



S



ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA PARA MEJORAR APRENDIZAJES

NOTA
TÉCNICA

2

SERIE ENCUENTROS TEMÁTICOS

¿Cómo avanzar hacia una mejora sostenible de los aprendizajes?

El rol de las iniciativas de apoyo en el
fortalecimiento de capacidades para la
lectura y escritura

SANTIAGO, 28 DE AGOSTO DE 2026

Para citar este documento: Ramírez, A. (2026). ¿Cómo avanzar hacia una mejora sostenible de los aprendizajes? Serie encuentros temáticos. Nota Técnica N°2, Sumar Saberes.

Índice



1.	Introducción	3
2.	Aprender a enseñar a leer: una capacidad especializada que debe construirse	4
3.	De la formación individual a una capacidad del establecimiento	5
4.	Política pública, continuidad y acompañamiento especializado	6
5.	Agencia profesional y condiciones institucionales para cambiar la práctica	7
6.	El nivel intermedio como articulador de la mejora	9
7.	Panel: diálogo sobre las condiciones para que las capacidades permanezcan	10
8.	Hacia una visión compartida	11
9.	Implicancias para las iniciativas de apoyo y su escalamiento	12

1. Introducción

Aprender a leer y escribir tempranamente constituye una condición decisiva para la trayectoria educativa. Cuando la decodificación aún no alcanza la fluidez necesaria, una parte importante del esfuerzo cognitivo se concentra en reconocer palabras, reduciendo los recursos disponibles para comprender lo leído, construir aprendizajes y abordar otros desafíos escolares. Esta relación entre fluidez, comprensión y oportunidades posteriores situó a la lectura y la escritura como punto de partida del segundo Encuentro Temático de Sumar Saberes.

El encuentro, realizado el 28 de agosto de 2026, abordó una pregunta estrechamente vinculada con la agenda de la alianza público-privada Sumar Saberes: **qué condiciones permiten que una iniciativa de apoyo contribuya a mejorar aprendizajes y, al mismo tiempo, fortalezca capacidades que permanezcan en los establecimientos y sostenedores.** La conversación reunió la experiencia internacional de Alix Anson, la mirada de política pública de María Luisa Orellana, la perspectiva de investigación y trabajo con Servicios Locales de Educación Pública de Nicole Bustos, y la experiencia de gestión de una red de establecimientos particulares subvencionados presentada por Natalia Vargas.

Las intervenciones convergieron en una idea relevante para el diseño y escalamiento de iniciativas educativas: **la sostenibilidad se construye durante la implementación.** Para ello, se requieren prácticas pedagógicas efectivas y explícitas, desarrollo profesional situado y acompañamiento sostenido que **fortalezcan la agencia profesional docente**, junto con liderazgo directivo, uso de datos, participación de los actores y una arquitectura institucional capaz de asumir progresivamente las funciones que, en las etapas iniciales, desarrolla el equipo externo.

Esta nota técnica recoge los principales contenidos y aprendizajes del encuentro. Mantiene el foco de la serie en el ecosistema de apoyo a la mejora educativa y profundiza una pregunta planteada en el primer encuentro: cómo lograr que los apoyos externos se integren a procesos institucionales de mejora y contribuyan al desarrollo de autonomía. La lectura y la escritura ofrecen un campo especialmente fértil para observar esta relación, pues, aunque son aprendizajes estrechamente vinculados, requieren conocimientos y prácticas pedagógicas específicas. Su desarrollo demanda enseñanza sistemática, seguimiento frecuente de los aprendizajes y una adecuada articulación entre el aula, el liderazgo escolar, el sostenedor y la política pública.

Participantes del encuentro



Alix Anson
Creadora de Alfadeca y
Jumpstart; especialista
inglesa en educación



María Luisa Orellana
Directora del CPEIP,
Ministerio de Educación



Nicole Bustos
Investigadora CIAE y
Por un Chile que Lee



Natalia Vargas
Directora Académica,
Corporación
Educativa San Isidoro

2. Aprender a enseñar a leer: una capacidad especializada que debe construirse



La exposición de **Alix Anson** situó la enseñanza inicial de la lectura como una tarea profesional que requiere conocimiento explícito, método, práctica y acompañamiento. La lectura es una construcción cultural y su aprendizaje exige una enseñanza deliberada, tal como lo señala Stanislas Dehaene "La lectura **no es una habilidad natural** – el cerebro no está diseñando para la lectura. La lectura es una **construcción cultural** que tenemos que **enseñar explícitamente**". Desde esta perspectiva, la preparación del docente adquiere un papel central: conocer qué enseñar, comprender por qué una secuencia funciona, observar el avance de cada estudiante y ajustar el ritmo cuando aparecen rezagos.

2.1 Contextos distintos, aprendizajes comunes

A partir de su experiencia de trabajo en Inglaterra, Chile y distintos contextos del Caribe, Alix Anson propuso una mirada comparada para identificar qué condiciones favorecen la enseñanza de la lectura en sistemas educativos con realidades muy diferentes. La comparación no buscó equiparar estos contextos, sino reconocer desafíos que se repiten y aprendizajes que pueden orientar el fortalecimiento de las capacidades docentes.

La comparación entre Inglaterra, Chile y el Caribe mostró diferencias importantes en recursos, materiales y formación. Al mismo tiempo, Anson identificó desafíos compartidos: ritmos de aprendizaje diversos y una falta de confianza docente para enseñar a leer que aparece de manera transversal. En Chile existe una base relevante de recursos y formación; el espacio de mejora se relaciona con estrategias concretas, práctica acompañada y oportunidades sistemáticas para fortalecer la confianza profesional.

2.2 Una experiencia estructurada, activa y con sentido

La propuesta presentada combina estructura, actividad, multisensorialidad, creatividad e inclusión. La progresión necesita un camino claro y un ritmo adecuado, acompañado por experiencias capaces de involucrar a los estudiantes. La estructura pedagógica y la dimensión emocional se refuerzan mutuamente: la práctica frecuente, la retroalimentación positiva y la construcción de vínculos significativos con los aprendizajes favorecen la apropiación de la lectura.

2.3 Cinco claves de implementación

- Elegir un método con un propósito y una secuencia clara.
- Ajustar el ritmo a la trayectoria real de aprendizaje de los estudiantes.
- Fortalecer la formación inicial y el conocimiento especializado de los docentes.
- Acompañar la implementación mediante mentorías y práctica profesional.
- Monitorear para identificar tempranamente avances, dificultades y necesidades de ajuste.

3. De la formación individual a una capacidad del establecimiento

Una de las ideas más claras de la exposición inicial fue que enseñar a leer debe convertirse en una capacidad del establecimiento. La formación de docentes individuales es indispensable, aunque su permanencia depende de condiciones organizacionales que permitan sostener y renovar las prácticas. Trabajo colaborativo, liderazgo directivo, acompañamiento y decisiones basadas en datos forman parte de esa infraestructura institucional.

3.1 Identificar, instalar y permanecer

Anson sintetizó la trayectoria hacia la sostenibilidad en tres momentos. En el inicio, el establecimiento identifica un programa basado en evidencia, con prácticas efectivas y resultados comprobados. Durante la implementación, comienza a instalar y monitorear las prácticas con apoyo especializado; los docentes comprenden el propósito y la metodología. En la etapa de autonomía, las capacidades y la visión pasan a formar parte de las rutinas y responsabilidades del establecimiento y del sostenedor.

Esta secuencia permite entender la sostenibilidad como una trayectoria observable. **La pregunta relevante durante la implementación es cuánto de aquello que inicialmente realiza el programa empieza a ser comprendido, ejecutado, monitoreado y conducido por actores internos.** De este modo, **la autonomía se prepara progresivamente y puede formar parte de los criterios de éxito de una iniciativa desde sus primeras etapas.**

3.2 Monitorear también el aprendizaje profesional

La presentación profundizó esta idea al plantear que el seguimiento puede incorporar el desarrollo profesional de los docentes. La experiencia presentada por Anson utiliza prácticas clave y revisa periódicamente el nivel de conocimiento y confianza para implementarlas. Esta información permite diferenciar el acompañamiento: cada profesional puede encontrarse en un momento distinto y requerir apoyos específicos. La trayectoria de aprendizaje docente se vuelve así visible, conversable y susceptible de mejora.

4. Política pública, continuidad y acompañamiento especializado



María Luisa Orellana, desde el Centro de Perfeccionamiento e Investigaciones Pedagógicas del MINEDUC situó la conversación en el marco del **Sistema de Desarrollo Profesional Docente** y de la estrategia **Chile Aprende y Avanza**. Para la lectura y la escritura, destacó la articulación entre formación inicial, formación continua, liderazgo directivo y acompañamiento local, reconociendo las particularidades que requiere la enseñanza de cada una. Esta mirada vincula el desarrollo de capacidades con dispositivos permanentes del sistema y con una trayectoria educativa que comienza en educación parvularia y continúa durante los primeros años de enseñanza básica.

4.1 Una prioridad respaldada por evidencia

Los antecedentes presentados muestran la urgencia del desafío lector. Tres de cada cinco niños y niñas de 2° básico se encuentran bajo el nivel de comprensión lectora esperado al finalizar 1° básico, mientras que el 91% de quienes presentan rezago comprende cuando se les lee en voz alta. A su vez, se señaló que el 72% de estudiantes de colegios públicos se encuentra bajo el nivel mínimo esperado en 1° básico y que quienes no aprenden a leer a tiempo tienen un **88% de probabilidad de seguir presentando dificultades lectoras en 4° básico**. La evidencia presentada orienta la atención hacia la decodificación, la fluidez y la necesidad de apoyo pedagógico temprano.

4.2 Continuidad y evaluación como condiciones de sostenibilidad

La presentación de María Luisa Orellana destacó **dos condiciones para la sostenibilidad de las políticas: la continuidad entre gobiernos y la evaluación sistemática**. En materia de continuidad, relevó que *Chile Aprende y Avanza* recoge y proyecta esfuerzos previos, fortaleciendo los aprendizajes fundamentales desde los primeros años y acompañando a las comunidades educativas con acciones concretas. En el ámbito de la lectura y escritura, la estrategia LEC se mantuvo tras el cambio de administración de marzo de 2026 y se integró a Chile Aprende y Avanza, con una focalización inicial en ocho prácticas esenciales.

La segunda condición es la **evaluación sistemática**. En este marco, Impulso Lector constituye la primera evaluación censal de habilidades lectoras en 2° básico, contemplando a 278 mil estudiantes y midiendo habilidades precursoras, comprensión lectora y fluidez. La combinación entre continuidad de las iniciativas y medición sistemática busca generar condiciones para sostener y orientar los esfuerzos de mejora de los aprendizajes en lectura y escritura.

La presentación plantea, además, desafíos que complementan estas condiciones: **cómo dar continuidad a las iniciativas de apoyo más allá de un período de gobierno; cómo avanzar desde la cobertura de programas hacia un acompañamiento pedagógico especializado y estable; y cómo articular al Estado, la sociedad civil y la academia sin duplicar esfuerzos**. Estas preguntas reconocen tanto la necesidad de sostener los esfuerzos en el tiempo como de aprovechar las capacidades y experiencias existentes en el sistema.

5. Agencia profesional y condiciones institucionales para cambiar la práctica

//////

Nicole Bustos, investigadora del CIAE e integrante de Por un Chile que Lee, abordó el desarrollo de capacidades desde la perspectiva de la **agencia profesional docente**. Su planteamiento invita a **comprender al profesor dentro de una “ecología” en la que interactúan conocimientos y experiencias profesionales, motivaciones y expectativas, junto con las condiciones materiales, normativas, culturales y relacionales en las que se desarrolla su trabajo**. Desde esta mirada, la posibilidad de modificar una práctica pedagógica se construye en la relación entre el profesional y el contexto en que actúa.

Esta perspectiva resulta especialmente relevante para analizar las iniciativas de apoyo. Un docente puede contar con conocimientos actualizados y estar motivado para introducir cambios en su enseñanza y, aun así, encontrar condiciones institucionales que dificulten llevarlos a la práctica. De la misma manera, la existencia de orientaciones, recursos o programas no garantiza por sí misma su apropiación. El desarrollo de capacidades requiere considerar simultáneamente aquello que los profesionales saben y han aprendido, las expectativas y propósitos que movilizan su acción y las condiciones concretas que encuentran para ejercerla.

Bustos ejemplificó este enfoque a través del proyecto **Leer a Tiempo en Educación Pública**, desarrollado por el CIAE y Por un Chile que Lee entre enero de 2026 y diciembre de 2027. La iniciativa acompaña a Servicios Locales de Educación Pública en el desarrollo de siete pilares identificados y sistematizados por la red Por un Chile que Lee, vinculados con el compromiso de que todos los niños y niñas lean comprensivamente antes de terminar 2° básico, con miras a la meta 2030. Estos pilares involucran distintos niveles del sistema educativo y requieren articular al sostenedor, los equipos directivos, las prácticas de aula y el aprendizaje de los estudiantes. La propuesta reconoce así que **avanzar en lectura y escritura supone un esfuerzo sistémico y la coordinación de instituciones y actores con capacidades diferentes**.

Desde esta experiencia, el **SLEP adquiere un papel estratégico como nivel intermedio**. El proyecto busca fortalecer primero capacidades en este nivel para que pueda construir y sostener estructuras de acompañamiento, movilizar conocimiento y articular las distintas capas que inciden en el trabajo docente. La propia presentación sintetiza esta lógica al señalar que son estos actores quienes llegan a los docentes de manera permanente, y no el proyecto externo. De esta manera, la sostenibilidad se vincula con la capacidad del sistema local para asumir progresivamente funciones que inicialmente son impulsadas o apoyadas desde fuera.

5.1 Una prioridad respaldada por evidencia

- El modelo presentado por Bustos distingue tres dimensiones interrelacionadas: proyectiva, iterativa y práctico-evaluativa, que permiten comprender cómo se configura la agencia profesional y, al mismo tiempo, identificar ámbitos concretos sobre los cuales puede actuar una iniciativa de apoyo.

- 1. Dimensión proyectiva: construir propósito y sentido compartido.** Esta dimensión se relaciona con las motivaciones, deseos, temores, disposiciones, metas y propósitos que orientan la acción profesional. En el caso de la lectura, los datos disponibles permiten identificar un problema y establecer metas; sin embargo, la presentación enfatiza que comunicar una meta resulta insuficiente si esta no adquiere sentido para quienes deben movilizarse en torno a ella. Por ello, el proyecto trabaja en la sensibilización y alineamiento técnico y subjetivo de los distintos actores, comenzando por el SLEP, fortaleciendo el uso de datos para problematizar la situación lectora y traduciendo el compromiso general en hitos de aprendizaje concretos y medibles.

Esta dimensión introduce una consideración importante para el diseño de iniciativas: **las metas necesitan ser comprendidas y apropiadas colectivamente**. Los datos pueden hacer visible una brecha y orientar prioridades, mientras que la movilización profesional requiere construir un propósito compartido respecto de por qué esa brecha importa y qué responsabilidad asume cada nivel para abordarla.

- 2. Dimensión iterativa: reconocer y transformar conocimientos, experiencias y rutinas.** La segunda dimensión **considera aquello que los profesionales traen desde su trayectoria**: conocimientos, experiencias y hábitos construidos previamente. En lectura y escritura, Bustos identifica desafíos asociados a una formación insuficiente o desactualizada, la persistencia de mitos y creencias y la inercia de prácticas instaladas. El proyecto responde mediante talleres y webinars, espacios de actualización basada en evidencia, formación de las UATP respecto de las características de métodos efectivos y trayectorias educativas, y mecanismos de movilización de conocimiento entre SLEP.

El **desarrollo profesional adquiere así un carácter acumulativo y reflexivo**. Incorporar una práctica nueva supone relacionarla con conocimientos y experiencias previas, revisar creencias y disponer de oportunidades para contrastar las rutinas existentes con nueva evidencia. Esta dimensión también refuerza un planteamiento de Bustos durante el panel: **enseñar a leer y escribir requiere capacidades especializadas que deben desarrollarse intencionalmente**, mediante formación, actualización y revisión de los supuestos que orientan la práctica.

- 3. Dimensión práctico-evaluativa: generar condiciones para que el conocimiento se convierta en práctica.** Esta dimensión pone el foco en las condiciones actuales, materiales, normativas, culturales y relacionales, dentro de las cuales los docentes toman decisiones. Bustos enfatiza que la motivación y el conocimiento profesional interactúan con un contexto que puede habilitar o restringir los intentos por modificar prácticas.

Por ello, el proyecto busca construir o consolidar una **estructura de acompañamiento desde el propio SLEP, fortalecer su coherencia interna, conectar los distintos niveles de decisión e incorporar activamente a los equipos directivos**. La articulación entre orientaciones que provienen del sistema y el conocimiento que emerge desde los establecimientos adquiere aquí especial importancia: los equipos del nivel intermedio y los liderazgos escolares constituyen el vínculo permanente con los docentes y pueden transformar un apoyo temporal en una capacidad estable de acompañamiento.

5.2 De la agencia individual a una capacidad del sistema

- La perspectiva presentada por Bustos amplía, por tanto, la forma de comprender el fortalecimiento de capacidades. La agencia profesional **no equivale únicamente a autonomía individual**. Se construye en interacción con otros profesionales, con los liderazgos y con las estructuras institucionales que organizan el trabajo pedagógico. Esta dimensión colectiva también apareció en la conversación del panel, donde se planteó la necesidad de fortalecer procesos de construcción conjunta de las prácticas, recuperar la confianza en los profesionales y reconocer su voz.

Desde esta mirada, **una iniciativa de apoyo puede contribuir a la sostenibilidad cuando actúa en varios planos simultáneamente: fortalece conocimientos especializados; ayuda a construir metas que hagan sentido a los actores; genera oportunidades para revisar prácticas y creencias; y contribuye a desarrollar estructuras de acompañamiento capaces de sostener esos cambios**. El SLEP y los equipos directivos adquieren especial relevancia porque pueden dar continuidad a estas condiciones más allá de la presencia temporal de un proyecto externo.

La experiencia de *Leer a Tiempo* permite así vincular **agencia profesional, nivel intermedio y sostenibilidad**. El cambio en las prácticas docentes depende de profesionales con conocimientos y capacidad de decisión, y también de una institucionalidad que favorezca su ejercicio, conecte los distintos niveles del sistema y genere oportunidades permanentes de aprendizaje colectivo. En este marco, instalar capacidades implica fortalecer progresivamente la posibilidad de que los propios actores del sistema conduzcan, adapten y sostengan los procesos de mejora.

6. El nivel intermedio como articulador de la mejora



La experiencia presentada por **Natalia Vargas** permitió observar estas preguntas desde una red de establecimientos particulares subvencionados. Durante una década, la **Corporación Educacional San Isidoro** ha desarrollado una arquitectura institucional orientada al seguimiento de resultados, el análisis de datos, la identificación de buenas prácticas y su circulación entre escuelas. A continuación sintetizamos sus principales reflexiones:

6.1 Apropiarse para transferir y contextualizar

Desde esta experiencia, el nivel intermedio necesita apropiarse de las prácticas que promueve un programa, comprender sus fundamentos y ser capaz de transferirlas a los equipos de aula. Esta capacidad incluye traducir lineamientos a planificaciones y evaluaciones propias, utilizar instrumentos frecuentes de seguimiento y tomar decisiones cuando la evidencia muestra factores que favorecen o retrasan la implementación.

6.3 Componentes esenciales y adaptación contextual

La red debe conocer tanto el programa como las características de cada establecimiento y las capacidades de los equipos que lo implementarán. Sobre esa base puede distinguir los componentes estructurales que deben resguardarse y aquellos elementos que admiten adaptación según el contexto. Esta distinción protege la esencia de la intervención y abre espacio para la apropiación local.

6.2 Liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo

Los equipos directivos requieren capacidades de gestión institucional, liderazgo pedagógico y distribuido, conocimiento curricular y comprensión de las trayectorias escolares y aprendizajes esenciales. También necesitan resguardar tiempo efectivo para el trabajo colaborativo y articular a los distintos profesionales y estamentos de la escuela alrededor de metas compartidas.

6.4 Aprendizaje entre establecimientos y estrategia de salida

La función articuladora del nivel intermedio también permite levantar evidencia, observar prácticas que muestran resultados, codificarlas y hacerlas circular mediante recursos pedagógicos replicables. Para disminuir progresivamente la dependencia del apoyo especializado, Vargas propone que las iniciativas identifiquen desde el comienzo las capacidades requeridas en directivos, implementadores y establecimientos, y diseñen una estrategia de salida que deje instalados metodología, procedimientos y responsabilidades.

7. Panel: diálogo sobre las condiciones para que las capacidades permanezcan



El diálogo entre las panelistas permitió conectar las distintas perspectivas del encuentro alrededor de una pregunta común: **qué condiciones permiten que un apoyo inicialmente provisto desde fuera se traduzca progresivamente en conocimientos, prácticas, responsabilidades y estructuras que puedan ser sostenidas por las propias comunidades educativas y sus sostenedores.**

La conversación reforzó una idea transversal a las presentaciones: la instalación de capacidades ocurre durante la implementación. Por ello, la sostenibilidad puede ser observada y fortalecida desde las primeras etapas de una iniciativa, atendiendo al grado en que los actores internos comprenden las prácticas, desarrollan capacidades para implementarlas, participan en su adaptación y comienzan a asumir funciones inicialmente desempeñadas por los equipos externos. Esta mirada permite entender la sostenibilidad como una trayectoria de apropiación y desarrollo institucional.

7.1 Participación y apropiación como condiciones de implementación

La participación de los actores apareció como una primera condición. Una iniciativa técnicamente sólida requiere que docentes, directivos y sostenedores comprendan su propósito, reconozcan su pertinencia y puedan vincularla con las necesidades y capacidades existentes en sus contextos.

La apropiación implica **construir sentido compartido, incorporar el conocimiento profesional de quienes implementan y disponer de espacios para contextualizar las prácticas.** Esta participación adquiere especial importancia cuando las iniciativas avanzan hacia una mayor escala, porque permite combinar componentes esenciales con márgenes de adaptación que respondan a las características de cada establecimiento y territorio.

7.2 Acompañamiento para desarrollar y transferir capacidades

El acompañamiento ocupó un lugar central en la conversación. La formación inicial, los materiales y las orientaciones requieren oportunidades posteriores de práctica, observación, retroalimentación y ajuste. Un acompañamiento sostenido permite seguir el desarrollo profesional durante la implementación y responder de manera diferenciada a las necesidades que van emergiendo.

Al mismo tiempo, el acompañamiento cumple una función de movilizar de capacidades. A medida que avanza una iniciativa, equipos directivos, UTP, profesionales del nivel intermedio u otros actores internos pueden asumir progresivamente tareas de observación, retroalimentación, monitoreo y apoyo pedagógico. Esta movilización prepara las condiciones para que las prácticas continúen cuando disminuye la presencia del equipo externo.

7.3 Capacidades profesionales e institucionales

El panel permitió distinguir dos planos estrechamente relacionados. El primero corresponde a las capacidades profesionales: conocimientos especializados, criterios pedagógicos y habilidades para implementar, observar y ajustar las prácticas. El segundo se refiere a las capacidades institucionales necesarias para sostener ese conocimiento en el tiempo.

Procedimientos, rutinas de colaboración, mecanismos de seguimiento, pautas de observación, distribución de responsabilidades y liderazgo pedagógico contribuyen a que el conocimiento profesional se integre al funcionamiento habitual de la organización. **La sostenibilidad adquiere así una dimensión colectiva: las capacidades se fortalecen cuando forman parte de estructuras que permiten conservarlas, renovarlas y movilizarlas entre profesionales y establecimientos.**

7.4 Monitorear aprendizajes, prácticas y capacidades

La discusión amplió también aquello que resulta relevante observar durante la implementación. Los resultados de aprendizaje constituyen una dimensión central, junto con información sobre la evolución de las prácticas profesionales, su incorporación a las rutinas institucionales y la capacidad de los actores internos para sostenerlas.

Este enfoque permite seguir simultáneamente tres trayectorias relacionadas: **qué están aprendiendo los estudiantes, cómo están cambiando las prácticas profesionales y qué capacidades está desarrollando la organización para conducir esos cambios.** La evidencia puede utilizarse de esta manera para retroalimentar la implementación y anticipar las condiciones de sostenibilidad.

7.5 Una estrategia de salida construida desde el inicio

La transferencia progresiva de funciones conduce a una última condición: explicitar desde el diseño cómo evolucionará el papel del apoyo externo. **Una estrategia de salida identifica qué capacidades necesitan quedar instaladas, en qué actores y mediante qué mecanismos se desarrollarán durante la implementación.** Esta perspectiva permite que la disminución del apoyo especializado corresponda a una etapa preparada progresivamente. El grado de autonomía alcanzado por establecimientos y sostenedores pasa a constituir, de este modo, una dimensión relevante para valorar la trayectoria de una iniciativa.

8. Hacia una visión compartida

Las presentaciones y el diálogo permiten construir una visión integrada sobre la relación entre **aprendizajes, capacidades y sostenibilidad**. La experiencia discutida en el encuentro muestra que una iniciativa de apoyo genera mejores condiciones para sostener sus resultados cuando articula prácticas pedagógicas efectivas con desarrollo profesional, acompañamiento, liderazgo, uso de evidencia y fortalecimiento institucional.

En este marco, el encuentro permite destacar seis aprendizajes clave:

1

La lectura y la escritura constituyen aprendizajes fundamentales y requiere enseñanza especializada. Su adquisición temprana incide en las oportunidades posteriores de aprendizaje. Enseñar a leer exige conocimiento pedagógico específico, una secuencia clara, práctica sistemática, seguimiento del progreso y capacidad para responder a distintos ritmos de aprendizaje.

2

El desarrollo profesional necesita oportunidades para transformar conocimiento en práctica. La formación inicial y continua adquiere mayor capacidad de incidencia cuando se conecta con práctica acompañada, observación, retroalimentación y revisión de conocimientos y creencias. **La perspectiva de agencia profesional presentada durante el encuentro agrega una condición relevante: los docentes requieren también contextos materiales, organizacionales y relacionales que les permitan ejercer y desarrollar esas capacidades.**

3

La sostenibilidad requiere que las capacidades se radiquen progresivamente en la organización. El conocimiento de docentes individuales adquiere mayor permanencia cuando se conecta con liderazgo pedagógico, colaboración profesional, monitoreo, responsabilidades definidas y rutinas institucionales. Enseñar a leer se configura así como una capacidad que involucra al conjunto de los establecimientos y a los niveles que la apoyan.

5

La evidencia cumple una función de aprendizaje y conducción de la implementación. Monitorear permite identificar avances y rezagos en los estudiantes, observar la evolución de las prácticas, diferenciar apoyos y conocer el grado de instalación de capacidades. La evidencia adquiere así valor para tomar decisiones durante el proceso y para determinar cuándo los actores internos están en condiciones de asumir mayores responsabilidades.

4

El nivel intermedio cumple una función estratégica en la articulación de la mejora. Su posición le permite conectar orientaciones del sistema con las necesidades de los establecimientos, acompañar equipos directivos, movilizar conocimiento entre establecimientos y generar condiciones para que las prácticas respaldadas por evidencia puedan adaptarse y sostenerse en contextos diversos. Esta función aparece tanto en la experiencia de los SLEP presentada por Nicole Bustos como en la experiencia de gestión de red expuesta por Natalia Vargas.

6

La continuidad se fortalece mediante capacidades institucionales y colaboración. Estado, sostenedores, establecimientos, academia y organizaciones de la sociedad civil disponen de conocimientos y experiencias complementarias. Su articulación alrededor de objetivos compartidos puede favorecer la continuidad de los esfuerzos, reducir fragmentaciones y facilitar que el conocimiento generado por distintas iniciativas circule dentro del sistema.

En conjunto, estos aprendizajes permiten comprender la sostenibilidad como un **proceso de movilización y apropiación progresiva**. Una iniciativa contribuye a ella cuando fortalece capacidades para interpretar evidencia, desarrollar y adaptar prácticas, acompañar a otros profesionales y conducir procesos de mejora con creciente autonomía.

9. Implicancias para las iniciativas de apoyo y su escalamiento



La reflexión del encuentro tiene consecuencias directas para el diseño y escalamiento de iniciativas educativas. **Escalar supone ampliar el alcance de una intervención y desarrollar las capacidades que permiten sostener sus componentes esenciales en nuevos contextos.** La pregunta por la escala incorpora así la movilización de conocimiento, responsabilidades y mecanismos de acompañamiento hacia los actores permanentes del sistema.

Desde esta perspectiva, una iniciativa orientada a una mejora sostenible debiera explicitar desde su diseño al menos cuatro preguntas:

1

¿Qué prácticas efectivas busca instalar?

Esto requiere identificar con claridad los componentes esenciales que explican la propuesta y distinguir aquellos elementos que pueden adaptarse de acuerdo con el contexto.

2

¿Qué capacidades necesitan desarrollar los distintos actores?

Docentes, equipos directivos y sostenedores requieren capacidades diferentes y complementarias. Identificarlas permite definir una trayectoria de desarrollo profesional e institucional asociada a la implementación.

3

¿Cómo se acompañará y monitoreará el desarrollo de esas capacidades?

El seguimiento puede incorporar resultados de aprendizaje, evolución de las prácticas profesionales, apropiación de los componentes esenciales y desarrollo de capacidades internas de acompañamiento y conducción.

4

¿Cómo se acompañará y monitoreará el desarrollo de esas capacidades?

El seguimiento puede incorporar resultados de aprendizaje, evolución de las prácticas profesionales, apropiación de los componentes esenciales y desarrollo de capacidades internas de acompañamiento y conducción.

Estas preguntas conectan directamente con el desafío que Sumar Saberes ha venido planteando respecto del ecosistema de apoyo a la mejora educativa. La evaluación de una iniciativa puede considerar, junto con sus resultados, **su potencial para articularse con las capacidades existentes, generar aprendizaje durante la implementación y fortalecer a los actores que deberán sostener las prácticas en el tiempo.**

En lectura y escritura, esta perspectiva adquiere especial relevancia. La enseñanza especializada, el acompañamiento profesional, el liderazgo escolar y la articulación del nivel intermedio forman parte de una misma trayectoria de fortalecimiento de capacidades. **La sostenibilidad comienza a construirse cuando establecimientos y sostenedores desarrollan progresivamente las condiciones para aprender de la implementación, adaptar las prácticas con criterios compartidos y conducir su propia mejora.**



www.sumarsaberes.cl



@sumarsaberes



@Sumar Saberes



@Sumar Saberes