no alcanza el impacto deseado, aparece la tentación de buscar el problema en los detalles, en algún aspecto del diseño o la ejecución que podría retocarse para que el programa funcione mejor. Pero el problema, generalmente, está en el sistema, y no en los detalles. El programa no fracasó por un defecto del diseño, sino por su incoherencia general con el resto del sistema educativo”.

Hay múltiples puntos de influencia para transformar los sistemas que rodean a la infancia

Comprender esto hace que nos planteemos el siguiente interrogante: ¿Cómo se pueden generar cambios en un sistema complejo para transformar la educación a fin de que cada estudiante pueda desarrollarse como líder? En respuesta a esto, muchos de quienes trabajamos en todo el mundo para transformar la educación nos basamos en la labor teórica de Donella Meadows

(Spivack, 2021; Sengeh y Winthrop, 2022). Como científica medioambiental, Meadows comprendió que los sistemas humanos complejos, al igual que los ecosistemas naturales, tienen una capacidad incorporada para adaptarse a cambios superficiales, que son absorbidos sin modificar fundamentalmente el sistema. Las modificaciones más profundas solo pueden lograrse a través de los “puntos de influencia” del sistema, en los cuales “un cambio pequeño en un elemento puede producir grandes cambios en el todo” (Meadows, 1999). A lo largo de cinco años de aprendizaje e investigación en toda la red de Teach For All, de empaparnos de las [últimas perspectivas de nuestros colegas](#) de la comunidad educativa global, y a través de los diez estudios de caso desarrollados para este informe, hemos identificado aquellos que consideramos que son los puntos de influencia críticos para lograr un cambio del sistema en el campo de la educación:

⁰⁴ Las [investigaciones globales](#) llevadas a cabo por [Big Change](#), [RewirED](#), [Teach For All](#), [HundrED](#), la [OCDE](#) y otros señalan que la transformación requiere una nueva mentalidad, y que los actores (educadores, estudiantes, padres y madres, comunidades y pares) deben cambiar su forma de pensar sobre lo siguiente: el propósito (los objetivos y los resultados de la educación), el poder (ampliar el espectro de quienes tienen voz y autonomía en la educación) y la práctica (desbloquear innovaciones con potencial transformador); una nueva mentalidad que todos los actores del sistema apliquen.

⁰⁵ [RISE](#) también considera que un compromiso consensuado con el propósito de aprendizaje es una pieza faltante crucial para abordar la crisis del aprendizaje. [RISE](#) descubrió que el [propósito común](#) era un factor que impulsaba el progreso en Brasil, Vietnam y Tanzania. Otras investigaciones comprobaron la importancia del propósito para lograr un cambio en el sistema. Por ejemplo, el Centro para la Educación Universal de Brookings publicó un [informe de políticas](#) en el que sostuvo que el cambio del sistema «debe comprender una nueva revisión de los objetivos del sistema» y desarrollar una visión y un propósito ampliamente compartidos.

⁰⁶ La [System Innovation Initiative](#) (Iniciativa de Innovación en el Sistema) de la fundación [ROCKWOOL](#) ha identificado al poder como una de las cuatro claves para desbloquear la innovación en el sistema, junto con el propósito, las relaciones y los flujos de recursos.

ATRIBUTO DEL SISTEMA	PUNTO DE INFLUENCIA
Propósito	Los paradigmas organizan a los actores del sistema en patrones respecto de cómo piensan, qué hacen y cómo son. Trascender un paradigma educativo particular y poder considerar múltiples paradigmas alternativos es un factor clave para impulsar la transformación del sistema.
Cambios en los objetivos, las creencias y los valores que orientan al sistema	Las mentalidades son el conjunto de creencias, supuestos subyacentes y patrones de pensamiento compartidos por los actores del sistema que determinan de qué modo abordan el logro del propósito del sistema, o de su propósito individual. ⁰⁴
	Los objetivos o resultados deseados del sistema se refieren a los objetivos comunes que los actores del sistema están tratando de alcanzar. Esta dirección compartida fomenta un compromiso, una coordinación y una resiliencia del sistema que perdura con el tiempo. ⁰⁵
Poder	La autonomía es la capacidad de influir en la distribución de los recursos, las oportunidades y la toma de decisiones dentro del sistema. Significa actuar en lugar de ser objeto de una acción y dar forma en lugar de ser moldeado. ⁰⁶
Cambios en la forma de compartir y ejercer el poder dentro del sistema	

07

Si bien no hay un único estudio que aborde exhaustivamente el papel de la confianza y las relaciones en el cambio del sistema, hay varios ejemplos y estudios que subrayan su importancia. En Ontario, Canadá, la implementación de las [Estrategias de Alfabetización y Aritmética de Ontario](#) sirve como ejemplo del papel que juega la confianza en el cambio del sistema. La estrategia pretende mejorar los logros estudiantiles en alfabetización y matemáticas implementando iniciativas provinciales. Las investigaciones llevadas a cabo por [Bryk, Gomez, Grunow y LeMahieu](#) (2015) examinaron los esfuerzos por cambiar el rumbo de las escuelas públicas de Chicago. Hallaron que generar confianza entre la dirigencia del distrito, los directivos escolares, el personal docente y las partes interesadas de la comunidad era esencial para lograr un cambio exitoso del sistema.

08

La Alianza Global de Líderes de la Educación, la ONG Dream a Dream (Sueña un Sueño) y el Instituto de Aprendizaje Planetario (2023) [identificaron que establecer una colaboración](#) sofisticada (generando vínculos horizontales y verticales en todo el sistema) es una de las estrategias clave para desarrollar los ecosistemas de aprendizaje en el Sur Global. La base empírica proveniente del Norte Global (el Reino Unido y EE. UU.) incluye los siguientes trabajos: [Putting collective impact in context](#): A review of the literature on local cross-sector collaboration to improve education (Henig et al., Universidad de Columbia, 2015); [Collaboration and collective impact](#): how can funders, NGOs and governments achieve more together? (Mulgan, NESTA, 2016).

09

“Adaptar lo que uno adopta a medida que lo implementa» es una de las cinco acciones clave para transformar los sistemas educativos descritas por RISE en [Focus to Flourish](#): Five Actions to Accelerate Progress in Learning (Pritchett, Newman y Silberstein, 2022).

10

La [Alianza Global para la Educación](#), [Unicef](#) y otros sostienen que es fundamental medir el impacto de las nuevas políticas para desarrollar sistemas educativos más fuertes y equitativos. Con datos confiables, los responsables de formular las políticas, quienes gestionan las escuelas, el personal docente y las comunidades

ATRIBUTO DEL SISTEMA	PUNTO DE INFLUENCIA
Poder Cambios en la forma de compartir y ejercer el poder dentro del sistema	La confianza es un hilo crítico intangible que une a las partes interesadas y permite la efectiva colaboración, comunicación y cooperación dentro de un sistema. Se construye sobre la base de relaciones interpersonales fuertes. ⁰⁷
	La colaboración es más que un proceso técnico para conectar los proyectos, ya que comprende la creación de estructuras que fortalezcan el propósito, la confianza y el poder, así como la capacidad de emprender acciones comunes coordinadas y de aprender continuamente y adaptarse juntos. ⁰⁸
Aprendizaje Cambios en las interacciones dentro del sistema	La reflexión es el mecanismo a través del cual se disparan y se sostienen las adaptaciones al sistema. Es más efectiva cuando es iterativa, inclusiva y está basada en datos pertinentes, con múltiples actores involucrados. ⁰⁹
	La retroalimentación es el mecanismo a través del cual el sistema genera información pertinente de su propio desempeño, sobre la base de las medidas adecuadas, datos generados de forma periódica y confiable, y el análisis de esos datos. ¹⁰
	La innovación incluye el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, enfoques y soluciones para abordar desafíos complejos dentro del sistema. Implica la introducción de nuevos conceptos, tecnologías, procesos o estrategias.
Implementación Cambios en las prácticas, la infraestructura y los recursos	Las prácticas son los abordajes de los actores de todo el sistema del diseño de los planes de estudios, la enseñanza, el reclutamiento y la capacitación docente, la evaluación de los aprendizajes, la rendición de cuentas de las escuelas, la participación de las familias, la gobernanza y otros temas similares. ¹¹
	La infraestructura se refiere a la estructura física de un sistema educativo a través de la cual se llevan a cabo la enseñanza y el aprendizaje. Incluye elementos como el personal docente y de apoyo, las aulas y las escuelas, las computadoras y los libros.
	Los recursos son los insumos financieros que recibe un sistema educativo y que están determinados por los Gobiernos locales o nacionales. Si bien una asignación de recursos suficiente es crucial para el sistema educativo, los gastos no se correlacionan con el aprendizaje. ¹²

pueden identificar los problemas, plantear soluciones y dirigir los recursos hacia donde más se los necesite. A [New Education Story](#) identifica que «hacer que los datos y la información sean más accesibles, útiles e interesantes para las partes interesadas» es una de las acciones que permiten ampliar el universo de quienes tienen voz y autonomía.

11

En [Transformación de los sistemas educativos: Por qué, qué y cómo](#), el Centro para la Educación Universal de Brookings establece la importancia de (re)diseñar las experiencias de enseñanza y aprendizaje para garantizar que el estudiantado alcance los objetivos del sistema como un paso crucial para la transformación del sistema. Asimismo, las [investigaciones globales](#) de [Big Change](#), [RewirED](#), [Teach For All](#), y otros identificaron la práctica como uno de los tres instrumentos para transformar los sistemas.

12

[Rebecca Winthrop](#), participante sénior y directora del Centro para la Educación Universal de Brookings sostiene que transformar los sistemas educativos para que aborden las profundas brechas de equidad y pertinencia exige un enfoque participativo de elaboración de políticas que ponga en el centro a quienes están dentro del sistema.

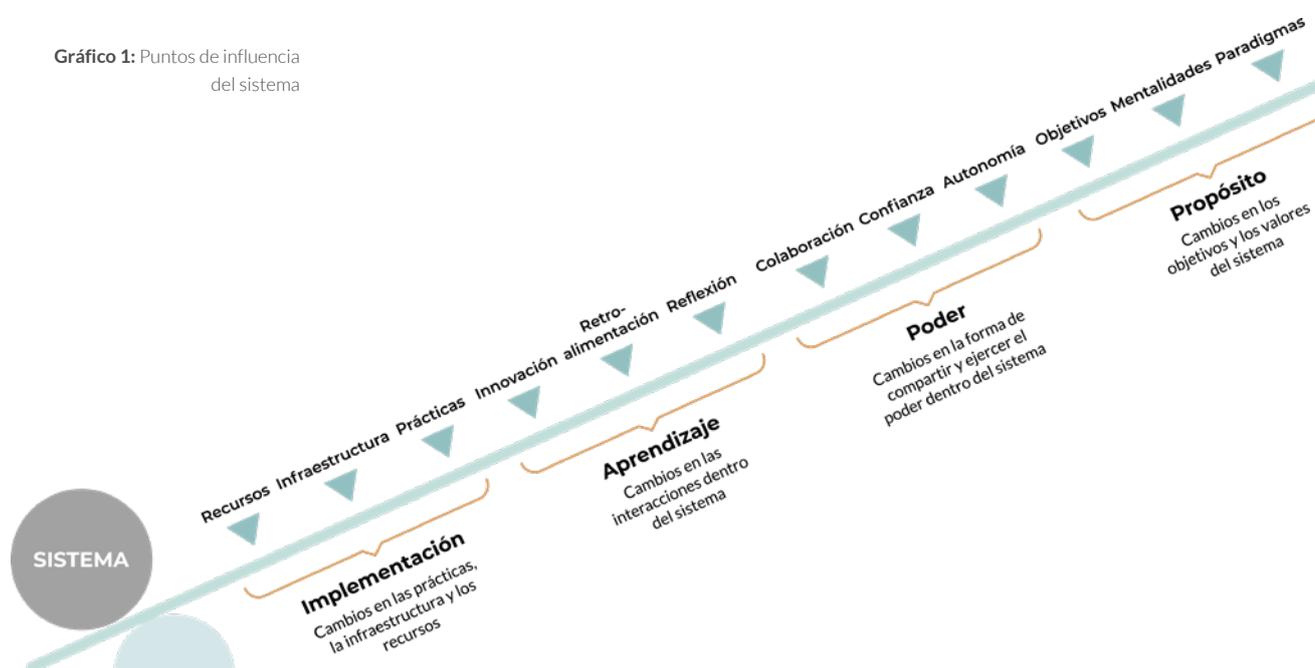
Estos puntos de influencia están interconectados, lo cual significa que se requiere un enfoque holístico

Si bien los cambios en cualquiera de estos puntos de influencia pueden contribuir a un cambio en la dinámica y los resultados del sistema, Meadows desarrolló un [marco](#) que ordena estos puntos de influencia según su potencial para cambiar un sistema y su facilidad de implementación, que ha sido adaptado y adoptado por [RISE](#), [A New Education Story](#) y el [Centro para la Educación Universal](#) de Brookings. Meadows señala que solemos pasar por

alto los puntos de influencia más potentes de un sistema, como su propósito o su cultura, que pueden tener un impacto profundo en el sistema, pese a que también son los aspectos más difíciles de cambiar. Asimismo, señala que estos puntos de influencia están interconectados, de modo que las intervenciones en el sistema tienen efectos indirectos en todas partes; así, las innovaciones pueden provocar cambios de mentalidad y el aprendizaje puede guiar la práctica. Los esfuerzos que logran con

éxito un cambio del sistema responden a esta interconexión adoptando un enfoque holístico del cambio que persigue abordar múltiples puntos de influencia al mismo tiempo. Aunque el marco de Meadows nos ayuda a visualizar estos puntos de influencia, no logra orientarnos acerca de cómo impulsarlos. La experiencia de los líderes de la red de Teach For All sugiere que se puede desarrollar un enfoque holístico invirtiendo en las personas.

Gráfico 1: Puntos de influencia del sistema



“Si realmente creemos que el propósito es una parte fundamental para que cada persona tenga una vida plena, no deberíamos sorprendernos cuando las investigaciones más serias nos demuestran que el propósito también es, en efecto, algo crucial para generar sistemas educativos y sociedades más significativos”.

Yue-Yi Hwa, investigadora,
programa RISE

Para cambiar los sistemas de manera integral, necesitamos cultivar el liderazgo colectivo

El paradigma dominante del desarrollo internacional persigue la mejora de los resultados educativos a través de la ampliación de las soluciones técnicas basadas en pruebas. No obstante, si bien la implementación de políticas, programas, tecnologías y prácticas áulicas que han resultado comprobadamente efectivos en otras partes puede dar lugar a algunas mejoras en el aprendizaje, la experiencia de nuestra red sugiere que, por sí solo, este enfoque no es suficiente para lograr un cambio sistémico. Igualmente cruciales son los esfuerzos por cambiar el propósito, el poder y el aprendizaje dentro del sistema, lo cual redundará en que las personas con un propósito común en todo el ecosistema que rodea a los niños y las niñas ejerzan su autonomía y liderazgo, con relaciones y rituales para aprender juntos y mejorar continuamente a lo largo del tiempo. En otras palabras, requiere cultivar lo que llamamos “liderazgo colectivo”. Por consiguiente,

la transformación de los sistemas educativos requiere equilibrar las inversiones en soluciones y políticas nuevas con inversiones concomitantes en el desarrollo de las personas (individuos, grupos, organizaciones y redes). Estos esfuerzos deben estar interconectados y fortalecerse recíprocamente de modo de lograr una interrelación dinámica que impulse un cambio significativo.

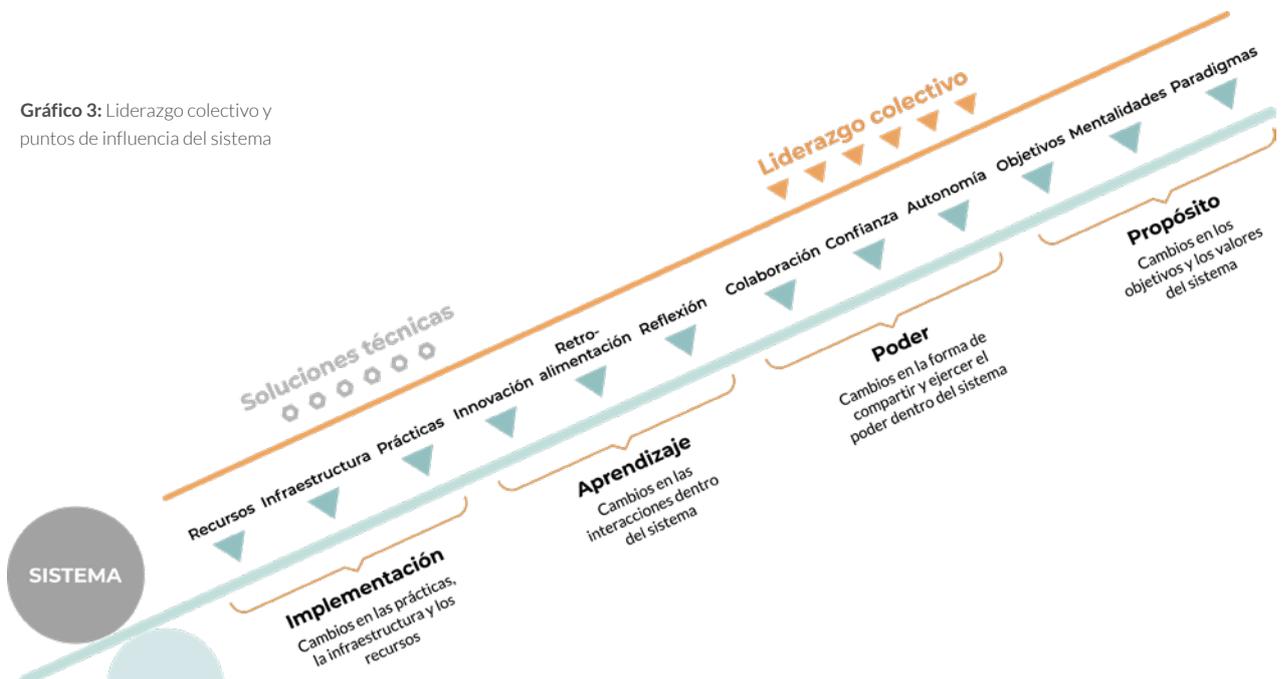
Al igual que la doble hélice del ADN, que entrelaza dos cadenas complementarias para crear vida, nuestra hipótesis también sugiere que las cadenas gemelas de las políticas y las personas se entrelazan para permitir la transformación educativa.

Gráfico 2: El liderazgo colectivo y las soluciones técnicas propician el cambio sistémico



Por un lado, los cambios estructurales, los enfoques innovadores, las nuevas prácticas basadas en pruebas y las reformas de los planes de estudios, la pedagogía, la evaluación, la infraestructura y las políticas aportan correcciones técnicas al sistema educativo. Por otro lado, las personas, los grupos, las organizaciones y las redes aportan propósito, dirección, energía, coherencia y capacidad de aprendizaje y crecimiento para generar, en todo el ecosistema, condiciones favorables que permitan que esas correcciones se arraiguen. Nuestro paradigma sostiene que la interacción de estas dos cadenas es fundamental y que, para cambiar los sistemas, es preciso hacer inversiones concomitantes significativas en el desarrollo de las personas en todos los niveles del sistema y, específicamente, en cultivar su liderazgo colectivo.

Gráfico 3: Liderazgo colectivo y puntos de influencia del sistema



¿Qué es el liderazgo colectivo?

“ La transformación requiere un trabajo exhaustivo dentro del sistema. Es un esfuerzo profundamente humano. Requiere comprender las fuerzas que están en el centro de los sistemas educativos para identificar y desafiar a aquellas que hacen que los sistemas se resistan al cambio, a pesar de los intentos frecuentes, bien planificados y dotados de los recursos necesarios para implementarlo”.

[A New Education Story: Three Drivers to Transform Education Systems](#)

13 Education Commission (2022), *Rewiring Education for People and Planet*.

14 Arkedis, J. et al. (2023), *Collective Leadership for Sustainable Development: Evidence from Research and Practice*.

El liderazgo colectivo es [mencionado por la Comisión de Educación](#) como uno de los tres factores fundamentales que facilitan la transformación educativa (Education Commission, 2022).¹³ ¿Pero qué es? Una de las últimas reseñas de la base empírica sobre el liderazgo colectivo para el desarrollo sostenible encargada por [la comunidad de People First](#), un grupo transectorial y globalmente diverso de profesionales, académicos y actores del ámbito público y privado define el liderazgo colectivo como “un grupo de personas (un “colectivo”) que construyen significado juntas para poder encontrar una dirección y coordinar sus acciones interdependientes en pos de alcanzar un resultado socialmente útil que cada una de ellas no hubiese podido lograr por sí sola” (Arkedis et al., 2023).¹⁴ El informe pone de relieve que el liderazgo colectivo se produce cuando las personas que han experimentado las desigualdades que se están abordando trabajan mancomunadamente con sus aliados, por encima de las diferencias y en todo el ecosistema, ejerciendo el liderazgo y aprendiendo constantemente para alcanzar el propósito del desarrollo sostenible.

Características del liderazgo colectivo para transformar la educación



Gráfico 4: Características del liderazgo colectivo

En nuestras propias investigaciones y aprendizajes logrados por toda la red de Teach For All, identificamos cuatro rasgos comunes de los ecosistemas en los cuales el liderazgo colectivo está impulsando el cambio, a saber:

- Las partes interesadas de todo el ecosistema están ejerciendo el liderazgo y la autonomía.
 - Estas personas comparten su compromiso con el propósito de que cada estudiante pueda desarrollarse y prosperar.
 - Estas personas son del ámbito local y provienen de distintos contextos.
 - Todas estas personas tienen capacidades, relaciones, redes y espacios donde colaborar y aprender juntas.
- **Las partes interesadas de todo el ecosistema están ejerciendo el liderazgo y la autonomía.** Si bien es correcto que el esfuerzo global para transformar la educación se centre significativamente en la comprensión del liderazgo que es preciso que tengan quienes formulan las políticas, los directivos escolares

y el personal docente, los ejemplos de nuestra red demuestran que no solo es fundamental el liderazgo colectivo de estos actores, sino también el de los que componen un ecosistema más amplio que comprende a estudiantes, padres y madres, líderes de la sociedad civil, organizaciones benéficas y otras partes interesadas. Los esfuerzos exitosos por cultivar el liderazgo colectivo se basan en el convencimiento de que la autonomía no solo la ejercen quienes tienen una autoridad formal, sino también un colectivo más amplio.



En foco: Transformar la educación en Deli

En Deli, India, por ejemplo, un esfuerzo de 10 años para transformar la educación ha logrado cambios significativos en el propósito, la cultura, los gastos y la infraestructura de todo el sistema de escuelas públicas de la región, que muestran signos promisorios de estar contribuyendo a mejorar las tasas de asistencia y las calificaciones en las pruebas, y de estar orientando el sistema hacia un conjunto más integral de objetivos de aprendizaje (Aiyar *et al.*, 2021). Si bien el Gobierno de Deli ha sido un factor clave para lograr estos avances, un conjunto mucho más amplio de partes interesadas también ha contribuido significativamente en el marco de un esfuerzo colectivo por transformar el sistema: Pratham aportó su experiencia de Teaching at the Right Level para desarrollar la capacidad del personal docente de Deli; Dream a Dream infundió en el sistema una fuerte orientación hacia un nuevo plan de estudios de la felicidad; Indus Action movilizó a estudiantes y padres y madres de las comunidades más marginadas para que defendieran su derecho a la educación y al acceso a becas para estudiar de forma gratuita en escuelas privadas; los Comités de Gestión Escolar, compuestos por juntas de padres y madres de la comunidad local, tuvieron más voz; y el partido gobernante llegó al poder gracias a un movimiento de base y anticorrupción, lo cual significa que la chispa de la transformación fue una masa crítica de personas que ejercieron su autonomía colectiva para generar un cambio. A su vez, Teach For India aportó un flujo de cientos de líderes al Gobierno, a los puestos de directivos escolares y docentes, y al sector de las ONG de Deli, con *alumni* como Anurag Kundu, que presidió la Comisión por los Derechos del Niño de Deli; Parinita Jain, que cofundó la Alohomora Education Foundation; y Tarun Cherukuri, fundador y director ejecutivo de Indus Action, entre tantos otros *alumni*.

“El cambio de los sistemas solo puede producirse al ritmo de la confianza”.

Tarun Cherukuri,
director ejecutivo
de Indus Action

- **Todos estos líderes están comprometidos con el propósito de que cada estudiante pueda desarrollarse y prosperar.** La experiencia de nuestra red sugiere que es igualmente crucial que las partes interesadas que ejercen el liderazgo y la autonomía en todo el ecosistema estén motivadas por un propósito y trabajen en pos de la justicia social. Los esfuerzos colectivos son más eficaces cuando grupos de partes interesadas trabajan para alcanzar un claro propósito común, que esté arraigado localmente y haya sido desarrollado de manera colectiva para hacer frente a un desafío común.



En foco: El giro de las escuelas de Londres

En Londres, Reino Unido, las escuelas de la ciudad han dado un giro extraordinario durante las últimas dos décadas (Baars *et al.*, 2014). Hace veinte años, en términos de aprendizaje del estudiantado, para quienes provenían de los contextos más desfavorecidos, no había peor lugar que este en el Reino Unido para asistir a la escuela. Actualmente, [los niños y las niñas de Londres provenientes de contextos desfavorecidos](#) muestran mejor desempeño que sus pares más acomodados de otras partes del país. Este espectacular giro es el resultado de un esfuerzo colectivo realizado por una comunidad de líderes impulsados por un propósito y comprometidos con la justicia social. Comenzó a principios de siglo con la inauguración del London Challenge (el Desafío de Londres), un esfuerzo colaborativo del Gobierno, las empresas y la sociedad civil para transformar radicalmente las escuelas con peor desempeño de Londres, que también incluyó el lanzamiento de Teach First en 2002. Esta coalición estuvo motivada por un compromiso común con la mejora de la calidad educativa en la capital para garantizar que cada estudiante, independientemente de su contexto de procedencia, tuviera acceso a la mejor educación. Desde entonces, Teach First ha reclutado y desarrollado a más de 6500 líderes impulsados por un propósito para que trabajen en las escuelas londinenses y, actualmente, hay más de 1000 *alumni* de Teach First desempeñándose en puestos de liderazgo de nivel medio o superior en escuelas de la ciudad. Asimismo, estos líderes han fundado y dirigido algunas de las escuelas más sobresalientes de Londres, ocupan cargos jerárquicos en los niveles decisorios de la política educativa, dirigen las instituciones de capacitación docente más grandes del país, han creado la plataforma de educación digital más exitosa y de mayor alcance, y han puesto en marcha emprendimientos sociales en los sectores de la asistencia social, el trabajo juvenil y la justicia penal, transformando así la cultura y el propósito de la educación en Londres.



- **Todos estos líderes son del ámbito local y provienen de distintos contextos.** La tercera característica del liderazgo colectivo es que incluye a un grupo amplio de personas de distintos contextos del ecosistema local, compuesto tanto por quienes han experimentado las desigualdades que se están abordando, como por aquellos que han estado en una situación privilegiada o han tenido acceso al poder. Si bien algunos enfoques de la transformación están implícitamente

arraigados en la noción de que un cambio del sistema se logra de arriba hacia abajo a partir de las acciones de quienes están en el poder, otros sostienen que el cambio del sistema solo puede provenir de un esfuerzo de base inclusivo llevado a cabo por docentes, estudiantes, padres y madres, y otros aliados. La experiencia de nuestra red sugiere que debemos adoptar un enfoque mixto, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba simultáneamente. Transformar la educación requiere el liderazgo colectivo tanto de quienes han experimentado las desigualdades como de quienes han tenido una situación más privilegiada o acceso al poder.



En foco: Red de *alumni* de Teach For Cambodia

Los *alumni* del programa de Teach For Cambodia, que fue iniciado en 2018, ya están ocupando puestos muy influyentes en el ecosistema educativo camboyano, donde gestionan proyectos de desarrollo de gran escala en alianza con el Gobierno de Camboya, el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo y otros. Fundamentalmente, todos estos *alumni* líderes han pasado dos años dando clases al estudiantado que sus nuevos programas y políticas se proponen atender. Algo muy importante que vale la pena destacar es que, si bien algunos de estos *alumni* líderes provienen de contextos más privilegiados, otros comparten los mismos contextos socioeconómicos y culturales de su estudiantado, de modo que estas perspectivas diversas y arraigadas localmente guían sus esfuerzos por cambiar el sistema. En general, aquellos líderes que han experimentado las desigualdades que se están abordando están más implicados personalmente en la verdadera consecución de ese objetivo y, por ello, le dan un nuevo propósito a su labor junto con quienes provienen de contextos más privilegiados, que suelen trabajar en el Gobierno.

- **Todos estos líderes tienen capacidades, relaciones, redes y espacios donde colaborar y aprender juntos.** Por último, el liderazgo colectivo implica que estos líderes diversos y motivados por un propósito que trabajan juntos en todo el sistema están unidos por las relaciones, las redes y la confianza que existe entre ellos. Estas conexiones les permiten trabajar mancomunadamente de manera eficaz y coherente, y participar del aprendizaje compartido acerca de los avances que se están logrando, lo cual les permite adaptar su enfoque.

**En foco: Efecto Áncash, de Enseña Perú**

En Huari, en los Andes peruanos, Enseña Perú lanzó Efecto Áncash en 2017 con el fin de impulsar un enfoque integral del sistema para mejorar el aprendizaje y el bienestar del estudiantado de la región (6800 estudiantes). El proceso se inició con el establecimiento de una iniciativa formal de impacto colectivo entre Enseña Perú, el Ministerio de Educación local y Antamina, una empresa minera que tiene inversiones importantes en la región. A partir de esta iniciativa, el equipo de Enseña Perú reclutó a decenas de líderes para que enseñaran allí, iniciando así un proceso de años de forjar la confianza entre la organización y toda la comunidad de funcionarios, directivos escolares, docentes, estudiantes, padres y madres, y pobladores locales de toda la región. El desarrollo de un conjunto de procesos para fortalecer la colaboración y el aprendizaje entre estas partes interesadas fue fundamental en este esfuerzo. Cada año, un evento popular de tres días llamado Ayni reunía a cientos de estas partes interesadas para llevar a cabo reuniones públicas con el fin de reflexionar sobre el propósito de la educación en la región, el rol de cada persona en este proceso y los avances que se estaban logrando. Asimismo, Enseña Perú también encuestó anualmente a más de mil padres, madres y docentes, y mostró las respuestas de esas encuestas en las reuniones a fin de guiar las reflexiones. Con el tiempo, hubo cada vez más datos disponibles en la comunidad, y Enseña Perú y el Ministerio convocaron a un socio universitario para evaluar los aprendizajes y el bienestar del estudiantado. La cultura y los procesos de aprendizaje compartidos han sido un factor fundamental para el éxito de Efecto Áncash: las evaluaciones externas demuestran que el efecto en la mejora del aprendizaje del estudiantado de la región ha sido estadísticamente significativo (Lavado *et al.*, 2021).

“Estoy convencido de que dar el poder al estudiantado para que impulse su propio propósito en la educación es uno de los cambios educativos más importantes de nuestro tiempo”.

Franco Mosso,
director ejecutivo
de Enseña Perú

La interacción simultánea de estas cuatro características de liderazgo colectivo es lo mejor para generar el propósito común y el impulso común en todo el ecosistema que sirve como terreno fértil para permitir el éxito del desarrollo y la implementación de soluciones más técnicas. Esto significa que el proceso para cultivar el liderazgo colectivo es complejo y se origina a partir de distintas intervenciones paralelas, que describimos más abajo.

¿Cómo cultivamos el liderazgo colectivo?

“ Cuando trabajas con las personas del lugar para consensuar el tipo de cambio que quieres para tu comunidad, de modo que tu propia idea y la idea de la comunidad puedan fundirse para generar una visión común, entonces podrás implementar esa visión más eficazmente. Dicha visión se convierte en la visión de la comunidad con la que estás trabajando”.

Shisir Khanal, exdirector ejecutivo de Teach For Nepal

15

Véase, por ejemplo, la síntesis de Arkedis et al. (2023) sobre las pruebas relacionadas con el liderazgo colectivo en los movimientos sociales.

El liderazgo colectivo puede surgir orgánicamente dentro de los sistemas, pero también se puede cultivar de manera intencional.¹⁵ Las organizaciones aliadas a la red de Teach For All, en alianza estrecha con otras partes interesadas locales, procuran explícitamente cultivar el liderazgo colectivo en las comunidades locales y los sistemas nacionales en los que trabajan para complementar intervenciones y reformas más técnicas. Al hacerlo, persiguen los siguientes objetivos: aumentar la cantidad de líderes con un propósito, una visión y valores comunes que asuman puestos clave dentro del sistema; desarrollar la capacidad de las personas para trabajar de manera colectiva en todo el sistema; forjar relaciones fuertes y de confianza para favorecer la colaboración; y generar espacios y procesos participativos de reflexión, acción y aprendizaje (en definitiva, cultivar la capacidad, la conexión y la colaboración de las personas que integran el ecosistema).

Estrategias para cultivar el liderazgo colectivo

En la [revisión de la base empírica sobre el liderazgo colectivo](#) encargada por la comunidad de People First, se identificaron tres estrategias clave para cultivar el liderazgo colectivo en pos del desarrollo sostenible: programas basados en cohortes de participantes para desarrollar la capacidad de liderazgo; actividades para hacer contactos a fin de fortalecer las conexiones; y esfuerzos para convocar a las partes interesadas y facilitar el diálogo. Si bien estos hallazgos se identifican con la experiencia de las organizaciones aliadas a la red de Teach For All, en nuestras propias investigaciones conducentes a la elaboración de este informe, identificamos cuatro estrategias distintivas utilizadas por dichas organizaciones para cultivar el liderazgo colectivo con el fin de transformar la educación en el plano local

o nacional. Tales estrategias son las siguientes:

- Reclutar a un conjunto de personas diversas con potencial de liderazgo en todo el ecosistema.
- Desarrollar el propósito, los valores, la visión y la capacidad de liderazgo de las personas que integran el sistema.
- Conectar a las personas a través del desarrollo de relaciones y redes.
- Convocar a las personas para desarrollar enfoques comunes sobre las acciones por emprender, los aprendizajes y la adaptación.

Reclutar a un conjunto de personas diversas con potencial de liderazgo en todo el ecosistema

Aprendizajes: Reclutar

- Reclutar cohortes diversas para fortalecer la representatividad y la sostenibilidad del liderazgo colectivo en el ecosistema
- Utilizar evaluaciones complejas basadas en competencias para seleccionar a participantes motivados por este propósito con el potencial de liderazgo necesario
- Aprovechar el proceso de inscripción para sumergir a los candidatos en las realidades del ecosistema local
- Sostener el reclutamiento a lo largo del tiempo en un ecosistema dado para desarrollar una masa crítica de líderes que sirva de base para los esfuerzos en pos de un cambio del sistema

Un elemento central de la labor de las organizaciones aliadas a la red de Teach For All es el reclutamiento de personas diversas y talentosas, que generalmente están iniciando su carrera, para que participen de un programa de dos años en el cual se desempeñan como docentes en las aulas

que reciben a los y las estudiantes más marginados de sus países. Esta intervención incorpora al sector a personas que de otro modo no hubiesen considerado desarrollar una carrera en el ámbito de la educación, y que luego, después del programa, mayoritariamente eligen carreras en las que asumen el liderazgo desempeñando distintas funciones en todo el ecosistema que rodea a la infancia con el fin de lograr un cambio sistémico. Hasta el momento, las organizaciones aliadas a la red de Teach For All han reclutado así a más de

100 000 líderes en más de 60 países, y el 72% de estos líderes siguen trabajando o estudiando para ampliar las oportunidades de los niños y las niñas o mejorar la calidad de vida de las comunidades desfavorecidas, según los últimos [datos recopilados por Teach for All](#). En respuesta a las necesidades y las oportunidades del contexto, las organizaciones de nuestra red toman decisiones concienzudas sobre a quién reclutar, cuántas personas reclutar y a qué parte del sistema dirigir sus esfuerzos.



La red en foco: Reclutar

En 2002, cuando se lanzó Teach First, se centró primordialmente en el reclutamiento de los graduados más destacados de las universidades de elite que continuarían ocupando posiciones de poder dentro del sistema, mientras que, actualmente, aspira a reclutar a una [proporción mucho mayor de docentes](#) representativos de los contextos diversos de los que provienen los niños y las niñas a quienes enseñan. De manera similar, Enseña por México está experimentando en la región de Yucatán con el reclutamiento de participantes que comparten los mismos contextos indígenas del estudiantado al que van a enseñar, y un 48% de quienes integran la cohorte actual de Teach For America se identifican como personas negras, indígenas o de color, mientras que un 59% señala que proviene de un contexto de ingresos bajos. Por su parte, Teach For Pakistan y Teach For Nigeria están explorando enfoques que amplían drásticamente la cantidad de participantes que reclutan, mientras que Teach for the Philippines recluta deliberadamente a participantes con potencial para continuar trabajando en puestos políticos y relacionados con las políticas, a quienes luego apoya mediante un tercer año de programa. Todas estas decisiones de reclutamiento se realizan con la intención de cambiar la composición de los actores del sistema, ya sea para profundizar su conexión con la comunidad y su sostenibilidad, cultivar una masa crítica, imbuir al sistema de un nuevo propósito, o encaminar a líderes motivados por un propósito para que ocupen puestos influyentes.



Desarrollar el propósito, los valores, la visión y la capacidad de liderazgo de las personas que integran el sistema

Aprendizajes: Desarrollar

- Desarrollar un profundo sentido de propósito en la totalidad de quienes participan con el fin de trabajar para garantizar que cada estudiante cultive sus habilidades de liderazgo
- Incorporar a los programas de capacitación docente y de desarrollo profesional oportunidades de desarrollo de liderazgo del sistema
- Cultivar deliberadamente mentalidades específicas orientadas al liderazgo y capacidades basadas en las necesidades y las oportunidades locales
- Fortalecer el liderazgo de los *alumni* por medio de plataformas y programas especializados que también estén arraigados en el contexto
- Aprovechar el liderazgo de los *alumni* para desarrollar las capacidades de otras partes interesadas en el sistema

Otra estrategia importante es el desarrollo de formas de pensar y capacidades de liderazgo colectivo con un propósito en mente en las personas de todo el ecosistema. Para las organizaciones aliadas a la red de Teach For All, lo primordial es cultivar el liderazgo colectivo de sus participantes y *alumni*, tanto durante el programa de enseñanza de dos años (a través de programas intensivos de prácticas previas al ejercicio y desarrollo profesional constante, que incluye tutorías docentes integrales) como por medio de apoyo a los *alumni* después de esos primeros dos años. Para nuestros aliados en la red, el núcleo de este enfoque de desarrollo del liderazgo

es la concepción de la enseñanza como liderazgo colectivo, lo cual significa que los participantes están desarrollando su excelencia como docentes y su orientación, sus lentes y sus capacidades de liderar el sistema con un propósito en mente.

Los enfoques específicos referidos al desarrollo de los participantes varían dentro de la red, y las organizaciones aliadas realizan sus elecciones respecto del diseño y la implementación del programa, con profundo arraigo en las oportunidades y las necesidades del contexto, y en consonancia con el propósito particular al que apunta su labor. Al mismo tiempo, estos programas tienen muchos elementos en común. Cada uno de los 100 000 líderes de la red de Teach For All ha realizado un programa de capacitación intensivo inicial para prepararse para su programa de enseñanza de dos años, y recibe el apoyo de tutores docentes que le brindan una orientación más personalizada durante esos dos años de programa. La mayoría de los participantes también pueden aprovechar distintas oportunidades de desarrollo profesional continuo, que varían desde aquellas centradas en la práctica de la enseñanza hasta las que persiguen desarrollar otras mentalidades y capacidades de liderazgo colectivo.



La red en foco: Desarrollar

Además de desarrollar a sus participantes como docentes excepcionales, el programa de dos años de Teach For Cambodia también incluye módulos sobre cómo superar los traumas con el fin de ayudar a quienes participan a sobrellevar el impacto de la historia del país en sus propias vidas y la de sus comunidades, así como un programa de maestría ofrecido junto con una universidad que los capacita en políticas públicas y liderazgo del sistema para que se desempeñen con eficacia en funciones gubernamentales. Las [investigaciones independientes](#)

de Teach For America, Enseña Chile, Enseña por México y Teach For India han demostrado que los programas tienen un impacto significativo en las mentalidades, las creencias y las trayectorias profesionales de quienes participan, comparados con postulantes similares que no fueron aceptados para participar de los programas. Algunas organizaciones aliadas a la red también tienen programas diseñados para desarrollar la capacidad de liderazgo de otros actores del ecosistema, por ejemplo, estudiantes, padres y madres, docentes tradicionales y directivos escolares. Algunos de estos son la Revolución de la Educación de la Infancia de Teach For India, las cohortes de padres, madres y directivos escolares de Anseye Pou Ayiti, y el trabajo de varias organizaciones aliadas a la red para capacitar a los directivos escolares actuales de las escuelas públicas en la región del África subsahariana, en alianza con ProFuturo.

LA ENSEÑANZA COMO LIDERAZGO COLECTIVO

La Enseñanza como Liderazgo Colectivo es un marco viable y adaptable al contexto local para docentes, tutores de docentes y diseñadores de programas que persigue cultivar el liderazgo estudiantil para un futuro mejor para sí mismos, para sus comunidades y para todas las personas. Es utilizado por todas las organizaciones aliadas a la red de Teach For All para guiar sus decisiones sobre el desarrollo del liderazgo de sus docentes.



Gráfico 5: Marco de la enseñanza como liderazgo colectivo.

La Enseñanza como Liderazgo Colectivo fue desarrollada por el Global Learning Lab (Laboratorio de Aprendizaje Global) de Teach for All, que organizó miles de “visitas virtuales” a aulas transformadoras de todo el mundo. Quienes participaron de dichas experiencias identificaron los patrones que veían en esas aulas y comunidades en las que cada estudiante parece estar convirtiéndose en líder para un futuro mejor. El marco de La Enseñanza como Liderazgo Colectivo surgió de estos aprendizajes.

Conectar a las personas a través del desarrollo de relaciones y redes

Aprendizajes: Conectar

- Facilitar el contacto permanente entre los *alumni* para fortalecer las relaciones personales, intercambiar ideas y colaborar en los proyectos
- Conectar a los *alumni* fuera de su red y de la organización con actores clave del sistema
- Desarrollar la capacidad de cada participante y cada *alumni* para que se comprometan de manera profunda y auténtica con los miembros de la comunidad

Construir y fortalecer redes de líderes diversos puede hacer que personas y organizaciones que de otro modo no hubiesen colaborado entre sí trabajen mancomunadamente. Las redes son fundamentales para gestionar el desafío adaptativo del cambio del sistema y, cuando se las construye sobre la base de la confianza y de relaciones interpersonales auténticas, pueden reforzar el propósito común y la coherencia y generar estructuras y procesos de colaboración, intercambio de información y movilización de recursos que multipliquen los esfuerzos de las organizaciones individuales. Las organizaciones aliadas a la red de Teach For All invierten en el desarrollo de estas redes entre quienes participan de sus programas y

sus *alumni*, así como entre otros actores del ecosistema local o nacional más amplio. Durante el programa de desarrollo de liderazgo de dos años, se crean espacios de intercambio periódico con el fin de fomentar los vínculos interpersonales a través de relatos, experiencias compartidas o celebraciones. Estos vínculos se siguen cultivando una vez que ha finalizado el programa de dos años mediante encuentros anuales de *alumni* en festivales de aprendizaje, retiros de fin de semana o eventos sociales nocturnos. En algunos contextos, quienes participan también reciben capacitación relacionada con las prácticas de desarrollo de redes, organización comunitaria o narrativa, empeñándose por crear una cultura de la cohorte durante estas experiencias. En el plano del ecosistema en toda su amplitud, los líderes de la red también son capacitados y empoderados para priorizar el desarrollo de relaciones interpersonales uno a uno con estudiantes, padres y madres, docentes y otras partes interesadas de la comunidad como base de sus esfuerzos en las aulas y los sistemas, poniendo gran énfasis en hacerlo de manera auténtica y en un verdadero espíritu de alianza.

“Nuestras comunidades deben ser quienes lideren el camino. Todos y todas somos responsables de la educación y de su impacto en cada niño, niña y joven. Quisiera usar el verbo «cocrear», no empoderar, puesto que este último implica que otros les están otorgando el poder, y ellos ya lo tienen”.

Michelle Johansson,
Ako Mātātupu



La red en foco: Conectar

En Deli, Teach For India trata de garantizar que todos los miembros de toda su comunidad (docentes, estudiantes o *alumni*) tengan su propia “tribu de los 20”, un grupo de personas diversas que se conocen a fondo entre sí y se apoyan mutuamente, y que pueden también reflexionar sobre los avances y emprender acciones como grupo. Teach For India también empleó en Deli a los llamados “agrupadores de redes”, contratando a personas responsables de fomentar las conexiones entre distintos actores en diversas regiones de la ciudad, y organizó *durbars* (espacios abiertos para narrar historias en los que cualquiera puede participar para contar o escuchar historias y forjar vínculos interpersonales en ese proceso). La red de Teach For India en Deli ronda los miles de miembros e incluye a funcionarios ministeriales de alto rango, líderes estudiantiles, directores ejecutivos de entidades benéficas, padres y madres, donantes y docentes de escuelas públicas.

Convocar a las personas para desarrollar enfoques comunes sobre las acciones por emprender, los aprendizajes y la adaptación

Aprendizajes: Convocar

- Participar en la definición de una visión contextual y la construcción de narrativas nuevas
- Alinear a los actores de todo el ecosistema en torno a un propósito común
- Cultivar la autonomía y la capacidad de las partes interesadas en todo el ecosistema
- Establecer enfoques integrales del sistema para la acción colectiva
- Desarrollar alianzas colaborativas con los líderes del sistema

Sobre la base de una masa crítica de líderes conectados provenientes de todo el ecosistema, otra estrategia que persigue cultivar el liderazgo colectivo es que una o más organizaciones reúnan a grupos de actores de todo el ecosistema para definir un

propósito común, identificar los desafíos compartidos, imaginar posibilidades y soluciones, y emprender acciones conjuntas. Estos colectivos, una vez establecidos, participan en los procesos vigentes de consultas participativas, en las cuales evalúan el éxito de su estrategia común y hacen adaptaciones al enfoque guiados por una comprensión profunda del contexto conjugada con experiencias comunes y una perspectiva global. Para permitir una participación inclusiva y eficaz, los esfuerzos pueden dirigirse a desarrollar las capacidades de diversos actores del grupo, como estudiantes, padres y madres, y docentes, en áreas como el análisis de datos, el aprendizaje activo, la resolución de problemas y la conciencia crítica.

“Se trata de reunir a toda la comunidad para trabajar mancomunadamente en la definición del cambio necesario”.

Graeme Duncan,
Right to Succeed



La red en foco: Convocar

Las organizaciones aliadas a la red de Teach For All y los *alumni* están cumpliendo una función cada vez más convocante en pos del cambio del sistema. Enseña Perú, en el marco del Efecto Áncash, reunió al Ministerio de Educación local con una compañía minera y una red enorme y diversa de partes interesadas de toda la región mediante sus esfuerzos por construir la confianza y sus reuniones “Ayni”. Algo similar logró Teach For Bulgaria, que ha desempeñado este papel a nivel nacional durante la última década, organizando reuniones anuales con investigadores destacados y responsables de formular políticas para reflexionar acerca del estado de la educación búlgara y las últimas lecciones aprendidas a nivel mundial, y convocando proyectos junto con financiadores y altos funcionarios gubernamentales para conectar “focos de propósitos” dentro del sistema y establecer prioridades en todo el sistema para mejorar la capacitación docente y el liderazgo escolar. Por su parte, el proyecto Colegios que Aprenden de Enseña Chile trabaja directamente con los equipos escolares o ministeriales locales en 17 de las 70 regiones administrativas del país. Colegios que Aprenden reúne a equipos de diversas partes interesadas de la escuela y la comunidad y los guía a través de una consulta participativa acerca de los avances del aprendizaje del estudiantado, sus causas profundas y las soluciones para mejorarlo, con el objeto de establecer una cultura, procesos e información comunes para apoyar el aprendizaje continuo en todo el grupo. De manera similar, en 2018, Teach For Nepal llevó a cabo en Tulsipur la primera evaluación ASER (Informe Anual sobre el Estado de la Educación) del aprendizaje estudiantil del estado, y permitió su colaboración, la cual utilizaron con otras partes interesadas de toda la región para establecer un plan de acción integral para mejorar el aprendizaje en el plano local.

Si se las interpreta en conjunto, estas intervenciones complementarias para cultivar el liderazgo colectivo demuestran de qué modo dicho liderazgo no es simplemente un concepto, sino el producto de un conjunto de prácticas de todo el sistema.



Gráfico 6: Enfoques para cultivar el liderazgo colectivo con el fin de cambiar los sistemas

¿Qué papel desempeña el liderazgo colectivo en el cambio del sistema?

“Tenemos que desarrollar en las personas jóvenes esa esperanza auténtica fundamental que les dice que pueden lograr el cambio y que estamos todos tirando para el mismo lado. Y así, nuestro [trabajo debe girar] en torno de esa idea: tratar de comprender de qué modo funcionan las sociedades, y cómo jugar el juego, y cómo cambiar el juego. Y qué habilidades necesitamos para hacerlo”.

Ann Milne, exdirectora de Kia Aroha, Nueva Zelanda

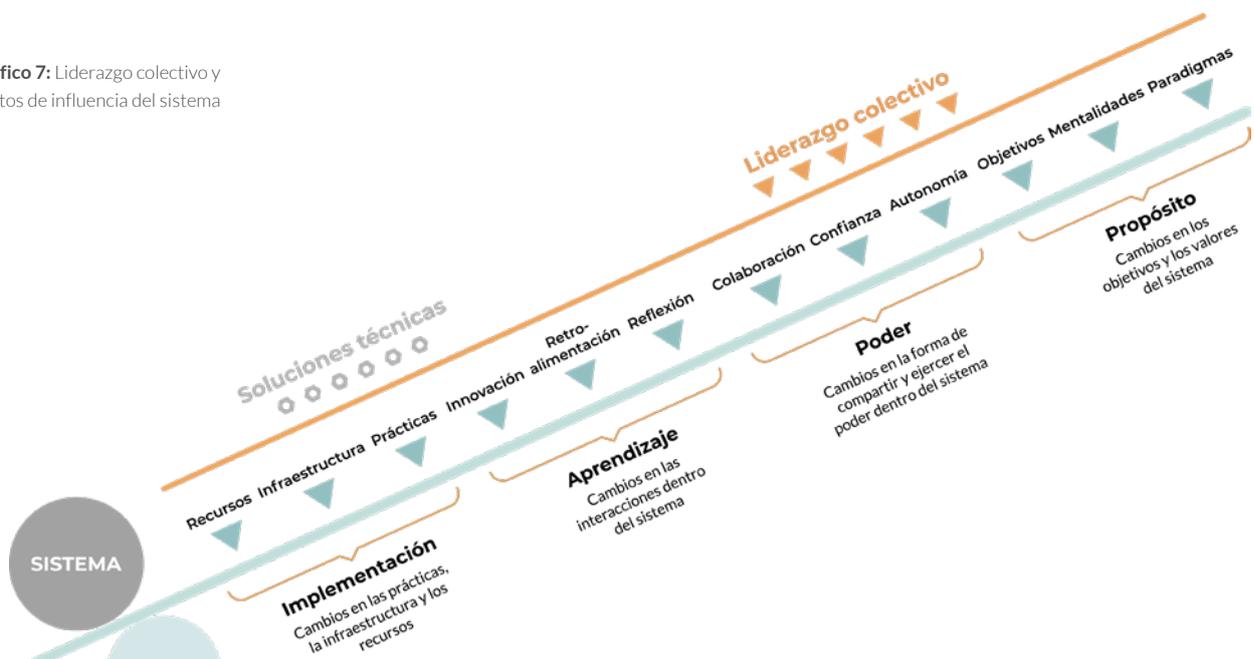
La experiencia de la red de Teach For All sugiere que, al apoyar a una masa crítica de líderes diversos que comparten un propósito y valores, colaboran en varios niveles y adoptan distintas vías para llegar al cambio, cultivar el liderazgo colectivo aumenta la probabilidad de lograr una transformación de todo el sistema. En primer lugar, el liderazgo colectivo impacta en los principales puntos de influencia del sistema, como el propósito, el poder y el aprendizaje, mientras que las intervenciones técnicas están dirigidas a puntos de influencia menores, como las políticas y las prácticas. En segundo lugar, mediante las acciones coordinadas de distintos líderes que trabajan en todos los niveles de un ecosistema en pos de un propósito común, se pueden abordar múltiples puntos de influencia de manera simultánea e integral. En tercer lugar, la inclusión de muchos actores diversos representantes de múltiples voces, experiencias y perspectivas significa que los esfuerzos colectivos tienen más probabilidades de lograr su objetivo desafiando las desigualdades, los sesgos y los supuestos del sistema que pueden obstaculizar los avances hacia la equidad

y, al mismo tiempo, que habrá una masa más numerosa de líderes involucrados en el esfuerzo por generar un cambio, lo cual aumenta las posibilidades de sostener dicho cambio.

Cultivar el liderazgo colectivo para catalizar el cambio del sistema educativo

De todo esto se desprende que cultivar el liderazgo colectivo es una estrategia clave para transformar la educación. No obstante, si bien en el mundo hay una gran base empírica acerca del impacto de las prácticas, las políticas y otras soluciones técnicas a nivel del sistema, hay pocas investigaciones sobre este tema. Un informe reciente encargado por la comunidad de People First halló “un conjunto creciente de pruebas que documentan la función crítica de los actores locales (las personas que trabajan dentro de los sistemas) para impulsar los resultados de desarrollo en una amplia variedad de sectores clave, como el desarrollo económico, el Gobierno, la educación y la salud” (Arkedis *et al.* 2023, p. 9). Mientras tanto, los hallazgos preliminares de un

Gráfico 7: Liderazgo colectivo y puntos de influencia del sistema



estudio de próxima publicación sugieren que la estrategia de largo plazo de Teach For America consistente en el desarrollo de una masa crítica de liderazgo colectivo en todo el territorio de distritos escolares, ciudades y regiones de Estados Unidos ha tenido un impacto positivo en los resultados estudiantiles a gran escala. Más allá de esto, las experiencias de las organizaciones aliadas a la red de Teach For All sugieren que cultivar el liderazgo colectivo puede cambiar los sistemas de distintas formas, a saber:

- Cultivar el liderazgo colectivo para modificar el propósito.
- Cultivar el liderazgo colectivo para redistribuir el poder.
- Cultivar el liderazgo colectivo para reforzar el aprendizaje.
- Cultivar el liderazgo colectivo para mejorar la implementación.



- **Cultivar el liderazgo colectivo para modificar el propósito.** El reclutamiento y el desarrollo de una masa crítica de líderes impulsados por un propósito dentro de un sistema puede tener un efecto profundo en las mentalidades y las creencias de los demás integrantes del sistema. A medida que las organizaciones aliadas a la red de Teach For All paulatinamente reclutan y desarrollan a líderes y los conectan entre sí, surge un movimiento que se extiende por todo el sistema. La energía y la capacidad de trabajar con otras personas para lograr un cambio, los vínculos que forjan con otros líderes, las mentalidades y los paradigmas que dan forma a su visión del mundo y a su sentido de propósito y posibilidad pueden inspirar a otros. Muchas organizaciones aliadas aprovechan esta base involucrando explícitamente a múltiples actores diversos en procesos comunes para redefinir colectivamente el propósito que persigue el sistema. Esto puede provocar que los sistemas se orienten hacia un propósito que refleja mejor los desafíos y las oportunidades locales, y que está más claramente arraigado en los valores de todas las partes interesadas que participan.



En foco: Teach For Armenia

El trabajo de Teach For Armenia para reclutar y desarrollar simultáneamente a *alumni* líderes con el fin de que infundan un nuevo propósito y energía en todos los niveles del sistema nacional, y de desarrollar alianzas en los distintos niveles de gobierno ha contribuido a un cambio de mentalidad más amplio en todo el sistema, que ha generado conciencia sobre la desigualdad educativa y ha dejado en claro que es urgente abordarla a nivel nacional.

- **Cultivar el liderazgo colectivo para redistribuir el poder.** El reclutamiento, el desarrollo y la vinculación de personas diversas como agentes de cambio, con el tiempo, puede tener un impacto en la dinámica de poder. En toda la red de Teach For All, muchas organizaciones aliadas reclutan a una proporción significativa de sus participantes entre personas de contextos de bajos ingresos, indígenas o marginados de una u otra forma con el fin de que, gradualmente, estos líderes vayan ocupando cada vez más posiciones influyentes dentro del sistema. Estos líderes también aportan sus propias redes socialmente construidas, que les permiten alzar las voces de los demás, cambiar quién ejerce el poder y reestructurar el sistema para asistir mejor a todo el estudiantado. Asimismo, algunas organizaciones también desarrollan a sus participantes y sus *alumni* para que puedan reforzar la confianza y las conexiones entre diversos actores del sistema, sentando las bases de una colaboración significativa. De este modo, es posible compartir y ejercer el poder de manera más eficaz en favor de los intereses de aquellos estudiantes y comunidades a los que el sistema históricamente ha desatendido.



En foco: Anseye Pou Ayiti (Teach For Haiti)

Anseye Pou Ayiti prioriza el reclutamiento de participantes que provienen del interior de sus comunidades aliadas de Haití, de los mismos contextos que el estudiantado al que enseñan. Recientemente, ha ampliado sus programas para desarrollar también a padres y madres, y directivos escolares con el objeto de construir movimientos diversos de líderes civiles con el poder de concretar cambios.

“Necesitamos difundir nuestros esfuerzos para tener sistemas que aprendan”.

Tomás Recart,
director ejecutivo
de Enseña Chile



- **Cultivar el liderazgo colectivo para reforzar el aprendizaje.** La capacidad de un sistema para aprender y adaptarse puede reforzarse aumentando la cantidad de líderes diversos dentro de este que comprendan la importancia del aprendizaje colectivo y la adaptación como factores que impulsan el cambio sistémico, y que tengan los conocimientos, las habilidades y las redes para implementar dicho cambio. Asimismo, para aumentar la capacidad de aprendizaje del sistema es preciso facilitar los procesos que reúnen a líderes diversos de todos sus niveles para que establezcan objetivos y prioridades comunes, creen nuevos sistemas de medición y retroalimentación acordes a dichos objetivos, y generen espacios y procesos

inclusivos para la reflexión común sobre los avances colectivos. Las organizaciones aliadas a la red de Teach For All han contribuido a cambiar el modo en que los sistemas locales y regionales aprenden y se adaptan reclutando y desarrollando a una masa crítica de líderes orientados al aprendizaje colectivo y la adaptación. En algunos casos, también han liderado activamente los esfuerzos por promover el aprendizaje común y la adaptación entre distintas partes interesadas que integran el ecosistema.



En foco: Teach For Nepal

Los *alumni* de Teach For Nepal que trabajan como asesores educativos en la región de Tulsipur dirigieron el diseño y la implementación de la primera evaluación del aprendizaje estudiantil siguiendo el estilo de evaluación ASER. Facilitaron una reflexión colectiva sobre los resultados con los responsables de formular las políticas, los directivos escolares, el personal docente y los miembros de la comunidad para generar, dentro del sistema, un nuevo circuito de retroalimentación inclusiva y basada en datos.

- **Cultivar el liderazgo colectivo para mejorar la implementación.** Los líderes reclutados y desarrollados por las organizaciones aliadas a la red de Teach For All también asumen distintos roles en el ecosistema más amplio que rodea al estudiantado, como docentes, directivos escolares, responsables de formular las políticas, investigadores, líderes civiles y emprendedores sociales. Al hacerlo, adoptan, elaboran y difunden nuevas prácticas y soluciones en todo el sistema, ya sea de manera directa en las aulas y las escuelas, o a través de mecanismos como la capacitación docente, la participación familiar, la incidencia, la organización, el desarrollo de la tecnología educativa o contribuyendo al cambio de las políticas. En este sentido, cultivar el liderazgo colectivo contribuye a reforzar la capacidad técnica del sistema, y apoya la cocreación, el diseño y la implementación de políticas y soluciones basadas en pruebas, incluso mientras se generan las condiciones sistémicas favorables para esas mismas soluciones. Asimismo, la profunda comprensión colectiva del contexto local que tienen estos líderes aumenta la probabilidad de que se seleccionen y se implementen las soluciones más adecuadas.



En foco: Teach For Nigeria

En el estado de Ogún, el personal docente de Teach For Nigeria implementó nuevas prácticas para el diseño y el desarrollo de clases, las mediciones, el aprovechamiento de la tecnología y la gestión de las relaciones con las familias. La demostración de estos ejemplos de prueba de nuevas prácticas ha provocado un cambio en las mentalidades de otros docentes del sistema que han adoptado dichas prácticas.

Los siguientes estudios de caso investigan de qué manera diez organizaciones de nuestra red han cultivado el liderazgo colectivo para generar cambios sistémicos en las comunidades y los sistemas en los que trabajan.

—
SECCIÓN DOS

● —
Metodología

Un nuevo paradigma: Aprendizaje en red para lograr el cambio del sistema

Este informe es el resultado de una metodología tripartita de aprendizaje e investigación que comprendió una revisión de la base empírica mundial, el desarrollo de diez estudios de caso originales y una síntesis del aprendizaje creado en conjunto por más de 600 profesionales de toda nuestra red global, que utilizaron [el enfoque del aprendizaje de La Red Global de Teach For All](#) (en inglés). El enfoque adoptado es una evolución respecto de los modelos tradicionales de “llevar la base empírica a la práctica”, en los que los conocimientos nuevos se generan por medio de investigaciones y luego se difunden de arriba hacia abajo con la esperanza, pocas veces concretada, de que guíen cambios en las políticas y las prácticas. En su lugar, la metodología de aprendizaje de nuestra red adopta un enfoque de abajo hacia arriba, para lo cual reúne a distintos profesionales de toda nuestra red mundial a fin de que compartan sus reflexiones y generen una base empírica de manera colectiva. Esta metodología más orgánica de ir “de la práctica a la base empírica”, en la cual el aprendizaje germina desde la base y, por lo tanto, está en sintonía con las necesidades del mundo real, exige un esfuerzo conjunto para integrar distintas voces, experiencias y perspectivas, que consideramos fundamental para generar conocimiento y aprendizajes pertinentes. El enfoque incluye lo siguiente:

- **Cultivar intencionadamente un entorno que apoye el aprendizaje mundial**, que se desarrolle estableciendo una visión y valores comunes entre los participantes de la red de aprendizaje; forjando relaciones personales estrechas entre los profesionales para fomentar el aprendizaje entre pares; valorando las reflexiones de los profesionales locales como una fuente de conocimientos fundamental; e incorporando una cultura y procesos de aprendizaje basados en pruebas.
- **Un método de aprendizaje explícito**, que comprende un ciclo a través del cual los profesionales hacen lo siguiente:
 - **Generar hipótesis en todo el mundo mediante...**
 - **El cuestionamiento:** Reunir a los grupos en torno a una pregunta de investigación común
 - **La exploración:** Revisar colectivamente la base empírica más reciente sobre dicha cuestión
 - **La síntesis:** Extraer aprendizajes de esa base empírica
 - **Poner a prueba hipótesis localmente por medio de...**
 - **La adaptación:** Utilizar la base empírica como guía para tener un enfoque contextualizado
 - **La experiencia:** Implementar e iterar con ese enfoque
 - **La evaluación:** Evaluar la eficacia del enfoque
 - **Construir conocimiento global a través de...**
 - **La reflexión:** Volver a reunirse como grupo mundial para reflexionar sobre las experiencias
 - **La captación:** Sintetizar, como resultado del proceso, nuevos conocimientos y base empírica



En este sentido, el informe se funda en una base sólida de 15 años de experiencias vividas directamente por los 100 000 profesionales de 61 países que forman parte de nuestra red global. De forma más directa, es el resultado del compromiso activo de más de 600 de estos líderes, que durante los últimos cinco años participaron de un proceso de aprendizaje colectivo de la red facilitado por el Laboratorio de Impacto Comunitario de Teach For All. Este conocimiento se ha integrado con la base empírica más reciente, lo cual garantiza que nuestras conclusiones surgen tanto de la teoría como de la práctica. Por último, queremos que nuestros aprendizajes sean totalmente accesibles y sirvan para empoderar a comunidades, educadores y líderes de todas partes para que implementen estrategias efectivas adaptadas a los distintos contextos.

Enfoque de los estudios de caso: Un ejemplo vivo del cambio de paradigma

Sobre la base descrita, para este trabajo encargamos diez estudios de caso detallados que investigaron el esfuerzo específico de algunas de las organizaciones aliadas a la red de Teach For All para cultivar el liderazgo colectivo en pos de un cambio del sistema en el nivel local o nacional en Armenia, Austria, Bulgaria,

Chile, Estados Unidos, Haití, India, México, Nigeria y Perú. Nuestro equipo está compuesto por un autor principal y coautores locales de cada uno de estos países, que conceptualizaron un plan de investigación, llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con miembros del personal y partes interesadas clave, y aprendieron juntos sobre síntesis y análisis de datos. Para garantizar el arraigo local de este proyecto, el autor principal y los coautores locales fueron seleccionados entre los *alumni* del programa de cada organización aliada a la red, quienes debían cumplir el requisito de tener experiencia en redacción académica de investigaciones, recopilación de datos mediante entrevistas semiestructuradas y síntesis de datos cualitativos provenientes de múltiples fuentes, así como un conocimiento profundo del contexto de la organización aliada a la red. Más específicamente, el proceso involucró lo siguiente:

- 1. La formulación de preguntas de aprendizaje claras:** ¿Cómo está cultivando el liderazgo colectivo la organización aliada? ¿Cómo está catalizando o contribuyendo a que se produzca el cambio sistémico el liderazgo colectivo? ¿Cuál es el contexto organizacional y sistémico pertinente?

- 2. La selección de organizaciones aliadas a la red:** Conforme al marco interno de Teach for All para la selección de organizaciones aliadas, descrito como un muestreo por conveniencia, y una vez enunciado el alcance del proyecto, consultamos con muchas partes interesadas de toda la red y con personal de las organizaciones aliadas para identificar a los socios que potencialmente podrían acompañarnos en esta investigación. Se puso el énfasis en las organizaciones que querían priorizar investigaciones reflexivas sobre su propio trabajo para cultivar el liderazgo colectivo, así como en aquellas que habían estado activas durante un período lo suficientemente prolongado y tenían una escala relativamente grande de *alumni* de sus programas. Así, los socios que seleccionamos abarcan las Américas, África, la región de Asia-Pacífico y Europa. A largo plazo, nuestra ambición es ampliar este estudio para incluir casos de otros contextos regionales, nacionales y comunitarios, especialmente, de las regiones de Medio Oriente y el norte de África, África, y Asia-Pacífico, con el fin de incorporar una mayor diversidad de perspectivas y hallazgos.
- 3. Estudios de caso exploratorios llevados a cabo por los autores locales:** Algo central en nuestro enfoque fue la metodología exploratoria mediante estudios de caso, conceptualizada por un autor principal que trabajó con el equipo de Investigación y Evaluación de Teach for All y en colaboración con nueve coautores locales, quienes llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con representantes de *alumni*, directores de programas y personal directivo de las organizaciones aliadas, así como con tres partes interesadas clave de cada región. Con la capacitación recibida del autor principal y del equipo de investigación de Teach for All, estos coautores locales se adentraron profundamente en la información, buscando patrones, anomalías y riqueza en las narrativas. Sus hallazgos, basados en las transcripciones de las entrevistas y citas clave, pasaron por tres versiones antes de que el autor principal las puliera para incluirlas en este informe.
- 4. Talleres colectivos de aprendizaje y reflexión:** Nuestro compromiso con el aprendizaje en red también se manifestó en tres talleres para el personal de las nueve organizaciones aliadas a la red y los coautores locales. Si bien cada taller tuvo su objetivo singular, un hilo conductor entre los tres fue promover la colaboración y el aprendizaje mutuo. El primer Taller Inaugural marcó el tono, al evaluar de manera crítica los alcances de los estudios de caso y señalar las narrativas más potentes. Nuestro subsiguiente Taller sobre



los Instrumentos del Cambio del Sistema fue muy útil al guiar a los participantes a través de los instrumentos emergentes para el cambio sistémico y recopilar retroalimentación fundamental para perfeccionar nuestros estudios. Por último, el Taller de Cierre y Reflexión celebró los logros colectivos, extrajo las reflexiones finales y las contextualizó en el marco de la teoría más amplia del cambio.

- 5. Análisis cruzado de los casos:** El autor principal llevó a cabo un examen cruzado de los casos para identificar las similitudes y las diferencias entre los estudios. Mediante el uso del software MaxQDA para el análisis de datos cualitativos y apoyándose en la teoría del cambio de Teach for All, se estableció un esquema de codificación. Si el contenido se desviaba de este esquema, se empleaba un método inductivo secundario. Este análisis reveló temas y patrones clave, así como reflexiones particulares a partir de los casos, que dieron forma a las preguntas específicas y suscitaban nuevos interrogantes, presentados en la sección que sintetiza este informe.



—
SECCIÓN TRES

Estudios de Caso

A continuación, se presentan los estudios de caso de Perú, Chile, México, Estados Unidos, Nigeria, Austria, Bulgaria, Armenia e India, en los que se exploran las decisiones estratégicas tomadas por las organizaciones socias para cultivar el liderazgo colectivo, el desarrollo del liderazgo colectivo resultante de estas estrategias y una evaluación cualitativa del impacto del liderazgo colectivo en los sistemas locales o nacionales.

Enseña Perú: Un enfoque sistémico para mejorar el aprendizaje en los Andes peruanos mediante un creciente liderazgo

Efecto Áncash, de Enseña Perú, es una iniciativa de impacto colectivo de múltiples programas que ha mejorado significativamente los resultados de aprendizaje de 6800 estudiantes en Huari, una comunidad en el norte de Perú. Al cultivar un liderazgo coordinado entre docentes, personal de dirección y administración, estudiantes y padres y madres locales y regionales del ámbito educativo, en solo cinco años, Efecto Áncash ha creado un fuerte sentido de propósito común, ha desarrollado la capacidad de actores clave en toda la región y ha establecido nuevos sistemas, procesos y cultura de aprendizaje. Todo esto ha dado lugar a una mejora en los aprendizajes, a la reducción de las brechas de aprendizaje y al desarrollo socioemocional, además de un cambio de mentalidad en todo el ecosistema sobre lo que hace falta para brindar una educación de calidad a los niños y las niñas en las comunidades rurales marginadas.

Introducción y Contexto

En Áncash, una región del norte del Perú conocida por su diversa geografía y composición cultural, prevalecen las disparidades educativas y los desafíos sociales. En 2017, de las 24 regiones de Perú, Áncash se ubicó el sexto lugar más bajo en los indicadores de lectura y el décimo más bajo en desnutrición infantil crónica. La violencia en las escuelas y los hogares eran la norma, lo que entorpecía el entorno de aprendizaje del estudiantado. El sistema educativo existente tenía dificultades para adaptarse a las necesidades de la región, y esto creaba desconfianza entre las partes interesadas. El personal docente, los directivos escolares, el estudiantado y las familias se sentían desalentados y desprotegidos, por lo que el sistema educativo, que estaba estancado, debía abordar estos enormes desafíos en una de las regiones con más recursos económicos del país.

Desde su fundación en 2010, Enseña Perú ha reconocido la necesidad de abordar este tipo de obstáculos de

manera sistemática mediante el aumento de la capacidad institucional para el aprendizaje y la acción. Durante trece años, la organización ha implementado satisfactoriamente su Programa de Liderazgo, en el que los participantes reciben capacitación y asumen el rol de docentes en un programa de dos años, al tiempo que trabajan con sus *alumni* y otros actores del ecosistema para movilizar la acción colectiva en la educación. En la actualidad, 564 *alumni* se desempeñan en escuelas de ocho regiones del país, y más de 100 *alumni* ocupan puestos de liderazgo en el Ministerio de Educación y otras entidades clave que se esfuerzan por reformar el sistema educativo del país. El Programa de Liderazgo, que comenzó con 47 participantes y alcanzó a 1400 estudiantes, hoy cuenta con 407 participantes y ayuda a más de 15 000 estudiantes en todo Perú.

En la región de Áncash específicamente, Enseña Perú y su red enfrentaron dos desafíos clave. En primer lugar, llevó

tiempo implementar cambios de arriba hacia abajo bien diseñados para lograr la transformación a nivel del aula en las zonas remotas. Esto había llevado a la coexistencia de prometedores sistemas de regulación a nivel macroeconómico con una gestión regional y local estancada, en la que los docentes seguían adoptando prácticas no efectivas mientras esperaban que el cambio se produjera desde afuera. En segundo lugar, muchos docentes habían dejado de creer en el poder y el impacto de su trabajo, y, más ampliamente, los funcionarios públicos, los padres y las madres, y el estudiantado, cada uno en su función, se sentían igualmente impotentes. En respuesta, Enseña Perú se asoció con la Dirección Regional de Educación (DREA), la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y la Fundación Antamina para lanzar una estrategia que abarca múltiples programas, dirigida a cultivar el liderazgo coordinado e impulsar el cambio educativo en la región: el Efecto Áncash.

El Efecto Áncash utiliza un enfoque dual que comprende cuatro programas clave: el Programa de Liderazgo de Enseña Perú, el Programa "¿Qué Maestro!", el Programa de Liderazgo Estudiantil y el Programa de Líderes Escolares. Además, se esfuerza por construir un propósito común, las relaciones, las estructuras y la cultura que propicien la colaboración y el intercambio de aprendizajes en toda la región. De esta manera, se ha fortalecido la confianza, se ha desbloqueado el potencial de liderazgo y se ha empoderado a las personas de todo el sistema educativo para implementar acciones transformadoras y contribuir al cambio sistémico. Así se ha puesto de relieve cómo un cambio en las mentalidades, la capacidad y la autonomía de los integrantes del sistema puede transformar todo el ecosistema. Esto, a su vez, tiene el potencial de inspirar más transformaciones al demostrar que el *statu quo* puede desafiarse.



¿Cómo está creciendo el liderazgo colectivo en Enseña Perú?

En su eje central, Enseña Perú fomenta y apoya el desarrollo del liderazgo colectivo necesario para enfrentar los desafíos que supone transformar la educación en el país. Con tal fin, selecciona, recluta y desarrolla líderes docentes durante un programa inicial de dos años para transformar las aulas, las escuelas y las comunidades. Enseña Perú desarrolla su capacidad de moverse dentro del sistema y establecer relaciones de confianza con los distintos actores que lo conforman a fin de generar cambios.

Esto comienza con el Encuentro de Formación y Conexión (ENFOCO), una formación pedagógica intensiva de los participantes. El ENFOCO es un espacio donde los participantes que recién se suman comienzan a cursar el Programa de Liderazgo de dos años de duración, guiados por un claro propósito común, donde establecen conexiones con sus pares y desarrollan sus capacidades como docentes líderes. En este espacio, Enseña Perú conecta a los nuevos participantes con docentes y directores de la carrera pública magisterial que llevan años en el ejercicio de su profesión. ENFOCO se propone crear confianza e inspirar a los participantes para que se desempeñen como agentes de cambio dentro del sistema, guiándolos a través de actividades diseñadas específicamente para satisfacer sus necesidades de formación y empoderamiento. Nilton, un docente experimentado, destaca la importancia de esta experiencia, que le sirvió de inspiración para trabajar por el aprendizaje y la mejora continua al ver la dedicación de los y las jóvenes en el Instituto de Verano. A medida que los participantes se convierten en Profesionales del Programa de Liderazgo (PEP), este inicial desarrollo de su autonomía se refuerza aún más a través de la colaboración con los docentes que ya están en las aulas. Nilton también destacó la inteligencia, la agilidad y la contribución activa de los participantes del Programa de Liderazgo para proponer soluciones, hacer preguntas y revitalizar las instituciones educativas donde trabajan.

Después de completar el Programa de Liderazgo de dos años de Enseña Perú, los PEP continúan cultivando su liderazgo colectivo a medida que se convierten en *alumni* y son invitados a participar en una variedad de comunidades de aprendizaje nacionales e internacionales, eventos de desarrollo profesional y una aceleradora de liderazgo. La aceleradora de liderazgo es un sistema impulsado por la tecnología en el que se cultiva el liderazgo y donde los *alumni* se integran a una red, reciben y brindan tutorías, acceden a recursos organizados y realizan cursos de liderazgo. El apoyo estratégico de los *alumni* también incluye oportunidades de inversión en sus iniciativas y acceso a tutorías, con 200 sesiones cada trimestre. Este programa, que ha ido evolucionando durante sus diez años de vida, busca generar actividades que tienen como objetivo facilitar el liderazgo colectivo de los *alumni* con diversos actores del sistema educativo nacional para construir una “masa crítica de líderes trascendentes” que trabajen en todos los niveles del ecosistema que rodea a la infancia. Un análisis de la red social de *alumni* de Enseña Perú muestra [la fuerza y la escala de las conexiones](#) que unen esta red, con compañeros que colaboran dentro y entre organizaciones, y en ONG, empresas privadas, organismos gubernamentales y escuelas.

El Programa de Liderazgo de Enseña Perú es un elemento central del Efecto Áncash.

Iniciado por Enseña Perú en 2016, Efecto Áncash tiene como objetivo combinar iniciativas de arriba hacia abajo con iniciativas de abajo hacia arriba en la región de Áncash que apoyan al personal docente para desarrollar y ejercer su autonomía y colaborar en las escuelas y entre ellas y crear un entorno político más propicio. Estas estrategias fueron el resultado de una asociación entre Enseña Perú, el Ministerio de Educación local y Antamina, una empresa minera financiadora local. Para complementar el Programa de Liderazgo, que ha llevado a 70 participantes a las aulas de Áncash, Enseña Perú diseñó otros tres programas para cultivar el liderazgo colectivo en otras áreas del sistema: El Programa de Liderazgo para Directivos, que se centra en formar y acompañar a directivos de escuelas, promover el liderazgo democrático y abrir las puertas a la innovación; el Programa ¡Qué Maestro!, que apoya a docentes con experiencia para redescubrir su propósito y potencial transformador mientras adquieren nuevas habilidades; y el Programa de Liderazgo para Estudiantes, que desarrolla el liderazgo en adolescentes, permitiéndoles abogar por el cambio, formar a sus docentes y compartir sus perspectivas sobre la educación.

Los participantes de estos programas se reúnen para mejorar los enfoques de aprendizaje, colaborar y encontrar inspiración a través de mesas redondas integradas por múltiples actores, intercambios de aprendizaje entre pares, narración de historias y retiros de inspiración. Con el tiempo, la intervención del proyecto Efecto Áncash de Enseña Perú ha crecido significativamente, impactando directamente a 6832 estudiantes y desarrollando el liderazgo colectivo de padres, madres, representantes de la Oficina Regional de Educación en Ancash y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) en Huari, líderes escolares y docentes. En su primer año, el equipo de Efecto Áncash se centró en la creación de confianza y la comprensión de los microsistemas locales para entender quiénes son los actores y las relaciones necesarias para efectuar el impacto transformador. Esto involucró el trabajo en equipo de Enseña Perú con el Gobierno local, la compañía minera local, otras organizaciones del sector civil, padres y madres, docentes, estudiantes y miembros de la comunidad. En el segundo año, el equipo construyó sobre esta base, formando coaliciones con directivos y docentes que fueron los primeros en adoptar y desarrollar estrategias innovadoras en sus escuelas. El tercer año introdujo un modelo de participación de la comunidad, con el objetivo de extender el impacto del cambio educativo fuera de las aulas y las instituciones. Esto llevó al cuarto año, que se centró en el fortalecimiento de los vínculos interinstitucionales y el apoyo a la autoridad educativa local en materia de educación a distancia durante la pandemia COVID-19. El quinto y sexto año fueron testigos de la ampliación de estos esfuerzos, la generación de documentos de políticas clave y la expansión de las intervenciones a otras comunidades regionales.

A 2023, se ha acompañado a 275 docentes para redescubrir su liderazgo y actualizar sus prácticas pedagógicas, y 25 directores de escuelas y 58 estudiantes han adoptado nuevos enfoques de liderazgo. Los padres y las madres han participado en talleres para apoyar la educación de sus hijos, mientras que más de 150 supervisores e instructores locales han participado en sesiones de capacitación e inspiración. Además, más de 8000 personas han participado en eventos y talleres anuales de inspiración bajo el enfoque

“Ayni” un encuentro entre múltiples partes interesadas que celebra la capacidad de cada actor educativo de lograr el cambio en la educación, a la vez que conecta liderazgos y perfiles para asegurar que este sea un esfuerzo de comunidad y sistema. La intervención continúa en su séptimo año, con aprendizajes continuos, expansión y creación de redes.

► PROPÓSITO

► CONFIANZA

► MEDICIÓN

► INNOVACIÓN

► ENFOQUE

► COLABORACIÓN

► PRÁCTICAS

► RECURSOS

► PODER

► APRENDIZAJE

► POLÍTICA

► INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

A nivel del sistema, el Efecto Áncash se basa en la colaboración de tres organizaciones, Enseña Perú, La Dirección Regional y Local de Educación (DRE Áncash y UGEL Huari) y la Fundación Antamina, que se unieron en torno a una visión común para transformar la educación en la región y comparten las responsabilidades de gestionar la iniciativa. César Bravo Hinostroza, director de la Unidad de Gestión Educativa Local Huari, destacó la creciente participación de estudiantes, docentes, padres y madres, y líderes de la sociedad civil en el [trabajo conjunto para establecer un propósito más amplio](#) para la iniciativa que trascendió las aulas, además de un mayor esfuerzo de arriba hacia abajo para construir la alineación con los actores locales y las políticas regionales a fin de fortalecer este esfuerzo colectivo. En todo el sistema, los docentes que han participado en los programas de Enseña Perú han asumido roles de liderazgo y han dirigido grupos de trabajo. Nilton, el docente mencionado anteriormente, por ejemplo, fue inspirado por Enseña Perú para iniciar un concurso de matemáticas que ahora se ha expandido regionalmente y que involucra a ochenta y tres estudiantes de educación secundaria en Áncash. Esto demuestra la forma en que Efecto Áncash ha desatado el liderazgo de un grupo de docentes ejemplares en la región, que ahora

están trabajando para capacitar e inspirar activamente a sus colegas a fin de mejorar la calidad de la educación, crear efectos dominó que inspiren a más y más personas a iniciar e impulsar el cambio a través de la autonomía, la colaboración y el aprendizaje colectivo.

Dos evaluaciones proporcionan pruebas del impacto de la intervención en el aprendizaje del estudiantado. Una evaluación de impacto externa realizada en 2021 demostró [diferencias positivas y estadísticamente significativas](#) en las aulas de intervención en Áncash, en comparación con el grupo de control. La evaluación, basada en el análisis de los resultados de la Evaluación Nacional de Estudiantes (ECE) de Perú demostró que el impacto promedio atribuible a Efecto Áncash es de 0,437 desviación estándar. Una evaluación interna realizada en 2019 por Enseña Perú también demuestra una reducción en la brecha de aprendizaje en la región, del 80 % al 22 %, en estudiantes en los niveles de desempeño más bajos entre el diagnóstico inicial en 2018 y el diagnóstico final en 2019.

La observación de estos efectos y resultados inspiradores ha reforzado el compromiso colectivo con la educación de calidad en la región. Mauricio Costa, *alumni* que lidera los programas de Efecto Áncash, manifestó que el cambio de mentalidad de varios actores había sido un logro clave. Presenciar transformaciones

Hemos aprendido lo siguiente:

La creación simultánea de iniciativas de abajo hacia arriba y enfoques de arriba hacia abajo provoca un efecto dominó de la colaboración y el impacto

Efecto Áncash fue diseñado para contribuir a que el personal docente ejerza su capacidad de trabajar en colaboración, dentro y entre las escuelas, al tiempo que se crea un entorno político propicio mediante la asociación con actores locales clave. La combinación de programas diversos y complementarios en los que participan estudiantes, docentes y directores de escuela contribuyó a la creación de capacidad local y a una mayor autonomía dentro del sistema educativo. Dos evaluaciones proporcionan pruebas del impacto de la intervención en el aprendizaje del estudiantado, así como una reducción en la brecha de aprendizaje en la región.

El compromiso colectivo con la educación de calidad en la región inspiró cambios de mentalidad

Presenciar transformaciones positivas en sus propias comunidades fomentó la creencia entre los miembros de la comunidad de que se puede lograr una educación de calidad. Al ver que el cambio es posible, los actores del sistema educativo pudieron pasar de tener una actitud de confrontación a una de colaboración, reconociendo al personal docente como aliados que pueden apoyar y promover proyectos.

Teach For America: De los ejemplos positivos individuales a la colaboración de todo el sistema en la región de los Apalaches, Estados Unidos

Teach For America (TFA) Appalachia está promoviendo el liderazgo colectivo para potenciar los avances educativos en los Apalaches, una región del país que incluye parte de los estados de Kentucky, Virginia Occidental, Tennessee y Virginia. Para garantizar que cada niño y cada niña de la región tenga acceso a una educación equitativa y de excelencia, TFA Appalachia ha cambiado su enfoque a lo largo de los últimos once años, pasando de uno que cultiva el liderazgo individual a un enfoque más colectivo. Por medio de sus estrategias de reclutamiento y retención, ha convocado y formado a un conjunto de líderes diversos, con un total de 400 *alumni*, varios de los cuales se desempeñan ahora como líderes en distintas industrias de toda esta región, que se extiende a lo largo de cuatro estados. Asimismo, TFA Appalachia pretende movilizar a estos líderes para generar un cambio sistémico duradero para los niños y las niñas más marginados de la región desarrollando redes entre estas personas comprometidas, promoviendo la colaboración e impulsando el aprendizaje.

Introducción y Contexto

TFA Appalachia trabaja en los otrora florecientes condados productores de carbón de la región de los Apalaches de Kentucky. El aislamiento geográfico de la zona ha profundizado los vínculos familiares de los residentes y ha generado una cultura difícil de calificar para quienes no son del lugar. Este es el suelo fértil desde el cual crece nuestro pueblo; un pueblo resiliente con la tenaz obstinación que se necesita para perseverar en la región. Las investigaciones sobre la región de los Apalaches ponen de relieve la necesidad de mejorar los [logros educativos](#) como vehículo para elevar el [nivel de vida](#), reducir el [índice](#) de pobreza, mejorar [la salud y la expectativa de vida](#) y, en última instancia, mejorar el [futuro económico](#) de los niños y las niñas. Asimismo, tener puesto el foco en el [desierto educativo](#) actual de la región hace que este sea el momento adecuado para adoptar un enfoque integral de cambio en el área. TFA Appalachia está preparada para servir como líder en el diseño del futuro de los niños y las niñas de la región.

Will Nash, nacido en Kentucky, fue el director ejecutivo fundador de Teach For America Appalachia. Al reconocer el potencial del modelo de TFA en los Apalaches del este de Kentucky, fundó allí la sucursal regional de la organización en 2011, centrándose en reclutar y capacitar a personas altamente motivadas que quisieran comprometerse con la concreción de cambios transformadores en las escuelas de la región. Inicialmente, la labor de la organización se centró en cubrir las significativas necesidades de reclutamiento de docentes, por lo que trataron de atraer a la mayor cantidad posible de docentes a la región, brindarles capacitación integral y aliviar la escasez de estos profesionales en el lugar. Desde 2023, TFA Appalachia ha capacitado a once cohortes de docentes en la región y, actualmente, hay 400 *alumni* de TFA Appalachia trabajando en las cuatro subregiones del Virginia Occidental, noreste de Tennessee, sudeste de Virginia y este de Kentucky, muchos de los cuales ocupan puestos de liderazgo de alto perfil



¿Cómo está cultivando liderazgo colectivo Teach For America Appalachia?

Actualmente, TFA Appalachia está centrada en cultivar el liderazgo colectivo en todo el sistema generando la cultura, las estructuras y los espacios para apoyar la colaboración y el aprendizaje, lo cual espera que lleve a mejorar los resultados educativos de manera concreta y a una educación más inclusiva y equitativa para todo el estudiantado. El trabajo de la región se basa en el modelo pionero de Teach For America surgido tres décadas atrás y que ahora ha sido adaptado y contextualizado por más de 60 organizaciones socias de la red de Teach For All en todo el mundo. Dicha labor empieza por reclutar y seleccionar a docentes que son asignados a tutores y escuelas para participar en el programa de dos años. Posteriormente, los líderes del sistema son asignados a distintos distritos y organismos estatales. Los programas y las alianzas estratégicas de la región cultivan el liderazgo, aceleran las trayectorias profesionales y potencian el impacto de los miembros de TFA y sus equipos en distintos niveles, desde las escuelas hasta los cuerpos legislativos. También conectan, convocan y catalizan a esta red de líderes que se esfuerzan por desarticular, cambiar y reinventar los sistemas con el fin de trabajar por el estudiantado y las comunidades.

Hoy en día, TFA Appalachia está adaptando sus estrategias de reclutamiento y retención en la región para atraer y retener talentos que logren un impacto local a largo plazo. Con el fin de desarrollar a un conjunto de líderes que quieran trabajar de manera culturalmente receptiva y lograr un impacto de largo plazo, TFA Appalachia recluta a la mitad de sus participantes entre el personal docente de la región y a la otra mitad, fuera de la región. El propósito de esta diversidad de liderazgos es

en los sectores gubernamental y educativo y en el sector social en general.

Con el tiempo, a medida que el personal docente se fue integrando a las comunidades de los Apalaches, los líderes de TFA empezaron a contemplar de qué modo profundizar el impacto y provocar un cambio duradero en la región. Cuando estas personas fueron logrando un impacto significativo para el estudiantado de sus escuelas, los líderes de toda la región empezaron a sentir que era necesario adoptar un enfoque más colectivo del cambio, que involucrara a actores de todo el ecosistema para poder concretar un cambio más profundo y duradero para todos los niños y las niñas de la región.

aportar perspectivas novedosas a las comunidades de la región de los Apalaches, introduciendo ideas y enfoques nuevos relacionados con la colaboración y el aprendizaje en todo el ecosistema, garantizando al mismo tiempo que los líderes sigan comprometidos con la región. Para retener a toda esta diversidad de talentos, TFA Appalachia tiene actualmente dos programas: el Programa de Docentes de Montaña financia al personal docente mediante un estipendio de USD 4000 para que se quede en la región dos años más una vez finalizado su compromiso inicial de dos años; mientras que el Programa de Laboratorio de Liderazgo de los Apalaches Centrales (también llamado CALL, por sus siglas en inglés) trata de retener a los líderes que ya están radicados en la región central de los Apalaches y de reubicar a otros *alumni* líderes de todo el país, ofreciéndoles un incentivo financiero de USD 7500, desarrollo profesional personalizado y oportunidades específicas de aprendizaje y redes de pares. Estos dos programas lograron retener a líderes dedicados dentro de la región, generando así una red que amplifica el impacto individual y permite alianzas transformadoras en todos los distritos, condados y estados.

Para arraigar a sus líderes en el contexto local, TFA Appalachia exige que los miembros que se incorporan a su personal docente realicen trabajos previos estratégicos que los instruyan acerca del contexto de la región específica en la que estarán trabajando. Este contenido se aparta de la enseñanza de la pedagogía para comprender cuestiones esenciales sobre la inequidad sistémica de la región de los Apalaches, preparando al personal docente para un compromiso más profundo con sus ideas y con las comunidades. Esta programación nueva, que también introduce en el desarrollo profesional docente información sobre las políticas brindada por expertos, estimula su comprensión del impacto de todo el ecosistema en el estudiantado. Asimismo, TFA apoya decididamente el desarrollo individual y colectivo de participantes, *alumni* y miembros de la comunidad. Por ejemplo, Kelsey Tackett, tutora del distrito, menciona el impacto del apoyo de TFA a su progreso individual para pasar de ser docente a directiva escolar en una comunidad que ella considera su hogar. Luke Glaser, representante de Hazard City, atribuye su capacidad de pensar abiertamente y conectar ideas a su experiencia con TFA, que sigue apoyando su labor y orientándolo hacia el logro de un propósito común en medio de los desafíos diarios. Su relación con Stephanie Devine, directora ejecutiva de TFA Appalachia y su exsupervisora del programa de Desarrollo del Liderazgo Docente (tutora docente), ha formado su visión de la docencia como fuerza transformadora y apoyado su crecimiento como líder tanto en el ámbito educativo como en el gubernamental.

Para reforzar el impacto de todas estas estrategias y garantizar la posibilidad de concretar la transformación más amplia que se requiere, TFA Appalachia está empezando a reunir a las partes interesadas de distintos niveles de todo el ecosistema para formar una red de líderes que trabajen mancomunadamente hacia el objetivo común de asegurar que cada estudiante pueda seguir la carrera que desee y elegir su rumbo en la vida sin ser ignorado ni dejado atrás.

▶ PROPÓSITO

▶ CONFIANZA

▶ MEDICIÓN

▶ INNOVACIÓN

▶ ENFOQUE

▶ COLABORACIÓN

▶ PRÁCTICAS

▶ RECURSOS

▶ PODER

▶ APRENDIZAJE

▶ POLÍTICA

▶ INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

Para movilizar este esfuerzo colectivo, los *alumni* de TFA Appalachia y un grupo ampliado de miembros de la comunidad se han alineado en torno de una visión común de “una región pujante de los Apalaches donde las personas jóvenes tengan educación de calidad, oportunidades y apoyo para crecer y prosperar”. Tanto líderes comunitarios como *alumni* tratan de abordar los problemas interrelacionados del sistema educativo holísticamente mediante el desarrollo de iniciativas transectoriales, colaboraciones y alianzas, así como otras que trascienden al sector educativo y llegan a los sectores económico, sanitario y de las políticas para garantizar que cada escuela tenga acceso a sistemas de apoyo integral y que el estudiantado acceda a oportunidades económicas después de graduarse.

La labor de los *alumni* de TFA Appalachia demuestra el poder que tiene desarrollar estas estructuras colaborativas. Colby Kirk es presidente y director ejecutivo de One East Kentucky, una organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo económico. Ha visitado las aulas de otros *alumni*, como Luke Glaser en Hazard City, para hablar con sus estudiantes acerca de los desafíos económicos de la región y las medidas que deben tomarse para fomentar que se establezcan otros pobladores en la zona. El mismo Glaser ha invertido tiempo y esfuerzos en proyectos locales, como el Entrepreneurial Coal Lands Reclamation Project (Proyecto de Emprendimiento para la Recuperación de Tierras Carboníferas) y la Appalachian Arts Alliance (Alianza Artística de los Apalaches), para apoyar

la recuperación económica y generar oportunidades para que el estudiantado pueda progresar y alcanzar el éxito. Actualmente, Kelsey Tackett es la tutora distrital de aprendizaje digital del condado de Floyd. Su impacto se extiende desde la enseñanza de las ciencias hasta la generación de trayectorias educativas y pasantías para vincular al estudiantado con trabajos tangibles y aliados comunitarios del campo de las ciencias y la ingeniería.

Al reclutar a docentes que no son de la región, TFA Appalachia ha contribuido a generar un plantel más diverso, con mayor representatividad y experiencias educativas más variadas. Si bien tan solo el 7% del personal docente de Kentucky está compuesto por docentes de color, Teach For America Appalachia recluta un 21% de sus docentes entre la población de color, lo cual la convierte en la organización que recluta al conjunto de docentes más diverso del estado. Reclutar educadores de contextos variados introduce estándares nuevos y diversos de rigurosidad académica en las aulas, mientras que el reclutamiento de docentes que provienen de la región no solo garantiza un alto nivel de calidad, sino que también promueve la estabilidad y aumenta la probabilidad de que el personal docente se comprometa más allá del período inicial de dos años. Este enfoque dual que busca tanto talentos diversos como aquellos arraigados en el contexto local está promoviendo el desarrollo de enfoques educativos innovadores y culturalmente receptivos en la región.

A largo plazo, Teach For America Appalachia ha demostrado que centrarse en el reclutamiento y el desarrollo de líderes ha sido una experiencia exitosa, ya que el personal docente y los directivos



escolares de TFA están marcando una gran diferencia en el desempeño académico de sus estudiantes dentro de las escuelas en las que trabajan. Por ejemplo, en el condado de Harlan, la tasa de graduación aumentó del 71% al 95% entre 2011 y 2016, mientras que en Tennessee aumentaron las tasas de asistencia a los colegios universitarios gracias a iniciativas como el Tennessee Promise Program (programa La Promesa de Tennessee), que en el primer año de implementación produjo un aumento en las tasas de matriculación del estudiantado participante en colegios

universitarios del 58,4% al 64,3%. Sin embargo, los líderes regionales ahora comprenden que abordar las necesidades de todos los niños y las niñas de la región de los Apalaches requiere una transformación más amplia de la cultura, las prácticas y la colaboración a lo largo de todo el sistema educativo. La red colaborativa iniciada por TFA Appalachia trasciende hoy en día los esfuerzos individuales para identificar y abordar las barreras y las injusticias sistémicas.

Hemos aprendido lo siguiente:

Las elecciones estratégicas respecto del reclutamiento y la retención del personal docente construyen y mantienen una masa crítica de líderes necesarios para hacer realidad los cambios

Las innovaciones de TFA Appalachia para atraer a postulantes provenientes tanto de la región como de otras partes y los incentivos que se les brindan redundan en una fuerza de trabajo docente más diversa, que está mejor preparada para sostener el impacto en sus aulas a largo plazo y convertirse en agentes de cambio en la región.

Abordar los problemas sistémicos requiere el desarrollo de iniciativas transectoriales, colaboraciones y alianzas de un alcance que trascienda el plano educativo y llegue a los sectores económico, sanitario y de las políticas

Los *alumni* de TFA Appalachia y un grupo ampliado de miembros de la comunidad se han alineado en torno de una visión común de una región pujante de los Apalaches donde las personas jóvenes tengan educación de calidad, oportunidades y apoyo para crecer y prosperar, con el fin de garantizar que cada escuela tenga acceso a sistemas de apoyo integral y que cada estudiante tenga oportunidades económicas después de graduarse.

Teach For Nigeria: Movilizar a los líderes para infundir energía emprendedora a la educación en el estado de Ogún, Nigeria

Tras superar cierta resistencia inicial a su programa, Teach For Nigeria estableció una alianza con el Gobierno del estado de Ogún, y reclutó y desarrolló líderes que, desde 2017, han ayudado a 200 000 estudiantes de las comunidades menos favorecidas. La inversión de la organización en cultivar liderazgos y el apoyo a sus *alumni* han contribuido a que surjan proyectos emprendedores en todo el estado de Ogún, que han aprovechado la tecnología y las alianzas comunitarias para acelerar el aprendizaje del estudiantado y han demostrado de qué manera el desarrollo de liderazgos puede complementar otras inversiones. Estos esfuerzos colectivos, sumados a las pruebas surgidas mediante investigaciones, han empezado a producir un aumento de la confianza y cambios de mentalidad en todo el sistema estatal. El éxito de Teach For Nigeria en el estado de Ogún ha inspirado el lanzamiento de un enfoque similar en el estado de Lagos, y la organización nigeriana ahora está tratando de ampliar su impacto para llevarlo a toda la nación a través de su iniciativa de la red TFNx Network. Si bien Teach For Nigeria recién está iniciando su recorrido, los avances que ha logrado la organización ya están demostrando el potencial transformador de sus participantes y *alumni* para impulsar cambios educativos en el país.

Introducción y contexto

En Nigeria, los niños y las niñas de las comunidades marginadas y de bajos ingresos suelen enfrentar barreras que obstaculizan su [acceso a una educación de calidad](#) y limitan sus posibilidades futuras. Los bajos niveles de instrucción y de calidad docente, la falta de motivación, una infraestructura inadecuada, planes de estudios desactualizados y las falencias de las políticas alimentan las disparidades entre estos niños y niñas y sus pares que asisten a las escuelas que reciben a las familias de altos ingresos. Los desafíos relacionados con la pobreza, la nutrición, la salud, la seguridad, la vivienda, la movilidad social y la discriminación agravan aún más este problema. Las estadísticas educativas de Nigeria son alarmantes: hay aproximadamente 20 millones de niños y niñas que no asisten a la escuela (la cifra más alta del mundo), y apenas un 49% de los niños y las niñas pueden alcanzar la educación secundaria.

En 2017, para abordar los desafíos educativos que enfrentaban los niños y las niñas marginados del país, se lanzó Teach For Nigeria con el fin de reclutar, formar y designar a nuevos jóvenes profesionales en puestos docentes en algunas de las comunidades nigerianas más desfavorecidas, aportando así energía y capacidad para hacer frente a estos retos educativos y sociales. El objetivo de Teach For Nigeria, expresado en el memorando de entendimiento fundacional firmado con el Gobierno del estado de Ogún, era brindar educación de calidad a cada estudiante empleando a docentes excepcionales, quienes luego continuarían aportando su liderazgo colectivo para hacer frente a los problemas a nivel sistémico. Actualmente, Teach For Nigeria recluta a graduados universitarios dinámicos de distintos contextos y sigue designándolos en comunidades del estado de Ogún (y de los estados de Lagos, Kaduna y Oyo) para



que se comprometan a ejercer allí su labor docente durante dos años.

Desde 2017, Teach For Nigeria ha graduado a cinco cohortes compuestas por un total de 835 *alumni*, quienes, junto con los 656 participantes de la organización, están teniendo un impacto en más de 200 000 estudiantes gracias al trabajo que realizan en más de 600 escuelas desfavorecidas y a su colaboración con directivos escolares, padres y madres, miembros de la comunidad y docentes en ejercicio. El éxito de Teach For Nigeria se funda en sus nuevas alianzas con el Gobierno del estado de Lagos, la transición de sus participantes a la labor docente y el apoyo del estado de Ogún. Las partes

interesadas reconocen la labor constante de Teach For Nigeria y esperan que su impacto siga creciendo. Los *alumni* líderes de Teach For Nigeria desempeñan un papel fundamental en este esfuerzo, promoviendo la confianza y el cambio sistémico, y sirviendo como fuente de innovación social y espíritu emprendedor dentro del sistema, para lo cual el programa los prepara explícitamente. A largo plazo, Teach For Nigeria se propone encauzar a los *alumni* hacia sectores y puestos clave, desde los cuales podrán ejercer el liderazgo colectivo para impulsar la transformación del sistema educativo y de todos los sectores, trabajando juntos para resolver las desigualdades educativas del país.

¿Cómo está cultivando liderazgo colectivo Teach For Nigeria?

La estrategia de Teach For Nigeria para promover el crecimiento de una masa crítica de líderes que trabajen mancomunadamente en pos de un propósito común empieza por reclutar y seleccionar a líderes jóvenes que tengan una pasión genuina por la educación y potencial de liderazgo para participar del programa. Teach For Nigeria utiliza las redes sociales, su red de *alumni* y las instituciones de educación superior para difundir su visión y atraer a nuevos aspirantes al programa. El proceso de reclutamiento incluye un procedimiento de selección riguroso para garantizar la incorporación de personas capaces y apasionadas que lleven a cabo eficazmente la misión de Teach For Nigeria. La calidad de los esfuerzos de reclutamiento de Teach

For Nigeria se pone de manifiesto en la elevada tasa de postulaciones para cubrir las vacantes que se abren cada año para participar del programa.

Después de este proceso, por medio de seis semanas de formación amplia y rigurosa en el desarrollo de liderazgo y de dos años de apoyo constante durante el programa, los participantes de Teach For Nigeria están dotados de las capacidades y las estrategias para ayudar a transformar la trayectoria educativa de sus estudiantes. Gracias a esta experiencia, cultivan sus habilidades de liderazgo, se exponen de manera directa a la crisis educativa nigeriana y toman conciencia más cabalmente tanto de los problemas generales relacionados con la desigualdad educativa como de sus posibles soluciones. Durante los dos años en los que viven esas experiencias de primera mano en las aulas y las comunidades, los participantes desarrollan la capacidad de apreciar los desafíos que enfrenta el estudiantado desfavorecido y empiezan a prepararse para la función que cumplirán a largo plazo, aportando energía emprendedora y forjando, como *alumni*, un movimiento más amplio que persiga la equidad educativa.

Además del programa principal, Teach For Nigeria está amplificando su impacto a través del School Leadership Development Program (Programa de Desarrollo del Liderazgo Escolar). Específicamente diseñado para formar directivos escolares en el estado de Ogun, el programa aspira a promover la colaboración efectiva entre participantes y docentes en ejercicio. Este programa brinda a los directivos de las escuelas públicas habilidades prácticas y técnicas de gestión, así como recursos valiosos para impulsar un cambio integral dentro y fuera de la comunidad escolar. El programa de ocho meses se centra en empoderar a quienes administran las escuelas con estrategias y conocimientos para salir adelante en el escenario cambiante de la educación digital y dotarlos de habilidades de liderazgo y gestión escolar. Una de las partes interesadas destacó el énfasis que pone Teach For Nigeria en aprovechar los recursos existentes para alcanzar los resultados deseados, y puso como ejemplo el ingenioso enfoque de la organización para crear un impacto positivo.

Una vez que sus participantes se gradúan del programa, Teach For Nigeria promueve la conectividad y la formación de redes entre sus *alumni* mediante iniciativas como los eventos para hacer contactos, los ciclos de clases magistrales, los pódcast radiales y los programas de transición profesional. El propósito de estos esfuerzos es aprovechar la experiencia ganada durante el programa a fin de empoderar a los *alumni* para que puedan impulsar el cambio en la educación. Dado que Teach For Nigeria se centra específicamente en cultivar el liderazgo emprendedor necesario dentro del estado y de los sistemas nacionales, también apoya a sus *alumni* mediante el [Incubation Hub](#) (Centro de Incubación). Establecido en 2020 para apoyar a los *alumni* de Teach For Nigeria de los estados de Lagos y Ogun a fin de que puedan impulsar sus ideas sobre la educación y ampliar el impacto de la organización en todo el sistema educativo nigeriano, el Centro apoya a los *alumni* para que se conviertan en emprendedores e innovadores sociales.

A lo largo de un programa de formación de tres meses, sus participantes desarrollan

las habilidades y la experiencia necesarias para establecer y sostener iniciativas en varias áreas clave, como la educación en la primera infancia, la formación y el desarrollo docente, la educación en situaciones de emergencia o áreas en conflicto, la pobreza y el hambre, la investigación y las políticas.

La teoría del cambio a largo plazo de Teach For Nigeria se centra en movilizar a todo el ecosistema de líderes y fortalecer la capacidad transformadora por medio de una educación de calidad. “Sabemos que el desafío de la desigualdad educativa no es algo que Teach For Nigeria pueda resolver por sí sola, pero tenemos muy en claro nuestra misión de desarrollar, movilizar y cultivar verdaderamente a la mayor cantidad de líderes dinámicos posible con una misión y una visión en común, y seguiremos catalizando estos esfuerzos para garantizar que las soluciones se concreten en todo el ecosistema”, [expresó la directora ejecutiva, Folawe Omikunle](#). En la siguiente etapa, Teach For Nigeria se propone aprovechar esta base con el lanzamiento de la red TFNx Network, que persigue catalizar la localización del trabajo de Teach For Nigeria en los 36 estados del país, muchos de los cuales estarán dirigidos por sus *alumni*. El objetivo de Teach For Nigeria para la próxima década es dinamizar un movimiento de 20 000 líderes en todas las zonas geopolíticas de Nigeria para lograr un impacto en la vida de un millón de estudiantes, quienes, independientemente de su contexto socioeconómico, alcancen la excelencia, desplieguen todo su potencial y se conviertan en líderes de sus comunidades.

Para lograrlo, Teach For Nigeria ha priorizado, desde sus inicios, la colaboración estrecha con grupos de partes interesadas clave. La primera vez que se lanzó Teach For Nigeria en el estado de Ogún, organizó reuniones con partes interesadas de las que participaron funcionarios de alto rango de la State Universal Basic Education Board (Junta Estatal de Educación Básica Universal), así como directivos de escuelas y docentes para promover la confianza mutua y un propósito común. El enfoque de Teach For Nigeria, que es inclusivo y promueve la colaboración con los actores locales del estado de Ogún, ha sido y seguirá siendo una alternativa estratégica para promover la visión de esta organización entre los líderes locales y cultivar relaciones sólidas entre los directivos escolares y los participantes del programa de Teach For Nigeria.



▶ PROPÓSITO

▶ CONFIANZA

▶ MEDICIÓN

▶ INNOVACIÓN

▶ ENFOQUE

▶ COLABORACIÓN

▶ PRÁCTICAS

▶ RECURSOS

▶ PODER

▶ APRENDIZAJE

▶ POLÍTICA

▶ INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

Desde 2017, ha aumentado el flujo de líderes que han ingresado al ecosistema educativo de Nigeria, con 835 *alumni* de Teach For Nigeria y 656 participantes que, en menos de siete años, pudieron llegar a más de 160 000 estudiantes en las aulas y a través de clases transmitidas por radio. Gracias a los *alumni* de Teach For Nigeria, hay nuevas iniciativas dentro y fuera del ecosistema educativo, como los esfuerzos de [Talent Mine Academy](#) por reintegrar a los niños y las niñas que no asisten a la escuela, las iniciativas de [Schoolinka](#) para volver a capacitar a 5000 talentos docentes y desarrollar materiales de formación digital para educadores de todo el continente africano, y la capacitación técnica profesional brindada por Empower Me para madres de la región norte. Estas iniciativas representan el gran impacto de los *alumni* de Teach For Nigeria, que se extiende fuera de la educación tradicional. Un factor que hace posibles estas iniciativas es el conjunto de *alumni* que han asumido el liderazgo, sumado a las sólidas relaciones cultivadas entre estos líderes *alumni*: Talent Mine Academy está involucrando activamente a los *alumni* en los puestos docentes; Schoolinka está aprovechando su experiencia para que elaboren manuales de formación.

En el estado de Ogun, Teach For Nigeria encontró alguna resistencia inicial, en particular, de los docentes ya establecidos, quienes desconfiaban de los enfoques innovadores y, a veces, poco convencionales adoptados por los participantes de este programa para disponer sus aulas, desarrollar las clases o gestionar las relaciones con los padres

y las madres. Sin embargo, a través de numerosas reuniones deliberadamente organizadas con las partes interesadas para generar confianza en Teach For Nigeria, estas preocupaciones iniciales se superaron y se pudo cambiar la mentalidad de dichos interlocutores. Así, los participantes de Teach For Nigeria, que inicialmente eran vistos como una amenaza, se ganaron la aceptación gracias a su involucramiento, cooperación y compromiso con la docencia y los proyectos comunitarios. Después de concretar sus designaciones con el apoyo del gobernador de estado de Ogun, uno de los primeros defensores de Teach For Nigeria, los participantes y los *alumni* empezaron a ser vistos cada vez más como agentes de transformación colaboradores que contribuyeron al desarrollo global de la educación del estado, puesto que habían marcado una diferencia en sus escuelas.

Las investigaciones llevadas a cabo por la Corporación RAND y Teach for All han comprobado el impacto de Teach For Nigeria: durante el año lectivo 2021-2022, el estudiantado que asistió a las aulas de Teach For Nigeria logró avances en sus aprendizajes equivalentes a entre [dos y cinco meses](#) más de clases comparados con sus pares que asistieron a aulas que no eran parte del programa de Teach For Nigeria, mientras que el dominio de la aritmética aumentó del 48% al 79%, y el de la alfabetización pasó del 71% al 82%. En cuanto a lo cualitativo, los beneficios se centraron en las percepciones de padres y madres, y colegas docentes respecto de los avances en materia de comportamiento del estudiantado y desarrollo socioemocional. Además del impacto positivo de los participantes de Teach For Nigeria en los resultados de aprendizaje



del estudiantado y el desarrollo de competencias socioemocionales, las reuniones de diálogo entre Teach For Nigeria y la Junta Estatal de Educación Básica Universal forjaron confianza y relaciones positivas con directivos escolares y docentes. La renovación del memorando de entendimiento con los Gobiernos estatales y el apoyo continuo de sus donantes demuestran la confianza de las partes interesadas en los objetivos y el enfoque de Teach For Nigeria. Como resultado de este apoyo, los programas de Teach For Nigeria se ampliaron para incluir la formación del personal docente gubernamental ya establecido a través de iniciativas como la capacitación docente PROFUTURO, que tuvo un impacto en 18 286 docentes entre 2020 y 2023, así como el Programa de Desarrollo de Liderazgo Escolar, del que participaron 44 *alumni*.

Los esfuerzos de Teach For Nigeria por movilizar a líderes emprendedores y hacer crecer la capacidad del sistema han redundado en los primeros signos de impacto tangible fuera de las aulas. En los primeros cinco años desde que se creó la organización, los participantes de

Teach For Nigeria han tenido logros de impacto significativo en las comunidades mediante el desarrollo de proyectos, como la renovación de la biblioteca, la construcción de una enfermería, la instalación de suministro de agua de pozo, el establecimiento de un centro de tecnología informática y comunicaciones, y la construcción de un aula. Estos proyectos, que son parte de las iniciativas de los participantes del programa de Teach For Nigeria llamado Be The Change (Sé el Cambio), contribuyen al desarrollo local. Los *alumni* de Teach For Nigeria también están desarrollando activamente un ecosistema pujante de iniciativas de gran impacto que trascienden el aula, y en 2022, un **94% de los *alumni*** manifestaron que estaban trabajando en educación o estudiando para obtener un título relacionado con la educación. Además de las iniciativas mencionadas (Talent Mine Academy, Schoolinka y Empower Me), también se han emprendido otras, como la Iniciativa Huerta Inteligente, que mejora la seguridad alimentaria y educa el estudiantado acerca de la agricultura hogareña, sumada al Programa de Radio Escolar, que tuvo llegada a 52 000 niños y niñas durante la pandemia, brindándoles alfabetización, junto con teléfonos celulares, iPads y computadoras, para poder transmitir contenidos educativos. Los *alumni* de Teach For Nigeria también trabajan como promotores de la educación de calidad, la igualdad de género y la eliminación de las desigualdades, y participan en esfuerzos para impulsar cambios en las políticas por medio de iniciativas como las peticiones públicas y su trabajo como asesores especiales de organismos gubernamentales y multilaterales. Otros han ganado premios prestigiosos en los ámbitos de la docencia y el liderazgo.

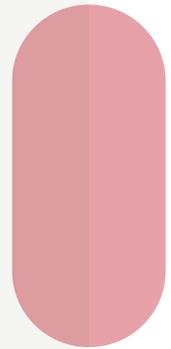
Hemos aprendido lo siguiente:

Para construir una base sólida de confianza es necesario un compromiso inquebrantable, colaboración dentro de las escuelas y fuera de estas, y pruebas del impacto

Luego de superar la resistencia inicial del sistema, los participantes y los *alumni* de Teach For Nigeria empezaron a ser vistos cada vez más como agentes de transformación colaboradores que contribuyeron al desarrollo global de la educación del estado de Ogun, puesto que habían marcado una diferencia en sus escuelas. Los enormes esfuerzos invertidos en las investigaciones reforzaron la percepción cada vez más positiva de los actores locales al brindar pruebas claras del impacto en el estudiantado, las escuelas y las comunidades.

Cultivar el espíritu emprendedor de los *alumni* da lugar a nuevas iniciativas dentro del ecosistema educativo y fuera de este

Teach For Nigeria se centra en cultivar el liderazgo emprendedor de sus *alumni* para apoyarlos a fin de que puedan impulsar sus ideas sobre la educación y ampliar el impacto de la organización en todo el sistema educativo nigeriano. Las iniciativas de los *alumni* incluyen a organizaciones que reintegran a la escuela a los niños y las niñas no escolarizados, ofrecen nueva capacitación al personal docente, desarrollan materiales de capacitación digital para educadores, y brindan capacitación técnica profesional a las madres.



Teach For Bulgaria: Alianzas gubernamentales y un flujo de talentos para cultivar las mentalidades y las capacidades en Bulgaria

Durante los últimos trece años, Teach For Bulgaria, en colaboración con los *alumni*, los responsables de formular políticas, otras organizaciones de la sociedad civil y los educadores, ha promovido cambios de gran impacto en las políticas con el fin de mejorar los resultados de las personas jóvenes, reforzando las habilidades y la capacidad del personal docente de Bulgaria. A través de su compromiso de largo plazo, sus programas estratégicos, la participación ciudadana y la formación de coaliciones estratégicas, Teach For Bulgaria ha fomentado una cultura de aprendizaje constante en todo el ecosistema de escuelas, docentes y líderes civiles. Los reconocidos programas de reclutamiento, formación y apoyo de la organización, junto con sus proyectos pioneros de formación en materia de enseñanza y liderazgo, le han otorgado reconocimiento en todo el sistema y han ayudado a cambiar la cultura entre los profesionales de algunos sectores en particular.

Introducción y Contexto

Hace trece años, el sistema educativo búlgaro mostraba un desempeño persistentemente deficiente y enfrentaba muchos desafíos, como una escasez crónica de docentes calificados, en particular, en las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM), y lenguas extranjeras. Las pequeñas escuelas rurales a las que asisten las comunidades vulnerables se veían especialmente afectadas, y el conjunto de educadores de todo el sistema tenía que lidiar con salarios bajos, ambientes de trabajo tóxicos y el poco prestigio de la profesión, todo lo cual afectaba su motivación. Bulgaria se ha ubicado constantemente entre [los países de menor desempeño](#) de la UE en la evaluación PISA, con niveles críticos de bajo desempeño escolar en todo el sistema.

En ese momento, Teach For Bulgaria emprendió la misión de abordar esos bajos niveles de desempeño por medio de un programa de desarrollo docente y de liderazgo de calidad diseñado para atraer a nuevos talentos al sistema. Desde su fundación en 2010, la organización ha

capacitado, designado y apoyado a más de 600 docentes noveles, que comenzaron a dar clases en aulas con bajos niveles de desempeño en 20 de las 28 regiones de Bulgaria. Hasta el momento, esta intervención directa para construir un conjunto alternativo de docentes-líderes ha tenido un impacto en aproximadamente 76 000 estudiantes, principalmente, de comunidades marginadas y desfavorecidas, así como de áreas pequeñas y rurales con acceso limitado a oportunidades educativas y de empleo. Después de completar el programa de formación y apoyo de dos años de Teach For Bulgaria, el 85% de sus *alumni* han permanecido en los sectores educativo y sin fines de lucro, y han contribuido activamente a la misión primordial de la organización, que consiste en brindar educación de calidad a todos los niños y las niñas, independientemente del contexto social del que provengan.

Al mismo tiempo, durante este período, Teach For Bulgaria ha desarrollado alianzas fuertes y buscado oportunidades para influir en la toma de decisiones sobre



las políticas en los momentos de mayor apertura, y ha invertido en el desarrollo de programas de base local y coaliciones más resilientes y adaptativos para sobrellevar los períodos de inestabilidad política y escepticismo. Gracias a esto, la organización se ha convertido en un aliado confiable y valioso para diversos actores de todo el sistema educativo, y ha contribuido activamente a la concreción de cambios significativos en las políticas. Estos esfuerzos ininterrumpidos han

abierto puertas y generado un terreno fértil para cultivar una masa crítica de líderes comprometidos con el liderazgo colectivo a largo plazo. Actualmente, Teach For Bulgaria está haciendo nuevas apuestas para apoyar a los *alumni* para que desarrollen carreras profesionales en el sector público y contribuyan a las iniciativas transformadoras de la educación como funcionarios públicos, administradores, políticos y expertos.

¿Cómo está cultivando liderazgo colectivo Teach For Bulgaria?

Teach For Bulgaria cree que invertir en las personas es la forma más sostenible de mejorar el sistema educativo. Desde su creación, la organización ha trabajado año tras año para identificar y reclutar a profesionales excepcionalmente talentosos, motivados y competentes, y los ha distribuido en aulas de todo el país para romper el ciclo de bajo rendimiento y estancamiento que ha afectado al sistema educativo búlgaro durante décadas. El personal reclutado participa de un programa de formación docente de dos años, en el que recibe capacitación continua y desarrolla herramientas para brindar educación de calidad a sus estudiantes, acorde a las necesidades y las oportunidades del siglo XXI. Con el tiempo, este programa ha contribuido al desarrollo de una comunidad de más de 500 *alumni* docentes que trabajan para lograr cambios.

En 2021, el Open Society Institute de Bulgaria publicó pruebas de la contribución de Teach For Bulgaria al desarrollo de la efectividad de sus docentes. Al analizar los datos de las evaluaciones estandarizadas oficiales del estudiantado realizadas entre 2011 y 2014, el estudio halló **un mayor valor agregado docente** en varias materias clave. Otros hallazgos indicaron que las estrategias de selección durante ese mismo intervalo predijeron eficazmente este impacto. Para multiplicar aún más el impacto, desde 2019, la organización amplió su alcance colaborando con equipos

escolares completos para difundir valiosas reflexiones y herramientas acumuladas a lo largo de más de una década de formación del liderazgo a través de su programa Escuelas Modelo.

Una de las estrategias clave de Teach For Bulgaria para impulsar el cambio sistémico es aprovechar el potencial de sus *alumni* para convertirse en investigadores o expertos en políticas educativas, ya sea en organizaciones sin fines de lucro o en el sector público. Si bien la mayor parte de sus *alumni* permanece en el sector educativo cuando termina el programa de dos años, apenas unos pocos se involucran activamente en trabajos relacionados con las políticas. Por consiguiente, en 2023, Teach For Bulgaria introdujo su programa inaugural, llamado Accelerator Program (Programa Acelerador), dirigido exclusivamente a los *alumni* que aspiran a desarrollar carreras profesionales en el sector público y contribuir a las iniciativas transformadoras de la educación como funcionarios públicos, administradores, políticos, expertos o desde otras funciones. Este programa ofrece valiosas oportunidades de aprendizaje, sistemas de apoyo sólidos, mentoría y plataformas para la formación de redes con el fin de reforzar las capacidades de liderazgo de los *alumni* que cumplen funciones en el sector público.

Además de desarrollar este flujo de talentos, Teach For Bulgaria ha trabajado activamente desde su creación para establecer alianzas perdurables con partes interesadas influyentes en las políticas públicas tanto locales como nacionales. Por ejemplo, durante el período de estabilidad del Gobierno que transcurrió entre 2017 y 2021, cuando se mantuvo en su cargo el mismo ministro de Educación durante cuatro años, Teach For Bulgaria forjó relaciones de trabajo productivas con los principales responsables de elaborar las políticas. Entre 2021 y 2022, la fundadora de la organización, Evgenia Peeva-Kirova, y la directora de Alianzas Estratégicas, Neli Koleva, se desempeñaron como viceministra y asesora del ministro, respectivamente, en dos gobiernos provisionales. Desde 2022, una crisis política grave sacudió al país y dio lugar a una nueva administración que no apoyaba a las organizaciones no gubernamentales, lo cual dificultó el mantenimiento de la colaboración productiva de Teach For Bulgaria con las autoridades y los funcionarios educativos. No obstante, en junio de 2023, asumió el poder un nuevo gabinete, que designó a un ministro de Educación comprometido con la reforma de las políticas. Neli Koleva y una *alumni* fueron designadas como asesoras, con lo cual la organización volvió a tener voz en la mesa de discusión encargada de formular políticas.

Otro pilar de la estrategia de Teach For Bulgaria ha sido asumir el liderazgo en el establecimiento y la coordinación de una coalición informal de ONG especializadas en la transformación educativa. Este colectivo se fundó en 2021 y comprende a las ONG que tienen experiencia, demuestran una participación activa y comparten un fuerte compromiso para impulsar un cambio positivo en el sector educativo.

▶ PROPÓSITO

▶ CONFIANZA

▶ MEDICIÓN

▶ INNOVACIÓN

▶ ENFOQUE

▶ COLABORACIÓN

▶ PRÁCTICAS

▶ RECURSOS

▶ PODER

▶ APRENDIZAJE

▶ POLÍTICA

▶ INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

Teach For Bulgaria ha alcanzado hitos significativos en la elaboración de las políticas y las reglamentaciones educativas por medio de la adopción de tres enfoques principales: establecer alianzas en la esfera pública; apoyar a sus participantes, *alumni* y personal para que contribuyan de manera significativa y con impacto al cambio del sistema; y mantener una postura imparcial. Cabe destacar que sus esfuerzos contribuyeron a la sanción de la Ley de Educación Preescolar y Escolar en 2015, que trajo aparejados resultados clave en términos de políticas, como las mejoras salariales para el personal docente, la incorporación de habilidades del siglo XXI a los planes de estudios y el establecimiento de juntas de gobierno escolar, entre otras medidas de impacto.

Por la vía de la intervención directa en el sistema, y durante los dos años en los que hubo personal de la organización desempeñándose como viceministra y asesora del ministro, Teach For Bulgaria se convirtió en un aliado confiable y valorado que contribuyó activamente a la formulación de las políticas. También fue capaz de calificar para recibir fondos públicos que financiaron su trayectoria alternativa para la profesión docente, al ganar una licitación pública y asegurarse un contrato con el sector público que comprendió tres cohortes de docentes (2020-2022). Esta vía de involucramiento directo se está complementando por medio de la coalición informal de ONG especializadas en transformación educativa. Durante

los últimos dos años, la coalición pudo organizar satisfactoriamente dos debates preelectorales centrados en la educación, que sirvieron como plataformas para que los líderes políticos participaran en diálogos públicos constructivos sobre el futuro de las políticas educativas. Asimismo, un aspecto recurrente del trabajo de la coalición tiene que ver con formular posiciones, idear declaraciones y desarrollar propuestas de políticas, que luego son remitidas a las instituciones pertinentes para su consideración.

Estos esfuerzos y avances continuos están generando un entorno propicio para varias iniciativas de base local, de las cuales el programa Model Schools (Escuelas Modelo) es una de las más importantes, e incluye a muchos *alumni* en el equipo responsable de implementarlo. El programa capacita y apoya a los equipos escolares con un perfil distinto (casi la mitad de estos se encuentran ubicados en pequeños pueblos o aldeas que están por debajo del percentil 50 en términos de resultados del estudiantado en los exámenes nacionales), distribuidos en todo el país, para mejorar la enseñanza y la gestión escolar. Al participar del programa, las escuelas contribuyen al éxito de cada estudiante adoptando un modo de pensamiento común acerca de los resultados estudiantiles que comprende la autonomía de cada estudiante, su bienestar y su dominio académico. El programa Escuelas Modelo ya está en su cuarto año de implementación y ha involucrado a 527 *alumni* y 380 participantes actuales provenientes de aproximadamente 100 escuelas, quienes han logrado influir de manera eficaz en la vida y los resultados educativos de cerca de 44 000 estudiantes búlgaros.

Hemos aprendido lo siguiente:

Trabajar para poder influir más en la toma de decisiones puede crear un terreno más fértil para cultivar el liderazgo colectivo

Teach For Bulgaria ha realizado constantes esfuerzos por tener poder en la toma de decisiones, una voz fuerte y un lugar en la mesa de negociaciones de las políticas educativas. Esto se logró gracias a que los participantes y los *alumni* construyeron una base sólida de impacto en las escuelas, priorizando las investigaciones, forjando alianzas duraderas y ocupando puestos clave en el Gobierno. Todos estos esfuerzos y resultados le han permitido a la organización atravesar un contexto político dinámico, con un panorama político inestable y prioridades cambiantes.

La programación deliberada y el apoyo estratégico permitieron a sus *alumni* convertirse en los agentes de cambio del sistema

Una de las estrategias clave de Teach For Bulgaria para impulsar el cambio sistémico es aprovechar el potencial de sus *alumni* para convertirse en investigadores o expertos en políticas educativas, ya sea en organizaciones sin fines de lucro o en el sector público. Si bien la mayor parte de sus *alumni* permanecen en el sector educativo cuando terminan el programa de dos años, apenas unos pocos se involucran activamente en trabajos relacionados con las políticas. Por consiguiente, en 2023, Teach For Bulgaria introdujo su programa inaugural, llamado Programa Acelerador, dirigido exclusivamente a los *alumni* que aspiran a desarrollar carreras profesionales en el sector público y contribuir a las iniciativas transformadoras de la educación como funcionarios públicos, administradores, políticos, expertos o desde otras funciones.

Trabajar holísticamente con los equipos escolares completos puede acelerar el impacto en la educación del estudiantado

Al capacitar y apoyar a equipos escolares de perfiles diversos de todo el país para mejorar la enseñanza y la gestión escolar, se difunden prácticas basadas en pruebas para alcanzar a un espectro más amplio de docentes.

Teach For Austria: Construir coaliciones y movilizar a los líderes para cambiar las políticas públicas nacionales en Austria

El personal y los *alumni* de Teach For Austria, los empleados públicos y los responsables de formular políticas han trabajado mancomunadamente para establecer nuevas trayectorias para la profesión docente y han logrado un cambio en las políticas para todo el sistema. Sin embargo, cuando se creó Teach For Austria en 2011, el sistema educativo era impermeable y no ofrecía trayectorias alternativas para la docencia. Sin títulos docentes tradicionales, los *alumni* de Teach For Austria y otros profesionales de distintos sectores tenían pocas perspectivas de asegurarse puestos estables en la profesión docente, y se consideraba muy poco probable que las políticas cambiaran. Teach For Austria tomó una serie de decisiones estratégicas relacionadas con la selección, el reclutamiento y la formación de sus participantes, así como con la vinculación y el apoyo a las iniciativas de sus *alumni*. El resultado de estas decisiones fue la formación de alianzas fuertes entre los sectores público y privado, que potenciaron la influencia y la credibilidad de Teach For Austria y sus *alumni* a nivel político. Asimismo, les permitió abrir la posibilidad de modificar las prácticas en el sistema educativo. El sistema no solo ha creado nuevas trayectorias para la profesión docente, sino que la confianza en estas trayectorias también ha aumentado gracias a un cambio de mentalidad producido dentro del sector público.

Introducción y Contexto

El sistema educativo austríaco se caracteriza por estructuras jerárquicas y procesos burocráticos que entorpecen su capacidad de adaptarse y cambiar. Las complejas leyes y reglamentaciones laborales suelen hacer que las reformas y las mejoras demoren. La educación pública es un sector altamente politizado, donde las afiliaciones políticopartidarias influyen en la toma de decisiones. El sistema educativo austríaco presenta una gran desigualdad y una escasez de docentes. El éxito educativo está atado [al ingreso y al nivel de instrucción de la familia](#), lo cual genera disparidades que se manifiestan desde una edad muy temprana, y el [30% del personal docente de Austria](#) tiene más de 54 años de edad y ejerce una profesión que tiene mala reputación en el país.

Teach For Austria se esfuerza por brindar las mismas oportunidades

educativas a todos los niños y las niñas, independientemente del contexto socioeconómico del que provengan, reclutando y formando a diversos graduados universitarios, quienes se convierten en “agentes de cambio” y empiezan por enseñar, durante dos años, a un grupo de estudiantes desfavorecidos, con la intención de romper el ciclo de la educación heredada. Teach For Austria inició sus actividades en el año lectivo 2012-2013 con 24 participantes. Desde entonces, 515 participantes han ayudado a 55 000 niños y niñas en cuatro regiones del país. Actualmente, la organización tiene 430 *alumni*, de los cuales cerca de dos tercios continúan trabajando en el área educativa. Esto no solo incluye a los *alumni* que se convirtieron oficialmente en docentes, sino también a aquellos que trabajan en el Ministerio de Educación, el Congreso Nacional y otros puestos



influyentes de alto rango en el sector educativo. Teach For Austria cree en el impacto del personal docente y valora la diversidad de experiencias y perspectivas que este puede aportar cuando ingresa a la profesión docente a través de una trayectoria de formación alternativa.

Durante los primeros años de funcionamiento de Teach For Austria, el país no ofrecía trayectorias alternativas para ingresar a la docencia. Por lo tanto, sus *alumni*, así como otros profesionales que deseaban trabajar en las aulas, tenían pocas perspectivas de acceder a cargos docentes estables, a menos que cambiara la legislación. El marco legal de la labor docente ejercida por los participantes planteaba desafíos, ya que se los incorporaba mediante

contratos especiales. Estos contratos se diferenciaban de los del personal docente formado y certificado en la trayectoria tradicional, lo cual redundaba en desventajas financieras y en términos de empleo para los participantes. Dadas las contribuciones ampliamente reconocidas que los participantes estaban haciendo en las aulas, las escuelas y las comunidades, Teach For Austria consideró crucial abordar el desafío planteado por este marco legal para retener a sus participantes en el sistema a largo plazo. Impulsados por el deseo de obtener retribuciones y oportunidades equitativas, los *alumni* formaron grupos de incidencia para promover cambios en las políticas que, en última instancia, dieron lugar a un cambio de las políticas nacionales para todo el sistema.

¿Cómo está cultivando liderazgo colectivo Teach For Austria?

Teach For Austria ha cultivado deliberadamente el crecimiento de una masa crítica de liderazgo dentro del sistema mediante el reclutamiento de nuevos talentos. La organización ofrece un programa de desarrollo de liderazgo de dos años diseñado para generar la capacidad de apoyar a su red de *alumni* para que puedan influir en todo el ecosistema. En medio de la constante escasez de docentes que afecta a todo el país, el programa de Teach For Austria ha superado las dificultades atrayendo a una **gran cantidad de participantes año tras año** de manera sistemática. Inicialmente, tuvo 24 participantes en el año lectivo 2012-2013; este número fue creciendo sostenidamente hasta llegar a los 136 participantes y 249 *alumni* en 2020-2021.

Incluso en medio de los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19, el programa atrajo a cerca de 100 participantes durante los años 2021, 2022 y 2023, lo cual refleja su resiliencia en el contexto general de escasez de docentes.

El pilar fundamental del profesionalismo de sus participantes es el proceso de selección basado en competencias mediante el cual se incorporan al programa de desarrollo de liderazgo, diseñado para satisfacer las necesidades específicas de las escuelas destinatarias. Para analizar y adaptar los métodos y los procesos al contexto austríaco, Teach For Austria se basó en la experiencia de la red global de Teach For All, incluidas las experiencias de Teach First Reino Unido, Teach First Deutschland (Alemania), Teach For America y Teach For India. Los aspirantes al programa de Teach For Austria atraviesan un riguroso proceso de selección de varias etapas meticulosamente diseñado, cuya tasa de incorporación fue de apenas el 10% del total de las postulaciones entre 2012 y 2018. Una vez admitidos, el liderazgo de los participantes del programa de Teach For Austria se sigue cultivando mediante la preparación para sus asignaciones a escuelas o jardines de infantes, la formación en el puesto de trabajo y otras experiencias transformadoras en la red de Teach For Austria, centrándose en los pilares de liderarse a sí mismos, liderar al estudiantado y liderar los sistemas.

Cuando estos participantes se gradúan del programa de dos años, Teach For Austria considera que su comunidad de *alumni* es una red que permite a sus miembros conectarse, cooperar, ejercer presión y apoyarse mutuamente. La red mantiene un sentido de propósito común y un vínculo con la misión de la organización a través de eventos para hacer contactos, talleres, boletines de noticias, ofertas de empleo y grupos en las redes sociales. A lo largo del tiempo, estas actividades han reforzado la capacidad de liderazgo de la comunidad de Teach For Austria, puesto que los funcionarios públicos, el personal de Teach For Austria y sus *alumni* perciben sistemáticamente la mejora del profesionalismo, la calidad y el impacto tanto de la organización como de sus *alumni*. La encuesta anual del año lectivo 2022-2023 dio testimonio de esto, cuando los directivos de las escuelas en las que se desempeñaban los participantes del programa de Teach For Austria respondieron, por una mayoría abrumadora del 98%, que estaban satisfechos con las habilidades docentes de los participantes de su escuela (uno de cada dos directivos respondió la encuesta). El excelente trabajo de los participantes y el posicionamiento organizacional han contribuido a que mejore cada vez más la reputación de Teach for Austria a los ojos de todos los ministros de Educación de Austria, independientemente de su afiliación partidaria.

Estos esfuerzos formaron parte de la estrategia de Teach For Austria para forjar una base sólida que le permitiera influir en el sistema. Desde sus inicios, el liderazgo de la organización mantuvo deliberadamente una posición imparcial respecto de los partidos políticos tradicionales, que son sumamente influyentes en todos los sectores de la sociedad austríaca. Este posicionamiento fue crucial para garantizar que la misión de Teach For Austria fuera considerada independiente de los bloques

legislativos del partido político gobernante. Asimismo, Teach For Austria nunca se posicionó como una alternativa al sistema, sino como una parte complementaria del sistema educativo, e incorporó a profesionales del sistema en sus equipos. Esto le otorgó una plataforma más sólida para trabajar en la posibilidad de ofrecer nuevas trayectorias docentes que se diferenciaron de la cultura dominante de un sistema educativo encorsetado y cerrado. “No fuimos arrogantes, ofrecimos nuestro asesoramiento, pero nunca insistimos en que se lo siguiera al pie de la letra”, expresó Severin Broucek, director ejecutivo de Teach For Austria, quien puso de relieve la importancia de la humildad y el profesionalismo de la organización para generar confianza en las partes interesadas clave del sistema, lo cual fue de gran ayuda en los momentos críticos. A pesar de los desafíos generados por los vaivenes del clima político y los cambios de los responsables de formular las políticas, Teach For Austria pudo continuar presionando para cambiarlas. La primera vez que se le solicitó asesoramiento experto a Teach for Austria sobre nuevas trayectorias para la profesión docente, en 2017, la aceptación de sus recomendaciones fue limitada. Sin embargo, la decisión de Teach for Austria de contratar a un experto respetado en materia educativa y sus alianzas estratégicas con expertos locales que ya se habían ganado la confianza dentro del sistema, finalmente, condujo a un gran avance.

► PROPÓSITO

► CONFIANZA

► MEDICIÓN

► INNOVACIÓN

► ENFOQUE

► COLABORACIÓN

► PRÁCTICAS

► RECURSOS

► PODER

► APRENDIZAJE

► POLÍTICA

► INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

Un impulsor clave de esta nueva política de trayectoria profesional docente fue un esfuerzo coordinado de los *alumni* de Teach for Austria, quienes empezaron a organizar y conformar un grupo de incidencia para presionar en favor de un cambio siete años antes de que pudieran ver el resultado. Cerca de 2015-2016, los *alumni* de Teach for Austria estaban descorazonados a pesar del reconocimiento que habían recibido de sus directivos, porque el hecho de no estar reconocidos como docentes calificados afectaba su capacidad de tener un impacto sostenido en el estudiantado. En respuesta a esto, los *alumni* formaron un grupo de incidencia para reunirse periódicamente y recibieron el apoyo de Teach for Austria. La organización estableció una vía directa de comunicación entre el grupo de incidencia de *alumni* y el Ministerio de

Educación, lo cual les permitió expresar sus preocupaciones directamente a los responsables de la toma de decisiones. Tras dieciocho meses de negociaciones con funcionarios públicos, se llegó a un acuerdo para igualar los salarios de este personal docente incorporado por un “sistema de ingreso paralelo” (docentes no calificados como tales por la trayectoria tradicional del título docente universitario), pero sin darle el mismo estatus legal que al resto del personal docente.

A medida que avanzaron las negociaciones, hubo más aliados del sistema educativo, como los antiguos directivos escolares y supervisores de calidad escolar regionales, que defendieron a Teach for Austria. Al observar su impacto a lo largo de cinco años de trabajo dentro del sistema, los responsables clave de la toma de decisiones empezaron a reconocer que los *alumni* de Teach for Austria que continuaron ocupando puestos docentes no eran una

amenaza, sino una ayuda complementaria para abordar los desafíos de las escuelas que tenían que lidiar con dificultades sociales. Una persona del sector público austríaco, involucrada en las negociaciones y el diseño de las políticas, citó a Teach for Austria como el mejor ejemplo práctico del modo en que docentes provenientes de trayectorias alternativas pueden convertirse en grandes docentes si se aseguran la adecuada selección, formación y apoyo, lo cual, en sus palabras, era algo “absolutamente imposible antes de que estuviera Teach For Austria”. Los distintos líderes de Teach For Austria han demostrado lo que era posible, generando un modelo del impacto potencial de nuevas políticas y prácticas de reclutamiento, formación y apoyo de nuevo personal docente a través de trayectorias de ingreso alternativas.

La política implementada recientemente ofrece una trayectoria agilizada para que quienes tengan un título básico en algún campo relacionado con una materia, sumado a un mínimo de tres años de experiencia profesional, se embarquen en una carrera docente dentro del sistema escolar. Este cambio de política no solo elimina la necesidad de firmar contratos por un período fijo y pagar menores salarios, sino que también adopta una perspectiva de futuro con respecto al reclutamiento de docentes a largo plazo. Por ello, este cambio permite que una mayor cantidad de *alumni* de Teach for Austria sigan ejerciendo como docentes y avancen para convertirse en directivos escolares transcurridos entre cinco y diez años de servicio, lo cual les permite tener un impacto más significativo y duradero en el sistema educativo. La modificación de esta política constituye un desarrollo significativo en Austria, puesto que ha

generado más confianza en este personal docente incorporado por un “sistema de ingreso paralelo”, lo cual ha dado lugar a un sistema educativo más abierto a quienes provienen de contextos profesionales distintos de la trayectoria universitaria típica de formación docente. Si bien hacen falta más investigaciones para validar esto, la hipótesis es que esta apertura redundará en un mayor profesionalismo de todo el plantel docente e infunde una energía nueva muy necesaria en las estructuras escolares existentes.

Teach for Austria y sus *alumni* asesoraron al Ministerio de Educación durante el desarrollo y la implementación de la nueva política, aprovechando la evidencia reunida en el estudio [New Way for New Talents in Teaching](#), que demostró que las decisiones tomadas en el programa de Teach for Austria fueron eficaces, y puso particularmente de relieve el impacto positivo de la selección y la formación de las competencias pedagógicas y profesionales de sus participantes. El Ministerio de Educación encomendó a una *alumni* de Teach for Austria la redacción de un manual para directivos escolares acerca de cómo trabajar con este personal docente incorporado por el “sistema de ingreso paralelo”, basándose en sus experiencias sobre el programa para sentar las bases que permitan a Teach for Austria lograr un impacto sistémico que trascienda el programa en sí. Un funcionario público expresó: “Por primera vez en nuestra área, hay un proceso de selección en la profesión docente; quienes aspiran a un puesto deben postularse (presentar una solicitud, realizar una entrevista y pasar por un centro de evaluación), y nosotros evaluamos a cada postulante siguiendo los criterios propuestos por Teach for Austria. Asimismo, Teach for Austria introdujo el



enfoque centrado en el aprendizaje y el desarrollo, y en el liderazgo. Ahora tenemos un proceso de mentoría y planificamos proseguir la formación y las tutorías para docentes jóvenes, lo cual redundará en un plantel docente potencialmente mejor en términos generales”. Los resultados iniciales han demostrado que hay áreas en las que hace falta mejorar más y que el Ministerio está tratando de abordar, como la selección, la formación y la mentoría de este nuevo personal docente incorporado por el “sistema de ingreso paralelo”. Teach for Austria sigue compartiendo sus experiencias con el Ministerio para generar un proceso de desarrollo exitoso.

Teach for Austria también sigue cumpliendo funciones de asesoría en las academias de formación docente y, recientemente, se ha centrado en un programa de inducción basado en un enfoque comunitario de apoyo emocional en la docencia, así como en la mejor forma de permitir que el personal docente incorporado por el “sistema de ingreso paralelo” pueda empezar a desempeñarse de manera satisfactoria en su nuevo campo de trabajo. Las mejores prácticas de Teach for Austria han influido en las trayectorias docentes tradicionales y han

tenido un impacto en la formación docente que trasciende el programa de Teach for Austria. Asimismo, los *alumni* de Teach for Austria están innovando con nuevos abordajes de la formación docente que se apartan del paradigma dominante y, potencialmente, pueden tener un impacto futuro aún más amplio en el sistema. Estos abordajes son los de empresas educativas emergentes (*start-ups*), como [Lehrwert](#), que ofrece una formación docente visionaria para la educación del mañana; [Agent Lehrkraft](#), que promueve una comunidad dinámica de educadores que impulsen un cambio positivo en las aulas y las escuelas; y [Culture School](#), que capacita a futuros docentes para que sean defensores y facilitadores de interacciones culturales positivas que tengan en cuenta la diversidad para sacar lo mejor de sus estudiantes. Los *alumni* también se muestran activos en múltiples niveles del sistema: uno es miembro del parlamento responsable de la política educativa, y otros desarrollan sus actividades en distintos partidos del Gobierno y el Concejo Municipal de Viena, desde donde propician la cooperación con distintas líneas partidarias para mejorar la equidad de la educación.

Hemos aprendido lo siguiente:

Desarrollar y apoyar a los defensores que están dentro del sistema puede conducir al logro de cambios importantes en dicho sistema

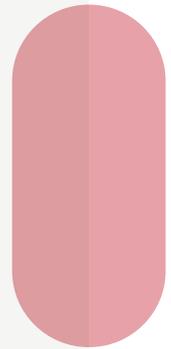
Teach for Austria apoyó los esfuerzos de sus *alumni* por lograr un cambio en las políticas mediante el establecimiento de una vía directa de comunicación con el Ministerio de Educación, lo cual le permitió al grupo de *alumni* expresar sus preocupaciones directamente a los responsables de la toma de decisiones. Los *alumni* de Teach for Austria continúan innovando con nuevos enfoques de formación docente que se apartan del paradigma dominante y, potencialmente, pueden tener un impacto futuro aún más amplio en el sistema.

Desarrollar alianzas clave en el sistema puede amplificar los esfuerzos y acelerar el cambio deseado

A medida que los *alumni* fueron avanzando en sus esfuerzos de incidencia, los antiguos directivos escolares y supervisores de calidad escolar regionales empezaron a defender a Teach for Austria, al reconocer su contribución para abordar los desafíos que enfrentan las escuelas que atienden a poblaciones con problemas sociales. Teach For Austria nunca se posicionó como una alternativa al sistema, sino como una parte complementaria del sistema educativo, e incorporó a profesionales del sistema en sus equipos.

El posicionamiento colaborativo, el profesionalismo constante y las pruebas del impacto generan confianza y credibilidad

Teach For Austria fundó una base sólida para influir en el sistema manteniendo una posición imparcial respecto de los partidos políticos y posicionándose como una parte complementaria del sistema educativo, e incorporando a profesionales del sistema en sus equipos. Al invertir en investigaciones y aprovechar las pruebas reunidas, que demostraron que las decisiones programáticas de Teach for Austria habían sido eficaces, la organización fortaleció la elevada calidad, ya percibida, de su intervención.



Teach For Armenia: Cultivar la confianza y la influencia para cambiar la narrativa pública en torno de una educación equitativa en Armenia

Teach For Armenia y sus *alumni* han desempeñado un papel fundamental en el cambio de mentalidades y narrativas en todos los niveles del sistema educativo armenio para poner más énfasis en abordar las injusticias en torno de la educación. Durante la última década, la organización ha generado conciencia respecto de los niveles alarmantemente bajos de rendimiento académico en las escuelas de Armenia, en particular, en las áreas rurales, y ha contribuido a una nueva estrategia educativa gubernamental para trabajar en pos de un futuro más equitativo. En este período, Teach For Armenia reclutó y desarrolló a más de 400 participantes, fomentó una cultura de colaboración y responsabilidad compartida en toda su red, en consonancia con su propio marco “Kochari”, contribuyó al logro de cambios tangibles en las políticas y empoderó a sus *alumni* para que ocupen posiciones de liderazgo e impulsen cambios profundos en todo el ecosistema educativo nacional. Actualmente, la organización sigue invirtiendo en el liderazgo colectivo y el desarrollo de sus *alumni* para lograr un sistema educativo justo y equitativo para todos los niños y las niñas de Armenia.

Introducción y contexto

El sistema educativo armenio está marcado por una desigualdad sistémica, en la cual las áreas rurales son las que se llevan la peor parte de las disparidades académicas. El acceso limitado a una educación de calidad ha exacerbado la desigualdad, y los grupos marginados, incluidos los niños y las niñas con discapacidad, suelen enfrentar segregación, en lugar de ser incluidos en el sistema educativo, lo cual perpetúa un ciclo de desventajas. De hecho, recién en 2010, Unicef hizo ver la necesidad de apoyo docente para atender a las diversas realidades de los niños y las niñas con necesidades especiales. Si bien en 2014 el Gobierno Armenio hizo modificaciones para abordar la desinstitutionalización de los niños y las niñas con discapacidad, los casos graves siguen requiriendo internación en instituciones. Los hallazgos de Unicef catalizaron el cambio, haciendo que los Gobiernos reconozcan la importancia de una educación centrada

en la infancia y de mejorar la capacidad del personal docente para hacer inclusivas las aulas.

Cuando empezó a funcionar Teach For Armenia en 2013, la información disponible del ámbito educativo era incompleta, lo cual perpetuaba una noción errónea por la que el país seguía jactándose de tener tasas de alfabetización altas, por encima del 90%. Cuando el problema de la injusticia educativa no era ni admitido ni conocido ampliamente dentro del sistema educativo, Teach For Armenia lo enfrentó reclutando cohortes de futuros líderes para enseñar en las escuelas rurales, movilizar proyectos comunitarios y trabajar a largo plazo como líderes del sistema con el fin de provocar un cambio. Para el año lectivo 2022-2023, la comunidad de Teach For Armenia estaba conformada por 173 participantes y 240 *alumni*, que juntos ayudaban a 32 000 estudiantes. Este grupo de líderes trabaja



incansablemente para generar conciencia acerca de las desigualdades educativas de Armenia, participa en debates y esfuerzos de incidencia, y promueve la necesidad de equidad y justicia educativas, en consonancia con el marco “Kochari” de Teach For Armenia (ver más abajo).

A lo largo del mismo período, Teach For Armenia ha forzado al Gobierno a reconocer la cruda realidad de la injusticia educativa y los bajos niveles de rendimiento académico, en particular, en las áreas rurales, lo cual condujo a la adopción de una nueva estrategia educativa para abordar este problema acuciante. Los funcionarios gubernamentales reconocen los aportes realizados por Teach For Armenia

en materia de diseño de políticas, remuneraciones docentes, tutorías pedagógicas e implementación de modelos escolares innovadores. Además de impulsar cambios tangibles en las políticas, Teach For Armenia desempeña un papel fundamental para modificar el discurso referido a la educación al poner el énfasis en el “equilibrio educativo”, una aproximación al término “equidad”, que no tiene otro equivalente en la lengua armenia. Esta terminología representa un llamado a equilibrar los recursos y las oportunidades para garantizar el éxito de cada estudiante, independientemente del contexto del cual provenga. Esto se ha logrado a través de iniciativas de base local, incidencia para modificar las políticas y cooperación con los actores involucrados.

¿Cómo está cultivando liderazgo colectivo Teach For Armenia?

Por medio de la estrategia de largo plazo de Teach For Armenia llamada *Aragast*, la organización está tratando de desarrollar una masa crítica de agentes de cambio para alcanzar un punto de inflexión en la cultura y la capacidad del sistema nacional, y generar ejemplos positivos en todo el país trabajando para lograr un cambio estructural. Teach For Armenia recluta a personas apasionadas y dedicadas para que trabajen como docentes líderes, y las distribuye para que enseñen y lideren las comunidades en distintas partes de Armenia. Este grupo de docentes líderes recibe capacitación en un programa de liderazgo de dos años, para luego desempeñarse en alianza con sus estudiantes y los miembros de las comunidades rurales a fin de generar cientos de ejemplos positivos de excelencia educativa y desarrollo

comunitario, que sirven como ejemplos de prueba para todo el sistema. Los *alumni* que se gradúan y sus antiguos estudiantes se convierten en embajadores de la misión de Teach For Armenia, y trabajan con las comunidades y el Gobierno para implementar los cambios estructurales necesarios que permitan desplegar todo el potencial nacional a largo plazo.

A través de esta estrategia para desarrollar una masa crítica de liderazgo colectivo, se entrelazan distintos conceptos unificadores que ayudan a sincronizar el movimiento colectivo. El marco “Kochari”, desarrollado por Teach For Armenia, es una recopilación exhaustiva de conceptos cuyo fin es sincronizar al movimiento en torno de una visión común: una Armenia donde cada niño y cada niña, independientemente de su contexto socioeconómico, tenga acceso a una educación de excelencia. Este marco fue creado colaborativamente a través de un proceso de diseño que duró seis meses y tomó los aportes de 285 partes interesadas, como el estudiantado, padres y madres, docentes y responsables de formular las políticas. Hay cinco valores fundamentales que son centrales para el marco Kochari, y que sirven como principios rectores para toda la comunidad: empatía, perseverancia, responsabilidad, crecimiento y colaboración. En el centro de este enfoque están el liderazgo estudiantil y lograr una transformación de todo el sistema formando una nueva generación de líderes que trabajen de manera colectiva para impulsar el cambio.

Teach For Armenia forma líderes para el futuro y selecciona a postulantes que se identifican con estos valores, rediseñando su proceso de selección para integrar el marco Kochari en sus evaluaciones. Actualmente, cada postulante atraviesa un programa previo al ejercicio para reflexionar sobre sus valores personales y sintonizarlos con el marco Kochari, lo cual garantiza que los postulantes seleccionados compartan un compromiso profundo con los propósitos y los valores de Teach For Armenia (además de demostrar que poseen las habilidades, las calificaciones, el propósito, el compromiso y el potencial de liderazgo necesarios). Así, en los últimos tres años, un promedio del 97% de los *alumni* estuvo de acuerdo con la siguiente afirmación: “Creo en el marco Kochari de Teach For Armenia”. Este proceso rediseñado garantiza que los postulantes seleccionados tengan una base sólida para contribuir de manera eficaz a la misión de la organización de brindar educación de excelencia y promover la justicia educativa en Armenia.

Cuando quienes integran este grupo de docentes líderes se convierten en *alumni* y embajadores junto con sus estudiantes, Teach For Armenia invierte en su desarrollo continuo, y les brinda oportunidades para reforzar sus habilidades de liderazgo, ampliar sus redes y seguir creciendo profesionalmente. La organización ofrece programas de formación, mentoría y tutoría para apoyar a sus *alumni* a lo largo de sus trayectorias profesionales y ayudarlos a convertirse en agentes de cambio influyentes del sector educativo; incluso, uno de sus *alumni* actualmente es inspector jefe. Teach For Armenia mantiene una red de *alumni* fuerte y activa, que sirve como comunidad de apoyo y colaboración a quienes se gradúan del programa. Esta red facilita los vínculos entre *alumni*, lo cual les permite compartir experiencias, intercambiar ideas

y colaborar en distintos proyectos. Asimismo, Teach For Armenia ha establecido [la Incubadora de Innovación Social Káits](#), que brinda una plataforma para que sus *alumni* desarrollen e implementen proyectos innovadores en el campo de la educación. La incubadora ofrece orientación, recursos y financiación para ayudar a los *alumni* a convertir sus ideas en iniciativas de alto impacto que aborden los desafíos educativos que enfrenta Armenia. Teach For Armenia también apoya a sus *alumni* para que se conviertan en directivos escolares, a través de un [programa liderado por *alumni* llamado Seroond](#). Se trata simultáneamente de una iniciativa de transformación escolar y un programa de formación de liderazgo escolar, que enfatiza el desarrollo del liderazgo de estudiantes, docentes y directivos, así como la participación de padres y madres, y la colaboración de la comunidad. A través de Seroond, Teach For Armenia procura cultivar el liderazgo en cada nivel de la escuela, apoyando inicialmente a sus *alumni* para que sean tutores de docentes, generándoles de ese modo oportunidades para que crezcan como directivos escolares.

Teach For Armenia quiere aprovechar su comunidad de *alumni* y el desarrollo de alianzas para crear una red de personas diversas e influyentes que cooperen y les den sentido a sus acciones para lograr el propósito común de brindar una educación de excelencia a todos los niños y las niñas de Armenia. Un ejemplo de esta labor colectiva es el Emergency Education Program (Programa de Educación en Situaciones de Emergencia), implementado por Teach For Armenia en respuesta a la guerra con Azerbaiyán en 2020. Con el fin de brindar educación socioemocional y apoyo académico a los niños y las niñas afectados por el conflicto, Teach For Armenia y su comunidad colaboraron con 75 escuelas, así como con familias desplazadas que estaban viviendo en hoteles. Otro ejemplo es un proyecto liderado por los *alumni* de Teach For Armenia e implementado en 2019 junto con Unicef. El Ministerio de Educación reconoció la imperiosa necesidad de formación docente para fomentar una educación inclusiva; el proyecto conjunto fue iniciado para brindar capacitación a todo el personal docente de Armenia en materia de enseñanza diferenciada, diseño universal del aprendizaje y gestión del aula, poniendo el énfasis en la mentoría.



Durante diez años, Teach For Armenia incubó numerosas innovaciones, como el enfoque del Aprendizaje Basado en el Cambio, que prioriza la construcción de las formas de comportarse, la educación basada en valores y el desarrollo de competencias de liderazgo. Otras innovaciones incluyen el lanzamiento de un programa de maestría en colaboración con la Universidad Estatal de Ereván, que brinda formación docente de calidad a quienes viven en zonas rurales, como Artsaj y Syunik, y carecen de acceso a los programas disponibles en los centros urbanos, como Ereván. Durante muchos años, Teach For Armenia también ha invertido en el desarrollo de los sistemas necesarios para monitorear y evaluar la formación holística del estudiantado de sus comunidades. Con el fin de ampliar esto al nivel del sistema, la organización se alió recientemente con el Centro de Investigación de la UCLA sobre Evaluación, Estándares y Pruebas Estudiantiles (CRESST) y el Ministerio de Educación armenio para investigar el impacto que está teniendo el programa de Teach For Armenia en estudiantes y docentes. El objetivo es que las herramientas y las metodologías desarrolladas durante el estudio se adopten ampliamente en todo el sistema educativo.

► PROPÓSITO

► CONFIANZA

► MEDICIÓN

► INNOVACIÓN

► ENFOQUE

► COLABORACIÓN

► PRÁCTICAS

► RECURSOS

► PODER

► APRENDIZAJE

► POLÍTICA

► INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

Los *alumni* de Teach For Armenia ocupan puestos influyentes dentro del sistema educativo como inspectores principales y asesores, lo cual les permite impulsar cambios tangibles en las prácticas y las políticas. En el caso del Programa de Educación en Situaciones de Emergencia, la organización y su comunidad integraron al personal docente local y se centraron en abordar el trauma y el bienestar emocional de los niños y las niñas. En la cumbre de este proyecto, Teach For Armenia estaba ayudando a uno de cada trece estudiantes desplazados debido al conflicto. El programa les brindó estabilidad, apoyo y un sentido de pertenencia, al ofrecerles asistencia socioemocional y académica para garantizar la continuidad del aprendizaje a pesar de las circunstancias difíciles. También empoderó al estudiantado a través de su enfoque del Aprendizaje Basado en el Cambio, que se convirtió en el enfoque emblemático de Teach For Armenia para enseñar las nociones de liderazgo y

pensamiento innovador al estudiantado, y que lo apoyó para que asumiera un papel activo en el abordaje de los desafíos y la concreción de cambios positivos en sus comunidades.

Sobre estos cimientos fuertes de credibilidad, impacto y comunidad, Teach For Armenia ha podido ser útil para modificar las narrativas y las políticas del sistema introduciendo el concepto de “equilibrio educativo” como concepto aproximado al de “equidad educativa”. Fue una de las primeras organizaciones en reconocer y abordar la injusticia educativa en Armenia, incluso cuando este problema no era admitido ni conocido dentro del sistema educativo. Gracias al esfuerzo colectivo de Teach For Armenia, los funcionarios gubernamentales reconocieron la injusticia educativa, lo cual llevó a la introducción de cambios tangibles en las políticas para promover una educación inclusiva y mejorar las capacidades docentes para atender a necesidades diversas. El compromiso de Teach For Armenia con la equidad, la confiabilidad y las prácticas basadas en

pruebas le ha otorgado a la organización la confianza y el reconocimiento de muchas partes interesadas y ha permitido introducir cambios en las narrativas y las mentalidades del sistema educativo armenio.

La organización y sus *alumni* también han reconfigurado el escenario de las políticas de otras maneras. Por medio de un proyecto conjunto con Unicef, Teach For Armenia incidió para que se realizaran modificaciones cruciales a la Ley de Educación General, a fin de integrar prácticas de educación inclusiva en el marco del Centro Psicológico Pedagógico Republicano. En reuniones subsiguientes con el Gobierno, la organización sostuvo la importancia de incorporar las voces diversas de niños y niñas, padres y madres, docentes y funcionarios gubernamentales locales al desarrollo de las políticas públicas. El Gobierno invitó a Teach For Armenia a facilitar un debate público sobre la nueva Estrategia Educativa 2030. Este proceso le permitió a la organización articular su estrategia de largo plazo y contribuir a que las partes interesadas

comprendan mejor colectivamente la importancia de las acciones colaborativas y la necesidad de un cambio sostenible. Poco después de que el Gobierno emitiera el documento final de su nueva estrategia, Teach For Armenia publicó su propia estrategia de largo plazo alineada con la anterior, llamada *Aragast*, que expone las medidas que debe tomar la organización para cumplir su promesa de lograr un cambio integral en todo el sistema para 2050 formando a una nueva generación de líderes capacitados para gestionar e impulsar la transformación.

La organización ha estado muy involucrada en iniciativas como la denominada *Iniciativa Civil por el Derecho de los Niños y las Niñas a la Educación*, que surgió en 2022 en respuesta al “bloqueo de Artsaj” en la región. El objetivo de la coalición es movilizar a un grupo de partes interesadas diverso para reunir recursos y garantizar que se satisfagan las necesidades del estudiantado de Artsaj. En este contexto, Teach For Armenia organizó el primer foro, en el que se entablaron discusiones exhaustivas en paneles integrados por



representantes del sector gubernamental y del público, quienes debatieron sobre los desafíos que enfrentan para garantizar el derecho a la educación de los niños y las niñas y las personas de Artsaj desplazadas internamente. A partir de las reflexiones surgidas de estos debates periódicos, se formularán un conjunto de recomendaciones prácticas y un plan de acción, que podrán aplicarse en todo el sistema en favor del estudiantado afectado por la crisis.

Teach For Armenia ha contribuido al logro de muchos otros cambios importantes en el sistema educativo. Su modelo de selección ha sido adoptado a nivel nacional y garantiza que la designación de personal docente nuevo se haga de manera más justa, rigurosa y utilizando

un marco de competencias. Teach For Armenia fue la primera organización acreditada por el Gobierno a la que se le otorgó aprobación para emitir certificados docentes, inicialmente, de su programa intensivo de verano denominado Academia de Liderazgo Docente, y más adelante, a través del programa de maestría diseñado por Teach For Armenia en colaboración con la Universidad Estatal de Ereván. Por último, el enfoque del Aprendizaje Basado en el Cambio de Teach For Armenia es actualmente reconocido por el Gobierno como un medio a través del cual pueden enseñarse las materias principales, y no como una actividad meramente extracurricular, por lo que el estudiantado de todo el sistema puede beneficiarse del aprendizaje basado en proyectos.

Hemos aprendido lo siguiente:

El liderazgo impulsado por propósitos dentro de un sistema puede cambiar el propósito del sistema en sí mismo

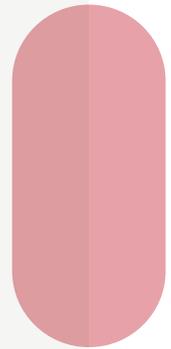
Al formular su propósito con claridad y alinear sus propios esfuerzos estratégicamente para cultivar el liderazgo colectivo de participantes y *alumni* en pos de dicho propósito, Teach For Armenia logró influir en la estrategia nacional para que se incorporaran prácticas de educación inclusivas y para verbalizar conceptos esenciales que, hasta entonces, no estaban reconocidos en el sistema.

Generar confianza y forjar relaciones es una base indispensable para provocar un cambio

Teach For Armenia construyó y mantuvo la confianza de una amplia variedad de partes interesadas en todos los niveles del ecosistema educativo. Esto se logró tanto gracias su compromiso de largo plazo como a su enfoque basado en datos, que puso de relieve el papel indispensable de la credibilidad y la transparencia para promover la cooperación y lograr un cambio en los sistemas.

El desarrollo de líderes comprometidos a lograr un impacto a largo plazo en todos los niveles del sistema permite alcanzar cambios sostenibles

Teach For Armenia formó una comunidad de agentes de cambio, invirtiendo en su desarrollo, brindándoles apoyo constante y empoderándolos para que asuman puestos de liderazgo y cooperen para impulsar cambios profundos y tangibles, y para que movilicen las respuestas en situaciones de crisis.



Enseña por México: En busca de profundidad de escala para desarrollar capacidades y cambiar mentalidades en Puebla

Enseña por México lleva diez años trabajando en Cuetzalan del Progreso, Puebla, con el objetivo de reducir la inequidad educativa y fortalecer el ecosistema de aprendizaje local. A través de opciones estratégicas, como la colaboración con organizaciones locales, el fomento de la confianza con las comunidades, la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de participantes, y el desarrollo del liderazgo de los participantes del programa y de los docentes locales, Enseña por México ha cambiado la mentalidad de las instituciones y comunidades educativas, permitiendo a quienes participan en las escuelas como Profesionales de Enseña por México (PEM) lograr un mayor impacto a largo plazo. El trabajo de los PEM ha influido positivamente en estudiantes, padres y madres, y docentes de la región, y ha permitido cambiar las narrativas y aumentar el compromiso, el desarrollo y la participación de la comunidad.

Introducción y Contexto

Cuetzalan del Progreso, ubicado en la región montañosa nororiental de Puebla, México, es un municipio rural e indígena con [comunidades diversas](#). En 2020, el municipio, uno de los 14 de la Sierra Madre Oriental (SMO) de México, tenía una población de 49 864 habitantes. La región en general enfrenta numerosos desafíos, incluyendo una economía en dificultades, acceso limitado a servicios esenciales y escuelas de varios niveles en comunidades más pequeñas. La gente de la SMO tiene un fuerte sentido de comunidad e identidad cultural.

Enseña por México se fundó en 2011 y recluta cohortes de participantes para su Programa de Liderazgo, a quienes asigna a comunidades como Cuetzalan del Progreso para enseñar durante dos años y contribuir a su desarrollo como líderes del sistema comprometidos a reducir la inequidad educativa y empoderar a niñas, niños y jóvenes para que puedan alcanzar su pleno potencial a largo plazo, independientemente de su contexto socioeconómico. Desde la

asignación de su primera cohorte en 2013, Enseña por México ha crecido de manera constante, con once cohortes de líderes comprometidos con la mejora de la educación para la población estudiantil. Actualmente, la organización cuenta con 773 *alumni* (Profesionales egresados de Enseña por México) y 283 PEM (Profesionales de Enseña por México) en 13 de los 32 estados de México. Entre 2013 y 2023, en la Sierra Nororiental de Puebla, que incluye a Cuetzalan del Progreso, han colaborado 81 PEM en 47 escuelas de 14 municipios, impactando a más de 7000 estudiantes.

Desde el inicio, la Secretaría de Educación Pública (SEP) de Puebla vinculó a Enseña por México con las escuelas con mayores necesidades educativas, centrándose en aquellas con bajo rendimiento académico. Sin embargo, esta asignación de arriba hacia abajo dio lugar a relaciones tensas entre Enseña por México y las comunidades educativas —docentes, directores, estudiantes y familiares—,



lo que dificultó una colaboración fluida. Con el tiempo, Enseña por México ha transformado con éxito esta dinámica involucrando gradualmente a las escuelas interesadas en el proceso de toma de decisiones y cambiando las mentalidades que permiten a los PEM lograr un mayor impacto. Además de instaurar

esta confianza, Enseña por México ha incorporado estructuras colaborativas locales y ha desarrollado capacidades locales para empoderar a instituciones locales, líderes, padres y madres, y estudiantes para impulsar de manera sostenible la semilla de impacto sembrada por tales PEM.

¿Cómo está creciendo el liderazgo colectivo en Enseña por México?

En su núcleo, Enseña por México pone un énfasis significativo en la incorporación de líderes altamente competentes y prometedores al sistema educativo de México. Sus procesos de reclutamiento extremadamente selectivos aseguran que sus PEM cuenten con las habilidades indispensables para integrarse en sus comunidades asignadas y que haya bajas tasas de abandono. Con el tiempo, Enseña por México ha refinado el proceso de reclutamiento evaluando y aprendiendo de las experiencias de diferentes cohortes de PEM, haciéndolo más efectivo y adaptado a los desafíos y las necesidades únicas de las comunidades a las que sirven. El reclutamiento ahora comienza con una evaluación de competencias, seguida de una batería de evaluaciones psicométricas y una entrevista virtual, y luego de un taller de impacto creativo, en el cual las personas postulantes tienen que crear soluciones para resolver problemas educativos. A quienes se postulan se les explican los desafíos con los que se pueden encontrar y los tipos de comunidades a los que serán asignados, asegurando que tengan expectativas claras. La última fase del proceso de reclutamiento y selección es una formación que consiste en tres semanas de aprendizaje virtual y una semana de inmersión en la comunidad asignada, lo que permite mejorar su capacidad para servir como líderes y colaborar con los miembros de la comunidad desde el principio. Esta experiencia inmersiva los ayuda a familiarizarse con la comunidad, su cultura y sus necesidades específicas antes de comenzar oficialmente su trabajo escolar, lo que facilita un proceso de adaptación más suave.

A medida que los graduados del programa se embarcan en la siguiente fase de convertirse en *alumni*, Enseña por México continúa apoyándolos para contribuir colectivamente a la visión organizativa de lograr la equidad educativa y la justicia social; más del 80% continúa colaborando en el sector social y educativo en diferentes roles —desde directores de escuelas hasta puestos estratégicos en organizaciones de la sociedad civil—, impactando en el desarrollo personal de millones de estudiantes. Asimismo, se ofrece a los *alumni* una gama de apoyo profesional adaptado a sus necesidades e intereses, que incluye capacitación, talleres, oportunidades de aprendizaje e iniciativas, a fin de que adquieran nuevas herramientas, conocimientos y habilidades a medida que continúan desarrollándose como agentes de cambio a lo largo de sus carreras. Además, Enseña por México también los vincula activamente con organizaciones aliadas de todos los sectores, permitiendo así conectarlos con la red más amplia de *alumni*, a fin de mejorar su contribución individual y colectiva a los esfuerzos de cambio local centrados en la visión. Finalmente, se los anima a ser parte del movimiento Teach For All en América Latina y el mundo, aprovechando las oportunidades para construir y fortalecer relaciones en la red para fomentar acciones de liderazgo colectivo.

Enseña por México también invierte en intervenciones directas para construir confianza y cultivar relaciones con instituciones educativas. En Cuetzalan, comenzó su trabajo en 2013 a través de una alianza estratégica con La Esperanza del Mañana (LEM), una organización local con un importante alcance y reputación en Sierra Nororiental de Puebla. Dicha colaboración permitió a Enseña por México ampliar su alcance y facilitar relaciones orgánicas con instituciones educativas de la región. A través de la dedicación y reputación de los participantes por su compromiso y excelencia, se han ganado la confianza de las escuelas en la región de Cuetzalan. Además, Enseña por México ha fomentado un sentido de propiedad y responsabilidad común dentro de las comunidades educativas en Cuetzalan del Progreso al centrarse en mejorar los procesos de colaboración y fortalecer el liderazgo de los actores locales. En asociación con otros actores, Enseña por México ofrece una variedad de talleres, capacitaciones y oportunidades para empoderar a miembros de la comunidad para desarrollar habilidades y obtener recursos. Este amplio apoyo se extiende también a la provisión de recursos esenciales como pintura, mobiliario, libros y útiles escolares, así como a la facilitación de capacitación y orientación en primeros auxilios en diversos proyectos agrícolas, incluido el establecimiento de huertos, plantaciones de café y el cultivo de algas espirulina. Con esto, Enseña por México demuestra su compromiso de mejorar todo el ecosistema de aprendizaje, reconociendo el papel fundamental de diversos agentes para impulsar un cambio significativo.



► PROPÓSITO

► CONFIANZA

► MEDICIÓN

► INNOVACIÓN

► ENFOQUE

► COLABORACIÓN

► PRÁCTICAS

► RECURSOS

► PODER

► APRENDIZAJE

► POLÍTICA

► INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

Cuando Enseña por México colocó a su primera cohorte en Cuetzalan del Progreso, hubo resistencia por parte de docentes escépticos sobre trabajar con personas sin formación y experiencia pedagógica. Sin embargo, a través de su trabajo bien organizado y cuidadosamente planificado, al tratar deliberadamente temas de relevancia social e interés público, Enseña por México se ganó la confianza y apertura de las comunidades educativas locales. Este cambio de mentalidad ha sido fundamental para fomentar una cultura más amplia de colaboración entre docentes, estudiantes, padres y madres y otras partes interesadas del ecosistema educativo local. Los docentes que antes eran escépticos ahora reconocen la efectividad y la organización de los PEM. Al ser testigos del impacto positivo de las iniciativas de Enseña por México, quienes enseñan se han vuelto más receptivos a las ideas y contribuciones de PEM, y ahora valoran sus aportes al esfuerzo común de proporcionar una educación integral.

Más allá del ejemplo positivo de los PEM, la colaboración intencional de Enseña por México y la construcción de relaciones con organizaciones locales también han contribuido a cambios positivos. Las escuelas de la región de Cuetzalan ahora buscan activamente la colaboración con Enseña por México, en lugar de ser dictadas por la Secretaría de Educación Pública (SEP) del estado, demostrando una voluntad de participar y beneficiarse de la experiencia de la organización. Este cambio en la confianza y la capacidad de incidencia ha proporcionado a Enseña por México una mayor autonomía en la selección de escuelas asociadas, fomentando una relación más colaborativa entre todas las partes involucradas. “Ha habido un cambio de perspectivas, puntos de vista y de la preconcepción de la realidad por parte del estudiantado y los padres y las madres”, comentó un profesor. “Cada nuevo PEM que llega a las escuelas ayuda a revivir la chispa de otros docentes de cuando comenzaron a enseñar y querían cambiar el mundo. Nos han ayudado a mantenernos jóvenes”.

Más allá de construir un ambiente favorable para los PEM, Enseña por México

ha contribuido al desarrollo de la capacidad local. La participación de organizaciones locales, escuelas y padres y madres en los proyectos comunitarios ha creado un ecosistema dinámico en el que se fomentan prácticas innovadoras, el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad. Por ejemplo, se realizan talleres con los padres y las madres que se centran en temas como las emociones, diferentes tipos de familias y otras cuestiones relevantes. Estos talleres apoyan a los progenitores en su camino de crianza y fomentan un cambio positivo en su mentalidad con respecto a las emociones y sus relaciones con sus hijos e hijas. Otro proyecto para fomentar la colaboración entre los PEM y la comunidad en general consistía en cultivar algas espirulina en las escuelas de las regiones. Mientras que los PEM trabajaron directamente con sus estudiantes, los padres y las madres ayudaron a obtener materiales para el proyecto, y Enseña por México se asoció con organizaciones como La Esperanza del Mañana, y la Universidad Iberoamericana de Puebla proporcionó orientación adicional. En las escuelas primarias, padres y madres estuvieron muy involucrados durante todo el proceso de cultivo de algas, y los estudiantes de secundaria los apoyaron transformando las algas en productos comestibles como galletas. Este proyecto de colaboración promovió el intercambio de conocimientos y el aprendizaje intergeneracional entre estudiantes, padres y madres, y escuelas de toda la región. Otro ejemplo es la implementación de círculos de lectura con estudiantes. Estos tienen como objetivo

mejorar las habilidades de lectura y comprensión de texto, un proyecto que ahora es codirigido por miembros de la comunidad y continúa sin el apoyo adicional de PEM.

A través de la misma estructura de colaboración, otra iniciativa reciente de Enseña por México es el “PEM Docentes”, en la que los docentes locales interesados pueden acceder a las mismas oportunidades enriquecedoras de aprendizaje y desarrollo profesional disponibles a través del Programa de Liderazgo por el que cada PEM pasa. Al participar activamente en el Programa de Liderazgo, se alienta y apoya a los docentes locales para que desarrollen su liderazgo y tengan un impacto duradero en sus comunidades, fomentando así un ciclo sostenible de crecimiento y desarrollo dentro del ecosistema educativo más amplio. Los docentes participantes reconocen que “[la experiencia] es muy útil porque, además de trabajar con el estudiantado, se trabaja con la comunidad en general [...] y toda la información proporcionada por el programa ayudará en el desarrollo del estudiantado y la comunidad, incluso después de que concluya [el programa de liderazgo]”. Este enfoque colaborativo no solo fomenta el liderazgo colectivo, sino que también garantiza la sostenibilidad a largo plazo y la escalabilidad de las iniciativas de la organización, lo que permite lograr un impacto transformador y duradero en el sistema educativo.

Hemos aprendido lo siguiente:

La colaboración intencional y la construcción de relaciones con actores locales instauran confianza y marcan un punto de partida para la colaboración

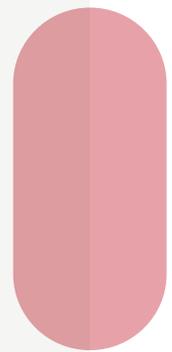
A través de su trabajo bien organizado y cuidadosamente planificado, al tratar deliberadamente temas de relevancia social e interés público, Enseña por México se ganó la confianza y apertura de las comunidades educativas locales. Además de obtener una mayor autonomía en la selección de escuelas, este cambio de mentalidad ha sido fundamental para fomentar una cultura más amplia de colaboración entre docentes, estudiantes, padres y madres, y otras partes interesadas en el ecosistema educativo local.

La creación de capacidad local propicia la innovación y garantiza un cambio sostenible en la comunidad

La participación de organizaciones locales, escuelas y padres y madres en los proyectos comunitarios ha creado un ecosistema dinámico en el que se fomentan prácticas innovadoras, el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad. La plataforma colaborativa creada por Enseña por México promovió el intercambio de conocimientos y el aprendizaje intergeneracional entre estudiantes, padres y madres, y escuelas de toda la región.

Para cultivar la colaboración y aumentar la capacidad local, el liderazgo colectivo debe darse a todos los niveles

Para construir una base de confianza y fomentar la colaboración en todo el ecosistema local, Enseña por México trabajó con actores locales como La Esperanza del Mañana y la Universidad Iberoamericana de Puebla para no solo llenar vacíos de alcance, conocimientos y reputación, sino también para movilizar a los actores locales. Enseña por México asimismo involucró a PEM en la estructura colaborativa al permitir que los docentes tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo disponibles a través del Programa de Liderazgo.



Enseña Chile: Desarrollo de líderes para aprovechar oportunidades de impacto sistémico en Chile

Los *alumni* de Enseña Chile han aprovechado las oportunidades que ofrecen los cambios políticos y sociales para impulsar la transformación en todo el sistema que, de otra manera, no podrían lograr por sí solos. En un contexto nacional dinámico, los *alumni* de Enseña Chile han surgido como líderes influyentes dentro del sistema educativo, ocupando posiciones de liderazgo y definiendo activamente políticas y prácticas. Las iniciativas dirigidas por ellos han demostrado el potencial de la toma de decisiones basadas en pruebas y el apoyo específico prestado para mejorar el ecosistema educativo. A través de la colaboración, el trabajo en red y un fuerte énfasis en el reclutamiento y el desarrollo profesional, además de una red de *alumni* comprometida, Enseña Chile ha cultivado una masa crítica de líderes bien conectados. Juntos, sus esfuerzos están impulsando mejoras en distintos territorios del país, en distintas áreas y sectores, desde las aulas, la dirección escolar y el sistema educativo más amplio, hasta el sector privado, manteniendo un foco claro en contextualización.

Introducción y Contexto

El sistema educativo chileno se enfrenta a numerosos desafíos que dificultan su capacidad de proporcionar una educación de calidad para todo el estudiantado.

Un aspecto importante es la enorme desigualdad que impera en el sistema, y que perpetúa las disparidades en los resultados académicos. El desempeño de las escuelas chilenas en [evaluaciones internacionales](#), como PISA, ha caído sistemáticamente por debajo de la media de la OCDE. Esto se debe en gran medida a la distribución desigual de los recursos, ya que las comunidades

de bajos ingresos y los grupos marginados tienen un acceso limitado a una educación de calidad.

Enseña Chile, que reclutó y asignó a su primera cohorte en 2009, tiene como objetivo abordar estas desigualdades y transformar el panorama educativo en Chile. La organización recluta a los mejores graduados universitarios, conocidos como “Profesoras y Profesores de Enseña Chile (PeCh)”, para enseñar en escuelas a las que asisten estudiantes de bajos ingresos y que carecen de servicios en todo el país. Al colocar a estas personas altamente motivadas en entornos educativos desafiantes, Enseña Chile busca mejorar el rendimiento académico del estudiantado a corto plazo, además de fomentar una creciente red de líderes que trabajan juntos a lo largo de sus carreras con el fin de proporcionar igualdad de oportunidades a todo el estudiantado, independientemente de su origen socioeconómico. En 2023, Enseña Chile ya contaba con [925 alumni y 180 participantes activos](#) en 12 regiones



del país. Tras la finalización del programa de enseñanza de dos años, el 80% de los *alumni* de Enseña Chile permanecen en puestos relacionados con la educación.

Las iniciativas de los *alumni* que aquí destacamos surgieron en un contexto nacional dinámico en Chile. El 2018 estuvo marcado por eventos significativos, entre

ellos, la aprobación de una nueva [Ley de Educación Pública](#), cuyo objeto es abordar la desigualdad disolviendo la gobernanza municipal de las escuelas públicas y sustituyéndola por el establecimiento de nuevos servicios locales de educación. Esto creó un ambiente oportuno para nuevas iniciativas con impacto en el sistema.

¿Cómo está creciendo el liderazgo colectivo en Enseña Chile?

Durante 14 años, Enseña Chile ha implementado y perfeccionado un sistema de reclutamiento y selección de personas altamente efectivo, utilizando métodos sofisticados inspirados en la psicología laboral para seleccionar objetivamente a los participantes. Así se garantiza que las personas elegidas se alineen con los valores, la identidad y el compromiso social y profesional de la organización. El proceso de selección sistemática empleado por Enseña Chile es un factor clave en su capacidad de identificar y nutrir a las personas que tienen el potencial de impulsar un cambio positivo en el sistema educativo. Desde aquí, los participantes seleccionados reciben dos años de formación y acompañamiento continuos clave para el desarrollo de su liderazgo pedagógico, personal y sistémico, como preparación para enseñar de manera efectiva y crecer como líderes de un cambio a largo plazo.

Una vez que los participantes se han graduado de su programa de enseñanza de dos años, Enseña Chile pone un fuerte énfasis en cultivar una red de *alumni* activa y con propósito. Al centrarse en conectarlos a nivel regional, en lugar de nacional, Enseña Chile apoya a los *alumni* que integran diferentes sectores del mismo territorio para trabajar juntos en torno a una visión compartida de la educación. La organización también involucra a los *alumni* en todos los aspectos de su trabajo, invitándolos a participar en la Junta Directiva de Enseña Chile, en consejos de *alumni* que apoyan la toma de decisiones relacionadas con diversas iniciativas regionales, en funciones de diseño y facilitación de la formación inicial de docentes a nuevos participantes, y en la capacitación directa de participantes mediante ciclos de tutoría y otras iniciativas. Enseña Chile también alienta y apoya los *alumni* que quieren emprender proyectos que respondan a las necesidades educativas locales y los conectan con otros actores del sistema para promover estas iniciativas. Finalmente, la organización mantiene un estrecho contacto con sus *alumni*, monitoreando los sectores en los que trabajan para facilitar la colaboración y conexión entre ellos. Gracias a las bases de datos de contactos abiertas a todos, Enseña Chile promueve la participación y conexión con otras partes interesadas en torno a proyectos comunes, como Conectores Globales, Classrooms Without Borders, tutoría con otros miembros de la red, Teaching Accelerator y Latido Latino.

Además, la organización apoya activamente el lanzamiento de iniciativas dirigidas por *alumni*, ayudando a establecer nuevos emprendimientos sociales en la educación

mediante la prestación de redes y mentoría. Enseña Chile también participa de otras iniciativas que se han puesto en marcha y colabora con otras organizaciones para hacer frente a problemas concretos en zonas remotas del país. En esto, Enseña Chile reconoce la importancia de la confianza y la cohesión dentro de su red de *alumni*, fomentando así un sentido de unidad y propósito común, a pesar de los diferentes contextos y perspectivas. Esta confianza constituye una base crucial para el compromiso de la comunidad, la fuerza organizativa y el compromiso continuo de los *alumni* con su misión más amplia.

► PROPÓSITO

► CONFIANZA

► MEDICIÓN

► INNOVACIÓN

► ENFOQUE

► COLABORACIÓN

► PRÁCTICAS

► RECURSOS

► PODER

► APRENDIZAJE

► POLÍTICA

► INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

A través de estos esfuerzos, la red de *alumni* de Enseña Chile ahora se ha convertido en una masa crítica de líderes, que comprende más de 900 *alumni* y 70 profesionales, y le permite obtener un mayor alcance e impacto en diferentes regiones del país. La red de *alumni* también está muy bien conectada y fomenta una fuerte colaboración entre sus miembros. Gracias a esta colaboración, el intercambio de conocimientos y el aprovechamiento de sus conexiones, los *alumni* están bien posicionados para amplificar su influencia e impulsar el cambio sistémico. Los *alumni* interactúan con otras organizaciones, legisladores y partes interesadas, aprovechando su posición de poder e influencia para dar forma a las prácticas educativas. Esta interacción les permite reconocer las oportunidades y las necesidades del sistema y abordarlas de manera integral, aprovechando las redes locales y mundiales, como en los ejemplos de las iniciativas Impulso Docente y Colegios que Aprenden.

Colegios que Aprenden surge dentro de Enseña Chile en 2018 como una iniciativa liderada por *alumni* que tiene como objetivo instalar una cultura y prácticas de aprendizaje en el sistema educativo que incorporen el liderazgo, la formación,

el acompañamiento continuo y el uso de datos como actividades centrales en escuelas de áreas remotas. En la actualidad, los *alumni* forman una parte importante de Colegios que Aprenden, involucrándose en la dirección y ejecución, y colaborando con los servicios locales de educación, los departamentos municipales de educación, equipos directivos y docentes, entre otros. Los *alumni* poseen una amplia gama de habilidades de liderazgo y técnicas, además de conocimientos curriculares, adquiridos a lo largo de su experiencia en el programa de liderazgo. Dentro del proceso de pasar de supervisión y administración municipal a los nuevos Servicios Locales, Colegios que Aprenden lo consideró como una de las posibilidades de vinculación institucional para la implementación del programa sumado a otras instancias y establecimientos educativos con los cuales ha posicionado su apoyo personalizado a los equipos de gestión. Ofreció varios servicios, entre ellos, asesoramiento sobre liderazgo escolar, desarrollo profesional para líderes y equipos escolares, estrategias de mejora impulsadas por datos y encuestas educativas para recopilar percepciones y comentarios de los estudiantes. A 2023, ha trabajado con 54 escuelas como parte de su programa de Asesoría en Liderazgo Escolar y 152 escuelas han aplicado sus servicios de Medición para la Mejora.

En 2016, un equipo de *alumni* de Enseña Chile fundó Impulso Docente con el fin de mejorar el desarrollo y las prácticas docentes en todo el país, ofreciendo formación personalizada y tutoría para mejorar las habilidades docentes y las técnicas de gestión del aula. Impulso Docente también apoya a los docentes y directores de escuela para fomentar el aprendizaje socioemocional del estudiantado, generar espacios eficaces y aceleradores de desarrollo profesional y adaptar técnicas para promover la retroalimentación para el aprendizaje. A 2023, ha trabajado con 165 establecimientos educativos y capacitado a más de 370 mentores y 30 000 educadores, docentes y gerentes en Chile, una proporción significativa de la fuerza laboral total.

La implementación exitosa de Colegios que Aprenden e Impulso Docente muestra cómo el liderazgo colectivo de los *alumni* ha ayudado a la red a adaptarse al cambiante panorama de la educación y aprovechar las alianzas para un cambio positivo en el sistema educativo de Chile. El cambio de enfoque introducido por la Ley de Educación Pública en 2018 en las escuelas y comunidades rurales es

indicativo de un esfuerzo más amplio para reformular las relaciones de poder, las estructuras y la confianza en todo el sistema. Organizaciones como Colegios que Aprenden, Impulso Docente y otras que han surgido de Enseña Chile son ahora actores influyentes que participan activamente en reflexiones sobre diversos aspectos de los procesos educativos. Notablemente, estas organizaciones han redirigido el enfoque hacia intervenciones que priorizan al estudiantado, desafiando la falta histórica de énfasis en los enfoques centrados en el estudiantado de las comunidades educativas rurales y urbanas. Este cambio gradual de mentalidad tiene el potencial de generar un impacto sistémico significativo.

El impacto de los *alumni* de Enseña Chile en el sistema educativo es profundo y amplio, no solo gracias a su fuerte conectividad y colaboración, o a las iniciativas que emprenden, dirigen o apoyan, sino también debido a que los *alumni* trabajan en diversos roles, orientados en torno a un objetivo común de asegurar que las voces de docentes y estudiantes sean escuchadas en la búsqueda de la equidad, la innovación y la educación de calidad para todos. Los *alumni* ocupan puestos influyentes,



directivos y de toma de decisiones en establecimientos educativos, autoridades locales, fundaciones y el sector privado, donde demuestran su poder e influencia. Según el actual subdirector de Educación Pública, varios *alumni* de Enseña Chile han logrado puestos de poder e influencia dentro del sistema educativo. Entre ellos, se encuentran el alcalde de la Región Metropolitana de Maipú, la segunda comuna más grande del país; miembros de diversos Servicios Locales de Educación Pública; líderes administrativos y políticos, como el director de Innovación del Ministerio de Educación. Nuestros *alumni* también lideran varias organizaciones no gubernamentales que buscan proponer temas que de otro modo no serían priorizados en las políticas públicas,

pero que son necesarios para mejorar la educación y la equidad. Un ejemplo de esto es la iniciativa Impulso Docente, que a través del reconocimiento que lanzaron este año, [Premio LED](#), logra resaltar el trabajo que realizan cientos de líderes escolares en todo el país, y que de otra manera es invisible para la sociedad.

El liderazgo colectivo, la experiencia y el compromiso compartido de los *alumni* de Enseña Chile están transformando el panorama educativo, fomentando la colaboración en todos los niveles y garantizando que las voces de educadores y estudiantes sean escuchadas en la búsqueda de equidad, innovación y educación de calidad para todos.

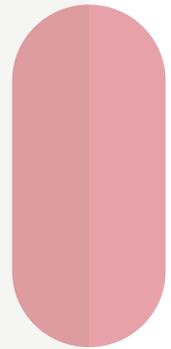
Hemos aprendido lo siguiente:

El apoyo intencional y la colaboración con las iniciativas de los *alumni* acelera los resultados sistémicos

Enseña Chile apoya activamente el lanzamiento de iniciativas dirigidas por *alumni* y colabora con ellos. La implementación exitosa de Colegios que Aprenden e Impulso Docente muestra cómo el liderazgo colectivo de los *alumni* se adaptó a la evolución del panorama de la educación y aprovechó las alianzas para un cambio positivo en el sistema educativo de Chile.

Involucrar y conectar a los *alumni* con el ecosistema educativo les permite asumir roles influyentes

Los *alumni* ocupan puestos influyentes, directivos y de toma de decisiones en establecimientos educativos, autoridades locales, fundaciones y el sector privado, donde demuestran su poder e influencia. La organización también involucra a los *alumni* en todos los aspectos de su trabajo, invitándolos a participar en la Junta Directiva de Enseña Chile, en consejos de *alumni* que apoyan la toma de decisiones relacionadas con diversas iniciativas regionales, en funciones de diseño y facilitación de la formación inicial de docentes a nuevos participantes, y en la capacitación directa de participantes mediante ciclos de tutoría y otras iniciativas.



Teach For India: Cultivar el liderazgo y desarrollar ejemplos de prueba de una educación de excelencia para impulsar el cambio sistémico en India

Fundada en 2009, Teach For India ha formado una base sólida de *alumni* a partir de más de 4600 participantes, reclutando, desarrollando y vinculando a aproximadamente 500 cada año, e incorporando a sus *alumni* en cada uno de los niveles del sistema educativo indio. Esta red de líderes motivados por una misión está a la vanguardia del cambio educativo, con un 70% de sus *alumni* trabajando en el campo de la educación y ocupando puestos de impacto social que abarcan tres áreas clave: puestos que tienen un impacto directo en el estudiantado dentro de las escuelas, puestos que facilitan los resultados estudiantiles de manera indirecta, y puestos en organismos gubernamentales y de formulación de políticas que tienen un impacto a gran escala en el estudiantado. Los *alumni* de Teach For India son fundadores de organizaciones en las que generan soluciones innovadoras, cambian mentalidades a nivel del sistema y crean estructuras y procesos nuevos para catalizar el cambio sistémico. El éxito de la organización está basado en atraer a los mejores graduados y profesionales, un proceso de selección riguroso, un programa de formación integral y apoyo posterior al desarrollo de la carrera y la participación comunitaria. Al mismo tiempo, Teach For India ha trascendido su programa emblemático mediante sus programas de células de innovación que convocan a distintos líderes, como docentes, directivos escolares, educadores, responsables de formular las políticas y otras partes interesadas. Uno de estos programas se llama Kids Education Revolution (Revolución de la Educación de la Infancia o KER, por sus siglas en inglés), que empodera al estudiantado para que se convierta en aliado y agente de cambio en todos los niveles del sistema. El programa KER ha tenido un papel crucial para definir el liderazgo colectivo estudiantil y generar ejemplos de prueba de este.

Introducción y Contexto

India, que alberga a 1400 millones de habitantes con más de la mitad de la población menor de 30 años y es la democracia más grande del mundo, enfrenta una crisis educativa sistémica que afecta particularmente a sus jóvenes. El 70% del estudiantado de tercer grado se está quedando atrás, el 76% no logra superar el noveno grado, y apenas el 5% de las personas jóvenes de las comunidades de bajos ingresos cursa estudios superiores. Además, la mitad de los graduados de la nación son considerados incontratables, lo cual indica que hay una desconexión severa entre la educación y las necesidades del mercado.

Se considera que el potencial desaprovechado del dividendo demográfico de India es producto de la desintegración de la calidad y la rendición de cuentas en cada uno de los niveles del sistema. A nivel escolar, no muchos aspiran a seguir una carrera docente y esto contribuye a que muchos puestos queden vacíos. En las escuelas públicas, uno de cada seis cargos docentes está vacante, la escasez de docentes de la escuela secundaria llega al millón, y más de 100 000 escuelas tienen una sola persona como docente a cargo de todos los grados. El personal docente existente está lejos de la excelencia, y menos del 2% cumple con los requisitos



en términos de calificaciones. El foco está puesto en el aprendizaje memorístico y en enseñar para rendir exámenes, lo cual no fomenta el potencial y la seguridad del estudiantado y perpetúa un ciclo de educación inadecuada, una fuerza de trabajo sin preparación y una pobreza profundamente arraigada. El estudiantado no considera que las escuelas sean espacios seguros, puesto que los castigos físicos están generalizados y ningún estudiante tiene voz ni en el aula ni en la comunidad escolar. Fuera de las escuelas, también hay una desintegración de los servicios educativos debido a las deficiencias de la infraestructura escolar y la falta de recursos, innovaciones en tecnología educativa y gobernanza. En general, hay un déficit de liderazgo en todos los niveles del sistema educativo. India necesita infundir talento de calidad en todos los puestos del sistema, desde los que ocupan docentes y directivos hasta aquellos de las entidades sin fines de lucro, los creadores de tecnologías educativas, los responsables de la formulación de políticas y los políticos.

Teach For India se fundó en 2009 para resolver el déficit de liderazgo educativo. La organización identifica talentos de calidad, les brinda formación y los asigna a puestos docentes de tiempo completo por dos años para que trabajen con niños y niñas de comunidades de bajos ingresos, para posteriormente empoderarlos a fin de que promuevan un impacto más amplio

a través de un liderazgo unificado dentro del sector educativo. Durante los últimos quince años, la influencia de Teach For India aumentó significativamente. Tras un inicio en el que 87 participantes ayudaron a 2700 niños y niñas en dos ciudades, el programa pasó a tener actualmente 900 participantes que enseñan a más de 28 000 niños y niñas en ocho ciudades. Para la próxima década, la organización planea ampliar sus operaciones tanto en las ciudades existentes como llegando a otras nuevas.

Además de su programa emblemático, la célula de innovación de la organización ha catalizado un cambio más amplio por medio de otras tres iniciativas. La primera es Firki, una plataforma en línea que brinda materiales de aprendizaje y formación a docentes, directivos escolares y educadores. Firki ofrece más de 300 cursos en línea, cuatro experiencias de aprendizaje especializadas y tiene más de 140 000 usuarios. La segunda es TFlx, un modelo de crecimiento que incuba a emprendedores que están en su fase inicial para que generen sus propios programas dirigidos a regiones y comunidades a las que no llega Teach For India. Hasta ahora, TFlx ha apoyado a 53 emprendedores cuyos 3000 participantes han ampliado su impacto a 250 000 niños y niñas en las comunidades más vulnerables y las áreas más recónditas de India. Por último, la tercera innovación es la llamada Revolución de la Educación de la Infancia (KER), que implementa una serie de programas, talleres y experiencias basados en el arte para estudiantes y educadores, en los que se pone el énfasis en que haya espacios seguros para las voces del estudiantado, en que niños y niñas trabajen con sus educadores como aliados, y en que se conviertan en agentes de cambio. Hasta ahora, KER ha influido directamente en 1000 niños y niñas y ha logrado llegar a una red ampliada de 81 000 niños y niñas y educadores.

¿Cómo está cultivando liderazgo colectivo Teach For India?

Teach For India define el liderazgo colectivo como el trabajo conjunto de estudiantes, participantes, *alumni*, miembros del personal, miembros de la comunidad y otras partes interesadas para redefinir la visión de una educación de excelencia y generar soluciones para promover la equidad educativa. El programa se centra, particularmente, en el liderazgo colectivo de participantes y estudiantes, reforzado por medio de distintas decisiones programáticas que forman parte del diseño del programa.

Teach For India ha cultivado el crecimiento del liderazgo dentro del sistema atrayendo talentos a la educación por medio de su programa de dos años. Convoca a los postulantes más prometedores provenientes de prestigiosas instituciones educativas y organizaciones profesionales. Un modelo de selección riguroso se centra en el potencial de liderazgo demostrable de cada postulante evaluando en qué medida comparte la misión de la organización, así como su coraje, capacidad de resolución de problemas, apertura para aprender y capacidad de trabajar colaborativamente con diversas personas. La tasa de selectividad, que se ubica entre el 6% y el 8% de un total de 140 000 postulaciones desde su creación en 2009, demuestra el compromiso del programa con la excelencia.

Una vez que una cohorte de participantes seleccionados por este proceso riguroso se inicia cada año en el programa, se embarca primero en una capacitación intensiva de cinco semanas llamada “Instituto”, antes de ser asignados a las escuelas. Este Instituto está diseñado meticulosamente para reforzar el mensaje del liderazgo colectivo. Los participantes se encuentran con el estudiantado y sus familias y aprenden a basar toda su labor en el contexto de las personas a las que están ayudando. Aprenden acerca de la estructura del sistema educativo indio y sus desafíos. Estas lecciones refuerzan las lentes enfocadas al sistema y una orientación a la creación de soluciones educativas contextualizadas que utilizarán incluso más adelante a lo largo de su carrera. Quienes participan asisten a espacios para comprender distintas perspectivas y sesgos inconscientes y exploran su relación con la resolución de conflictos. También se los pone en contacto con *alumni* desde el primer día y a lo largo de los dos años a través de una serie de espacios liderados por estos, como conferencias, charlas de café, talleres de desarrollo de habilidades y oportunidades de mentoría con *alumni*. Esto sirve como inmersión temprana en el poder de la red de *alumni*, reforzando el mensaje de que los *alumni* son una fuente de comunidad y apoyo para toda la vida.

Los participantes reciben una hoja de ruta clara y un conjunto de herramientas para reforzar sus capacidades de liderazgo. Teach For India ha desarrollado un marco de liderazgo llamado Leadership Development Journey (Recorrido de Desarrollo del Liderazgo o LDJ, por sus siglas en inglés), que se aplica a estudiantes, participantes y miembros del personal. Con el correr de los años, el LDJ fue evolucionando y estuvo fuertemente influenciado por los aprendizajes del experimento KER. El LDJ tiene dos herramientas para reflexionar sobre el propio liderazgo. La primera es un conjunto de ocho habilidades (llamadas “las ocho C”) que preparan a los líderes para el siglo XXI: compasión, curiosidad, coraje, conciencia, creatividad, pensamiento crítico, comunicación y colaboración. La segunda es un conjunto de tres compromisos que los líderes deben incorporar. Un compromiso consigo mismos, descubriendo quiénes son, cultivando la fe en sí mismos, y hallando el propósito colectivo y dominando los objetivos de

aprendizaje. Un compromiso con los demás, acelerando el aprendizaje de otras personas para que desplieguen todo su potencial. Y, por último, un compromiso con India, a partir de la comprensión de la desigualdad y sus causas profundas, descubriendo las verdades del mundo, viviendo en armonía con el medioambiente que los rodea y visualizando y creando soluciones para que India sea un lugar mejor. Estos tres compromisos dan vida a “las ocho C” a través de las acciones y la orientación de los líderes. Además de estas dos herramientas, los participantes reciben una rúbrica sobre Liderazgo Docente (LiT, por sus siglas en inglés), una herramienta reflexiva que los participantes pueden utilizar para medir sus avances en relación con los tres compromisos, y para orientarse acerca de las formas de trabajar más importantes para el liderazgo colectivo.

El programa en sí mismo está diseñado para simular los postulados básicos del liderazgo colectivo centrándose en la colaboración y la resolución colectiva de problemas. Teach For India se centra en un “modelo de retransmisión”, quedándose con el mismo grupo de estudiantes desde el primer grado hasta el décimo, pasando al estudiantado a un nuevo participante cada dos años y reforzando el liderazgo colectivo de los participantes para alcanzar un resultado común en el aula. Los participantes suelen involucrarse en espacios colaborativos, como cuando se los asigna a un círculo de aprendizaje entre pares para que asistan a reuniones informativas sobre los desafíos encontrados y los avances logrados, o se los organiza en grupos de aprendizaje específicos por escuela y grado para fomentar la colaboración y la innovación. Estas estructuras forman una comunidad fuerte, que se extiende al movimiento de *alumni*. En segundo año, los participantes también tienen que completar el proyecto Sé el Cambio y abordar un desafío de la vida real en su comunidad escolar, como la falta de conocimientos financieros de las madres. En esta instancia, los participantes también son alentados a colaborar liderando conjuntamente proyectos Sé el Cambio sobre temas similares, fomentando la acción colectiva para ampliar el impacto, en lugar de competir.

La parte que sigue del diseño de programa de Teach For India es el movimiento de sus *alumni*. Teach For India ha reflexionado acerca del tipo de liderazgo que necesita el sistema para lograr un impacto más profundo y tiene el firme objetivo de que el 60% de su cohorte de *alumni*, una vez que se gradúa, trabaje en puestos con “impacto directo” en el estudiantado dentro de las escuelas (por ejemplo, en puestos de liderazgo escolar), que



otro 30% se desempeñe en puestos de “facilitadores de resultados transformadores”, que se ubican apenas unos niveles por encima del nivel del aula (por ejemplo, en el diseño del plan de estudios), y que el 10% restante asuma funciones de “formulación de políticas y gobernanza”. Si bien esta inclinación desproporcionada por los puestos con impacto directo no refleja las fuerzas del mercado, Teach For India reconoce que es imprescindible para lograr una transformación profunda desde la base. Para alcanzar este objetivo, un equipo de apoyo a la carrera recientemente desarrollado diseñó talleres y experiencias para que los participantes se expongan, se inspiren y se preparen para estas trayectorias profesionales mediante talleres y espacios de capacitación y debate organizados fuera del horario escolar. Por ejemplo, un programa de School Leader Apprenticeship (Práctica Profesional en Dirección Escolar) pone a los participantes en contacto con lo que implica la labor cotidiana del personal directivo de una escuela, mientras que el programa de Civic Professional Track (Itinerario Profesional Ciudadano) está diseñado para que tengan exposición a las políticas públicas y determinen si esta trayectoria profesional podría interesarles. El equipo de apoyo a la carrera también ayuda a los participantes de segundo año con preparación para la labor profesional mediante alianzas con organizaciones educativas de toda India y organizando charlas de café entre colegas y ferias laborales que ayudan a los participantes a encontrar puestos en el sistema educativo para los que pueden postularse.

Después de completar el programa, los participantes ingresan a una pujante comunidad de *alumni* y se benefician de un ecosistema de redes y oportunidades de aprendizaje. Las redes de *alumni* se agrupan regionalmente y sus integrantes pueden entablar contactos que impliquen poca interacción (compartiendo oportunidades de empleo, eventos para hacer contactos, conferencias, paneles de debate, talleres de desarrollo de habilidades y clases magistrales), o aprovechar oportunidades de interacción más frecuente y profunda diseñadas para brindarles recursos para fortalecer su labor. Una de esas oportunidades es formar parte de los Comités de Alumni de las ciudades de la región, que ayudan a diseñar la visión de la participación de los *alumni* en cada región de Teach For India. Otro ejemplo son los laboratorios InnovatED Labs, un programa dirigido por Teach For India para incubar las iniciativas de sus *alumni* en las primeras etapas. Los *alumni* también pueden participar en comunidades de prácticas y trabajar juntos en la formulación de un problema común, acelerando su impacto a través del apoyo mutuo que se brindan. Por ejemplo, Karishma Thapa (participante 2012-2014) inició una comunidad de prácticas con otros cinco *alumni* llamada Más Allá de las Diferencias, que genera recursos para educadores, directivos escolares, y padres y madres que enfrentan el desafío de trabajar con estudiantes que tienen problemas de aprendizaje.

Si bien el liderazgo colectivo de los participantes es un elemento para impulsar el cambio, desde su creación, Teach For India también ha priorizado el liderazgo estudiantil elevando la voz y la autonomía del estudiantado. La Kids Education Revolution (Revolución de la Educación de la Infancia, KER) se fundó en 2014 y ha sido útil para que Teach For India desarrolle su propia comprensión del liderazgo colectivo estudiantil. KER definió tres principios básicos para un sistema educativo: que los espacios sean seguros para el estudiantado, que los niños y las niñas sean agentes de cambio, y que los niños y las niñas

sean aliados. Para darle vida a esto dentro de las aulas y en toda labor educativa, KER codiseñó “las ocho C” y los tres compromisos con uno mismo, con los demás y con India. Esto está codificado en una rúbrica de liderazgo estudiantil llamada Escala de la Visión Estudiantil (SVS, por sus siglas en inglés), que es utilizada como herramienta de reflexión por el estudiantado para fortalecer su liderazgo. La SVS se divide en los mismos tres compromisos de liderarse a sí mismos, a otros y a India, y especifica cómo es el dominio de los elementos de cada uno de estos compromisos. Por ejemplo, liderar a otros se divide en “comprender a los demás” y “formar una comunidad”. Cada estudiante debe desarrollar “las ocho C” para avanzar en la SVS, y los participantes ayudan a sus estudiantes a vincularlas con la SVS. Al mismo tiempo, los participantes necesitan avanzar en su propia rúbrica de liderazgo (LiT) para permitir el progreso de sus estudiantes en la SVS, por lo que todas las herramientas están interconectadas y se comprende con claridad de qué modo el liderazgo de los participantes es la clave para fomentar el liderazgo estudiantil.

Estas herramientas de liderazgo y el hecho de incentivar a los participantes para que asistan a numerosos eventos KER han servido para redefinir la comprensión de los propios participantes de lo que significa una educación integral de excelencia y del modo en que se puede empoderar al estudiantado para que lidere el cambio. A nivel organizacional, Teach For India también ha reforzado sistemáticamente el mensaje de la voz del estudiantado y las alianzas en las conferencias, los paneles de discusión, las actividades para recaudar fondos, e incluso en las respuestas a eventos críticos como los cierres de las escuelas relacionados con la pandemia.

► PROPÓSITO

► CONFIANZA

► MEDICIÓN

► INNOVACIÓN

► ENFOQUE

► COLABORACIÓN

► PRÁCTICAS

► RECURSOS

► PODER

► APRENDIZAJE

► POLÍTICA

► INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está catalizando el cambio sistémico el liderazgo colectivo?

La magnitud del flujo de líderes de Teach For India es enorme. Cada año, Teach For India enseña a entre 28 000 y 30 000 estudiantes y, hasta ahora, se han graduado 14 000 estudiantes de sus aulas. Anualmente se gradúan y se unen al movimiento de *alumni* cerca de 500 participantes. Este movimiento ya supera los 4600 *alumni*, un 70% de los cuales siguen trabajando en los sectores educativo y social. Estas personas, con su dedicación, han tenido colectivamente un impacto en 100 000 niños y niñas y han ayudado a más de 50 millones provenientes de las comunidades de bajos ingresos de todo el país. Esta escala está dada por la participación de los *alumni* en reformas estatales generales en 23 estados, como en

el caso de Anurag Kundu (participante 2013-2015), quien presidió la Comisión para la Protección de los Derechos del Infancia de Deli. Sus investigaciones, políticas y actividades de incidencia tuvieron un impacto en la vida de 5,5 millones de niños y niñas de toda Deli. Actualmente, Anurag trabaja para la Comisión de Desarrollo del Gobierno de Punjab, donde dirige la cartera educativa del estado para garantizar un sólido diseño de las políticas, así como su implementación y el funcionamiento de los sistemas de datos e informes.

El proyecto Sé el Cambio también ha despertado el espíritu emprendedor de los *alumni*, que han fundado más de 150 organizaciones con más de 190 *alumni* en puestos de liderazgo en emprendimientos sociales de impacto. Asimismo, InnovatED

Labs ha apoyado a 50 empresas emergentes dirigidas por *alumni* que ayudan 86 000 niños y niñas. Una de estas organizaciones es la fundación Labhya, fundada por Richa Gupta (participante 2017-2019). La fundación diseñó el primer programa de aprendizaje socioemocional (ASE) de India, llamado Anandam Pathyacharya, que es una clase diaria de "felicidad" que ayuda a los niños y las niñas de contextos socioeconómicos de bajos ingresos a sobrellevar la pobreza y convertirse en personas que sigan aprendiendo toda la vida. Actualmente, este programa se está implementando en otros dos estados con un impacto en más de dos millones de niños y niñas vulnerables, lo cual lo convierte en el programa de ASE (Aprendizaje Socioemocional) más grande del mundo.



Además de las contribuciones de los *alumni* y sus organizaciones, el poder del movimiento reside en sus acciones colectivas en pos de objetivos comunes. Estudiantes, participantes y *alumni* de Teach For India han tenido un efecto multiplicador en el sistema educativo indio gracias a su colaboración conjunta en iniciativas para todo el sistema. Un claro ejemplo de esto es el lanzamiento de un modelo de escuela secundaria innovador del Gobierno de Delhi en 2021, llamado Escuelas de Excelencia Especializada (SoSE, por sus siglas en inglés). Las SoSE superan el

modelo de educación tradicional al permitir que cada estudiante que demuestre tener un interés y aptitudes en dominios específicos (como las artes escénicas y visuales, las humanidades y CTIM) siga un plan de estudios centrado en sus áreas de interés, y se prepare para las necesidades del siglo XXI. Este programa de aprendizaje experiencial que impulsa proyectos, pasantías y visitas de campo ha sido un hito fundamental para un país que ha estado típicamente centrado en el sistema y los logros académicos tradicionales. El esfuerzo colectivo realizado por más de quince *alumni* en muchas organizaciones y en alianza con el Gobierno permitió concretar esta iniciativa. Robin Keshaw (participante 2013-2015) trabajó en la Oficina del Ministro de Educación para orientar la visión, la estrategia y el funcionamiento de estas escuelas desde su creación, y colabora estrechamente con las partes interesadas del Gobierno, los colaboradores expertos y las unidades de implementación. Saumya Kaushik (participante 2017-2019) encabezó el diseño de las escuelas de artes escénicas y visuales, identificando y supervisando a colaboradores externos para desarrollar el plan de estudios de dichas escuelas. Merlyn Fernandes (participante 2015-2017), desde su función en la Universidad Ashoka, dirigió el diseño de un plan de estudios de ciencias sociales basado en la aplicación e investigación para las escuelas. Dhruv Gupta (participante 2014-2016) dirigió el equipo consultor del Boston Consulting Group que codiseñó el concepto y el modelo estratégico para las escuelas humanitarias, gestionó la ejecución general del proyecto y desarrolló un sistema de monitoreo del desempeño para estas escuelas. Estos son apenas algunos ejemplos de los muchos *alumni* que han trabajado colaborativamente en pos de una visión común para redefinir el significado de la educación integral en Delhi.

Así como participantes y *alumni* están cambiando el sistema, Teach For India también está poniendo el poder de la transformación en manos del estudiantado. KER recurre al arte para incidir por una educación con un propósito más amplio que esté en consonancia con los tres compromisos (con uno mismo, con los demás y con India), y para poner de relieve los problemas de la seguridad de los niños y las niñas, y la importancia de crear espacios seguros para el estudiantado. Con este fin, KER desarrolló tres espectáculos musicales al estilo de Broadway (Maya en 2014, The Greatest Show on Earth en 2019 y The Conference of the Birds en 2023). En todos estos musicales, estudiantes de comunidades desfavorecidas escribieron, actuaron, cantaron y dirigieron importantes presentaciones en plataformas nacionales, y les demostraron a audiencias de todo el país lo que este estudiantado era capaz de hacer, independientemente de las circunstancias en las que haya nacido. En The Greatest Show on Earth, el estudiantado hizo ver las carencias y las deficiencias del sistema educativo indio, poniendo el énfasis en la necesidad urgente de reimaginar y transformar el sistema. El grupo de estudiantes escribió colectivamente esta obra sobre la base de su propia experiencia de la realidad del sistema educativo, lo cual constituye un ejemplo contundente de incidencia dirigida por estudiantes. The Conference of the Birds fue una producción que reimaginaba a India en torno de temas relacionados con los valores constitucionales, como la justicia y la igualdad. Intencionalmente, se seleccionó a estudiantes sin experiencia previa alguna en artes escénicas y que hablaban unas pocas palabras en inglés con el fin de demostrar dos cosas: el poder de las artes para transformar al estudiantado, y que todo niño y toda niña tiene potencial de grandeza. Esto fue validado cuando todo el estudiantado de

este musical avanzó dos niveles enteros en lectocomprensión en inglés, el 90% de este grupo se mostró comprometido a mejorar la situación india a través de proyectos comunitarios, y la totalidad se inscribió en escuelas líderes de todo el país. El espectáculo inspiró a las audiencias que asistieron en vivo en tres ciudades, y la película basada en este se estrenó en alianza con Nickelodeon India.

Asimismo, KER emprendió un programa de liderazgo inmersivo de tres días llamado Revolutionary Retreat (Retiro Revolucionario), que reúne a estudiantes y educadores para reimaginar colectivamente la educación. El programa explora los tres principios de KER en profundidad y ahonda exhaustivamente en “las ocho C”. Al mejorar la comprensión mutua y fomentar vínculos entre participantes de distintos contextos, el programa alimenta un movimiento local de agentes de cambio que unen sus esfuerzos para crear un mundo más positivo.

Teach For India ha servido para catalizar el empoderamiento del estudiantado para que asuma el liderazgo de la incidencia pública con el fin de abordar problemas cruciales. Se alentó a cada estudiante y se le brindó una plataforma para incidir públicamente, basándose en sus experiencias de vida y sus voces, por la reapertura segura y urgente de las escuelas durante la pandemia de COVID-19. Teach For India influyó en el debate nacional sobre este problema, traspasando al mismo tiempo el poder al estudiantado para que adquiriera autonomía en el abordaje de un desafío común. El estudiantado también se alió con los *alumni* de muchas maneras, por ejemplo, mediante un proyecto con el Gobierno de Deli para poner a prueba las Juntas Asesoras Estudiantiles en las escuelas públicas del lugar, donde cada estudiante elegido

participa de la toma de decisiones a nivel escolar. Esta iniciativa, que marcó un hito, se extenderá a 1000 escuelas en 2024. Teach For India también ha diseñado un conjunto de recursos curriculares llamados estudios “India y Yo”, que inculcan los valores constitucionales de India en los niños a través del “las ocho C”. El Gobierno puso a prueba este programa en una ciudad, en la que involucró a más de 6400 estudiantes, y tuvo un impacto en la forma en que el personal docente de las escuelas públicas integra los valores y el liderazgo en sus planes de estudios.

Un ejemplo contundente de incidencia individual dirigida por estudiantes en favor del cambio del sistema es el de Rehaan Shaikh, un estudiante de Teach For India que participó y se inspiró en los programas KER. La comunidad de Rehaan estaba rodeada por el vertedero más tóxico de su ciudad. Cuando estaba en séptimo grado, observó cómo crecían las tasas de cáncer y se deterioraba la calidad del aire, e identificó a la fábrica local que vertía los residuos. Junto con sus pares, cofundó Pencil Bricks (Ladrillos de Lápices) con el fin de liberar a su comunidad de la basura, la malnutrición y el analfabetismo ejerciendo presión y por medio de la incidencia y los centros de aprendizaje. Se unió a grupos de la sociedad civil para difundir este problema y reunió firmas en su comunidad para elevar un pedido a las autoridades municipales. Su contribución a un movimiento más amplio en favor de una reforma hizo que se limpiaran 20 de los 84 acres del vertedero, y que se les prometiera que, con el tiempo, se iría limpiando el resto.

A través iniciativas como Pencil Bricks, el estudiantado está abordando problemas comunitarios fundamentales y demostrando el impacto profundo de la incidencia y las acciones dirigidas por estudiantes.

Incluso fuera de las aulas, los 14 000 *alumni* estudiantes de Teach For India demuestran el poder transformador de una educación de excelencia. Una prueba de excelencia ha sido la de dos *alumni* estudiantes, Shruti Belitkar y Pragati Raskar, quienes hablaron en la Cumbre sobre la Transformación de la Educación en la Asamblea General de las Naciones Unidas en respuesta a la crisis educativa general. Otro ejemplo fue el de 27 *alumni* estudiantes que habían ingresado a Teach For India como participantes para enseñar a estudiantes de las comunidades de las que ellos mismos provienen, y lograron cerrar el círculo de un modo único, lo que constituye tanto una fuente de orgullo como de posibilidad.

Por último, la labor de Teach For India para desarrollar una idea clara de liderazgo colectivo ha tenido impacto en organizaciones socias de la red de todo el mundo. La labor de KER en materia de liderazgo estudiantil y sus tres principios básicos han tenido influencia mundial en países socios para que emprendan sus propias iniciativas para sus estudiantes. La rúbrica LiT de Teach For India sobre el liderazgo de sus participantes también ha sido útil para desarrollar el marco de La Enseñanza como Liderazgo Colectivo y para profundizar el impacto en toda la red.

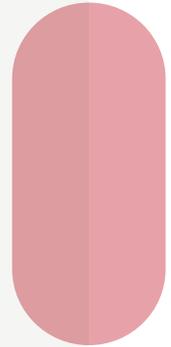
Hemos aprendido lo siguiente:

Las pruebas de la profundidad del impacto pueden multiplicarlo

El programa intensivo de dos años de Teach For India y sus experimentos centrados en el liderazgo estudiantil han servido para profundizar el impacto que experimentan participantes y estudiantes en el aula y la comunidad. Su enfoque centrado en cambiar las creencias del sistema demostrando a las partes interesadas lo que es posible lograr ha sido contundente para persuadir en favor de una visión más propicia para la educación.

Traspasar el poder al estudiantado puede acelerar la reforma sistémica

Teach For India está trabajando para aliarse con los niños y las niñas vulnerables del país, a fin de empoderarlos para que se desarrollen como agentes de liderazgo y cambio. Su enfoque centrado en las voces y el liderazgo del estudiantado por medio de la Revolución de la Educación de la Infancia, y sus elecciones estratégicas y programáticas, han redefinido la interpretación del ecosistema de una educación reconcebida y han demostrado su impacto transformador en una generación.



Anseye Pou Ayiti: Transformar la educación por medio del liderazgo cívico local en Haití

La injusticia en cualquier lugar es una amenaza para la justicia en todas partes.
- Martin Luther King, Jr.

Desde su creación en 2014, [Anseye Pou Ayiti \(Enseña por Haití\)](#) se ha dedicado al desarrollo del liderazgo colectivo en cinco comunidades rurales de Haití. En sus inicios, ofreció un programa de liderazgo cívico para líderes docentes, cuyo propósito era mejorar los resultados estudiantiles. Recientemente, Anseye Pou Ayiti ha emprendido tres iniciativas de liderazgo cívico paralelas para líderes docentes, padres y madres líderes, y líderes escolares (personal directivo) en cada comunidad. El objetivo de estos esfuerzos es fortalecer el bienestar de la comunidad, así como promover un proceso de descolonización para llegar a la liberación de estas comunidades y del pueblo haitiano en general. La labor realizada por Anseye Pou Ayiti en alianza con personas de la comunidad local ha permitido alcanzar hitos importantes. Por ejemplo, la casi eliminación de los castigos físicos en las escuelas, el establecimiento de la lengua materna, el criollo haitiano, como idioma principal de instrucción, y el aumento al triple de la tasa de escolarización primaria. Estos logros han permitido que la red de Anseye Pou Ayiti, que comprende a más de 700 docentes, padres y madres, y líderes de las escuelas, haya cultivado la capacidad de liderazgo colectivo en todas sus comunidades aliadas, y haya logrado establecer un precedente para la aplicación de principios rectores y de prácticas que conducen a un cambio sistémico más amplio. Anseye Pou Ayiti sigue poniendo en práctica sus valores fundamentales manteniendo sus decididos esfuerzos por la liberación del pueblo haitiano en el futuro.



Introducción y Contexto

Haití se convirtió en la primera república negra del mundo cuando el pueblo esclavo se sublevó y derrocó al Gobierno colonial francés en 1804. En respuesta a esta rebelión, el país fue tratado como un paria en el ámbito internacional, se le impusieron embargos económicos y se lo obligó a pagar resarcimientos a Francia hasta 1947. Este período de casi 200 años estuvo marcado por la intervención extranjera, la ocupación y la explotación sistémica, que pusieron freno a la liberación y el desarrollo del pueblo haitiano.

El impacto persistente de la violencia y la colonización sigue siendo evidente en el sistema educativo de Haití, y se ve reflejado en prácticas como los castigos corporales en las escuelas y el predominio del francés como idioma oficial de instrucción, a pesar de ser muy poco usado por la población. Las intervenciones extranjeras históricas, como la ocupación estadounidense que se extendió desde 1915 hasta 1934, han contribuido [a dar forma a un sistema educativo](#) que perpetúa las desigualdades profundamente arraigadas y beneficia a un pequeño grupo privilegiado, restringiendo el acceso universal a una educación de calidad. Menos del 30 % de los niños y las niñas de familias de bajos ingresos terminan la escuela primaria, y apenas el 20 % del personal docente tiene formación profesional. Además, solo el 1 % de la población haitiana asiste a la universidad, y la cifra de quienes abandonan el país tras graduarse alcanza un alarmante 80 %. A pesar de estos desafíos, la educación sigue siendo altamente valorada en todo

Haití. Las familias dedican una proporción significativa de sus ingresos a la educación de sus hijos e hijas, y las escuelas evitan el sesgo cultural habitual de favorecer a los niños por sobre las niñas y mantienen la paridad de género. Asimismo, el pueblo haitiano tiene una tradición muy fuerte de lucha por su libertad y de trabajo mancomunado para abordar los desafíos locales. «El pueblo haitiano desciende de antepasados que han luchado por la libertad defendiendo la justicia desde 1804», dijo Nedgine Paul Deroly, cofundadora y directora ejecutiva de Anseye Pou Ayiti.

En 2014, Anseye Pou Ayiti empezó a reclutar a líderes que eran jóvenes promesas y docentes en ejercicio de todo Haití. Estas nuevas incorporaciones, incluidas aquellas de los institutos locales de formación docente, trabajan en aulas de escuela primaria para cultivar el liderazgo cívico y mejorar significativamente los resultados estudiantiles. Actualmente, Anseye Pou Ayiti ofrece tres programas de liderazgo cívico para líderes docentes, padres y madres líderes, y líderes escolares (personal directivo) en cada comunidad rural aliada. Estos programas persiguen la mejora del bienestar de toda la comunidad abordando factores sociales clave, como la salud, la seguridad, la vivienda, el agua potable, el empleo y la participación ciudadana. Desde 2024, Anseye Pou Ayiti colabora con 116 escuelas primarias en cinco comunidades rurales de Haití: Gros-Morne, Gonaives, Mirebalais, Boucan Carré e Hinche.



¿Cómo está cultivando el liderazgo colectivo Anseye Pou Ayiti?

Anseye Pou Ayiti explota la rica herencia haitiana de liderazgo colectivo contribuyendo al desarrollo de un movimiento de personas con liderazgo cívico dedicadas a transformar las aulas, las comunidades y la nación. Este movimiento persigue librar al sistema educativo del control externo y las élites, y de las consecuencias de la colonización. La estrategia de Anseye Pou Ayiti para cultivar el liderazgo colectivo se basa en cuatro pilares clave.

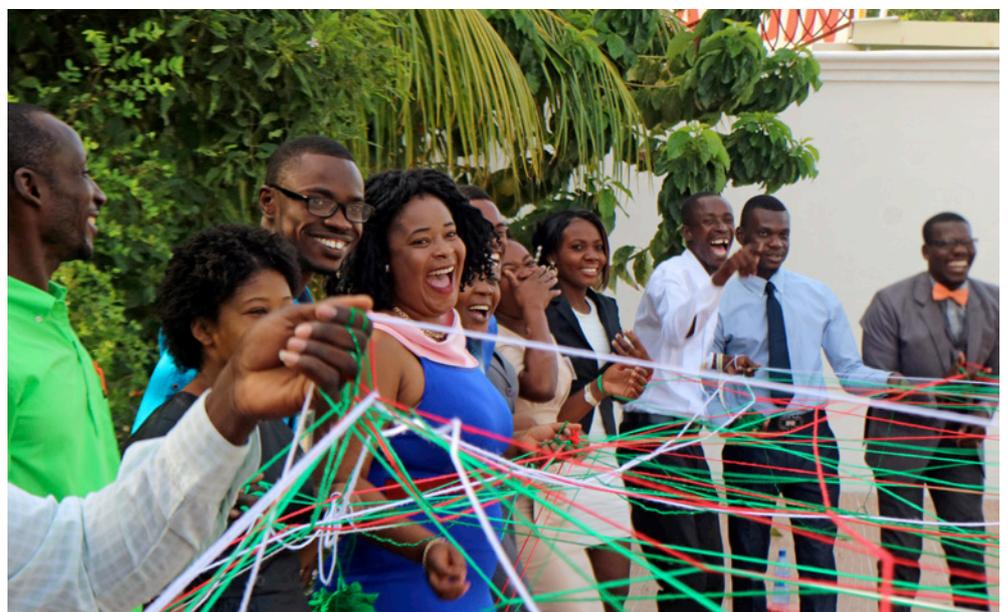
En primer lugar, Anseye Pou Ayiti se centra en reclutar y desarrollar líderes dentro de sus propias comunidades: entre el 90 % y el 95 % de quienes integran las cohortes de docentes, personal directivo escolar, y padres y madres se eligen en función de sus experiencias de vida relacionadas con la desigualdad, de modo que son las personas mejor posicionadas para liderar los cambios. Asimismo, el enfoque de Anseye Pou Ayiti respecto del desarrollo del liderazgo colectivo se centra en la sanación personal y la restauración. Integra el plan de estudios del programa y la capacitación con el apoyo de profesionales del trabajo social y la psicología, que ayudan a quienes participan a comprender su identidad y autonomía, y la importancia del papel que desempeñan dentro de una red de liderazgo cívico. Según el enfoque de Anseye Pou Ayiti, el bienestar individual está intrínsecamente relacionado con el bienestar colectivo, lo cual reafirma la idea de aunar esfuerzos para cambiar el sistema.

En segundo lugar, Anseye Pou Ayiti prioriza la integración comunitaria y el fomento de la confianza mediante esfuerzos concertados para vincular al personal docente con los padres y las madres y con el personal directivo de las escuelas. A tal fin, Anseye Pou Ayiti se apoya en la tradición haitiana de los konbits, espacios comunes de resolución colectiva de problemas, en los que las personas se reúnen para identificar y superar en conjunto los desafíos que enfrentan. Estas reuniones frecuentes se desarrollan en un ambiente animado en el que también se comparten comidas y música. Si bien la organización y la logística están a cargo de participantes y alumni de Anseye Pou Ayiti, cada asistente contribuye por igual a la toma de decisiones. Anseye Pou Ayiti genera deliberadamente el espacio para que surjan rituales, canciones y tradiciones dentro de la comunidad, y ha editado una publicación sobre el léxico de Anseye Pou Ayiti titulada «JagAPA», así como un álbum de música original. En lugar de llenar de contenidos los cronogramas de sus talleres, el equipo del programa deja un espacio abierto a propósito, para que los intercambios cobren vida propia y se creen tradiciones nuevas. «Creamos un espacio para que la magia suceda», explica Nedgine.

En tercer lugar, Anseye Pou Ayiti cultiva el liderazgo colectivo por medio de enfoques de recuperación cultural y basados en sus fortalezas y aciertos que pretenden modificar las narrativas dominantes. En lugar de centrarse en la descolonización, Anseye Pou Ayiti invierte activamente en la «rehaitianización» del sistema educativo. Por ejemplo, incorpora el folclore, los proverbios y los juegos tradicionales a la enseñanza y el aprendizaje, reforzando así el patrimonio cultural

yla identidad comunitaria. Asimismo, la organización fomenta que los padres y las madres líderes restablezcan estas prácticas culturales en sus familias y comunidades, reivindicando aquello que ha sido considerado «inferior» por otras personas en el pasado. Este enfoque contrarresta el proceso de deshumanización y pérdida de identidad o «deshaitianización», al poner de relieve que los mismos elementos que unen al pueblo haitiano son los que contribuyen a su poder colectivo. Además, la organización incide en favor de que el criollo haitiano, la lengua materna de toda la población, sea el idioma principal de instrucción en el sistema educativo en lugar del francés, que apenas un 10 % de la población lee y habla con fluidez. La estrategia de liderazgo colectivo de Anseye Pou Ayiti incorpora tanto este cambio de las narrativas como la incidencia en favor de la lengua materna, que ayudan a preservar el patrimonio cultural a la vez que se construye una identidad colectiva (un aspecto que el diseño del sistema educativo evitó intencionalmente a lo largo de la historia).

De aquí en adelante, Anseye Pou Ayiti se compromete a ampliar su impacto documentando y comunicando sus logros para inspirar y guiar una adopción más amplia de estas prácticas en todo el sistema educativo haitiano. Asimismo, la organización está comprometida con el cambio de las narrativas acerca de Haití en un sentido más amplio, aprovechando su red de organizaciones aliadas y el apoyo que estas brindan. Esto incluye iniciativas como la revista MagAPA, la música original de Anseye Pou Ayiti, su programación en la radio pública, diversas plataformas en línea y otros medios, y su participación en redes y eventos mundiales. Sin embargo, Anseye Pou Ayiti no fue creada para ser una entidad perpetua. Su objetivo es sentar bases sólidas que, eventualmente, puedan ser traspasadas a las instituciones públicas. Esta filosofía se ve reflejada en los programas de liderazgo de Anseye Pou Ayiti, como el [Coaching Institute](#) (Instituto de Coaching) lanzado en el verano de 2024. Este Instituto introduce un nuevo paradigma del desarrollo profesional docente, la educación de personas adultas y el desarrollo de talentos.



▶ PROPÓSITO

▶ CONFIANZA

▶ MEDICIÓN

▶ INNOVACIÓN

▶ ENFOQUE

▶ COLABORACIÓN

▶ PRÁCTICAS

▶ RECURSOS

▶ PODER

▶ APRENDIZAJE

▶ POLÍTICA

▶ INFRAESTRUCTURA

¿Cómo está contribuyendo el liderazgo colectivo al cambio del sistema?

Desde su creación en 2014, Anseye Pou Ayiti ha catalizado los cambios sistémicos en los niveles del aula, comunitario y nacional, y ha logrado influir en las prácticas, la colaboración y las mentalidades.

En el nivel del aula, la organización ha cultivado a 613 líderes y ha tenido un impacto en más de 21 000 estudiantes. La tasa de matriculación estudiantil es tres veces mayor que el promedio local y el doble con respecto al promedio nacional, y quienes se matriculan aprueban sus materias de grado en tiempo y forma en un 90 % de los casos. Asimismo, hay un uso más difundido del criollo haitiano en las aulas, y se pone más el foco en el desarrollo de habilidades prácticas, el liderazgo cívico y la comprensión por encima de la memorización. Vale la pena destacar que los castigos físicos se han eliminado en prácticamente la totalidad de las escuelas aliadas a Anseye Pou Ayiti.

A nivel comunitario, el liderazgo colectivo de Anseye Pou Ayiti ha fortalecido las relaciones y los vínculos entre las escuelas y sus comunidades. Los konbits apoyan a las comunidades en mucho más que la resolución de problemas, puesto que estas reuniones suelen deconstruir la desconfianza arraigada entre grupos de partes interesadas y cultivar el bienestar y la autonomía de la comunidad. Por ejemplo, algunos konbits han ayudado a difundir información sobre salud pública durante la pandemia de COVID-19, han fomentado la ayuda mutua para que las familias puedan afrontar el pago de las

matrículas escolares y han abordado el problema de los castigos físicos fuera de las escuelas. Anseye Pou Ayiti ha ayudado a su comunidad no solo a poner fin a los castigos físicos, sino también a comprender sus orígenes y a demostrar que la prevalencia de esta práctica proviene de los métodos de control coloniales y esclavistas, y que no se trata de prácticas inherentes a su cultura. Por medio del estudio de los antecedentes históricos, Anseye Pou Ayiti educa a familias, docentes y miembros de la comunidad acerca del trauma generacional, les demuestra de qué manera dichos castigos perpetúan la violencia, e incide por su eliminación en toda la vida comunitaria. En general, los esfuerzos de Anseye Pou Ayiti son descritos como una «rememoración del pasado para recuperar nuestra grandeza», y ponen de relieve un respeto profundo por las fortalezas históricas y culturales del pueblo haitiano e instan a revitalizarlas. Nedgine subraya el enfoque abierto de la organización: «Invitamos a las personas a nuestros espacios, no como un grupo exclusivo, sino como una comunidad centrada en difundir la sabiduría tradicional y reimaginar las prácticas educativas».

A nivel nacional, la incidencia estratégica de Anseye Pou Ayiti para incorporar el criollo haitiano en el sistema educativo ha apoyado cambios en políticas significativos y ha despertado el orgullo del pueblo por su cultura. La influencia de Anseye Pou Ayiti se ve reflejada en el uso creciente del criollo en las empresas locales dentro de las comunidades aliadas a la red, lo cual indica que hay un cambio cultural que revaloriza el idioma y la identidad locales. Desde 2024, han

trabajado 10 alumni embajadores/as en el Ministerio de Educación. Anseye Pou Ayiti también colabora con otras organizaciones para incidir en las políticas y las prácticas culturales. Desafía las dinámicas de poder mundiales e incide en favor de la soberanía y contra las prácticas intervencionistas y excluyentes, muchas veces racistas, de los

institutos de investigación, las entidades filantrópicas y las organizaciones multilaterales de todo el mundo. Por ejemplo, Anseye Pou Ayiti colabora con entidades como la iniciativa MIT Ayiti para trabajar por un cambio del sistema educativo que valore la identidad cultural haitiana y promueva la equidad educativa.

Hemos aprendido lo siguiente:

Construir a partir de la cultura y la identidad locales puede fortalecer el desarrollo del liderazgo colectivo

Los esfuerzos deliberados de Anseye Pou Ayiti por descolonizar la educación mediante la reivindicación del idioma y las prácticas culturales locales han mejorado los resultados educativos del estudiantado. Al reemplazar el francés por el criollo haitiano en las aulas y cuestionar las normas relacionadas con los castigos físicos, Anseye Pou Ayiti ha generado un entorno de aprendizaje culturalmente reconfortante y más seguro psicológicamente para el estudiantado. Estos cambios han elevado la dignidad de la cultura local, lo cual se ve reflejado en la adopción del criollo por algunas empresas locales de las comunidades aliadas. Asimismo, el éxito de los konbits para fomentar la confianza mutua y el bienestar colectivo demuestra cómo se pueden aprovechar las prácticas comunitarias tradicionales para facilitar el impacto colectivo, no solo dentro de las escuelas, sino también en el ámbito más amplio de la comunidad.

La planificación estratégica del traspaso a las instituciones públicas cataliza el reparto del poder con las comunidades

El enfoque de Anseye Pou Ayiti respecto de que su existencia a largo plazo no sea necesaria demuestra que el traspaso del liderazgo a las instituciones públicas locales podría facilitar el reparto del poder y promover la autonomía de la comunidad. Al empoderar a las personas líderes locales e incorporar los valores de la cultura haitiana, Anseye Pou Ayiti sienta las bases para trabajar en pos de un cambio sostenible y autosuficiente del sistema que reduzca la dependencia. Esta estrategia apoya la creación de sistemas educativos autónomos y redefine las dinámicas de poder tradicionales para dar lugar a una gobernanza más inclusiva. Los programas de liderazgo de Anseye Pou Ayiti brindan a las personas líderes locales las herramientas para gestionar eficazmente los cambios de las relaciones de poder y sostenerlos, garantizando que las mejoras educativas estén profundamente arraigadas en la comunidad y perduren una vez que haya finalizado la intervención directa de Anseye Pou Ayiti.

—
SECCIÓN CUATRO

Hallazgos



¿Qué lecciones podemos aprender de estos estudios de caso sobre cómo cultivar el liderazgo colectivo? En esta sección, presentamos nuestros hallazgos preliminares para guiar la dirección que deberían asumir futuras investigaciones, aprendizajes y experimentaciones. Los hallazgos están organizados en cinco secciones: en primer lugar, hallazgos generales, y luego, hallazgos específicos referidos a las cuatro estrategias para **reclutar, desarrollar, conectar y convocar**.

Hallazgos generales

En los diez estudios de caso, identificamos estas tendencias en el nivel macro:

⁰¹ Estos porcentajes corresponden a los *alumni* que respondieron las encuestas. No obstante, se conciden con los resultados de encuestas a *alumni* en distintos contextos. Asimismo, rigurosas investigaciones llevadas a cabo en Estados Unidos, México, India y Chile también corroboran que el programa efectivamente modifica las trayectorias profesionales de muchos participantes. Esta investigación cuasiexperimental compara a los *alumni* con postulantes similares que no fueron seleccionados, y determina que los *alumni* tienen una probabilidad entre 25 y 55 puntos porcentuales mayor de estar trabajando en el campo de la educación y otros relacionados que si no hubiesen participado del programa.

- **Todas las organizaciones han desarrollado una estrategia integral para reclutar, desarrollar y conectar a una masa crítica de líderes con la misión de transformar la educación.** La cantidad de *alumni* líderes que manifiestan que continúan involucrándose directamente en esfuerzos por lograr un cambio del sistema varía desde un 67% en Chile hasta un 89% en Nigeria.⁰¹ Además, entre el 80% y el 99% de dichos *alumni* manifiestan que están contribuyendo de manera efectiva a garantizar que todos los niños y las niñas tengan la oportunidad de recibir una educación de excelencia, y que se sienten parte de un movimiento más amplio que trabaja para lograr un cambio.
- **Los enfoques específicos para el reclutamiento, el desarrollo y la formación de redes se adaptan al contexto local.** Por ejemplo, si bien todas las organizaciones persiguen el desarrollo de un sentido de propósito o de habilidades de pensamiento sistémico de sus participantes durante su programa de dos años, en el estado de Ogún, Teach For Nigeria invirtió específicamente en cultivar el liderazgo emprendedor de sus *alumni*, dada la necesidad de innovar y dotar al sistema de instituciones nuevas. En la región de los Apalaches, Teach For America exige que los miembros que se incorporan a su personal docente realicen trabajos previos estratégicos que los instruyan acerca del contexto de la región específica en la que estarán trabajando, y expertos en políticas les brindan capacitación para profundizar su comprensión del impacto de los factores sistémicos más amplios en el estudiantado.
- **Los líderes están trabajando en todos los niveles del ecosistema, incluso en roles influyentes, desde donde continúan esforzándose juntos en pos de un cambio.** Estos roles incluyeron a inspectores principales y asesores de políticas en Armenia;



emprendedores, fundadores y líderes de entidades benéficas en los Apalaches (EE. UU.), Bulgaria, Chile, India y Nigeria; voces fuertes en materia de incidencia, que trabajan en ministerios nacionales o dirigen empresas sociales en Austria, México y Chile; y puestos de capacitación y desarrollo en México, Perú, Bulgaria y Nigeria.

- **Un enfoque de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba combina las alianzas con los Gobiernos y la construcción de coaliciones con profesionales y comunidades fuertemente comprometidos.** En el Efecto Áncash de Enseña Perú, una coalición entre organizaciones de la sociedad civil, el ministerio de Educación regional, la gestión educativa local y una empresa financiadora también local facilitó un esfuerzo de base para desarrollar simultáneamente la autonomía de directivos escolares, docentes, padres y madres, y estudiantes. Esto contribuyó a generar un efecto positivo en el aprendizaje estudiantil a gran escala y sirvió como inspiración para movilizar el cambio en otras partes del país. Teach For Bulgaria también combinó alianzas y coaliciones fuertes con el Gobierno con esfuerzos de base para desarrollar la

capacidad del personal docente y de los equipos de liderazgo escolar.

- **Algunas organizaciones adoptan un enfoque directo para influir en pos de un cambio sistémico; otras facilitan que dicha influencia surja de los esfuerzos colectivos de los *alumni* y otros aliados.** Si bien todas las organizaciones cultivaron el liderazgo colectivo de sus *alumni* para que influyan en favor de un cambio sistémico, en los casos de Teach For Armenia, Teach For Bulgaria y Teach For Austria las organizaciones desempeñaron un papel más activo para influir en sus respectivos Gobiernos. En los casos de Teach For America Appalachia, Teach For India y Enseña Perú, las organizaciones desempeñaron un rol menos directo en cuanto a su influencia de arriba hacia abajo en favor de un cambio, que dejaron en manos de sus *alumni*, quienes, con el tiempo, llegaron a ocupar puestos de poder e influencia en escuelas, organismos que formulan políticas, entidades benéficas y empresas.
- **Los efectos holísticos del liderazgo colectivo en el cambio del sistema difieren según el contexto.** Estos variaron desde cambios en el propósito, en los casos de Teach For Armenia y Enseña Perú; cambios de mentalidades, en los casos de Teach For India y Teach For Nigeria; cambios en la forma en que las partes interesadas del sistema colaboran y aprenden, en los casos de Enseña Chile y Teach For America Appalachia; y cambios en las políticas y las prácticas, en los casos de Teach For Austria y Teach For Bulgaria. En el caso de Enseña por México, los esfuerzos por mejorar las prácticas de enseñanza en

las aulas en todo Cuetzalan del Progreso utilizando la filosofía de La Enseñanza como Liderazgo Colectivo tuvo el efecto adicional de transformar las mentalidades respecto de la educación de directivos escolares, docentes, padres y madres, y estudiantes locales.

- La confianza y el desarrollo de las relaciones se destacan como un área de preocupación central en cualquier esfuerzo por cambiar un sistema. En todos los casos, quienes respondieron las encuestas subrayaron la importancia fundamental de invertir el tiempo y los esfuerzos necesarios para generar relaciones interpersonales de confianza con las partes interesadas en todos los niveles del ecosistema, ya sea con docentes, directivos escolares, padres y madres, funcionarios gubernamentales y líderes comunitarios. La confianza era vista como un factor fundamental para facilitar cualquier esfuerzo colectivo en pos de un cambio del sistema, y como algo que solo puede construirse con el tiempo.
- Los esfuerzos por cultivar el liderazgo colectivo efectivamente se vinculan con mejoras del aprendizaje estudiantil en algunos lugares. En los casos del Efecto Áncash de Enseña Perú, Teach For America Appalachia y ciertas comunidades aliadas de Teach For India, hay pruebas de que el liderazgo colectivo del personal de las organizaciones aliadas a la red, los participantes, los *alumni* y otros aliados, como algunos funcionarios gubernamentales, está contribuyendo a fortalecer el ecosistema local. Si bien no puede establecerse una relación causal, en estos sitios, el crecimiento del liderazgo colectivo se correlaciona con

una mejora general del aprendizaje del estudiantado.

Reclutar, desarrollar, conectar y convocar

Además de los hallazgos generales antes mencionados, los estudios de caso ofrecen un conjunto rico de aprendizajes acerca del modo en que las organizaciones aliadas están encarando ciertos aspectos del desarrollo del liderazgo colectivo, desde el reclutamiento y el desarrollo de líderes hasta el fomento de las conexiones y la convocatoria a las partes interesadas de todo el ecosistema. Los casos muestran cómo las organizaciones aliadas a la red diseñan sus programas y toman decisiones para cultivar el liderazgo colectivo adaptándolas cuidadosamente a las necesidades y las oportunidades de un contexto específico.

– Reclutar

En el área del reclutamiento, las organizaciones aliadas a la red procuran incorporar a líderes diversos y prometedores de distintas partes de sus respectivos países para que se comprometan a dedicar sus carreras a trabajar en pos de un cambio sistémico en el ámbito de la educación. Estos estudios de caso muestran las elecciones cada vez más deliberadas de las organizaciones para alcanzar este objetivo. A modo de ejemplo, pueden mencionarse las siguientes:

- **Reclutar cohortes diversas para fortalecer la representatividad y la sostenibilidad del liderazgo colectivo en el ecosistema.** Teach For America Appalachia está reclutando deliberadamente al 50% de sus participantes dentro de la región y al 50% restante fuera de la región, con



el fin de generar una fuerza de trabajo docente más diversa que equilibre la representación de la comunidad y, por lo tanto, la sostenibilidad, y que a la vez genere un influjo de nuevas perspectivas y habilidades provenientes de afuera.

- **Utilizar evaluaciones complejas basadas en competencias para seleccionar a participantes motivados por un propósito con el requisito de que tengan el potencial de liderazgo que buscan.** Teach For America Appalachia, Teach For Austria, Teach For Armenia, Enseña Chile y Enseña por México todas se refirieron a la importancia de los procesos de selección basados en competencias adaptados a los desafíos y las necesidades específicos de las comunidades con las que trabajan, y coherentes con la visión de largo plazo y con el propósito de la organización. Estos procesos de selección arraigados localmente son los que utilizan las organizaciones aliadas a la red de Teach for All.
- **Aprovechar el proceso de inscripción para sumergir a los candidatos en las realidades del ecosistema local.** Muchas organizaciones aliadas, como Teach For Nigeria y Teach For America Appalachia, deciden incluir en la etapa de las prácticas previas al ejercicio docente

actividades estratégicas o evaluaciones destinadas a generar conciencia en los postulantes respecto del contexto de las regiones o las comunidades con las que estarán trabajando, o de los problemas generales relacionados con la desigualdad educativa.

- **Sostener el reclutamiento a lo largo del tiempo en un ecosistema dado como base para los esfuerzos en pos de un cambio del sistema.** En los casos de Enseña Perú, Teach For Bulgaria, Teach For America Appalachia, Teach For Austria, Teach For Armenia y Enseña por México, el reclutamiento y el desarrollo sostenidos de líderes en ecosistemas específicos a lo largo de varios años sentó las bases del cambio. Actualmente, muchos de estos líderes desempeñan distintas funciones en estos ecosistemas locales y continúan compartiendo sus experiencias para guiar el reclutamiento de más líderes del ámbito local.

– **Desarrollar**

Para desarrollar a cada docente como un líder fuerte en el aula, las organizaciones ofrecen capacitación previa al ejercicio, oportunidades de desarrollo profesional continuo y acceso a tutorías individuales o grupales que incluyen observaciones periódicas de clases y reuniones informativas que ayudan a que cada docente se desarrolle como un profesional reflexivo. Los estudios de caso muestran de qué modo las organizaciones aliadas están perfeccionando aún más estas estrategias haciendo lo siguiente:

- **Desarrollar un profundo sentido de propósito en todos los participantes con el fin de trabajar para garantizar que cada estudiante cultive sus**



habilidades de liderazgo. En respuesta al marco de La Enseñanza como Liderazgo Colectivo, todas las organizaciones aliadas a la red procuran orientar a sus participantes hacia el propósito común de cultivar el liderazgo en sus estudiantes para un futuro mejor para sí mismos y para todos nosotros, contextualizando ese sentido de propósito según las necesidades y las oportunidades específicas del ecosistema local.

- **Incorporar oportunidades de desarrollo de liderazgo del sistema a los programas de capacitación docente y desarrollo profesional.** Enseña Chile, Enseña Perú, Teach For Austria y Teach For Bulgaria todas incluyen capacitación, talleres y experiencias destinadas a desarrollar las mentalidades y las capacidades de liderazgo del sistema de sus participantes, incluso mediante un pensamiento sistémico, una orientación a la acción colectiva y el compromiso con un propósito común. Teach For Nigeria trabaja para cultivar mentalidades de liderazgo colectivo, formas de pensar y habilidades interpersonales e intrapersonales, y capacidades para formar alianzas comunitarias profundas. El marco de liderazgo de Teach For Armenia se

refiere a la “liderología” y expresa que “la forma de cambiar la gestión y el pensamiento sistémico no se puede enseñar aisladamente como una materia separada. En cambio, se fomenta a través de un ciclo en espiral de aprendizaje experiencial a un nivel que es adecuado para el desarrollo”.

- **Cultivar deliberadamente mentalidades específicas orientadas al liderazgo y capacidades basadas en las necesidades y las oportunidades locales.** En alguna medida, todas las organizaciones llevan a cabo esta práctica. Por ejemplo, Teach For Nigeria centra sus esfuerzos en el desarrollo del liderazgo emprendedor de sus participantes, quienes pueden luego crear las empresas y las instituciones necesarias para profundizar el desarrollo de las fortalezas del ecosistema educativo del país.
- **Fortalecer el liderazgo de los *alumni* por medio de plataformas y programas especializados fundados en el contexto.** A modo de ejemplo, pueden mencionarse los siguientes: El Incubation Hub (Centro de Incubación) de Teach For Nigeria, que persigue cultivar el liderazgo emprendedor; el Accelerator Program (Programa Acelerador) de Teach For Bulgaria para los *alumni* que aspiran a continuar sus carreras en el sector público; el Acelerador de Liderazgo de Enseña Perú, en el que los *alumni* reciben y brindan mentorías, acceden a recursos organizados y toman cursos; y la Social Innovation Incubator (Incubadora de Innovación Social) de Teach For Armenia, que apoya el establecimiento de innovaciones novedosas.
- **Aprovechar el liderazgo de los *alumni***

para desarrollar las capacidades de otras partes interesadas del sistema.

Los equipos de *alumni* suelen recibir apoyo para llevar a cabo iniciativas programáticas, como el Model School Program (Programa Escuelas Modelo) de Teach For Bulgaria, que apoya a los equipos escolares del país para que mejoren la enseñanza y la gestión; o el School Leadership Program (Programa de Liderazgo Escolar) de Teach For Nigeria, que capacita a los directivos escolares y promueve la colaboración eficaz entre participantes y docentes en ejercicio.

– Conectar

Las organizaciones aliadas a la red establecen conexiones fuertes entre sus *alumni*, y refuerzan las redes existentes entre diversos actores en todos los niveles del ecosistema local. Esto implica lo siguiente:

- **Facilitar el contacto permanente entre los *alumni* para fortalecer las relaciones personales, intercambiar ideas y colaborar en los proyectos.** Por ejemplo, Teach For Nigeria está fomentando las conexiones y el desarrollo de redes entre sus *alumni* por medio de iniciativas como los eventos para hacer contactos, las series de clases magistrales, los pódcast y los programas de transición profesional, que persiguen aprovechar la experiencia ganada durante el programa a fin de empoderar a los *alumni* para que puedan impulsar el cambio en la educación. La División de Impacto de los Alumni de Teach For India, y las iniciativas como el proyecto Be The Change (Sé el Cambio) e InnovatED ilustran de qué modo una red fuerte de *alumni* puede llevar al establecimiento de organizaciones e influir en la concreción de reformas en todo el estado.
- **Conectar a los *alumni* fuera de su red y de la organización con actores clave del sistema.** Por ejemplo, Enseña por México vincula a sus *alumni* activamente con organizaciones aliadas de todos los sectores, así como con su red de *alumni* más amplia, para que puedan potenciar su contribución individual y colectiva a los esfuerzos locales por lograr un cambio. Enseña Perú invita sus *alumni* a participar en distintas comunidades de aprendizaje nacionales e internacionales y en eventos de desarrollo profesional, y los apoya para que asuman responsabilidades de capacitación e investigación en las nuevas iniciativas del programa. Asimismo, Teach For Austria apoyó contundentemente los esfuerzos de incidencia de sus *alumni* en favor de un cambio en las políticas estableciendo un canal directo de comunicación entre ellos y el Ministerio de Educación. Teach For India conecta de manera deliberada a sus *alumni* con roles de gran impacto a fin de que una proporción de estos líderes termine ocupando puestos influyentes en todo el ecosistema.
- **Desarrollar la capacidad de todos los participantes y de los *alumni* para que se comprometan de manera profunda y auténtica con los miembros de la comunidad.** Entre otras, Teach For Nigeria, Teach For Bulgaria, Teach For Armenia, Teach For America Appalachia y Enseña Perú incluyen módulos específicos en sus programas para cultivar el liderazgo que preparan a sus participantes y *alumni* en las creencias, las mentalidades, las habilidades y las herramientas para trabajar en alianza auténtica y profunda con estudiantes, padres y madres, y otros líderes locales.



Con este fin, Teach For Nigeria y Teach For Armenia apoyan de manera activa a todos sus participantes para que creen e implementen proyectos comunitarios sostenibles, complementarios a las prácticas áulicas.

– Convocar

Las organizaciones aliadas también realizan actividades para fomentar la innovación y la resolución de problemas, y para avanzar en el propósito común utilizando espacios y procesos participativos para la reflexión, la acción y el aprendizaje. Estas incluyen las siguientes:

- **Participar en la definición de una visión contextual y la construcción de narrativas nuevas.** Al articular su estrategia de largo plazo llamada *Aragast*, que describe un conjunto de medidas necesarias para lograr un cambio integral en todo el sistema, y organizando debates públicos sobre la nueva estrategia educativa nacional, Teach For Armenia contribuyó a que las partes interesadas comprendan mejor colectivamente la importancia de las acciones colaborativas y la necesidad de un cambio sostenible.
- **Alinear a los actores de todo el ecosistema en torno a un propósito común.** Por ejemplo, los *alumni* de Teach For America Appalachia y un

grupo ampliado de miembros de la comunidad se han alineado en torno de una visión común de “una región pujante de los Apalaches donde las personas jóvenes tengan educación de calidad, oportunidades y apoyo para crecer y prosperar”. Están trabajando en pos de un propósito común a través del desarrollo de iniciativas transectoriales, colaboraciones y alianzas, y procurando trascender el plano educativo y llegar a los sectores económico, sanitario y de las políticas.

- **Cultivar la autonomía de las partes interesadas en todo el ecosistema.** Enseña por México ha fomentado un sentido de apropiación y responsabilidad compartida dentro de las comunidades educativas de Cuetzalan del Progreso centrándose en mejorar los procesos colaborativos y fortalecer a los actores locales. La participación activa de las organizaciones locales, las escuelas y los padres y las madres en los proyectos comunitarios ha generado un ecosistema dinámico en el que se alimentan las prácticas innovadoras, el intercambio de conocimientos y el desarrollo de capacidades.
- **Establecer una iniciativa de acción colectiva en todo el sistema.** El equipo del Efecto Áncash de Enseña Perú desarrolló una alianza con los organismos locales de gestión educativa, una empresa local y una fundación para trabajar de manera colectiva con el fin de combinar estrategias de arriba hacia abajo con iniciativas de abajo hacia arriba en la región de Áncash. Tanto en la región de los Apalaches (EE. UU.) como en Bulgaria, las organizaciones aliadas a



la red están creando coaliciones para reunir a las partes interesadas de distintos niveles de todo el ecosistema a fin de formar una red de líderes que tienen experiencia, demuestran una participación activa y comparten un fuerte compromiso para impulsar un cambio positivo en el sector educativo.

- **Desarrollar alianzas colaborativas con los líderes del sistema.** Algunas organizaciones aliadas, en particular, aquellas que operan en sistemas educativos más centralizados, toman la decisión estratégica de ocupar ciertos puestos en el sistema, como dos integrantes del personal de Teach For Bulgaria que se desempeñaron como viceministra y asesora del ministro, y el proyecto conjunto de Teach For Armenia con Unicef que influyó para que se introdujeran reformas fundamentales con el fin de integrar prácticas educativas inclusivas.

Puntos de influencia del sistema

Los estudios de caso muestran una variedad de formas en que el liderazgo colectivo puede contribuir al cambio sistémico. En algunos casos, las organizaciones emprendieron un camino directo para generar impacto, influyendo

en las instituciones con poder de decisión o formando alianzas estratégicas; mientras que, en otros casos, el impacto surgió de los esfuerzos colectivos de grupos de *alumni*, participantes y otros actores locales. El impacto varía según la duración de la participación trabajando en un área específica y los tipos de desafíos encontrados. Los temas emergentes incluyen los siguientes:

- **La labor conjunta de un grupo de líderes impulsados por un propósito puede cambiar las mentalidades y las narrativas dentro de un sistema.** En Armenia, Nigeria y Perú, se ha comprobado que el liderazgo colectivo del personal, los *alumni* y otros aliados ha logrado cuestionar las narrativas tradicionales locales, regionales o nacionales, y crear las condiciones para un cambio sistémico. Teach For Armenia introdujo el concepto de “equilibrio educativo” como expresión lingüística aproximada al concepto de “equidad educativa”, que condujo a cambios tangibles en las políticas. Teach For Nigeria se ganó la confianza y cambió las percepciones de las partes interesadas, logrando una mayor aceptación por medio de la cooperación y de sus denodados esfuerzos. Por medio del Efecto Áncash, Enseña Perú alteró el equilibrio de poder y confianza existente, reemplazando las intervenciones verticales marcadas por la desconfianza por procesos horizontales de toma de decisiones que involucraron a docentes, directores de escuela y estudiantes, otorgándoles autonomía a los actores de todo el ecosistema.
- **Generar confianza sobresale como un primer paso crucial para permitir que un esfuerzo colectivo logre el**

cambio sistémico. En todos los casos, las organizaciones aliadas a la red mencionaron la importancia crucial de generar confianza en las partes interesadas en todos los niveles del sistema como la base para cualquier esfuerzo de cambio, ya sea mediante el desarrollo de relaciones personales, un compromiso a largo plazo con la comunidad, la credibilidad profesional u ofreciendo pruebas del impacto. Teach For Bulgaria y Teach For Austria construyen la confianza a través de su trabajo de excelencia de largo plazo y cultivando relaciones con los responsables de formular las políticas, los mandos intermedios y las autoridades nacionales y locales. Enseña por México se ganó la confianza y la apertura de las comunidades educativas locales mediante su trabajo cuidadosamente planificado, que aborda de manera deliberada problemas que tienen pertinencia social y son de interés público. Teach For Nigeria se ganó la aceptación gracias a su involucramiento, cooperación y compromiso con la docencia y los proyectos comunitarios. Enseña Perú emprendió su iniciativa Efecto Áncash centrándose en generar confianza y comprensión entre los microsistemas involucrados durante varios años.

Teach For Armenia generó y mantuvo la confianza con distintas partes interesadas de múltiples formas, incluso a través de sus *alumni*, quienes ocupan puestos influyentes dentro del sistema educativo como inspectores principales y asesores, y también por medio de su rápida respuesta a las emergencias.

- **Cambiar quién ostenta o ejerce el poder en un sistema puede aumentar la autonomía de los actores en todos sus niveles.** Como parte del Efecto Áncash, Enseña Perú y sus organizaciones aliadas introdujeron un modelo de participación comunitaria que volvió a capacitar y a inspirar al personal docente del nivel local, planteando nuevos enfoques de liderazgo para directivos y estudiantes, y organizando talleres para que padres y madres puedan apoyar la educación de sus hijos e hijas, al tiempo que apoyó también a cada estudiante para que lidere iniciativas transformadoras de su propia educación. De manera similar, Enseña por México ha fomentado un sentido de apropiación y responsabilidad compartida dentro de las comunidades educativas de Cuetzalan del Progreso centrándose en mejorar los procesos colaborativos y fortalecer el liderazgo de los actores locales mediante una variedad de talleres, cursos de capacitación y oportunidades para empoderar a los miembros de la comunidad a fin de que adquieran más habilidades y recursos. Teach For Austria, gracias a los esfuerzos de la organización y la proactividad de sus *alumni*, dotó al personal docente de más poder en el sistema permitiendo que profesionales de sectores distintos del educativo sigan teniendo un impacto en las aulas y puedan acceder a puestos de directores de escuela, aportando



de este modo una mayor diversidad de perspectivas a la profesión docente en general.

- **Las innovaciones pueden modificar las prácticas y las mentalidades.** Para Teach For America Appalachia, las estrategias innovadoras de reclutamiento y retención contribuyeron a generar un plantel docente más diverso, con mayor representatividad y experiencias educativas más variadas. En Teach For Nigeria, los esfuerzos por cultivar el liderazgo colectivo se centraron en modificar las prácticas en la educación de la primera infancia, así como en la capacitación y el desarrollo docente. Tanto Teach For Austria como Teach For Bulgaria influyeron en el sistema para encaminarse hacia innovaciones que incluyan la adopción de un proceso de selección en la profesión docente, centrarse más en el aprendizaje, el desarrollo y el liderazgo de docentes y directivos, y en un proceso de mentoría para docentes jóvenes. En todos estos casos, los nuevos enfoques dieron lugar a la adopción de nuevas prácticas sistémicas, y también tuvieron el efecto de cambiar las mentalidades.
- **Dotar al sistema de nuevas aptitudes puede fortalecer la capacidad y la autopercepción del personal docente.** Enmarcar la docencia como liderazgo e incorporar nuevos ingresantes a la profesión puede mejorar el estatus y la motivación del personal docente. Esto quedó en evidencia en las oportunidades que se abrieron para que Teach For Bulgaria, Enseña por México y Teach For Nigeria apoyaran el desarrollo de sus docentes en sus ecosistemas locales, independientemente de su programa central de desarrollo del liderazgo.
- **Las redes de colaboración pueden aportarle ímpetu y coherencia al sistema.** La red de *alumni* altamente colaborativa de Enseña Chile ha cultivado una masa crítica de líderes bien conectados que están impulsando mejoras sistémicas, priorizando la equidad, la innovación y una educación universal de calidad. Algunas de sus iniciativas han demostrado el potencial de la toma de decisiones basada en datos y el apoyo específicamente direccionado para mejorar el ecosistema educativo. Las pruebas que arroja un análisis de las redes sociales indican que hay un alto grado de conexión dentro de las redes de *alumni* de Teach For America y Enseña Perú.
- **Cambiar el modo en que aprenden los sistemas requiere cambios en la cultura, los procesos y la disponibilidad de los datos.** En Chile, Colegios que Aprenden está introduciendo innovaciones en la cultura y las prácticas de aprendizaje del sistema educativo existente, incorporando la toma de decisiones basada en datos como práctica fundamental en las escuelas de las áreas remotas, a fin de generar un cambio en todo el sistema para pasar de la intuición a las decisiones informadas. De manera similar, a través del Efecto Áncash, Enseña Perú estableció un enfoque de aprendizaje integrado que involucra a miles de personas de la comunidad trabajando junto con la gestión educativa local y un socio de investigación universitario para participar en un proceso de reflexión común sobre los avances y la acción colectiva. Esto dio lugar a la adopción de nuevas prácticas de medición por parte del ministerio local en Áncash y en otros distritos, que incorporaron la evaluación

de las habilidades socioemocionales y el bienestar en las escuelas.

- **Las organizaciones de la sociedad civil cumplen una función esencial para promover cambios en las políticas y, así, afianzar las condiciones para lograr un cambio sistémico.** Teach For Bulgaria, Teach For Armenia y Teach For Austria demostraron de qué modo intervenir de forma directa influyendo en las políticas o proponiéndolas puede derribar obstáculos importantes dentro de sus sistemas para permitir que se cultive el liderazgo colectivo. Gracias a su compromiso activo para establecer alianzas en la esfera pública y mantener una postura apartidista, Teach For Bulgaria alcanzó hitos importantes en la reconfiguración de las políticas educativas, que incluyeron mejoras salariales para el personal docente, la incorporación de habilidades del siglo XXI en los planes de estudios y la conformación de juntas de gobernanza escolar. Un factor clave para impulsar esta nueva política de trayectoria profesional docente fue un esfuerzo

coordinado de los *alumni* de Teach For Austria. Por su parte, Teach For Armenia y sus *alumni* configuraron el escenario de las políticas de modos que promovieron reformas cruciales que integraron las prácticas de educación inclusiva a las políticas públicas.

- **Se demostró que el enfoque más efectivo para lograr un cambio en el sistema es el más integral.** El enfoque asumido en el Efecto Áncash fue el más holístico, ya que estuvo compuesto por un conjunto integrado de estrategias para reclutar, desarrollar, conectar y convocar a personas diversas (participantes del programa, docentes, padres y madres, directivos escolares, Gobiernos y aportantes de fondos), apoyados en un fuerte sentido de propósito y confianza mutua. También fue el enfoque que abordó la mayor cantidad de puntos de influencia del sistema, y el caso que demostró con mayor claridad el impacto en el aprendizaje estudiantil y el desarrollo de liderazgos.

—
SECCIÓN CINCO

Recomendaciones

A veces, la forma en que encaramos la crisis es la crisis... ¿Qué nos dicen las lecciones generadas por las organizaciones aliadas a la red de Teach for All que están trabajando para cultivar el liderazgo colectivo acerca de cómo abordar de un modo diferente la crisis mundial del aprendizaje? En esta sección, concluimos con nuestras hipótesis emergentes sobre las investigaciones, los compromisos y las acciones inmediatas que nuestra investigación sugiere que podrían impulsar enfoques nuevos y más efectivos para hacer frente a la crisis mundial del aprendizaje. Compartimos estas hipótesis en un espíritu de aprendizaje. Futuras inversiones e investigaciones adicionales evaluarán mejor su eficacia.

Inversiones locales

En el plano local, recomendamos inversiones que aceleren el desarrollo del liderazgo colectivo para complementar los esfuerzos existentes por diseñar, implementar y ampliar las soluciones técnicas basadas en pruebas. De hecho, creemos que cultivar el liderazgo colectivo es una pieza faltante fundamental para propiciar un entorno favorable en el que dichas soluciones tengan muchas más posibilidades de prosperar. Recomendamos trabajar en lo siguiente:

1. Fomentar el compromiso con el propósito común de transformar la educación

La teoría, las pruebas y la práctica señalan invariablemente la importancia fundamental de desarrollar un enfoque impulsado por un propósito común para transformar la educación. En este informe, se identifican dos estrategias clave para hacerlo: reclutar y desarrollar a líderes motivados por un propósito dentro del ecosistema que rodea al estudiantado; y convocar a distintas partes interesadas de todo el ecosistema para desarrollar una misión común y un compromiso con la transformación educativa. Un propósito común significativo está fuertemente arraigado en las narrativas, la cultura, la historia y la identidad locales o nacionales.

2. Reclutar a líderes diversos para cultivar una masa crítica de liderazgo colectivo

Todos los sistemas educativos son sistemas humanos, en los que el cambio no se produce simplemente de arriba hacia abajo, sino a través del trabajo mancomunado de una masa crítica de personas de todo el sistema. Se produce dentro de un esfuerzo por transformar la educación, que implica repensar quiénes están involucrados en generar un cambio y tratar de reclutar activamente a un grupo diverso y representativo de personas para concretar este esfuerzo de cambio, que incluya, por ejemplo, a quienes se han visto más afectados por las desigualdades sistémicas, y a aquellos con un gran potencial de desarrollarse como agentes de cambio influyentes en el sistema.

3. Desarrollar a personas diversas de todo el ecosistema como agentes de cambio

También recomendamos invertir en programas que cultiven el liderazgo (el propósito, la autonomía y la capacidad) de actores diversos en todos los niveles del sistema. Estas inversiones deberían cultivar el liderazgo en personas de todo el ecosistema en cada uno de estos, incluidas aquellas que ocupan puestos de autoridad y las personas que están más próximas a los problemas en cuestión. También deben procurar explícitamente el fomento de las habilidades, las mentalidades y las condiciones que permitan un liderazgo colaborativo y que maximicen la diversidad de perspectivas.

4. Conectar a las personas para generar confianza, redes y estructuras de colaboración

La capacidad de cambio de un sistema no solo depende de las personas que conforman el ecosistema, sino de cómo están conectadas entre sí. Debe invertirse en enfoques que cultiven las relaciones de confianza entre personas diversas de todo el sistema. Este proceso no se puede acelerar: generar confianza lleva tiempo. Asimismo, no se puede falsear: las relaciones auténticas basadas en historias, valores y experiencias comunes son más potentes que las relaciones transaccionales que suelen caracterizar los esfuerzos de reforma. Deben realizarse inversiones adicionales para alentar y sostener la colaboración de diversas partes interesadas de todo el sistema. Esencialmente, las estructuras y los procesos de colaboración solo tienen éxito cuando ya se han establecido las condiciones del propósito común y la confianza mutua.

5. Convocar a distintas personas para establecer la cultura y los procesos que lleven al aprendizaje común y la adaptación

Las posibilidades de cambio de un sistema también están determinadas por la capacidad colectiva de aprendizaje y adaptación de las personas de ese sistema. Debe invertirse en establecer una cultura y procesos de aprendizaje, que pueden implicar lo siguiente: establecer objetivos comunes; desarrollar procesos coherentes para generar datos cualitativos y cuantitativos de los avances hacia el logro de dichos objetivos; convocar a distintas partes interesadas para analizar los datos y reflexionar al respecto; adaptar colectivamente planes de acción en virtud de los aprendizajes generados en estas reflexiones; y trabajar con una base empírica más amplia. Los Gobiernos, los profesionales o la sociedad civil son quienes pueden establecer una cultura y procesos de aprendizaje, que son más efectivos cuando incluyen a distintas partes interesadas de todos esos grupos.

Si se las toma holísticamente, estas cinco inversiones están destinadas a fortalecer la salud general del ecosistema que permite el desarrollo del estudiantado, lo cual incrementa las probabilidades de que las intervenciones técnicas diseñadas meticulosamente y bien implementadas se arraiguen y se desarrollen. En ciencias naturales, actualmente, los expertos comprenden que el crecimiento de las plantas no solo depende de insumos como las semillas, la luz, los fertilizantes y el agua, sino también de redes subterráneas complejas de interconexión y simbiosis que existen en las profundidades del suelo, en las cuales los hongos y otros organismos cumplen funciones importantes para determinar el potencial de crecimiento de las plantas. Así como hoy en día se comprende que alimentar la salud de nuestros suelos es fundamental para la salud de nuestra biósfera, del mismo modo, en el ámbito educativo debemos considerar de qué forma alimentar los ecosistemas naturales que apoyan a nuestro estudiantado para generar condiciones más favorables al éxito de la “siembra” de más soluciones técnicas.

Compromisos globales

A fin de complementar estas inversiones locales en para cultivar el liderazgo colectivo, fomentamos que se asuman cinco compromisos que guiarán nuestros esfuerzos globales para transformar la educación. Nuestro ecosistema mundial de autoridades gubernamentales, organismos multilaterales, investigadores, donantes y entidades benéficas ha priorizado, durante décadas, la generación de pruebas acerca de lo que da resultado en materia de educación para guiar el diseño de políticas y programas. Creemos que este enfoque debe complementarse con un esfuerzo concomitante por activar un movimiento mundial de líderes que asuman la misión de transformar la educación, en el que se incluya más a los actores locales de todos los niveles de los sistemas educativos. Para alcanzar este objetivo, recomendamos asumir los siguientes cinco compromisos:



1. Con un enfoque que priorice a las personas para transformar la educación

Las pruebas indican que el diseño, la implementación y la ampliación de las políticas y los programas con base empírica no bastarán por sí solos para transformar los sistemas educativos. Es necesario realizar un esfuerzo paralelo en el que las personas trabajen mancomunadamente en la totalidad de los ecosistemas locales para establecer un propósito común, desarrollar su compromiso y sus capacidades, y reforzar las conexiones entre sí a fin de permitir una acción colaborativa que permita lograr el cambio. Por ello, propiciamos un enfoque que priorice ante todo a las personas para guiar nuestros esfuerzos globales por transformar la educación, en los que destinemos una proporción mucho mayor de nuestras investigaciones e inversiones globales a desarrollar el propósito, las capacidades y las redes de quienes, en todos los niveles de los sistemas locales, harán realidad el cambio.

2. Con la inclusión activa de las organizaciones de la sociedad civil y profesionales

En línea con una mentalidad que priorice ante todo a las personas, recomendamos que se incluya a una variedad más amplia de partes interesadas como aliados en el aprendizaje global y como agentes de cambio en nuestros esfuerzos por transformar la educación en todo el mundo. Históricamente, los esfuerzos mundiales se han centrado en dotar de base empírica a los Gobiernos y los organismos multilaterales para guiar la formulación de políticas y el diseño de programas; no obstante, a nivel local, cada vez queda más claro el papel fundamental de la sociedad civil y los profesionales para



impulsar la transformación. Por lo tanto, debemos acelerar y ampliar nuestros esfuerzos para involucrar a las organizaciones y los profesionales de la sociedad civil de un modo más central como aliados iguales a nosotros en la consecución de nuestros esfuerzos globales.

3. Con la labor de cultivar un movimiento inclusivo y diverso para transformar la educación

En el plano mundial, el foco está puesto en generar base empírica y difundir conocimientos. Sin embargo, lo que dificulta el avance de los sistemas educativos no es solo la escasez de conocimientos, sino la falta

de un propósito común y un compromiso colectivo para transformar la educación. Por lo tanto, nuestra recomendación es redoblar los esfuerzos para generar ese propósito, ese compromiso y esa conexión a fin de desarrollar un movimiento global para la transformación educativa. Este movimiento global debe centrarse en el liderazgo de quienes se han visto más afectados por la crisis mundial del aprendizaje y reflejar plenamente la diversidad del mundo. Para permitir una participación diversa en este movimiento, recomendamos invertir en escuchar, forjar relaciones, desarrollar redes, así como en traducciones y tecnología.

4. Con la tarea de reimaginar el aprendizaje en todo el mundo para pasar de aplicar las pruebas a la práctica a aplicar la práctica a las pruebas

Actualmente, el aprendizaje global se centra en la generación de base empírica por medio de investigaciones y de su difusión en manos de Gobiernos, investigadores y profesionales para modificar las prácticas. No se ha demostrado que este mecanismo sea eficaz para mejorar los niveles de aprendizaje en el mundo. Por ello, recomendamos poner directamente a los profesionales en el centro de las investigaciones y los esfuerzos por generar pruebas en todo el mundo y considerar la incorporación a nuestra metodología de aprendizaje global de formas más diversas de acumular base empírica. Asimismo, recomendamos cambiar el foco de la generación de base empírica para pasar de la comprensión de “qué” es lo que da resultado en educación a “cómo” funcionan las cosas en contextos particulares. En lugar de examinar simplemente las dimensiones técnicas de las políticas y los programas para replicarlos en otros lugares, deberían dedicarse más esfuerzos a comprender los factores sociales, políticos y culturales que permiten el cambio en un contexto dado.

5. Con la misión de lograr el desarrollo infantil integral de todos los niños y las niñas en todo el mundo

Por último, creemos que es fundamental abordar los vacíos catastróficos en los aprendizajes fundamentales que tienen un impacto en cientos de millones de niños y niñas en todo el mundo. Al mismo tiempo, nos parece que se ha creado una falsa dicotomía entre este objetivo y el de fortalecer nuestros sistemas educativos para que todo el estudiantado pueda prosperar. Nuestra aspiración global debería ser

transformar la educación para que todos los niños y las niñas alcancen altos niveles de aprendizaje y desarrollen su autonomía, conciencia, bienestar y conexión con las demás personas y con el planeta para que puedan desarrollarse como líderes de un futuro mejor.

Se pretende que estos compromisos complementen los esfuerzos existentes para transformar la educación. La experiencia de Teach for All indica que, comprometiéndonos con un propósito más integral respecto del aprendizaje del estudiantado, incluyendo activamente a una comunidad global de profesionales mucho más numerosa y más diversa, y abocándonos de manera comprometida y reflexiva a la práctica de construir un movimiento global como lo hemos hecho con el proceso de generar base empírica acerca de lo que da resultado en la educación, podemos acelerar la transformación del sistema educativo en todo el mundo. La urgencia de la crisis mundial del aprendizaje nos exige esto.

Nuestros próximos pasos

Concretar estas transformaciones requerirá los esfuerzos de una masa crítica de actores locales, nacionales y globales que trabajen mancomunadamente en todo nuestro sistema educativo mundial. Como red global que comprende 100 000 aulas, y numerosas escuelas y líderes del sistema que trabajan en más de 60 países del mundo para transformar la educación, visualizamos tres acciones inmediatas que podemos emprender para generar esa masa crítica, a saber:



1. Ampliar la escala y el alcance del liderazgo colectivo en las comunidades y los sistemas en todo el mundo

Nuestra red global persigue seguir ampliando la escala del liderazgo colectivo en las comunidades y los sistemas de todo el mundo reclutando, desarrollando, conectando y convocando a más participantes y *alumni*. Durante los próximos cinco años, aspiramos a ver muchos ejemplos nuevos de comunidades de toda la red de Teach For All en las que haya evidencia de transformaciones en el sistema que den lugar a una mejora de los aprendizajes de más y más estudiantes. Para lograrlo, Teach for All seguirá aumentando el alcance de nuestra red en todo el mundo y apoyará a las organizaciones aliadas a la red en sus esfuerzos por ampliar su propio impacto.

2. Fortalecer en todo el mundo el aprendizaje sobre el liderazgo colectivo para transformar la educación

Teach for All planea lanzar el Global Institute for Transforming Education (Instituto Global para la Transformación Educativa) con el fin de ampliar el rigor, el alcance y el impacto del aprendizaje dentro y fuera de nuestra red sobre cómo cultivar el liderazgo colectivo para transformar la educación. Este Instituto Global comprenderá lo siguiente:

- Una **Academia** que contribuirá al desarrollo de líderes dentro y fuera de nuestra red que trabajen para transformar la educación en las aulas, las escuelas y los sistemas, permitiéndoles aprender juntos en diversas cohortes. Ofrecerá un programa anual de cursos y talleres destinados a miles de líderes de las aulas, las escuelas y los sistemas de todo el mundo.
- Un **Laboratorio de Investigación y Aprendizaje** que fortalecerá la base empírica global y los aprendizajes sobre cómo cultivar el liderazgo colectivo como factor que impulsa la transformación educativa. El Laboratorio se encargará de lo siguiente: sacar a la luz y sintetizar las innovaciones de los profesionales en materia de aprendizaje, capacitación docente y transformación de los sistemas; desarrollar, poner a prueba y ampliar las formas de medir el liderazgo y el desarrollo estudiantil integral; y trabajar con los profesionales para generar base empírica sobre prácticas e innovaciones promisorias.
- Un **Centro de Recursos** para brindar bienes públicos globales significativos a una amplia audiencia mundial. El Centro albergará un repositorio cuidadosamente organizado y accesible de herramientas y recursos para ayudar a docentes, escuelas y líderes del sistema, así como a otras personas, a transformar las aulas y los sistemas.

3. Contribuir a la capacidad y la coherencia de los esfuerzos mundiales para transformar la educación

En el plano mundial, cada vez se reconoce más el poder de las redes y de la inclusión de los profesionales y las organizaciones de la sociedad civil locales en el aprendizaje global como puntos de influencia cruciales para transformar la educación. Como red de profesionales unidos desde hace mucho tiempo en un aprendizaje colectivo, Teach for All comparte esta concepción. Procuraremos ampliar y acelerar nuestra contribución al ecosistema mundial de aprendizaje por medio de lo siguiente:

- Trabajar de manera aún más proactiva para involucrar a una comunidad global todavía más amplia y más diversa en los esfuerzos de aprendizaje de nuestra propia red.
- Apoyar a los líderes y las organizaciones aliadas a nuestra red para que se comprometan más en nuestras discusiones globales que persiguen contribuir al crecimiento de un movimiento mundial.

- Contribuir al desarrollo de agendas de aprendizaje compartidas y procesos de aprendizaje comunes con participantes locales y globales en estas redes ampliadas.
- Seguir experimentando con enfoques más inclusivos de aprendizaje global que desafíen las normas acerca de quiénes participan, qué pruebas constituyen base empírica y quién fija la agenda.

Como señaló el antropólogo David Graeber en su trabajo vanguardista que examina el desarrollo de las sociedades humanas a lo largo de la historia (análisis que comprende los sistemas educativos que no satisfacen las necesidades de muchos estudiantes y que, en particular, no logran prepararlos para crear un futuro mejor para sí mismos y para todos nosotros), “la última verdad oculta del mundo es que el mundo es algo que hacemos, y sería igual de fácil hacerlo distinto” (Graeber, 2015). Nuestra esperanza es que, al llevar a cabo estas tres acciones, podamos darles más impulso a los esfuerzos globales crecientes por hacer de un modo diferente nuestras escuelas, nuestras sociedades y nuestro mundo, y contribuir así a reunir la masa crítica cada vez más numerosa de personas y organizaciones de todo el mundo que ya están trabajando para lograr este objetivo.



Referencias bibliográficas

Arkedis, J. Benavides, M., Desein, L., Kniffin, L., Ospina, S., Priest, K. (2023). *Collective Leadership for Sustainable Development: Evidence from Research and Practice*. People First Community, Teach For All. <https://linktr.ee/peoplefirstdev>

Teach For All. (2022). *Teaching as collective leadership*. Teach For All. <https://teachforall.org/our-learning-insights/teaching-collective-leadership>

Kaffenberger, M. (2022). *The role of purpose in education system outcomes: A conceptual framework and empirical examples*. Research on Improving Systems of Education (RISE). https://doi.org/10.35489/bsg-risewp_2022/118

Sengeh D., Winthrop, R. (2022). *Transformación de los sistemas educativos: Por qué, qué y cómo*. Center for Universal Education at Brookings. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/06/Policy_brief_INGLES_Transforming-education-systems_es-LA.pdf

Goddard, C., Chung K.C., Keiffenheim, E., and Temperley, J. (n.d.) *A New Education Story: Three Drivers to Transform Education Systems*. Big Change. <https://neweducationstory.big-change.org>

Winhall, J., Leadbeater, C. (2022). *The Patterns of Possibility: How to Recast Relationships to Create Healthier Systems and Better Outcomes*. System Innovation Initiative. <https://www.systeminnovation.org/article-the-patterns-of-possibility/#relationships-4>

Boyd, T. (2021). *Education Reform in Ontario: Building Capacity Through Collaboration*. 10.1007/978-3-030-57039-2_2. https://www.researchgate.net/publication/346688231_Education_Reform_in_Ontario_Building_Capacity_Through_Collaboration

Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Cambridge, MA: Harvard University Press. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sce.21223>

Hannon, V., Clayton, R., Stevenson, M. & Talreja, V. (2023). *Exploring local learning ecosystems in the global south: Pathways to thriving for every child*. Global Education Leaders Partnership, Dream a Dream, The Learning Planet Institute. <https://www.learning-planet.org/action-group/exploring-local-learning-ecosystems-in-the-global-south/>

Henig, J. R., Riehl, C. J., Rebell, M. A., Wolff, J. R. (2015). *Putting collective impact in context: A review of the literature on local cross-sector collaboration to improve education*. New York, NY: Teachers College, Columbia University, Department of Education Policy and Social Analysis. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Putting-Collective-Impact-Into-Context.pdf>

Mulgan, G., (2016). *Collaboration and collective impact: how can funders, NGOs and governments achieve more together?* NESTA. <https://media.nesta.org.uk/documents/>

Le Nestour, A., Com, R., (2023). *How to unleash the power of data to transform education policies.* Global Partnership for Education. <https://www.globalpartnership.org/blog/how-unleash-power-data-transform-education-policies>

Green, Crystal, Clara García-Millán, Jonathan Frederick, Alicia Lucendo Noriega. (2022). *HundrED Global Collection 2023.* Helsinki: HundrED, 2022. <https://hundred.org/en/collections/hundred-global-collection-2023>

Education Commission (2022), *Rewiring Education for People and Planet* <https://educationcommission.org/updates/rewiring-education-for-people-and-planet-report-calls-for-cross-sectoral-collaboration/>

Aiyar, Y., Davis, V., Govindan, G., Kapoor, T. (2021), *Rewriting the Grammar of the Education System: Delhi's Education Reform (A Tale of Creative Resistance and Creative Disruption).* Research on Improving Systems of Education (RISE). https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-Misc_2021/01

Baars, S., Bernardes, E., Elwick, A., Malortie, A., McAleavy, T., McInerney, L., Menzies, L., Riggall, A. (2014), *Lessons from London Schools: Investigating the Success.* CfBT Education Trust. <https://eric.ed.gov/?id=ED546805>

Lavado, P., Guzmán, R., Liendo, C. (2021) *Impacto de Enseña Perú en el aprendizaje colegial.* Foco Economico. <https://dev.focoeconomico.org/2021/04/02/impacto-de-ensena-peru-en-el-aprendizaje-colegial/>

Spivack, M. (2021) *Applying Systems Thinking to Education: The RISE Systems Framework.* 2021/028. Research on Improving Systems of Education (RISE). https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI_2021/028

Meadows, D. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system.* The Sustainability Institute. <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>

Pritchett, L., Newman, K., Silberstein, J. (2022). *Focus to Flourish: Five Actions to Accelerate Progress in Learning* https://riseprogramme.org/sites/default/files/2022-12/RISE_5_Actions_Policy_Paper.pdf

