



S



ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA PARA MEJORAR APRENDIZAJES

NOTA
TÉCNICA **1**

SERIE ENCUENTROS TEMÁTICOS

**¿Cómo avanzar
hacia el ecosistema
de apoyo a la
mejora educativa
que el país
requiere?**

SANTIAGO, 9 DE JULIO DE 2026

Para citar este documento: Ramírez, A. (2026). ¿Cómo avanzar hacia el ecosistema de apoyo a la mejora educativa que el país requiere? Serie encuentros temáticos. Nota Técnica N°1, Sumar Saberes.

Índice



I.	Introducción	3
II.	La trayectoria del ecosistema de apoyo a la mejora educativa en Chile	4
III.	Radiografía del ecosistema de apoyo a la mejora educativa en Chile	5
IV.	Diálogo para fortalecer el ecosistema de apoyo a la mejora educativa	7
V.	Hacia una visión compartida	10

I. Introducción

Durante las últimas dos décadas, el sistema educativo chileno ha experimentado una creciente diversificación de actores e iniciativas orientadas a apoyar los procesos de mejora de escuelas y sostenedores. A las políticas públicas impulsadas desde el Estado se han sumado universidades, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil, centros de investigación e instituciones de asistencia técnica, configurando un ecosistema cada vez más amplio y complejo. Esta expansión ha incrementado las oportunidades de acceso a recursos, conocimiento y acompañamiento para las comunidades educativas, pero también ha planteado nuevos desafíos relacionados con la articulación entre actores, la calidad y pertinencia de los apoyos, el uso de evidencia para orientar las decisiones y el fortalecimiento de las capacidades institucionales necesarias para sostener procesos de mejora.

En este contexto, Sumar Saberes organizó el encuentro "**¿Cómo avanzar hacia el ecosistema de apoyo a la mejora educativa que el país requiere?**", primera instancia de una serie de encuentros temáticos que se desarrollarán durante 2026 con el propósito de promover la reflexión y el diálogo sobre los desafíos que enfrenta el ecosistema de apoyo a la mejora educativa en Chile. La actividad reunió a representantes del sector público, sostenedores, academia, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de asistencia técnica, quienes compartieron evidencia, experiencias y perspectivas sobre las condiciones necesarias para robustecer el aporte de los apoyos externos al mejoramiento de los aprendizajes.

Las exposiciones y el panel de conversación abordaron tres dimensiones complementarias. En primer lugar, se revisó la evolución de las políticas públicas y la transformación del ecosistema de apoyo en las últimas décadas. En segundo término, se presentó una caracterización de su configuración actual a partir del Mapa Nacional de Iniciativas de Apoyo a la Mejora Educativa 2025, elaborado por Sumar Saberes, que ofrece una visión actualizada autorreportada de los actores e iniciativas que conforman este ecosistema. Finalmente, un panel de especialistas contrastó esta evidencia con la experiencia de distintos actores vinculados al diseño, implementación y uso de apoyos para la mejora escolar, permitiendo identificar desafíos y oportunidades para su fortalecimiento.

Una de las principales conclusiones del encuentro es que el desafío actual del sistema educativo no radica en aumentar la oferta de programas e iniciativas de apoyo, sino en fortificar las capacidades de las escuelas y sostenedores para utilizarlos estos apoyos estratégicamente, integrarlos a sus procesos de mejora y convertirlos en oportunidades de aprendizaje institucional. A partir de esta premisa, la presente nota técnica sintetiza los principales contenidos y aprendizajes del encuentro, con el propósito de aportar evidencia y orientaciones para el diseño de políticas, estrategias e iniciativas que contribuyan a un ecosistema de apoyo más articulado, pertinente y orientado al desarrollo de capacidades para la mejora educativa sostenible.

Expositoras:



Luz María Budge
Presidenta del Consejo
Nacional de Educación



Magdalena Plant
Jefa de la División de
Educación General,
Ministerio de Educación



Paulina Araneda
Directora Ejecutiva de
Grupo Educativo

II. La trayectoria del ecosistema de apoyo a la mejora educativa en Chile

El encuentro se inició con la presentación de **Paulina Araneda**, directora ejecutiva de Grupo Educativo, quien reflexionó sobre la evolución del ecosistema de apoyo a la mejora educativa en Chile y los desafíos que enfrenta para responder a un sistema educativo cada vez más complejo. Su exposición se organizó en torno a tres ideas centrales que, más que describir la trayectoria del sector, plantean un cambio de foco para la política pública: el tránsito desde el acceso al apoyo hacia la calidad y pertinencia del apoyo (a); la necesidad de revisar un mercado regulado cuyo foco se ha puesto principalmente en la oferta (b); y el desafío de avanzar hacia un ecosistema profesionalizado y orientado a resultados (c).

a Del acceso a la calidad y pertinencia: un nuevo enfoque del apoyo

Las políticas implementadas durante las últimas dos décadas, como la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), la expansión de la Asistencia Técnica Educativa (ATE) y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, permitieron ampliar significativamente la disponibilidad de apoyos externos para las escuelas, dando origen a un ecosistema diverso de programas, instituciones y organizaciones orientadas a la mejora educativa.

Sin embargo, precisamente porque esa oferta hoy existe, el desafío ha cambiado. La preocupación principal ya no consiste solo en asegurar que las escuelas tengan acceso a apoyo externo, sino en garantizar que dicho apoyo sea pertinente, de calidad y contribuya a mejorar los aprendizajes de manera efectiva. Desde esta perspectiva, la pregunta central deja de ser **cómo aumentar la oferta** y pasa a ser **cómo fortalecer la calidad del apoyo disponible y las condiciones para que escuelas y sostenedores puedan identificar las alternativas que mejor respondan a sus necesidades**.

Este cambio de foco implica reconocer que el ecosistema ha entrado en una nueva etapa de desarrollo, y que el desafío actual consiste en avanzar hacia mecanismos que permitan distinguir calidad, promover el aprendizaje entre organizaciones y generar evidencia que oriente la mejora continua del conjunto del ecosistema.

b Un mercado regulado, pero que requiere redefinir su foco

El ecosistema de apoyo funciona, en la práctica, como un mercado regulado. No obstante, la regulación ha tendido históricamente a concentrarse en quienes ofrecen apoyo, prestando mucha menor atención a las capacidades de quienes deben demandarlo y tomar decisiones sobre su contratación.

Seleccionar un programa de apoyo constituye una decisión altamente compleja. Requiere capacidades del sostenedor o la escuela para diagnosticar necesidades, evaluar evidencia y escoger las alternativas más pertinentes al contexto. Dado que estas capacidades no siempre están presentes, especialmente en establecimientos con mayores desafíos de gestión, fortalecer el ecosistema también supone robustecer la demanda.

Es necesario desarrollar herramientas, como términos de referencia, orientaciones y criterios comunes, que permitan a sostenedores y establecimientos identificar sus necesidades y comparar alternativas de apoyo. Estas herramientas podrían fortalecer su capacidad para tomar decisiones informadas y ejercer su autonomía sobre la base de evidencia y expectativas claras de resultados.

Hacia un ecosistema profesionalizado y orientado a resultados

El siguiente paso en la evolución del ecosistema es avanzar hacia un modelo más profesionalizado y orientado a resultados, sustentado en mecanismos que promuevan el aprendizaje colectivo, la generación de evidencia y la mejora continua.

En este contexto, la evidencia adquiere un papel estratégico. Junto con verificar si una iniciativa produce determinados resultados, es necesario comprender qué condiciones explican dichos resultados, cómo pueden sostenerse en el tiempo y qué aspectos son susceptibles de adaptarse a otros contextos. La evaluación deja así de cumplir exclusivamente una función de control para transformarse en una herramienta de aprendizaje y desarrollo del ecosistema.

Avanzar hacia un ecosistema profesionalizado requiere una mirada de largo plazo, basada en acuerdos amplios respecto de estándares, criterios y mecanismos de aprendizaje compartido, que trasciendan los ciclos gubernamentales y den continuidad a los esfuerzos de mejora educativa.

III. Radiografía del ecosistema de apoyo a la mejora educativa en Chile

El principal aporte del Mapeo de Iniciativas para la Mejora de Aprendizajes 2025¹ de Sumar Saberes, no radica solo en identificar las iniciativas existentes, sino en ofrecer una base objetiva para comprender el funcionamiento del ecosistema y orientar decisiones de política pública, financiamiento y desarrollo de capacidades. Contar con esta caracterización sistemática de la oferta permite avanzar desde percepciones generales hacia un conocimiento más preciso sobre quiénes conforman el ecosistema, cuáles son sus principales fortalezas y dónde persisten brechas que requieren atención. En este sentido, esta herramienta constituye un primer paso hacia la construcción de un sistema de información que favorezca el aprendizaje colectivo y fortalezca la toma de decisiones basada en evidencia.

Los hallazgos de esta radiografía fueron presentados en el encuentro por **Valeria Acevedo**, directora de Aprendizaje para el Futuro de Fundación Chile. Entre estos, destaca la existencia de un ecosistema de apoyo a la mejora amplio y diverso (a); un ecosistema heterogéneo en su nivel de desarrollo (b); y que, si bien existe una creciente preocupación por evaluar las iniciativas y documentar sus resultados, los niveles de desarrollo en esta materia continúan siendo muy variables (c).

¹ Cabe destacar, que el objetivo del levantamiento fue ofrecer una primera caracterización sistemática de la oferta de apoyo a la mejora educativa en Chile, identificando quiénes la conforman, qué tipo de iniciativas desarrollan y cuáles son algunas de sus principales características.

a Un ecosistema amplio y diverso

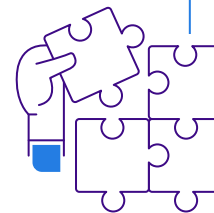
La sistematización logró identificar más de un centenar de iniciativas orientadas al fortalecimiento de aprendizajes y capacidades institucionales, impulsadas por una amplia diversidad de organizaciones públicas y privadas. Este hallazgo confirma que Chile dispone de un entramado significativo de programas especializados que, desde distintos enfoques, buscan contribuir al mejoramiento de la educación escolar.

Lejos de responder a un modelo único, el ecosistema aparece conformado por actores con naturalezas institucionales, escalas de operación y trayectorias distintas. Conviven iniciativas desarrolladas por fundaciones, universidades, organismos públicos, centros de investigación, corporaciones y otras organizaciones de la sociedad civil, cada una con propósitos específicos y modelos propios de intervención. Esta diversidad constituye una fortaleza del sistema, en la medida que amplía las posibilidades de respuesta frente a necesidades educativas distintas y favorece la innovación. Al mismo tiempo, plantea desafíos importantes para su articulación y para la generación de información comparable sobre su desempeño.

La caracterización también reflejó que la mayor parte de las iniciativas concentra su trabajo en ámbitos estrechamente vinculados con la mejora de los aprendizajes, entre ellos el fortalecimiento de la enseñanza de la lectura y la escritura, el desarrollo del pensamiento matemático y el aprendizaje socioemocional. Esta distribución refleja una orientación predominante hacia el mejoramiento de los procesos pedagógicos y de gestión que inciden directamente en los resultados educativos.

Implementadores

En total son **97 implementadores**. **7 de cada 10 iniciativas** son desarrolladas por **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**.



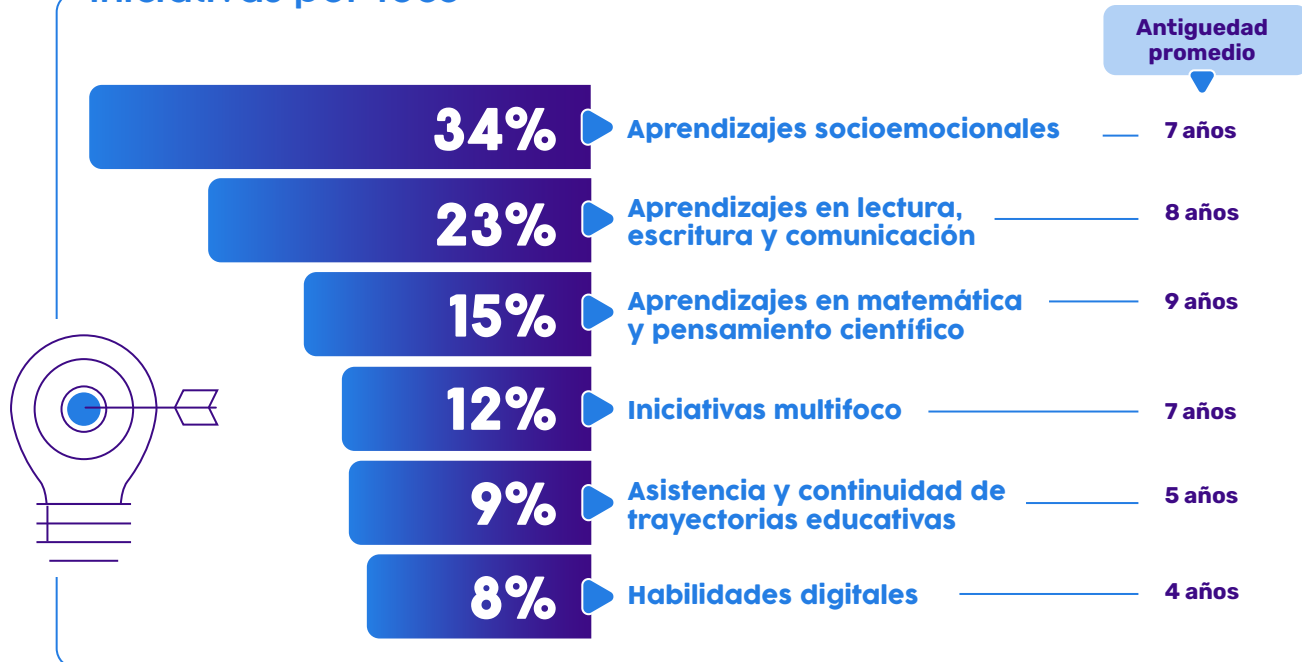
74% Organizaciones de la sociedad civil

14% Organismos públicos

7% Empresas u otro

5% Instituciones de Educación Superior o Centros de Investigación

Iniciativas por foco



b Un ecosistema heterogéneo en su nivel de desarrollo

Otro aspecto destacado fue la heterogeneidad que caracteriza a las iniciativas identificadas en su nivel de desarrollo. Aunque muchas de ellas cuentan con una trayectoria consolidada y experiencia acumulada en distintos territorios, otras corresponden a programas más recientes o en proceso de expansión. Del mismo modo, existen diferencias importantes en cuanto a cobertura territorial, número de establecimientos atendidos, modelos de implementación y capacidades institucionales.

Así, se pone de manifiesto que el ecosistema no puede entenderse como un conjunto homogéneo de organizaciones. Por el contrario, reúne iniciativas con distintos grados de madurez organizacional y desarrollo técnico, lo que plantea la necesidad de avanzar hacia mecanismos que permitan comprender mejor sus fortalezas, desafíos y potencialidades, evitando comparaciones simplificadas entre programas con características muy diferentes.

Esta característica no debe interpretarse necesariamente como una debilidad, más bien, constituye una expresión del dinamismo del ecosistema y de la capacidad de distintos actores para diseñar respuestas innovadoras frente a problemas educativos diversos. No obstante, plantea la necesidad de contar con herramientas que permitan distinguir distintos niveles de desarrollo y fortalecer a las organizaciones implementadoras.

c La evidencia como un desafío compartido

Si bien existe una creciente preocupación por evaluar las iniciativas y documentar sus resultados, los niveles de desarrollo en esta materia continúan siendo muy variables. Mientras algunas organizaciones cuentan con evaluaciones externas, estudios de impacto o sistemas robustos de monitoreo, otras disponen principalmente de información sobre implementación o resultados parciales.

Esta situación forma parte del proceso de desarrollo del ecosistema, ya que la generación de evidencia requiere capacidades técnicas, recursos y tiempo que no siempre están disponibles para todas las organizaciones. Por ello, el desafío es generar las condiciones para fortalecer progresivamente estas capacidades y promover una cultura de evaluación orientada al aprendizaje, más allá de la rendición de cuentas.

En este contexto se presentó el trabajo desarrollado por Sumar Saberes mediante el Instrumento de Medición de Escalabilidad (IME)², concebido precisamente como un mecanismo para evaluar distintas dimensiones de las iniciativas de apoyo y ofrecer retroalimentación. Desde esta perspectiva, la evaluación deja de entenderse exclusivamente como un proceso de selección y pasa a constituirse en una herramienta para el desarrollo de capacidades institucionales.

IV. Diálogo para fortalecer el ecosistema de apoyo a la mejora educativa

El **panel de conversación** permitió profundizar y contrastar las ideas presentadas durante las exposiciones iniciales desde tres puntos de vista complementarios: la formulación e implementación de políticas públicas, la institucionalidad del sistema educativo y la experiencia de acompañamiento a los establecimientos educacionales. Moderado por **Valentina Quiroga**, gerenta de Desarrollo Humano de Fundación Chile, el diálogo reunió a **Paulina Araneda**, directora ejecutiva de Grupo Educativo; **Magdalena Plant**, jefa de la División de Educación General del Ministerio de Educación; y **Luz María Budge**, presidenta del Consejo Nacional de Educación, con el fin de reflexionar sobre las condiciones necesarias que se requieren para avanzar hacia un ecosistema de apoyo capaz de fortalecer sostenidamente la mejora educativa.

² Uno de los bienes públicos diseñados por Sumar Saberes es el Instrumento de Medición de Escalabilidad (IME), que surge para robustecer el ecosistema de evaluación de iniciativas, añadiendo un nuevo ítem que hasta el momento no había sido evaluado o medido: el potencial de escala de iniciativas educativas para apoyar la toma de decisiones sobre la capacidad de estas para ampliarse, replicarse y/o adaptarse con el fin de alcanzar una mayor cobertura de la población afectada por un problema.

En la discusión se abordaron los desafíos que enfrenta el sistema para evolucionar desde una lógica centrada en la provisión de apoyos hacia otra orientada al desarrollo de capacidades institucionales. Emergieron cinco ejes que permiten comprender los principales desafíos del ecosistema: el tránsito desde una oferta de apoyos hacia el fortalecimiento de capacidades (a); el rol de los liderazgos escolares y sostenedores (b); la articulación entre capacidades internas y apoyo externo (c); las condiciones de gobernanza requeridas para sostener políticas de largo plazo (d); y las lecciones que deja la experiencia acumulada para orientar futuras estrategias de mejora (e).

a Del acceso al apoyo al fortalecimiento de capacidades para la mejora

Las panelistas coincidieron en reconocer que, durante las últimas dos décadas, Chile logró construir un ecosistema mucho más amplio y diverso de organizaciones, programas y dispositivos de apoyo. Sin embargo, plantearon que el desafío actual consiste en mejorar la oferta de apoyo, fortaleciendo al mismo tiempo las capacidades institucionales de las escuelas para incorporarla estratégicamente a sus procesos de mejora. Esto implica que los establecimientos puedan diagnosticar sus necesidades, establecer prioridades y seleccionar las iniciativas más pertinentes. Esta capacidad resulta especialmente relevante en aquellos con mayores brechas, donde la contratación de apoyos suele estar determinada por criterios de oportunidad, disponibilidad o costo. En cambio, los establecimientos que cuentan con equipos directivos más consolidados tienden a integrar la oferta externa en una estrategia previamente definida.

b Liderazgo escolar y toma de decisiones basada en evidencia

Un segundo eje de la conversación se centró en el **rol que desempeñan los equipos directivos y los sostenedores como articuladores de los procesos de mejora**. Desde la experiencia de la gestión escolar y de la conducción de políticas públicas, se destacó que los establecimientos enfrentan una oferta extremadamente diversa de programas, metodologías e iniciativas de apoyo. Esta abundancia, lejos de facilitar las decisiones, aumenta la complejidad del trabajo de los directivos, quienes deben discernir cuáles apoyos son pertinentes para su contexto y cuáles no generan valor para la escuela.

Hubo consenso en que desarrollar las capacidades de liderazgo es fundamental para mejorar el funcionamiento del ecosistema. Esto implica **promover una cultura** de toma de decisiones basada en evidencia, que combine el análisis de información con la observación de las prácticas pedagógicas y el conocimiento del contexto escolar y considerar que el uso de evidencia no puede reducirse a la acumulación de indicadores o bases de datos.

La información adquiere sentido cuando se complementa con la observación directa de las prácticas pedagógicas, el acompañamiento a los docentes y el conocimiento cotidiano del funcionamiento de la escuela. Por lo tanto, liderar procesos de mejora requiere una presencia activa de los equipos directivos en los espacios donde ocurre el aprendizaje y una capacidad permanente para transformar esa evidencia en decisiones de gestión. Así, el liderazgo constituye un puente indispensable entre la información disponible, los apoyos externos y las decisiones que finalmente impactan en las prácticas pedagógicas.

c El apoyo externo como estrategia para desarrollar autonomía institucional

Las panelistas coincidieron en que el objetivo de los apoyos externos no debe ser reemplazar las capacidades de las escuelas, sino contribuir a desarrollarlas. Desde esta perspectiva, la discusión no consiste en optar entre fortalecer capacidades internas o invertir en apoyos especializados, sino en asegurar que estos últimos se utilicen para potenciar la autonomía institucional.

Esta visión supone replantear la lógica tradicional de muchas intervenciones. Más que ofrecer soluciones prediseñadas para problemas específicos, los apoyos deben ayudar a las escuelas a comprender sus desafíos, construir diagnósticos compartidos, fortalecer sus procesos de análisis y desarrollar las capacidades necesarias para sostener procesos permanentes de mejora.

Las panelistas **insistieron en que el verdadero éxito de un apoyo debe medirse tanto por los resultados inmediatos que logra producir, como por las capacidades que logra instalar una vez que la intervención concluye.** Un ecosistema orientado a la mejora debe aspirar a que las escuelas dependan cada vez menos de actores externos y sean capaces de conducir por sí mismas procesos continuos de mejora y aprendizaje organizacional.

Esta visión también permitió resignificar el concepto de asistencia técnica. Más que un mecanismo de provisión de servicios, el apoyo aparece como un dispositivo para fortalecer la capacidad reflexiva de las organizaciones escolares y consolidar procesos de mejora sostenibles.

d Gobernanza y acuerdos para una política de largo plazo

Las panelistas reconocieron que Chile ha logrado construir, a lo largo de sucesivos gobiernos, avances significativos en materia de calidad educativa. Entre ellos destacaron la importancia de garantizar aprendizajes fundamentales para todos los estudiantes, mejorar las condiciones materiales en que se desarrolla la enseñanza y fortalecer progresivamente las capacidades del sistema escolar.

No obstante, coincidieron en que estos avances aún requieren mayor explicitación y estabilidad, puesto que el país necesita construir acuerdos más claros respecto de aquello que entiende por calidad educativa y traducir esos consensos en referentes compartidos que orienten tanto las decisiones de política pública, como las estrategias de apoyo implementadas por los distintos actores del sistema.

as panelistas plantearon la necesidad de una gobernanza que combine estándares comunes con autonomía para responder a la diversidad territorial e institucional del sistema escolar. En este marco, el rol del Estado es generar condiciones, más que regular exhaustivamente, para que las escuelas cuenten con orientaciones claras, información pertinente y oportunidades de aprendizaje conjunto.

Por otro lado, reforzaron la idea de que las transformaciones educativas requieren continuidad más allá de los ciclos políticos. Para ello, es necesario **sostener objetivos compartidos de largo plazo** que otorguen estabilidad a las prioridades del sistema.

e Aprendizajes para fortalecer el ecosistema

Las reflexiones finales del público complementaron la discusión del panel. Uno de los principales aportes consistió en enfatizar que los problemas que enfrentan las escuelas, como por ejemplo, las dificultades de aprendizaje, convivencia, y liderazgo, son sistémicos y exigen respuestas integrales. En consecuencia, **las intervenciones aisladas suelen tener un impacto limitado cuando no se articulan con estrategias de desarrollo institucional.**

Asimismo, se advirtió que la evidencia sobre las iniciativas de apoyo no debe utilizarse para validar proveedores, sino para elevar los estándares y profesionalizar su oferta, mejorar las iniciativas y apoyar a escuelas y sostenedores en la identificación de sus necesidades, la selección de apoyos pertinentes y el aprendizaje de su implementación. En este contexto, herramientas como el **Mapa Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa** debieran constituirse en herramientas para la gestión y el aprendizaje continuo del conjunto del ecosistema.

V. Hacia una visión compartida

Las presentaciones y el panel de conversación permitieron identificar un conjunto de perspectivas comunes que trascienden las experiencias particulares de las instituciones participantes y ofrecen una visión compartida sobre los desafíos que enfrenta el ecosistema de apoyo a la mejora educativa en Chile. Si bien las exposiciones abordaron dimensiones distintas, desde la evolución de las políticas públicas hasta la caracterización del ecosistema y las experiencias de implementación, emergieron importantes puntos de convergencia respecto de las transformaciones necesarias para fortalecer el aporte de los apoyos a la mejora de los aprendizajes.

a Del acceso a la calidad y pertinencia: un nuevo enfoque del apoyo

El consenso principal es que **el ecosistema de apoyo ha alcanzado un grado importante de desarrollo y diversificación**. Existe una amplia oferta de organizaciones, metodologías, programas y recursos disponibles para las comunidades educativas. Sin embargo, esta expansión no se ha traducido necesariamente en una mayor capacidad de las escuelas para seleccionar, articular y aprovechar dichos apoyos de manera estratégica.

Así, el principal **desafío deja de estar en incrementar la cantidad de iniciativas disponibles y pasa a centrarse en fortalecer las capacidades de quienes deben tomar decisiones sobre su utilización**. Los equipos directivos, sostenedores y equipos técnico-pedagógicos requieren mayores herramientas para diagnosticar sus necesidades, priorizar problemas, formular demandas pertinentes y evaluar la contribución efectiva de los apoyos contratados.

Esta constatación representa un cambio relevante respecto de las primeras etapas de implementación de la Ley SEP, cuando el foco de la política estuvo puesto principalmente en desarrollar una oferta de asistencia técnica. **Hoy, la discusión se desplaza hacia la capacidad del sistema para transformarse en un usuario informado y estratégico de ese ecosistema.**

b La mejora educativa requiere desarrollar capacidades institucionales

Un segundo consenso fue el reconocimiento de que los procesos de mejora sostenibles dependen, principalmente, del fortalecimiento de las capacidades internas de las organizaciones escolares. **Los apoyos externos generan valor cuando contribuyen a instalar nuevas capacidades de análisis, liderazgo, trabajo colaborativo y mejora continua dentro de las escuelas**. En consecuencia, el éxito de una iniciativa consiste al mismo tiempo en medir los resultados inmediatos que produce, y en su capacidad de desarrollar capacidades que se sostienen una vez finalizada su intervención.

Esta perspectiva supone comprender **el apoyo como un proceso de acompañamiento orientado al aprendizaje organizacional y no simplemente como la provisión de soluciones técnicas para problemas específicos**. Desde ahí, el fortalecimiento de la autonomía escolar emerge como uno de los objetivos centrales del ecosistema.

c La evidencia como base para la toma de decisiones y la reflexión profesional

Otro consenso fue la creciente importancia que adquiere el uso de evidencia para orientar los procesos de mejora. Sin embargo, el encuentro también permitió matizar esta idea, enfatizando que la disponibilidad de información, por sí sola, no garantiza mejores decisiones. El desafío consiste en desarrollar capacidades para interpretar la evidencia, integrarla con el **conocimiento profesional de los equipos y utilizarla como insumo para ampliar la reflexión pedagógica**. La toma de decisiones requiere combinar información cuantitativa, observación de las prácticas de enseñanza, conocimiento del contexto escolar y diálogo entre los distintos actores de la comunidad educativa. De esta manera, la evidencia deja de entenderse como un mecanismo de control para convertirse en una herramienta de aprendizaje institucional y mejora continua.

e El ecosistema requiere acuerdos compartidos sobre calidad y mejora

Uno de los principales desafíos pendientes consiste en **construir una comprensión más explícita y compartida respecto de aquello que el sistema educativo entiende por calidad**. Si bien durante las últimas décadas se han consolidado importantes consensos sobre diversos aspectos del sistema escolar, aún es necesario avanzar hacia referentes comunes que orienten tanto las decisiones de política pública como el desarrollo del propio ecosistema de apoyo. Contar con expectativas compartidas respecto de los aprendizajes fundamentales, los estándares mínimos que deben garantizarse y las capacidades que las escuelas requieren desarrollar permitiría ordenar de mejor manera la oferta existente, facilitar la priorización de recursos y orientar los esfuerzos de los distintos actores que participan en el sistema.

d La calidad de los apoyos depende de su articulación con la estrategia de la escuela

Las experiencias compartidas durante el encuentro mostraron que muchas intervenciones fracasan porque se implementan de manera aislada y sin integrarse a una estrategia institucional de mejora, aun cuando sus metodologías sean adecuadas. Los problemas que enfrentan las escuelas suelen ser multidimensionales y requieren respuestas que articulen liderazgo, desarrollo profesional, gestión pedagógica, convivencia escolar y acompañamiento técnico. En consecuencia, **la efectividad de los apoyos depende menos de la calidad intrínseca de una determinada iniciativa y más de su capacidad para insertarse en procesos institucionales coherentes, liderados por los propios establecimientos y sostenedores**.

f La colaboración constituye una condición para fortalecer el ecosistema

El fortalecimiento del ecosistema depende de la capacidad de construir formas más efectivas de colaboración entre el Estado, los sostenedores, las organizaciones de apoyo, la academia y las propias comunidades educativas. La diversidad de actores presentes fue reconocida como una fortaleza del sistema, siempre que dicha diversidad logre articularse en torno a objetivos comunes, mecanismos compartidos de generación y uso de evidencia, y espacios permanentes de aprendizaje colectivo. En este sentido, el principal desafío consiste en crear condiciones habilitantes para que las acciones de los distintos actores se articulen y el conocimiento que generan circule, sea utilizado y aporte efectivamente a la mejora de las escuelas.