

# La pieza faltante

Desarrollar el liderazgo colectivo  
para transformar la educación

*Resumen de informe, Marzo 2024*



# 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 para un futuro mejor para ellos mismos y para todas las personas. Los datos demuestran que 6 de cada 10 niños y niñas de 10 años de los países de ingresos medios y bajos no pueden comprender un texto escrito simple. Nuestros esfuerzos para enfrentar esta crisis en todo el mundo no están teniendo éxito: los niveles de aprendizaje están estancados e incluso cayendo a nivel mundial.

**Tenemos que hacer mejor las cosas. Pero... ¿cómo?** ¿Cómo podemos transformar los sistemas educativos para que todos los niños y las niñas aprendan? ¿Qué debemos hacer de otra manera como comunidad global? Durante 15 años, estas mismas preguntas han motivado los esfuerzos de las organizaciones aliadas independientes que conforman la red de Teach For All, y las han inspirado a 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 desplieguen su máximo potencial.

Durante los últimos cinco años, **Teach For All ha reunido a muchos de estos líderes para extraer aprendizajes de las comunidades y los sistemas de todo el mundo** en los que se están logrando los avances más rápidos para que todos los niños y las niñas emprendan la senda del éxito. 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, líderes escolares, docentes, estudiantes, y padres y madres han compartido sus perspectivas acerca de los factores que impulsan el cambio sistémico.



# ¿Por qué el liderazgo colectivo?

El paradigma dominante del desarrollo internacional **persigue la mejora de los resultados educativos** a través de la ampliación de prácticas y políticas basadas en pruebas. No obstante, si bien la implementación de estas soluciones técnicas 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**.



Esto se debe a 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 líderes escolares. El aprendizaje no está determinado por intervenciones aisladas, sino por una red compleja de acciones interconectadas. Cambiar estos sistemas requiere una masa crítica de personas diversas que trabajen juntas en todos los niveles de un sistema para lograr un propósito común.

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** (los individuos, los grupos, las organizaciones y las redes). Estos esfuerzos deben estar interconectados y fortalecerse recíprocamente de modo de lograr una interrelación dinámica que impulse un cambio significativo.

- Las reformas no bastan para transformar la educación, hace falta cambiar los sistemas.
- Necesitamos cambiar el ecosistema más amplio que rodea a los niños y las niñas, no solamente el sistema escolar.
- Desbloquear los avances para transformar la educación requiere pensar en los sistemas.
- Hay múltiples puntos de influencia para transformar los sistemas que rodean a la infancia.
- Estos puntos de influencia están interconectados, lo cual significa que se requiere un enfoque holístico.
- Para cambiar los sistemas de manera integral, necesitamos desarrollar el liderazgo colectivo.

# ¿Qué es el liderazgo colectivo?

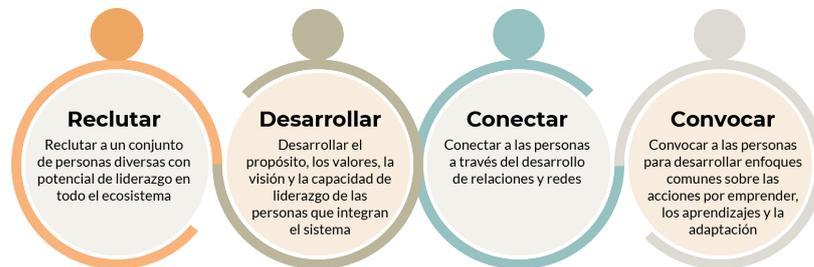
Fuente:  
Definición de los  
autores basada  
en Arkedis et al.  
(2023)

El liderazgo colectivo es 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.**

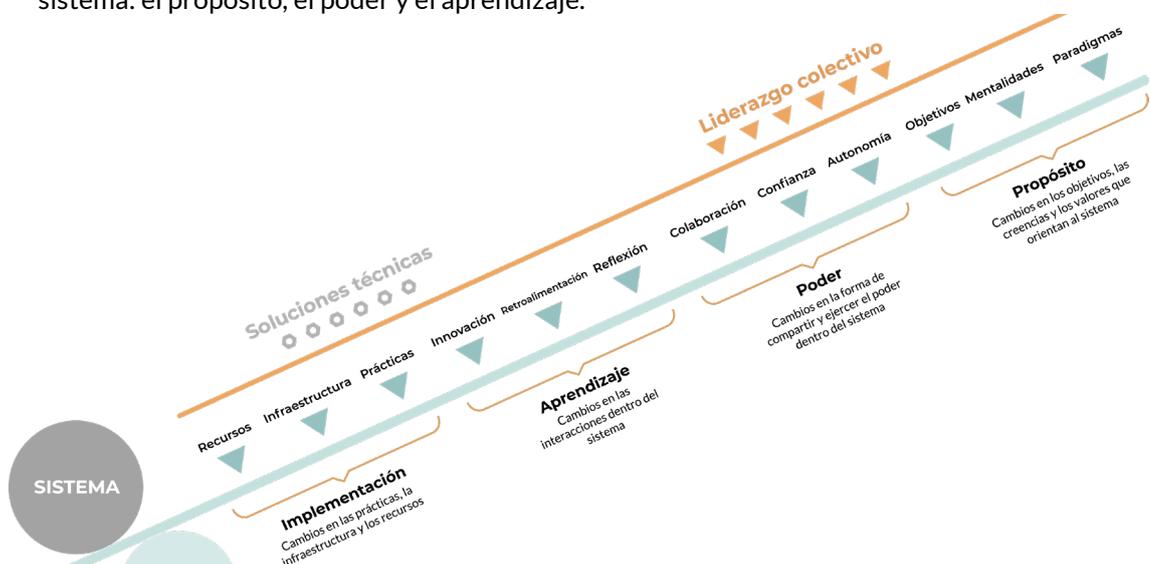
Este informe identifica cuatro rasgos comunes del liderazgo colectivo que está impulsando el cambio con el fin de transformar la educación...



...y cuatro estrategias distintivas para desarrollar el liderazgo colectivo utilizadas por las organizaciones de la red de Teach For All...



... y demuestra de qué modo el desarrollo del liderazgo colectivo puede contribuir al cambio sistémico de la educación en todo el mundo, actuando en los puntos de mayor influencia de un sistema: el propósito, el poder y el aprendizaje.



# ¿Cómo se desarrolla el liderazgo colectivo?

A través del desarrollo de **nueve estudios de caso originales** y de una síntesis del aprendizaje creado en conjunto por más de 600 profesionales de toda la Red Global de Teach For All, hemos generado los siguientes aprendizajes.

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

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 quienes luego, después del programa, mayoritariamente eligen carreras en las que asumen un liderazgo desempeñando distintas funciones en todo el ecosistema que rodea a la infancia con el fin de lograr un cambio sistémico.

### Las organizaciones de la red, generalmente, hacen lo siguiente:

- Reclutar cohortes diversas para fortalecer la representatividad y la sostenibilidad del liderazgo colectivo en el ecosistema
- Utilizar evaluaciones complejas basadas en las competencias para seleccionar a participantes motivados por este propósito con el requisito de que tengan potencial de liderazgo
- 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 sistémico

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

Para las organizaciones aliadas a la red de Teach For All, el objetivo principal es el desarrollo, orientado a un propósito, de formas de pensar y capacidades de liderazgo colectivo en las personas de todo el ecosistema. Esto es lo que hacen durante el programa de enseñanza de dos años, pero también una vez que ha concluido, mediante programas intensivos de desarrollo profesional previo al inicio y a lo largo de la carrera docente, además de tutoría extensiva. Algunas organizaciones aliadas también están llevando a cabo experiencias con programas de desarrollo de liderazgo dirigidos a otros líderes y partes interesadas.

### Las organizaciones de la red, generalmente, hacen 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
- Incorporar a los programas de capacitación docente y de desarrollo profesional oportunidades de desarrollo de liderazgo sistémico
- Cultivar deliberadamente formas de pensar 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 fundados en el contexto
- Aprovechar el liderazgo de los alumni para desarrollar las capacidades de otras partes interesadas en el sistema



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

Las organizaciones aliadas a la red de Teach For All invierten en el desarrollo de redes entre los participantes 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 los relatos, la puesta en común de experiencias o las 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 u otros eventos sociales.

### Las organizaciones de la red, generalmente, hacen lo siguiente:

- 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 todos los participantes y de los alumni para que se comprometan de manera profunda y auténtica con los miembros de la comunidad

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

Sobre la base de una masa crítica de líderes conectados provenientes de todo un ecosistema, una o más organizaciones reúnen 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.

### Las organizaciones de la red, generalmente, hacen lo siguiente:

- 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 sistémicos de acción colectiva
- Desarrollar alianzas colaborativas con los líderes del sistema

# Casos de estudio

“La pieza faltante: Desarrollar el liderazgo colectivo para transformar la educación” presenta estudios de caso de las organizaciones aliadas a la red de Teach For All de **Perú, Chile, México, Estados Unidos, Nigeria, Austria, Bulgaria, Armenia e India**. Estos estudios de caso demuestran de qué manera estas organizaciones han desarrollado el liderazgo colectivo a lo largo del tiempo y evalúan el impacto sistémico de ese desarrollo del liderazgo colectivo en el plano local o nacional. El informe incluye los siguientes casos:



- 1 De los logros individuales a la colaboración de todo el sistema en los Apalaches, Estados Unidos
- 2 Construir coaliciones y movilizar a los líderes para cambiar las políticas públicas nacionales en Austria
- 3 Aumentar la confianza y la influencia para cambiar la narrativa en torno a la educación equitativa en Armenia
- 4 Crear profundidad de escala para crecer y cambiar de mentalidad a lo largo del tiempo en Puebla, México
- 5 Alianzas gubernamentales y un canal de talentos para hacer crecer formas de pensar y capacidades en Bulgaria
- 6 Desarrollar líderes y pruebas de una educación excelente para impulsar el cambio sistémico en la India
- 7 Un enfoque ecosistémico para mejorar el aprendizaje en los Andes peruanos
- 8 Desarrollando líderes para aprovechar oportunidades de impacto sistémico en Chile
- 9 Movilizar a los líderes para infundir energía emprendedora a la educación en el estado de Ogun, Nigeria

## ■ Cómo se elaboró este documento

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 nueve estudios de caso originales y una síntesis del aprendizaje creado en conjunto por profesionales de toda nuestra red mundial, que utilizaron el enfoque del aprendizaje de La Red Global de Teach For All. El enfoque comprende cultivar intencionadamente un entorno que apoye el aprendizaje mundial, y un método de aprendizaje explícito a través del cual los profesionales generan, ponen a prueba y avanzan hipótesis. Adicionalmente, para los objetivos específicos de esta investigación, escritores locales trabajaron con un investigador principal para generar los nueve estudios de caso originales empleando métodos de investigación participativa contextualizada.

# ¿Cuál es el papel del desarrollo del liderazgo colectivo en el cambio de sistemas?

*Los casos de estudio muestran una variedad de formas en que el liderazgo colectivo puede contribuir al cambio sistémico.*

- **Los enfoques más integrales del cambio sistémico parecen ser los más efectivos.** Integrar un conjunto de estrategias para reclutar, desarrollar, conectar y convocar a personas diversas para trabajar juntas hacia un propósito compartido muestra el mayor potencial para impulsar el cambio sistémico.
- **La labor conjunta de un grupo de líderes impulsados por un propósito puede cambiar las formas de pensar y las narrativas dentro de un sistema.** El liderazgo colectivo del personal, los alumni y otros aliados puede cuestionar las narrativas tradicionales locales, regionales o nacionales, y crear las condiciones para un cambio sistémico.
- **Generar confianza sobresale como un primer paso crucial para permitir que un esfuerzo colectivo logre el cambio sistémico.** Generar confianza en las partes interesadas en todos los niveles del sistema es fundamental. La confianza puede cultivarse a través de las relaciones personales, un compromiso a largo plazo con la comunidad, la credibilidad profesional o demostrando pruebas de los impactos.
- **Cambiar quién ejerce el poder en un sistema puede aumentar la autonomía de los actores en todos sus niveles.** Esto podría implicar centrar a los miembros de la comunidad en la toma de decisiones, volver a capacitar y a inspirar al personal docente del nivel local, plantear nuevos enfoques de liderazgo para directivos y estudiantes, y organizar talleres para que padres y madres puedan apoyar la educación de sus hijos e hijas.
- **Cambiar el modo en que aprenden los sistemas requiere cambios en la cultura, los procesos y la disponibilidad de los datos.** Innovar en la cultura y las prácticas del sistema educativo existente, incorporando la toma de decisiones basada en datos como práctica fundamental de las escuelas de las áreas remotas, puede generar un cambio en todo el sistema para pasar de la intuición a las decisiones informadas.
- **Las innovaciones pueden modificar las prácticas y las formas de pensar.** Las estrategias innovadoras de reclutamiento y retención influir en el sistema para encaminarse hacia las 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 un proceso de mentoría para docentes jóvenes.
- **Las redes de colaboración pueden aportarle ímpetu y coherencia al sistema.** Una red de alumni altamente colaborativa puede cultivar una masa crítica de líderes bien conectados que impulsen mejoras sistémicas, la priorización de la equidad, la innovación y una educación universal de calidad.
- **Las organizaciones de la sociedad civil cumplen una función esencial para promover cambios en las políticas.** Intervenir de forma directa influyendo en las políticas o proponiéndolas, o impulsando esfuerzos de incidencia coordinados puede derribar obstáculos importantes dentro de los sistemas para permitir que se cultive el liderazgo colectivo.

# Recomendaciones

## Inversiones locales

En el plano local, recomendamos inversiones que aceleren el desarrollo del liderazgo colectivo para complementar los esfuerzos existentes con el fin de mejorar la educación a través del diseño, la implementación y la ampliación de las soluciones técnicas basadas

en pruebas. Creemos que el desarrollo del liderazgo colectivo es una pieza faltante fundamental para propiciar un entorno favorable en el que las soluciones técnicas tengan muchas más posibilidades de prosperar.

### Recomendamos inversiones para lo siguiente:

1. Fomentar el compromiso con el propósito común de transformar la educación
2. Reclutar a un conjunto de líderes diversos para cultivar una masa crítica de liderazgo colectivo
3. Desarrollar a personas diversas de todo el ecosistema como agentes de cambio
4. Conectar a las personas para generar confianza, redes y estructuras de colaboración
5. Convocar a distintas personas para establecer la cultura y los procesos que lleven al aprendizaje común y la adaptación

## Compromisos globales

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 la educación y la difusión de estas pruebas 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.

### Con este fin, recomendamos cinco compromisos globales nuevos con un enfoque en:

1. Dar prioridad a las personas para transformar la educación
2. La inclusión activa de los profesionales y de las organizaciones de la sociedad civil
3. La labor de cultivar un movimiento inclusivo y diverso para transformar la educación
4. La tarea de reimaginar el aprendizaje en todo el mundo: pasar de aplicar las pruebas a la práctica a aplicar la práctica a las pruebas
5. La misión de lograr el desarrollo infantil integral de todos los niños y las niñas en todo el mundo

# Agradecimientos

**Este reporte 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 y 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 Laboratorio de Aprendizaje Global para el Impacto Comunitario de Teach For All (Teach For All's Global Learning Lab for Community Impact) 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, Jose Antonio Alva, Margarita Saenz, Tomas Recart, Juan Manuel Gonzalez, 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 Iburguen Asprilla, Eduardo Vallejos, Keita Matsumoto, Tarun Cherukuri, Pooja Chopra, Sweta Sarkar, Hina Saleem, Paul Keys, Eric Scroggins, Yue-Yi Hwa and Madhukar Banuri.

**El informe también presenta nueve casos de estudio** 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.

Sus autores son Alex Beard, Eva Keiffenheim, Agnes Tolescu y Jean Arkedis.

El diseño de este informe fue coordinado por Gabriela Ruiz Méndez, y el diseño de interiores y maquetación fue realizado por Guiño Design Studio.

**Teach For All desea agradecer a la Fundación BHP y a la Carnegie Corporation of New York por su generoso apoyo a este trabajo.**

El reporte completo **“La pieza faltante: Desarrollar el liderazgo colectivo para transformar la educación”** está disponible junto con los nueve casos de estudio, en inglés, en: [teachforall.org/MissingPiece](https://teachforall.org/MissingPiece).