

## Perspectivas: ¿Cómo cambian los sistemas?

*Síntesis de aprendizajes del Foro de Aprendizaje, 14 de marzo de 2023*

Transformar la educación es una prioridad mundial urgente. Más de dos tercios de los niños del mundo no están en condiciones de adquirir los conocimientos y competencias fundamentales que necesitan para participar en la economía o la sociedad actuales, y mucho menos para convertirse en líderes de un futuro mejor para ellos y para todos nosotros. Esta crisis mundial del aprendizaje afecta de forma abrumadora a los niños y las niñas de los entornos más pobres, lo que la convierte, junto con la lucha contra la crisis climática, en el problema de justicia social más apremiante de la actualidad.

Durante décadas, personas de todo el mundo se han esforzado por resolver este problema, garantizando que todos los 1.500 millones de niños del mundo tengan acceso a la escuela. Pero una vez que están allí, la urgente misión de garantizar que todos los niños reciban una buena educación se tambalea. A pesar de las cuantiosas inversiones, las numerosas pruebas de lo que funciona y las numerosas políticas bien diseñadas y aplicadas, [los niños escolarizados hoy en día no están aprendiendo más que hace veinte años](#).

Entonces, ¿cómo podemos transformar la educación para desarrollar a los estudiantes como líderes? En las comunidades y sistemas de la red Teach For All, los profesores, alumni, los equipos de los Enseñan y los aliados están mostrando cómo se puede llevar a cabo esta transformación del sistema. A medida que aprendemos de estas comunidades y sistemas, han surgido los siguientes aprendizajes:

### **1. El cambio sistémico comienza con la identificación de los problemas que hay que resolver, no con las soluciones que hay que implantar.**

Las experiencias en primera línea de nuestros casi 100.000 líderes de esta red en 60 países de todo el mundo nos enseñan que la mayoría de las iniciativas de cambio del sistema fracasan porque se centran en gran medida en difundir soluciones puntuales--políticas, programas, tecnologías, prácticas en el aula--que han demostrado funcionar en un contexto particular, normalmente en un corto plazo de tiempo.

Por otra parte, cuando vemos que el cambio de sistema exitoso, suele empezar con las personas que están más cerca de los problemas que hay que resolver--miembros de la comunidad y practicantes próximos--que se acercan y definen el cambio que quieren ver y luego buscan las mejores soluciones para crear ese cambio.

Tenemos que lograr un mayor equilibrio entre la inversión en soluciones predefinidas y la inversión en el desarrollo del liderazgo orientado a los objetivos de las personas que serán responsables de generar soluciones, adaptarlas y mejorarlas continuamente a lo largo del tiempo en sus contextos locales, [una idea en consonancia con las conclusiones del Programa RISE](#).

### **2. Está impulsado por un liderazgo colectivo: personas diversas que trabajan a todos los niveles del sistema en todos los aspectos del cambio, en pos de un objetivo común.**

Las personas con funciones formales de liderazgo dentro de los sistemas desempeñan un papel importante en el cambio del sistema. Sin embargo, el cambio del sistema no se consigue únicamente a través de un liderazgo descendente, o únicamente desde dentro del sistema educativo formal. Al contrario, el cambio sistémico está impulsado por el liderazgo colectivo, es decir, por diversas personas que trabajan en todos los niveles del sistema, cada una asumiendo su propia pieza del rompecabezas, mientras trabajan colectivamente en una agenda compartida hacia un objetivo compartido. Los líderes de nuestra red aportan nuevas energías y enfoques en tres ámbitos fundamentales:

- **Política** - El diseño y la aplicación de una política basada en pruebas es un ingrediente fundamental del cambio del sistema, especialmente cuando esas políticas se elaboran y aplican conjuntamente con los beneficiarios.
- **Práctica** - El cambio del sistema no es posible sin reimaginar, mejorar o añadir mayor capacidad a la enseñanza, el liderazgo escolar, la formación docente, el compromiso familiar, etc.
- **Ecosistema** - Líderes de todos los sistemas están creando nuevos e innovadores emprendimientos, grupos de escuelas, iniciativas de abogacía, soluciones de tecnología educativa, mejoras de infraestructuras y esfuerzos de movilización comunitaria.

Tan importante como las soluciones generadas por esos líderes en todos los niveles del sistema es cómo esos líderes llevan a cabo su trabajo, y quiénes son esos líderes. El liderazgo colectivo impulsa el cambio del sistema nutriendo:

- **La Confianza** - Las relaciones interpersonales de confianza son fundamentales para el cambio, ya sea entre profesores, escuelas, padres de familia, alumnos y responsables políticos, o entre coaliciones de organizaciones asociadas.
- **El Poder** - El cambio sistémico depende de una distribución más equitativa del poder entre las diversas personas del sistema, de modo que los estudiantes, los padres, los profesores y las empresas tengan capacidad de acción junto con el gobierno.
- **La Colaboración** - En las iniciativas de cambio sistémico que han tenido éxito existe una cultura y unas estructuras que apoyan la colaboración efectiva entre los actores de todo el sistema.
- **El Aprendizaje** - Es fundamental contar con una cultura y unos procesos de aprendizaje compartido que permitan a la comunidad generar pruebas y reflexionar sobre ellas de forma inclusiva, así como adaptar continuamente sus planteamientos.

[La Comisión de Educación considera que el liderazgo colectivo es un factor esencial para el cambio sistémico.](#) Es evidente [en Delhi, la capital de la India, donde el sistema educativo está en vías de transformación](#), tanto gracias a nuevas políticas inteligentes sobre la financiación escolar, el aprendizaje básico, los planes de estudios y la participación familiar, como a un movimiento político en toda la ciudad, una próspera coalición de organizaciones de la sociedad civil que trabajan colectivamente para apoyar a los niños y una mayor participación de padres y alumnos en la toma de decisiones.

### 3. Lo más importante es la orientación del sistema hacia un objetivo compartido claro

Para lograr el cambio sistémico, los líderes de toda la comunidad o el sistema deben estar alineados con un claro propósito compartido arraigado en el contexto local. En Delhi, las partes interesadas se alinearon en torno a un objetivo claro: mejorar el aprendizaje básico y aumentar la felicidad y el espíritu emprendedor de los niños de la ciudad. En la capital del Reino Unido, Londres, los líderes de todo el

sistema se alinearon en torno al propósito de mejorar el rendimiento de los estudiantes más vulneradas de la ciudad, un enfoque que transformó la calidad de las escuelas de la ciudad en las últimas dos décadas.

En toda la red Teach For All, vemos a líderes que trabajan juntos para fortalecer el propósito. En Camboya, un grupo de líderes trabaja para reconstruir la nación a través de la educación. En Afganistán, los profesores trabajan con las comunidades para apoyar la educación continua de las niñas. En Cajamarca, Perú, los líderes educativos se centran en abordar la crisis climática para transformar la educación.

Estas experiencias coinciden con las conclusiones del Programa RISE, que cita [el consenso en torno al propósito del aprendizaje](#) como uno de los motores clave del cambio del sistema educativo.

#### 4. Es posible crear las condiciones necesarias para este cambio sistémico

Invertir en el cambio sistémico significa invertir en el fortalecimiento del entorno propicio, o alimentar las condiciones que crean la energía para el cambio, paralelamente a la inversión en soluciones programáticas o nuevas políticas. Estamos viendo que las inversiones en las siguientes áreas permiten y aceleran el cambio sistémico:

- **El Desarrollo del liderazgo** - Las inversiones en el aumento del liderazgo en todos los sistemas educativos aportan energía y capacidad para lograr el cambio sistémico. Estas experiencias de liderazgo deberían arraigarse en la equidad, el contexto, la proximidad al problema, la comprensión de los sistemas, la narración de historias e influencia.
- **Las Redes** - El cambio sistémico puede facilitarse aún más invirtiendo en el fortalecimiento de las redes para dar a los líderes acceso a nuevas ideas y apoyo, y ofrecer oportunidades de colaboración estructurada, para la creación de coaliciones, el impacto colectivo o movilización comunitaria.
- **Los Recursos e infraestructura** - Los esfuerzos por cambiar el sistema pueden verse facilitados o dificultados por: la disponibilidad de financiación suficiente; la infraestructura, como edificios escolares, o el grado de acceso a dispositivos e internet; y los recursos humanos, como el nivel de formación del personal docente.
- **La Gobernanza y capacidad:** la capacidad institucional del gobierno y del sistema educativo formal determina el camino hacia el cambio sistémico; las condiciones económicas determinan las oportunidades disponibles para los jóvenes tras la educación; y la gobernanza determina si la educación es una prioridad.

#### Más información

Para leer ejemplos de socios de la red Teach For All y sus alumni, comunidades y socios gubernamentales que están trabajando juntos para crear un cambio sistémico en países de todo el mundo, consulte el [Folleto Introductorio de Teach For All](#).

Ref: [Enlace al video de resumen de este Foro](#)