

**Implementar
programas
educativos
desde el vínculo.
Aprendizajes de
la sociedad civil**



telar

Implementar programas educativos desde el vínculo.

Aprendizajes de la sociedad civil

Autora

Isabel Ugalde, coordinadora de Comunidad de Práctica Telar

Producción de contenidos

María Isabel Astorga, coordinadora de Comunidad de Práctica Telar
Constanza Severin, coordinadora de Educación Fundación Olivo

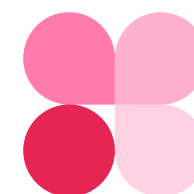
Edición

Constanza Severin, coordinadora de Educación Fundación Olivo
Carolina Ugarte, coordinadora de Comunicaciones Fundación Olivo

Diseño

Ana Hasbún

Publicado en Santiago de Chile, septiembre 2026



Índice

6

La sociedad civil y los vínculos que transforman

12

Síntesis de aprendizajes

14

¿Por qué importa re-conectar con el propósito de la educación?

18

Caso 1: Fundación Escuela Global y su pregunta por el origen

20

5 aprendizajes para implementar programas con propósito

22

La innovación como un proceso fundamentalmente humano

28

Caso 2: “Paisajes de aprendizaje”: la experiencia de innovar en comunidad de Fundación Patio Vivo

30

5 aprendizajes para implementar programas innovadores

32

El sentido ético de la evaluación y la mejora continua

36

Caso 3: El camino hacia los resultados del programa “cada día cuenta” de Fundación Presente

40

5 aprendizajes para implementar programas orientados a resultados y a la mejora continua

42

¿Cómo sostener en el tiempo los resultados de un programa?

46

Caso 4: La experiencia de Fundación Crecer con Todos para la sostenibilidad del programa “Primero LEE”

48

5 aprendizajes para implementar programas con resultados sostenibles

51

Un ejercicio colectivo

La sociedad civil y los vínculos que transforman

La sociedad civil cumple un rol fundamental en la construcción de bienestar social porque trabaja de manera cercana a comunidades en condición de vulnerabilidad, identifica de primera fuente problemáticas y necesidades, e impulsa estrategias y soluciones concretas a problemas sociales. Esa cercanía la convierte no solo en un actor que implementa iniciativas, sino también en una fuente permanente de conocimiento para enfrentar desafíos complejos.

En Chile, su crecimiento ha sido sostenido desde los años noventa¹ y en la actualidad un 47% de las personas en situación de pobreza ha sido beneficiaria de al menos un programa o servicio provisto por organizaciones de la sociedad civil.²

En paralelo a este crecimiento, el trabajo que realiza la filantropía con la sociedad civil en el país ha evolucionado desde un enfoque basado en el financiamiento, a uno enfocado en el impacto de sus programas. Hoy existe un creciente consenso en que financiar proyectos, por sí solo, no garantiza mejores resultados. Por ello, cada vez más el apoyo de la filantropía al trabajo de la sociedad civil combina financiamiento con acompañamiento técnico, articulación de redes y fortalecimiento de capacidades para asegurar que la implementación de los programas sociales logren resultados sostenibles.³

Desde 2021, **Fundación Olivo impulsa la Comunidad de Práctica Telar**, una iniciativa que busca fortalecer a organizaciones de la sociedad civil que trabajan en educación. Las Comunidades de Práctica son grupos de personas y/o organizaciones que trabajan en una temática en común y generar aprendizaje colectivo sobre ella mediante la interacción regular.⁴ En Telar, esto se hace a través de encuentros, pasantías, trabajo en grupo y talleres, entre otras metodologías colaborativas. Al facilitar el intercambio de aprendizajes y la articulación de redes, esta comunidad busca potenciar el impacto de los programas que implementan sus organizaciones, bajo la convicción de que los desafíos educativos requieren respuestas colaborativas, sistémicas y relacionales.

1. Irrarrázaval, Keim y Orta, 2024 Irrarrázaval, I.; Keim, D.; Orta, F. (2024). Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2023. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.
2. Irrarrázaval, I., Vergara, I. y Keim, D. (2025). Impacto con rostro humano: Radiografía del aporte de la sociedad civil a las personas. Centro de Políticas Públicas UC.
3. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS). (2024). Barómetro de la filantropía en Chile 2018–2023: Tendencias e índice de desarrollo. Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez. En colaboración con Fundación Chile+Hoy, Fundación Gabriel & Mary Mustakis y Fundación Olivo.
4. Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Chapter 1: Communities of Practice and Their Value to Organization. Harvard Business School Press.

Tras cinco años de trabajo conjunto, en Telar más de 30 organizaciones han tenido un espacio para aprender sobre el diseño, implementación y evaluación de sus proyectos, compartiendo experiencias, aprendiendo entre pares y generando conocimiento colectivo. Esto último ha sido posible gracias a uno de los elementos centrales de cualquier comunidad de práctica, el “cultivo de una cultura de compartir conocimiento”.⁵ Poner a disposición de otras organizaciones lo aprendido es una de las condiciones de éxito de una comunidad de práctica, de hecho, “la actividad de una comunidad de práctica madura supone, en la mayoría de los casos, la elaboración de productos de difusión”.⁶

Este documento es, en gran medida, una muestra de esta cultura de compartir conocimiento al poner a disposición de la sociedad civil reflexiones y aprendizajes de Telar sobre cuatro temáticas que ha considerado como cruciales para la implementación de proyectos.



Encuentro de la comunidad de práctica Telar

5. Sanz-Martos, S. (2012). Comunidades de práctica: el valor de aprender de los pares. Factores de éxito de Comunidades de Práctica. Editorial UOC.
6. Sanz-Martos, S. (2012). Comunidades de práctica: el valor de aprender de los pares. Factores de éxito de Comunidades de Práctica. Editorial UOC.

**¿Cuál es nuestro
propósito como
organización?**

**¿Cómo sabemos si realmente
estamos generando cambios
en las comunidades con las
que trabajamos?**

**¿Cómo innovamos en
nuestras prácticas y las
mantenemos en el tiempo?**

**¿Cómo sostenemos los
resultados de nuestros
programas?**



Fundación Patio Vivo

Porque cuando las organizaciones aprenden juntas y colaboran, mejoran sus programas y así, contribuyen a la vida de las personas y comunidades con las que trabajan.

Si bien la naturaleza y foco de Telar es la educación, las preguntas recién formuladas son relevantes y pertinentes para organizaciones de la sociedad civil que trascienden este ámbito. Definir con claridad el propósito, innovar de una manera oportuna y pertinente, evaluar los cambios que se buscan generar y sostener los resultados en el tiempo son desafíos transversales para organizaciones de distintos tamaños, territorios y áreas de acción. De esta forma, compartir estos aprendizajes es también una contribución de la comunidad de práctica Telar al fortalecimiento de organizaciones del ecosistema social en su conjunto.

Síntesis de aprendizajes

A continuación, se presenta una síntesis de los aprendizajes que han surgido en Telar en torno a cuatro dimensiones clave para la implementación de programas educativos: propósito, innovación, evaluación y mejora continua, y sostenibilidad de resultados.

Estas dimensiones se ejemplifican a través de cuatro casos prácticos, basados en las experiencias de las fundaciones Escuela Global, Patio Vivo, Presente y Crecer con Todos. Los casos muestran cómo el conocimiento que se construye desde la experiencia y el vínculo cotidiano de las organizaciones con las comunidades educativas se transforma en aprendizajes que van orientando sus decisiones y se establecen como estándares mínimos para la implementación de sus programas. El aporte que busca entregar esta publicación está justamente ahí: en mostrar, desde experiencias concretas, cómo estos aprendizajes se llevan a la práctica y pueden orientar la implementación de programas de otras organizaciones de la sociedad civil.



¡No es la primera vez que la Comunidad Telar comparte sus conocimientos y aprendizajes! Revisa aquí 4 documentos dirigidos a la sociedad civil



PROPÓSITO DE LA INICIATIVA

¿Las acciones que desarrollamos hoy nos acercan realmente al cambio que queremos lograr junto a las comunidades?

Volver al “para qué” es condición clave para implementar programas coherentes y orientados a resultados.

- Cinco aprendizajes claves a partir de la experiencia de **Fundación Escuela Global**
1. Modelar altas expectativas.
 2. Crear espacios seguros y amorosos para aprender.
 3. Dotar de sentido al currículo: conectarlo con el mundo.
 4. Creer en las capacidades del otro/a.
 5. Trabajar colaborativamente.

PROPÓSITO DE LA INICIATIVA

¿Qué solución podemos co-crear en el contexto de nuestro proyecto?

Innovar implica adaptar prácticas o tecnologías para generar mejoras significativas en un contexto específico.

- Cinco aprendizajes claves a partir de la experiencia de **Fundación Patio Vivo**.
1. Conocer en profundidad el contexto.
 2. Incluir a diversos actores en el proceso.
 3. Distribuir el liderazgo y responsabilidades.
 4. Implementar la innovación por un tiempo sostenido.
 5. Considerar las distintas percepciones.

EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

¿Estamos logrando los cambios que buscamos? ¿Qué está funcionando, qué no y por qué?

Orientar programas a resultados exige poner el foco en el problema y usar estratégicamente la evidencia.

- Cinco aprendizajes claves a partir de la experiencia de **Fundación Presente**.
1. Estudiar en profundidad el problema y la evidencia disponible.
 2. Usar la Teoría de Cambio como brújula.
 3. Monitorear y comprender el proceso.
 4. No obsesionarse con medir impacto.
 5. Tomar decisiones con evidencia.

SOSTENIBILIDAD DE RESULTADOS

¿Cómo fortalecemos capacidades para lograr que los resultados se mantengan en el tiempo?

La sostenibilidad de resultados o la permanencia de los cambios depende del desarrollo de capacidades.

- Cinco aprendizajes claves a partir de la experiencia de **Fundación Crecer con Todos**:
1. Construir vínculos con actores clave.
 2. Conocer necesidades y co-definir qué entendemos por calidad.
 3. Diseñar programas modulares y adaptables.
 4. Definir intransables y negociables.
 5. Sustener el trabajo en el tiempo.

1.

**¿POR QUÉ
IMPORTA
RE-CONECTAR
CON EL
PROPÓSITO
DE LA
EDUCACIÓN?**



La mayoría de las organizaciones de la sociedad civil nace de una convicción ética: contribuir a resolver una problemática o transformar una realidad que es injusta o negativa para personas, comunidades y localidades, entre otros. Sin embargo, en medio de la implementación cotidiana de sus proyectos y las múltiples demandas del entorno, es fácil perder de vista aquella razón por la que existe.

Reconectar con el propósito es fundamental para detenerse y preguntarse si los programas e intervenciones que se desarrollan están realmente respondiendo a ese sentido inicial. En el centro de la reflexión pedagógica e institucional de toda organización que trabaja en educación debiese estar la pregunta por el sentido de la educación escolar: ¿por qué y para qué ir a la escuela? Esta pregunta por el sentido es fundamental en cualquier tipo de organización. ¿Por qué es necesario desarrollar espacios públicos de calidad? ¿Por qué es relevante el acceso a la cultura? ¿Por qué trabajamos en parentalidad? ¿Por qué protegemos los bosques nativos?

La interrogante por el propósito de una organización permite revisar la coherencia entre lo que busca transformar y lo que efectivamente está haciendo. Supone preguntarse: ¿Las acciones que desarrollamos hoy nos acercan realmente al cambio que queremos lograr junto a las comunidades? La respuesta a esta pregunta no puede surgir solamente desde una intuición o un sueño de quienes impulsan una organización social. Requiere comprender, con evidencia, cuál es el problema social que se busca abordar, por qué es relevante para la población con la que se trabaja y qué estrategias tienen mayor potencial para producir el cambio esperado.

En este proceso, la Teoría de Cambio es una herramienta clave ya que, por una parte, permite diseñar una ruta coherente de los programas y asegurar que tengan pertinencia con el contexto en el que se implementan y, por otra, facilita el trabajo de los equipos al alinear criterios, orientar la toma de decisiones y mantener el foco en el cambio que se busca construir junto a otros.

Al reflexionar en conjunto sobre el propósito de su trabajo, las organizaciones de Telar han resumido en cuatro convicciones las respuestas a la pregunta sobre el **porqué y el para qué ir a la escuela**.



caso 1

Fundación Escuela Global y su pregunta por el origen

Escuela Global es una fundación creada por Francisca Elgueta, profesora de historia que en 2022 fue ganadora del Global Teacher Prize por su trabajo con Enfoque de Ciudadanía Global en escuelas de reingreso. Estas escuelas ofrecen enseñanza básica y media en modalidad de “2 años en 1” para estudiantes con dos o más años de rezago escolar. Las escuelas de reingreso son espacios de aprendizaje para estudiantes con mucho rezago y que han estado en situaciones de exclusión social y educativa. Además de los desafíos pedagógicos y académicos de estos contextos, el desarrollo del vínculo entre docentes y estudiantes es fundamental⁷. Ambos aspectos, académico y socioemocional, hacen que los docentes estén permanentemente exigidos y desafiados.

La experiencia de Francisca en las escuelas de reingreso la hizo cuestionar fuertemente su vocación y la llevó a preguntarse: ¿Cómo podemos generar experiencias de aprendizaje que les permitan a las y los estudiantes comprender críticamente su realidad y reconocerse como agentes capaces de transformarla? Esta pregunta, la hizo reconectar con su sentido vocacional y el propósito de educar en conexión con la vida de las y los estudiantes: ¿Cómo podemos conectar el currículum con las experiencias, conocimientos y comunidades de nuestros estudiantes? Con la intención de aportar de una manera más concreta a este desafío educativo y más convencida aún tras recibir el reconocimiento de Global Teacher Prize, Francisca fundó Escuela Global.



Fundación Escuela Global

Esta fundación está conformada por una comunidad de docentes convencidos de que **uno de los propósitos fundamentales de la educación es formar estudiantes que puedan ser agentes de cambio en sus comunidades**. En coherencia con esta convicción la fundación se dedica a promover y desarrollar la Educación en Ciudadanía Global con docentes y estudiantes a lo largo de todo Chile. La filosofía detrás de su trabajo se resume, en palabras de su fundadora, en «traer el mundo a la sala de clases y llevar a los chiquillos (estudiantes) al mundo».

La Educación en Ciudadanía Global es un enfoque pedagógico que integra aprendizajes y experiencias para desarrollar habilidades, conocimientos y valores que permitan a las personas actuar de manera responsable frente a desafíos locales y globales, contribuyendo a la construcción de sociedades más justas y sostenibles. El trabajo de Escuela Global se nutre también de Project Zero de la Universidad de Harvard, centro de investigación que ha desarrollado conocimiento y herramientas en torno al pensamiento visible y la ciudadanía global.

7. Hogar de Cristo. (2019). Del dicho al derecho: Modelo de calidad de escuelas de reingreso para Chile. Dirección Social Nacional.

Escuela Global trabaja con comunidades educativas para desarrollar y sostener prácticas pedagógicas vinculadas a la Educación en Ciudadanía Global y a la implementación de estrategias de pensamiento visible en el aula. Para ello, forma a los docentes de una comunidad educativa y, al mismo tiempo, identifica líderes que puedan impulsar y dar continuidad a estas prácticas. Esto se acompaña de recursos educativos entregados por Escuela Global y se trabaja junto a los docentes para que ellos elaboren sus propios recursos. Por ejemplo, unidades didácticas de Ciudadanía Global contextualizadas a las características y necesidades de cada escuela.

El proceso no termina con la formación: Escuela Global acompaña a los equipos para sostener estos cambios en el tiempo, promoviendo comunidades de aprendizaje entre docentes y generando redes con otros profesionales que también trabajan desde el enfoque de Ciudadanía Global. Un ejemplo concreto de esto es el proyecto “Comunidades Pedagógicas”, una red docente online que busca que los docentes se empoderen en su rol de líderes pedagógicos para que vean sus problemáticas como desafíos y busquen soluciones con otros profesores.

CONOCE MÁS SOBRE ESCUELA GLOBAL

Francisca Elgueta es una referente del enfoque de ciudadanía global en educación. Revisa aquí un reportaje que realizó CNN Chile sobre su trabajo.



En menos de cinco años, Escuela Global ha consolidado una comunidad de más de 68 mil docentes que crean, comparten y difunden material educativo, acercando prácticas pedagógicas y evidencia académica a docentes en Chile y el mundo. Conoce más de su trabajo aquí.



Fundación Escuela Global

APRENDIZAJES PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS CON PROPÓSITO

La experiencia de Francisca Elgueta en escuelas de reingreso la conectó con la convicción de que todas y todos los estudiantes pueden aprender, desarrollarse y alcanzar altos niveles de logro. Y que esto es independiente de la complejidad de su contexto siempre y cuando toda la comunidad educativa (docentes, directivos, familias) crean firmemente en ellos. Esto es lo que se conoce como una Cultura de Altas Expectativas, la que, en palabras de Francisca, “supone superar el asistencialismo y combinar contención con convicción en la capacidad de otros/as”.

Para la fundadora de Escuela Global, instalar una cultura de altas expectativas no solo es posible, sino imprescindible para avanzar hacia la justicia social. La decisión de trabajar con este enfoque nació de un proceso de cuestionamiento vocacional y la pregunta por el propósito. Casos como estos nos recuerdan que plantearse interrogantes clave, como la razón de nuestro trabajo, permite ampliar perspectivas e identificar nuevas soluciones que difícilmente surgirían sin el ejercicio de volver al origen.

Esta manera de abordar la educación nos entrega cinco claves para la implementación de programas educativos:

1.

MODELAR ALTAS EXPECTATIVAS

Creer genuinamente en las capacidades de estudiantes y docentes. Exigir y ofrecer coherencia implica que, para el caso educativo, los profesores deben ser tratados como profesionales y contar con condiciones adecuadas. El material y las instancias de trabajo, cualquiera sea la iniciativa que se implemente, importan muchísimo: niñas, niños y jóvenes merecen lo mejor, sin importar su contexto.

2.

CREAR ESPACIOS SEGUROS Y AMOROSOS PARA APRENDER

En contextos de vulnerabilidad, el aprendizaje requiere de un espacio especialmente seguro. Esto supone incondicionalidad en el vínculo, rutinas claras y prácticas consistentes para darle estabilidad a la implementación. El aprendizaje socioemocional debe ser transversal y los contenidos tratados deben estar conectados con la experiencia vital de los estudiantes.

3.

DOTAR DE SENTIDO AL CURRÍCULO: CONECTARLO CON EL MUNDO

Resulta fundamental traer el mundo a la sala de clases y proyectar a los estudiantes hacia el mundo. Desarrollar competencias globales implica conectar los contenidos con problemáticas actuales (pobreza, migración, desigualdad, democracia, cambio climático, tecnologías, inteligencia artificial, etc.) y generar espacios donde las y los estudiantes ejerzan ciudadanía.

4.

CREER, PERO REALMENTE CREER, EN LAS CAPACIDADES DE OTROS/AS

Las expectativas sobre las personas moldean resultados. Por esto, es crucial plantear desafíos exigentes pero alcanzables, promover preguntas abiertas que permitan reflexionar y disfrutar del aprendizaje con las comunidades con las que se trabaja. Creer en las personas requiere conocerlas profundamente, reconocer sus fortalezas, capacidades y recursos personales para identificar aquello desde donde pueden desplegar su potencial. Creer y fortalecer capacidades al mismo tiempo contribuye a desarrollar la agencia y la autonomía de las personas.

5.

TRABAJAR COLABORATIVAMENTE

La cultura de altas expectativas en la escuela también se construye entre adultos: planificar en equipo, priorizar el tiempo pedagógico, ser capaz de pedir ayuda y comprender que la evaluación es un medio y no el fin.

2.

LA INNOVACIÓN COMO UN PROCESO ESENCIALMENTE HUMANO



Las innovaciones no nacen ni funcionan de un día para otro. Tanto en las organizaciones como en las comunidades escolares, es necesario desarrollar un ambiente propicio para la innovación. Esto implica diversas condiciones, pero dos de ellas son fundamentales: tiempo y colaboración. La innovación necesita sostenerse durante un periodo suficiente para lograr un impacto significativo y los cambios deben hacerse con apoyo e involucramiento institucional.⁸

8. Mineduc (2025). ¿Qué entendemos por innovación educativa? El viaje a la transformación educativa. Centro de Innovación del Ministerio de Educación (CIM MINEDUC).

¿Qué entendemos por innovación? ¿Para qué y cómo innovar? ¿Cómo nos atrevemos a hacer algo diferente o disruptivo para generar un cambio? Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la innovación en educación consiste en implementar cambios significativos en las prácticas, los procesos, las herramientas y las formas de organización con el propósito de generar mejoras y aportar valor al aprendizaje, la enseñanza y al funcionamiento de los sistemas educativos.⁹ Innovar en educación se trata, sobre todo, de mejorar el aprendizaje de niñas, niños y jóvenes¹⁰ de una manera que pueda sostenerse en el tiempo y llegar a más personas.

Innovar no es algo simple ni lineal. No se trata solo de aplicar una metodología o replicar una técnica. Es, ante todo, un proceso profundamente humano. Las personas, sus relaciones, sus creencias y sus formas de trabajar están en el centro. Por eso, aunque las organizaciones tengan buenas ideas y evidencia sólida, los resultados nunca son completamente predecibles y cada experiencia es única. Replicar una innovación no significa copiarla, sino adaptarla con sentido a cada comunidad. A su vez, compartir experiencias y resultados de innovaciones, incluso cuando no son exitosas, es clave para fortalecer la capacidad de innovación colectiva y movilizar desafíos transformadores.¹¹



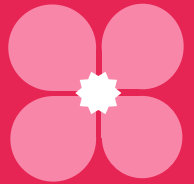
Fundación Patio Vivo

9. Vincent-Lancrin, S. (ed.) (2023), Measuring Innovation in Education 2023: Tools and Methods for Data-Driven Action and Improvement, Educational Research and Innovation, OECD.

10. Mineduc (2025). ¿Qué entendemos por innovación educativa? El viaje a la transformación educativa. Centro de Innovación del Ministerio de Educación (CIM MINEDUC).

11. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS). (2024). *Barómetro de la filantropía en Chile 2018–2023: Tendencias e índice de desarrollo*. Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez. En colaboración con Fundación Chile+Hoy, Fundación Gabriel S&P; Mary Mustakis y Fundación Olivo.

La Teoría de la Difusión de Innovaciones¹² describe cinco factores que facilitan la implementación de innovaciones por parte de comunidades.



***“Esto es mejor
de lo que yo
hago ahora”***

VENTAJA RELATIVA

Una innovación debe ser percibida por las personas de las comunidades con las que se implemente un programa social como un beneficio o mejora evidente.

***“Puedo probarlo
poco a poco”***

EXPERIMENTACIÓN

Un aprendizaje fundamental es que las comunidades puedan experimentar en pequeña escala. Es lo que muchas veces se llama “ciclos cortos de mejora” y que permite ir adecuando y perfeccionando la innovación.

***“Lo entiendo.
Parece posible en
mi contexto”***

SIMPLICIDAD

La innovación debe ser percibida como lo menos compleja posible para el trabajo que ya realizan comunidades y personas, ya que, a menor complejidad, mayor probabilidad de adopción de la práctica.

***“Veo que funcionó
en otro lugar como
el mío”***

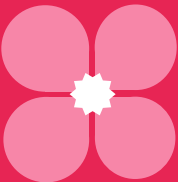
OBSERVABILIDAD

Las comunidades deben ser capaces de observar resultados o impactos concretos de la implementación ya sea en otro contexto o uno similar. Esto les permite evidenciar que sí es posible.

***“Esto encaja
con mis valores
y contexto, y lo
quiero sostener”***

COMPATIBILIDAD

La innovación debe ser coherente con creencias, prácticas y necesidades previas. En este sentido debe hacer conectar con las personas y comunidades.



12.HundrED (2023). *The Messy Middle: Implementing Education Innovations at scale*. HundrED Research Report #032.

caso 2

“Paisajes de aprendizaje”: la experiencia de innovar en comunidad de fundación **Patio Vivo**

Patio Vivo es una fundación que transforma patios de jardines infantiles, escuelas y liceos, en lo que denomina “Paisajes de Aprendizaje”. Su propuesta surge de una convicción profunda: los patios escolares son mucho más que un espacio físico fuera del aula y constituyen un entorno de aprendizaje al aire libre que impacta directamente en el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes. Patio Vivo se inspira en el concepto de “tercer educador” de la pedagogía Reggio Emilia, que plantea que el aprendizaje no depende solo de los docentes y de la interacción entre pares: los espacios donde niños y niñas se desenvuelven también influyen en cómo aprenden y se relacionan. Desde esta mirada, el entorno también educa y puede favorecer distintas formas de aprender, jugar, convivir y relacionarse. Así, la fundación co-construye y promueve espacios inclusivos y estimulantes en las escuelas que fortalecen el desarrollo físico, socioemocional y cognitivo de las y los estudiantes.

Un aspecto innovador de la propuesta de Patio Vivo es que los Paisajes de Aprendizaje se construyen junto a las comunidades educativas. Estudiantes, equipos directivos, docentes, acompañantes de patio y familias participan activamente de este proceso, el que está compuesto por distintas fases. En primer lugar se realiza un diagnóstico participativo junto a la comunidad, en 3 dimensiones: educación, arquitectura y cultura. En base a este diagnóstico se elabora una propuesta de diseño del patio con intención pedagógica y conectado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI); una vez definido el diseño con la comunidad, en tercer lugar se construye el patio; la cuarta y última fase considera la activación pedagógica en este nuevo espacio y el seguimiento de lo que sucede en el patio en conjunto con la comunidad educativa, lo que permite levantar indicadores, como aumento de la actividad física, aumento del juego libre y juego con desafío, aumento del contacto con la naturaleza, disminución de conflictos en el patio escolar, entre otros.

La construcción colectiva que impulsa Patio Vivo fortalece el sentido de pertenencia y la apropiación del espacio por parte de la comunidad educativa, ya que el patio responde a sus necesidades específicas, su identidad y a la manera en que habita el espacio, lo que contribuye enormemente a la sostenibilidad de la innovación.

Además de su programa Paisajes de Aprendizaje, Fundación Patio Vivo desarrolla Recreo Vivo, un programa que va más allá de la transformación física del patio incorporando estrategias para potenciar el juego, con la convicción de que este es una herramienta formativa esencial para el desarrollo de los estudiantes. A través de este programa, Patio Vivo busca transformar la cultura del recreo dentro de las comunidades educativas al promover que pase de ser considerado como un momento de transición entre clases a entenderse como una oportunidad de aprendizaje y convivencia para toda la comunidad escolar.



Recreo Vivo también surge de un proceso colaborativo entre la fundación y las escuelas. La implementación de este programa requiere de un proceso de al menos 24 meses que está compuesto por distintas fases: un diagnóstico participativo, una formación y sensibilización junto a la comunidad escolar que incluye talleres para los acompañantes de patio (resignificación del rol de inspector de patio) y sesiones con el equipo directivo y, finalmente, la construcción de un Jardín de Juegos.

Mediante la implementación colaborativa de estas fases, Patio Vivo busca mejorar la cultura del recreo, para lo cual implementa un “Índice Recreo Vivo” que evalúa tres dimensiones: bienestar, movimiento y juego. El índice es una triangulación de datos entre encuestas a directivos, estudiantes, acompañantes de patio y pautas de observación de los recreos. Los resultados han mostrado que el programa impacta positivamente en la cultura del recreo en todos los establecimientos.

Siguiendo la lógica de la Teoría de la Difusión, Patio Vivo logra mediante este programa que las comunidades educativas vean una ventaja relativa en la incorporación de recreos vivos ya que, al ser una construcción conjunta y no impuesta, les resulta natural y situado vivir el patio y los recreos de otra forma.

Patio Vivo es un caso de innovación cuyo punto de partida es el trabajo colaborativo con las comunidades educativas para impulsar un cambio cultural dentro de una escuela. Sus programas están sustentados tanto en evidencia teórica como en la experiencia práctica, a partir de la observación, la experimentación y la sistematización de lo que ocurre cotidianamente en los patios escolares. En palabras de Marcial Huneuss, director ejecutivo de Patio Vivo, «innovar es identificar un problema en una comunidad, reconocer una oportunidad para co-crear soluciones junto con la comunidad, prototipar, ver qué funciona, aprender durante el proceso, iterar, sistematizar y medir resultados». Esta definición evidencia una concepción de la innovación como un proceso colectivo, basado en la experimentación, el aprendizaje continuo y la generación de soluciones sostenibles junto a las comunidades educativas.

CONOCE MÁS SOBRE FUNDACIÓN PATIO VIVO

Reconocida como una experiencia innovadora en educación inicial por UNICEF. Revisa aquí.



HundrEd e International Baccalaureate Organization (IB) han seleccionado a Patio Vivo entre las 15 organizaciones del reporte Spotlight on Wellbeing in Schools. Revisa el reporte aquí.



Fundación Patio Vivo

5 APRENDIZAJES PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS INNOVADORES

A partir de su trabajo mediante “Paisajes de Aprendizaje” y “Recreo Vivo”, la fundación plantea cinco consideraciones claves para innovar tanto en las escuelas como en otros contextos sociales.

1.

CONOCER EN PROFUNDIDAD EL CONTEXTO EN EL QUE SE QUIERE IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN

Las innovaciones funcionan de manera diferente en distintos contextos¹³, por lo que implementarlas es complejo y desafiante, ya que no es solo un proceso técnico, sino, sobre todo, social. En este sentido resulta fundamental tener un alto nivel de comprensión de las personas y sus interacciones en una determinada cultura. Ya sea escolar, comunitaria o territorial. Darse el tiempo y trabajo para realizar diagnósticos participativos, entender la identidad institucional (a través del PEI por ejemplo) y conocer de forma profunda y situada las escuelas es el primer paso para desarrollar una innovación que sea pertinente y sostenible en el tiempo.

2.

INCLUIR A DIVERSOS ACTORES EN TODO EL PROCESO

Las innovaciones funcionan siempre y cuando se logre trabajar con distintos actores de la comunidad escolar, del barrio, institución u otro contexto. Por ejemplo, en el mundo educativo, si se trabaja con docentes y estudiantes en la cultura del patio, el apoyo del equipo directivo es una condición básica para innovar, ya que genera las condiciones estructurales necesarias. Incluir a todos los actores relevantes permite generar sinergias entre distintos roles, lo que permite que la innovación funcione colectivamente.

3.

DISTRIBUIR EL LIDERAZGO Y LAS RESPONSABILIDADES

En línea con la condición anterior, las innovaciones deben permear a toda la comunidad escolar. En esto es fundamental distribuir las responsabilidades y acciones asociadas a la implementación, evitando que el liderazgo recaiga en una sola persona. Cada actor de la comunidad debe asumir un rol específico: el equipo directivo facilitando recursos y condiciones; las y los docentes integrando la propuesta en la vida escolar; y los encargados de patio liderando su implementación cotidiana. El trabajo integral y simultáneo con distintos niveles de la comunidad educativa, y especialmente el acompañamiento activo a los encargados de patio, ha favorecido una apropiación compartida del programa.

4.

IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN POR UN TIEMPO SOSTENIDO

Para que realmente se logre una transformación, la ejecución de la innovación debe ser de largo aliento, ya que incorporar nuevas prácticas, metodologías o formas de trabajo implica procesos de adaptación, que suponen cambios en las creencias, las rutinas y los hábitos de las personas y de las organizaciones. Asimismo, el cambio se construye en relaciones de confianza (las que también requieren tiempo) y generando condiciones para que las comunidades educativas experimenten y aprendan del proceso.

5.

CONSIDERAR LAS DISTINTAS PERCEPCIONES SOBRE LA INNOVACIÓN CONTRIBUYE A SU SOSTENIBILIDAD

Según la Teoría de la Difusión de Innovaciones de Everett Rogers¹⁴, la permanencia de un programa o proyecto innovador no depende únicamente de las características propias de la innovación, sino que en cómo esta es percibida por las comunidades. Así, la adopción y permanencia de una innovación está profundamente mediada por los significados y valoraciones que las personas le atribuyen en su contexto. Para el caso de Patio Vivo, al ser una experiencia co-construida, las comunidades escolares le encuentran sentido al estar alineada con su PEI y, al mismo tiempo, les permite apropiarse de la innovación al ver las ventajas que tiene para las y los estudiantes.

13. HundrED (2023). The Messy Middle: Implementing Education Innovations at scale. HundrED Research Report #032.

14. HundrED (2023). The Messy Middle: Implementing Education Innovations at scale. HundrED Research Report #032.

3.

EL SENTIDO ÉTICO DE LA EVALUACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA



Uno de los desafíos más relevantes para la sociedad civil es lograr resultados y demostrarlos sin caer en la “obsesión por medir todo”. Al mismo tiempo, es fundamental que la cultura de la evaluación y monitoreo sea una práctica consistente y generalizada en las organizaciones para diseñar e implementar programas orientados a resultados. Es decir, mostrar qué funciona, qué no y por qué. Junto a esto, la difusión de estos resultados es una tarea esencial dado que permite mostrar la efectividad del sector a la sociedad en su conjunto.¹⁵

La evaluación y la mejora continua son una temática crucial y un desafío tanto ético como técnico: ¿Vamos a seguir haciendo algo que no tiene resultados positivos para los niños y niñas? ¿Nuestros programas generan los cambios que buscamos con las comunidades? Observar resultados es reconocer evidencias de cambio y aprendizajes colectivos, ya que mejorar no es solo lograr indicadores, sino fortalecer capacidades, vínculos y bienestar de las personas con las que se trabaja.

Que los programas busquen generar cambios relevantes para las comunidades con las que se trabaja es fundamental. Esto implica un trabajo vincular y humano importante: generar cercanía, construir confianza y facilitar el diálogo. A su vez, implica hacer un compromiso técnico: contar con fundamentos teóricos, herramientas para diseñar programas orientados a la mejora, realizar monitoreo y evaluación de programas, y utilizar los datos disponibles para la toma de decisiones. De esta manera lo ha planteado Ernesto Treviño, académico e investigador en políticas y mejora educativa: “El éxito de los programas, no solo depende de métodos técnicos sino también de crear condiciones culturales y psicológicas que impulsen la participación y la colaboración para sostener el cambio”.¹⁶

15. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS). (2024). *Barómetro de la filantropía en Chile 2018–2023: Tendencias e índice de desarrollo*. Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez. En colaboración con Fundación Chile+Hoy, Fundación Gabriel & Mary Mustakis y Fundación Olivo.

16. Treviño, E., Durán, F., Castillo, F., & Godoy, F. (2025). *Del discurso a la práctica: Mejora continua de las interacciones de aula en la Nueva Educación Pública*. Centro de Justicia Educacional.

La mejora continua en educación se entiende como un proceso sistemático, sostenido y contextualizado que busca fortalecer las capacidades de los actores educativos para generar transformaciones significativas en la gestión, enseñanza y resultados de aprendizaje. Implica ciclos rápidos y repetitivos de diseño, prueba, evaluación y ajuste de acciones en función de datos locales, con foco en el aprendizaje de las organizaciones.

La mejora continua se sustenta en el **Sistema de Conocimiento Profundo**¹⁷ que consta de cuatro ámbitos claves aplicables a cualquier programa social:



17. Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*.

caso 3

El camino hacia los resultados del programa “cada día cuenta” de Fundación Presente

El propósito de Fundación Presente es dar respuesta al problema del ausentismo y la desvinculación escolar. Su foco está en comprender el ausentismo como una señal temprana de riesgo y en promover una cultura escolar que valore la asistencia como parte central del aprendizaje. A través del programa “Cada Día Cuenta” propone enfrentar esta problemática desde una mirada no solo administrativa, sino también pedagógica, considerando la asistencia como una condición clave para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Fundación Presente nace el año 2014 poniendo en el centro un problema hasta entonces poco visibilizado en Chile: el ausentismo crónico. A partir del estudio de sus causas, consecuencias y de la evidencia disponible, la organización se propuso comprender este desafío en el contexto chileno y desarrollar estrategias para prevenirlo y promover la asistencia escolar. La experiencia de Fundación Presente releva un aprendizaje fundamental para el diseño e implementación de programas con impacto social: la importancia de identificar con muchísima claridad el problema que se busca solucionar y tomarlo como punto de partida para diseñar e implementar, junto a las comunidades, programas coherentes y con potencial de generar cambios.

“Cada día cuenta” propone transformar creencias y prácticas institucionales sobre la asistencia, para lo cual combina trabajo con equipos directivos, docentes, estudiantes y familias, buscando avanzar hacia una lógica preventiva de la inasistencia escolar.

El programa, en su primera fase, contempla una acción crucial: la elaboración de un plan de trabajo junto al equipo directivo y la conformación de un Comité de Asistencia. Este comité tiene sesiones quincenales para analizar datos de asistencia, identificar factores de riesgo, diseñar estrategias preventivas, monitorear resultados y coordinar acciones con toda la comunidad educativa. Además, contempla talleres para el equipo escolar, realizados durante consejos de profesores, orientados a fortalecer las capacidades de los equipos para prevenir el ausentismo, tomar decisiones basadas en evidencia e implementar prácticas que promuevan la asistencia. También se trabaja con estudiantes y sus familias mediante talleres, charlas y campañas de comunicación que promueven el compromiso de toda la comunidad educativa para favorecer la asistencia a clases.

Luego de años implementando el programa, Presente ha aprendido que hay una pregunta que orienta permanentemente la implementación: ¿las acciones que estamos desarrollando están contribuyendo a mejorar la asistencia escolar? En coherencia con esta pregunta, un eje de trabajo transversal del programa Cada Día Cuenta es el monitoreo mensual de la asistencia y de los indicadores de resultados intermedios. En este sentido, la evaluación no se entiende únicamente como un ejercicio de medición, sino como una práctica ética de aprendizaje y rendición de cuentas permanente hacia las comunidades educativas.

Para ello, el equipo de Fundación Presente realiza un análisis y monitoreo continuo de la asistencia escolar mediante los datos reportados por los establecimientos al Sistema Información General de Estudiantes (SIGE). Al menos una vez al mes, el equipo se reúne para analizar la información de una gráfica que muestra “implementación vs variación de asistencia” y reflexionan desde una mirada integral, es decir, no solo revisan los indicadores de asistencia, sino también datos sobre cómo se encuentra la comunidad educativa, qué acontecimientos han marcado el último mes y qué necesidades u oportunidades emergen del vínculo construido con cada establecimiento.

La combinación entre datos estadísticos y conocimiento situado de las comunidades ha permitido que las decisiones no se tomen únicamente a partir de la evidencia numérica, sino también desde el conocimiento profundo de las personas y los contextos con los que el programa se compromete.



CONOCE MÁS SOBRE FUNDACIÓN PRESENTE

El programa Cada Día Cuenta ha tenido importantes resultados: la asistencia de los colegios asesorados por Presente aumentó 2,5 veces más que el promedio nacional según los datos del Mineduc en 2025. Revisa más datos aquí.



La Fundación Presente ha sido seleccionada como una de las 16 iniciativas que mejoran aprendizajes en Chile por la alianza Sumar Saberes. Conoce más aquí.



A partir de 2024 en Presente comenzaron a hablar de “acupuntura de datos y resultados”. Con este concepto hacen alusión tanto a su sistema de monitoreo de evaluación mediante su propia plataforma (a partir de indicadores de proceso y resultado, y encuestas de creencias sobre la asistencia) como a sus jornadas de reflexión mensual a partir de datos cuantitativos y cualitativos. Para lograr comprender el proceso de implementación, analizan indicadores de proceso al mismo tiempo que se preguntan: ¿Cómo está la escuela?, ¿cómo estamos nosotros con la escuela?, ¿qué incidentes han sucedido en el último mes que sean relevantes para la asistencia de las y los estudiantes? De esta forma, revisan los números (por ejemplo, asistencia de ese mes), el porcentaje de implementación de programas y consideran la situación global de la escuela. Además, para tener mayor contexto, realizan comparaciones de resultados a nivel de escuela, comuna, región y país.

El entender por una parte el problema central y, por otra, el problema situado en cada escuela, y realizar el análisis de indicadores de proceso y resultados cuantitativos y cualitativos, les permite tener una comprensión integral de las dinámicas y factores que se viven en cada comunidad educativa sobre la asistencia a clases: *“Ahora sabemos qué está pasando en cada comunidad escolar, entonces podemos explicar los resultados”*. Esto se traduce en que la implementación, la evaluación y la mejora continua son dos caras de una misma moneda: buscan por una parte comprender y, por otra, demostrar que la solución al problema que se quiere mejorar es pertinente y adecuada.



5 APRENDIZAJES PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS ORIENTADOS A RESULTADOS Y A LA MEJORA CONTINUA

1.

CONOCER EN PROFUNDIDAD EL CONTEXTO EN EL QUE SE QUIERE IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN

Como suele escucharse en el mundo de la sociedad civil: es necesario *“enamorar del problema, no de la solución”*, ya que precisamente son las soluciones las que pueden ajustarse o modificarse en el camino en función del problema. Para realmente comprenderlo es fundamental estar al día con estudios, evidencia y estrategias que han sido exitosas. A su vez, escuchar activamente a las comunidades es un componente esencial para entender el problema y su contexto. El problema del ausentismo crónico y la desvinculación escolar están determinados por múltiples factores, desde las capacidades de la comunidad escolar y las características de los estudiantes, hasta la cultura local y ubicación geográfica, entre muchos otros. Presente ha sistematizado el conocimiento que han levantado sobre el tema y lo ha puesto a disposición en su página web.¹⁸

2.

TRABAJAR CON LA TEORÍA DE CAMBIO COMO BRÚJULA

La Teoría de Cambio es una herramienta clave para diseñar, implementar, monitorear y evaluar programas sociales. Funciona como una brújula, porque define con claridad los resultados que se espera alcanzar y explicita la lógica que conecta las actividades con esos resultados. Cuando éstos no son los esperados, la Teoría de Cambio permite revisar qué está fallando: si las hipótesis eran adecuadas, si las actividades se implementaron como se planificó o si la estrategia requiere situarse de mejor forma, lo que tendrá efectos en el trabajo con las comunidades. Así, además de una herramienta de planificación se convierte en una herramienta de aprendizaje y mejora continua para mantener el foco en el cambio que se busca generar.

18. Ver recomendaciones bibliográficas aquí

3.

MONITOREAR Y COMPRENDER EL PROCESO PROFUNDAMENTE

En Presente, durante mucho tiempo tenían evidencia del problema y los resultados de su programa, pero no comprendían concretamente las razones del éxito, es decir, qué actividades funcionaban y por qué. *“Necesitábamos entender ¿qué hicimos bien y qué hicimos mal?, teníamos evidencia del resultado, pero no del proceso”* explica Rebeca Molina. Entre 2017 y 2019, Presente comenzó a tener indicadores de proceso (satisfacción de talleres, evaluación de las asesoras, etc.) y de resultados (alza en la asistencia y cambio de la asistencia), pero pese a que tenían los datos de mejora de la asistencia, no lograban entender por qué habían ocurrido esos cambios. Aún les faltaba la mirada cualitativa: que permite observar, escuchar y comprender comunidades desde sus sentimientos, pensamientos y acciones en relación con el programa. Ambos tipos de evidencia dan una comprensión más profunda del proceso. Mediante la pregunta *¿estamos haciendo lo correcto con esta escuela para mejorar la asistencia?* han podido desarrollar acciones más pertinentes y contextualizadas a cada comunidad como, por ejemplo, el trabajo con las creencias sobre la asistencia.

4.

CUIDAR LA OBSESIÓN POR HACER EVALUACIONES DE IMPACTO

Con el objetivo de entender los cambios que generaba el programa, entre el 2022 y 2023 Presente participó en un sistema de evaluación por cumplimiento de metas y los resultados no fueron los esperados. Nuevamente no entendían el por qué de sus resultados, y esto abrió nuevas preguntas sobre cómo interpretar los datos. Sin embargo, ese mismo año la asistencia disminuyó a nivel nacional y las escuelas acompañadas por Presente experimentaron una caída menor que el promedio país. *“Aprendimos que no solo debemos obsesionarnos con una meta fija, como subir cierto porcentaje, sino también poner el foco en el análisis comparativo (benchmark), el cual también visibiliza resultados positivos aunque no se alcance la meta inicial”* explica Molina. Este aprendizaje reforzó la idea de que los datos cuantitativos son claves, pero siempre poniéndolos en contexto, comparando con otras escuelas, otras comunas, y a nivel nacional.

5.

REFLEXIONAR Y TOMAR DECISIONES CON EVIDENCIA: EL EQUILIBRIO ENTRE COMPRENDER EL PROCESO Y LOS RESULTADOS

La evaluación es clave para comprender si se está mejorando la calidad de vida de las comunidades con las que se trabaja o no. Por esta razón, los datos y evidencia levantados en los procesos y resultados tienen el potencial de promover espacios de reflexión sobre los programas. Reflexionar con evidencia (cuantitativa y cualitativa) permite orientar mejor las acciones futuras y así, tomar decisiones basadas en evidencia.

4.

¿CÓMO **SOSTENER**
EN EL TIEMPO LOS
RESULTADOS DE
UN PROGRAMA?



Cuando hablamos de sostenibilidad de un programa educativo o social, nos referimos a la capacidad de que los cambios y resultados generados se mantengan en el tiempo, incluso una vez finalizada la intervención.

Una manera de abordar este desafío es a través del **Enfoque de Capacidades**, desarrollado por Martha Nussbaum y Amartya Sen¹⁹, que propone desarrollar y fortalecer capacidades en las personas y comunidades participantes del programa, para que ellas sean las que sostengan los cambios. Para esto se debe trabajar en cuatro dimensiones claves junto a las comunidades.



19. Colmenarejo, R. (2016) Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. Ideas y valores, 65(160), 121-149.



Fundación Crecer con Todos

Desde este enfoque, para desarrollar programas sostenibles resulta fundamental entender a las comunidades como agentes activos y no como meros beneficiarios. Esta mirada es la que permite realmente potenciar su participación y compromiso con los programas. En este contexto, se debe trabajar a partir de la realidad de las personas y comunidades y considerar, como punto de partida, el fortalecer las capacidades ya existentes. Si el programa utiliza como punto de partida algo propio que ya les hace sentido a las comunidades, esto facilita que los elementos centrales de un programa, ya sean creencias, metodologías o prácticas, se integren en las rutinas y en la vida de las comunidades participantes.²⁰

En educación, este fortalecimiento de capacidades, por ejemplo, en liderazgo directivo o en prácticas pedagógicas, es lo que permite que las mejoras perduren y, a largo plazo, se traduzcan en mejores aprendizajes para las y los estudiantes.²¹

20. Raad, A., & Contreras, N. (2024). 7 claves para una innovación educativa efectiva: Aprendizajes desde Efecto Colectivo. Fundación Reimagina.

21. Dirección de Nueva Educación Pública (DEP) (2022). Fundamentos. Modelo de Desarrollo de Capacidades para el apoyo técnico-pedagógico.

caso 4

La experiencia de Fundación Crecer Con Todos para la sostenibilidad del programa

Crece con Todos es una fundación comprometida con garantizar el derecho a aprender a leer y escribir comprensiva y oportunamente. Su propósito es fortalecer las habilidades de lecto-escritura en educación inicial y primer ciclo básico, entendiendo que aprender a leer y escribir comprensivamente no es solo una meta académica, sino una condición fundamental para una sociedad más justa, equitativa y donde las personas puedan participar activamente. La convicción que sostiene este trabajo es clara: cuando cada niño y niña pueda leer, Chile prosperará”

Su programa “Primero LEE” tiene como objetivo que todos los niños y niñas desarrollen estas habilidades para desplegar su potencial tanto en el aprendizaje escolar como en su desarrollo integral. **Primero LEE consiste en un apoyo integral a equipos de aula, líderes escolares e intermedios por un periodo de cuatro años, durante el cual se desarrolla un modelo metodológico y de implementación sistemático, sistémico, escalable y con resultados comprobables.**²²

Crece con Todos y Primero LEE en particular, se organiza en 6 componentes²³: (I) programa innovador y equilibrado, (II) evaluación de aprendizajes, (iii) apoyos al aprendizaje, (iv) acompañamiento, (v) capacitación, y (vi) trabajo con familia. La primera fase, considera el componente ‘Programa innovador y equilibrado’, es decir, una fase inicial en que se realiza la organización anual del programa en colaboración con las escuelas. Esta organización incorpora diálogos para adaptar el programa a las diferentes realidades educativas, firma de convenios para formalizar el trabajo conjunto, capacitaciones previas y distribución de materiales pedagógicos para la implementación de la metodología Primero LEE.

Luego de esta fase inicial, se inicia la implementación de Primero LEE, la que contempla los componentes restantes del programa, estando en el centro del desarrollo de éstos la toma de decisiones, pertinente y oportuna, en base a los resultados de aprendizaje de niñas y niños. A su vez, y para la sostenibilidad de las mejoras en los resultados de aprendizaje, son claves los componentes: acompañamiento, evaluación de aprendizajes, y capacitación.

El acompañamiento busca fortalecer las capacidades institucionales mediante mentorías presenciales y/u on-line a equipos de aula y líderes escolares, mediante la observación de aula, análisis de resultados y retroalimentación para la mejora de los aprendizajes. El componente de evaluación implica un sistema de evaluación y análisis de resultados que permite el monitoreo y análisis continuo del avance del aprendizaje del estudiantado, de tal forma de tomar decisiones basadas en evidencia, y fortalecer el rol de líderes escolares e intermedios en la mejora de prácticas pedagógicas y de los aprendizajes. Y, por último, la capacitación tiene como propósito robustecer la formación de equipos de aula, líderes escolares e intermedios en el conocimiento y uso de la metodología Primero LEE, siendo una herramienta de aprendizaje que complementa el proceso de acompañamiento a los establecimientos. Estos tres componentes son fundamentales para lograr la autonomía de los equipos en la implementación, consolidando prácticas eficaces y sostenibles.



Fundación Crece con Todos

22. Castro, A., Coddou, G., & Morales, G. (2025). Modelo Primero LEE: Un aporte a la meta del Plan de Reactivación Educativa en el eje de fortalecimiento de los aprendizajes. Fundación Crece con Todos.

23. Castro, A., Coddou, G., & Morales, G. (2025). Modelo Primero LEE: Un aporte a la meta del Plan de Reactivación Educativa en el eje de fortalecimiento de los aprendizajes. Fundación Crece con Todos.

Crece con Todos ha logrado sistematizar su trabajo en estos seis componentes, en gran medida debido al trabajo con actores claves del ecosistema educativo chileno, resaltando el trabajo en conjunto con el Servicio Local de Educación Pública (SLEP) Del Pino. Con este SLEP han aprendido que la colaboración les ha permitido implementar un programa cuyos resultados se sostienen en el tiempo, y que además tiene efectos positivos en el aprendizaje de la lectoescritura. Así, **“la propuesta de Crece con Todos pone el acento en el desarrollo de capacidades: fortalecer equipos directivos, acompañar a docentes, generar cultura pedagógica y construir sistemas que puedan sostener las mejoras en el tiempo”** (Valentina Wagenreld, directora ejecutiva de Fundación Crece con Todos).

CONOCE MÁS SOBRE CRECE CON TODOS

El programa Primero LEE ha tenido importantes resultados. Entre 2020 y 2024, las escuelas que implementaron Primero LEE redujeron en 12 puntos porcentuales los estudiantes en nivel insuficiente en SIMCE, mientras que aquellas que no lo implementaron se mantuvieron estables en torno al 27%. Revisa más resultados aquí.



Crece con Todos ha sido evaluada por la alianza Sumar Saberes como una de las 16 iniciativas que mejoran aprendizajes.



5 APRENDIZAJES PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS CON RESULTADOS SOSTENIBLES

1.

CONSTRUIR VÍNCULOS CON TODOS LOS AGENTES IMPLICADOS

Para Crecer con Todos ha sido fundamental abordar a los distintos actores que conforman las diversas capas del sistema educativo: desde los SLEP, equipos directivos y equipos de UATP, hasta docentes de aula, estudiantes y familias. La sostenibilidad de los programas depende, en gran medida, de mantener un alto nivel de vinculación y confianza con los actores implicados en los programas, como también definir con claridad, el propósito, periodo de tiempo y los momentos de trabajo con cada uno de ellos. Cabe preguntarse: ¿qué actores son claves para que los resultados de mi programa se sostengan en el tiempo?

2.

CONOCER LAS NECESIDADES Y DEFINIR CALIDAD EN CONJUNTO

La sostenibilidad se construye desde el diálogo y la co-construcción, no desde la imposición externa de estándares. Por ello, la “preparación de la implementación”, en el primer año del programa es una estrategia clave que consiste en una jornada inicial de trabajo en la que se definen criterios compartidos, estrategias y herramientas para el trabajo conjunto. Al comprender las necesidades de la escuela, la organización puede, por una parte, saber en qué estado de evaluación y uso de datos se encuentra la comunidad escolar y, por otra, implementar adecuadamente los ejes de ciclo de acompañamiento pedagógico y modelos híbridos de acompañamiento docente.

3.

DISEÑAR PROGRAMAS MODULARES Y ADAPTABLES

Es clave contar con programas estandarizados y sistematizados, pero al mismo tiempo, flexibles y adaptados a cada comunidad. Esto supone definir etapas claras, metas, objetivos e hitos concretos. La “preparación para la implementación o etapa 0” que se realiza anualmente resulta fundamental, ya que se abre un espacio de aprendizaje y diálogo junto a las escuelas que permite ajustar la implementación a cada contexto, sin perder el foco estratégico del programa.

4.

DEFINIR INTRANSABLES Y NEGOCIABLES DEL PROGRAMA

Para asegurar coherencia y adaptación, es fundamental generar acuerdos contextualizados que mantengan la esencia del programa pero permitan su apropiación local. En esto es necesario distinguir entre lo intransable y lo negociable. Los intransables se relacionan principalmente con el “qué”: los objetivos, las condiciones básicas y el núcleo del programa. Por su parte, los negociables corresponden a ciertos aspectos del “cómo”: formas de implementación que pueden ajustarse según cada realidad educativa.

5.

DISEÑAR PROGRAMAS CON TIEMPO SOSTENIDO

El desarrollo de capacidades requiere tiempo. En el caso de Crecer con Todos, la propuesta contempla un acompañamiento de cuatro años. Este horizonte temporal permite generar vínculos sólidos, construir confianza, dialogar sobre los aspectos negociables y, sobre todo, desarrollar de manera efectiva las capacidades necesarias para que los cambios perduren más allá del programa.

Los aprendizajes recogidos en este documento muestran que la implementación de programas sociales es una acción esencialmente humana: todo programa social se desarrolla con y para las personas, por lo que el vínculo social es el centro del trabajo. Por ello, el impacto de un programa depende, sobre todo, de quienes trabajan en conjunto para su desarrollo.

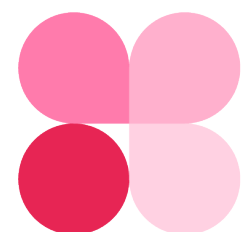
Un ejercicio colectivo

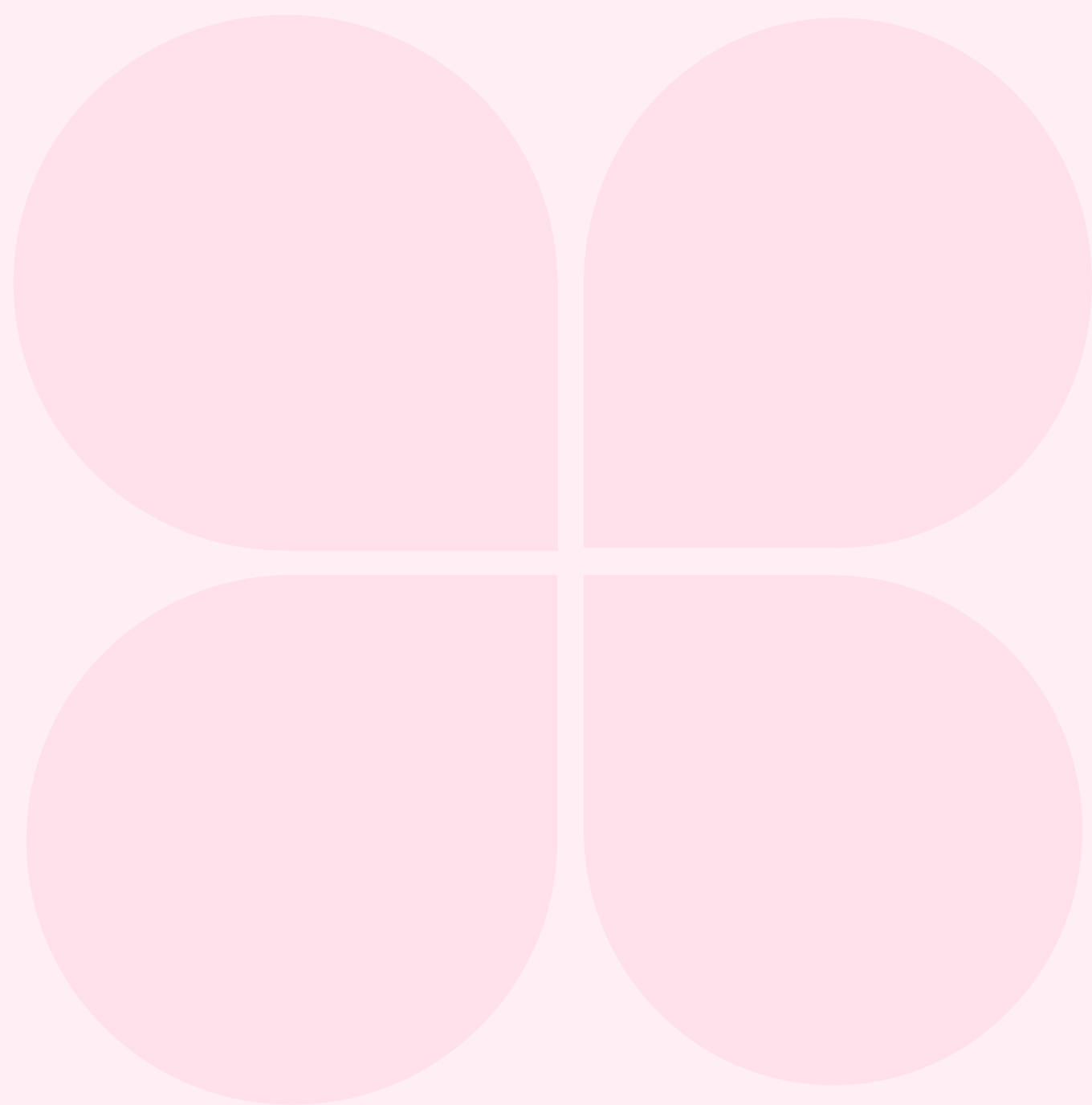
El presente documento da cuenta que el propósito, la innovación, la evaluación, la mejora continua y la sostenibilidad de los programas son procesos en los que evidentemente se requiere crear lazos de confianza con las comunidades, por lo que deben ser sistemáticos y sostenidos en el tiempo. Además están profundamente interrelacionados: fortalecer una de ellas repercute en las demás y, en conjunto, permiten potenciar el impacto de los programas y así, el de las organizaciones que los implementan.

Un aprendizaje central de Telar es que las organizaciones de la sociedad civil necesitan espacios para detenerse, compartir experiencias y reflexionar en profundidad sobre la implementación de sus programas, poniendo en diálogo la práctica con la evidencia. Durante estos cinco años, Telar ha buscado ser precisamente eso: un espacio de encuentro y aprendizaje entre pares que permita revisar prácticas, fortalecer estrategias y construir conocimiento a partir de desafíos y experiencias compartidas.

Agradecemos profundamente a todas las organizaciones y personas que han sido parte de este proceso y que han compartido generosamente sus experiencias, aprendizajes y también las dificultades que han enfrentado en el camino.

Este documento es fruto de ese ejercicio colectivo de apertura y colaboración. En Telar estamos convencidos de que cuando el conocimiento se construye en conjunto y se comparte, no solo se fortalecen las organizaciones de la sociedad civil y sus programas, sino que también se amplían las oportunidades de desarrollo de las personas y comunidades que participan de ellos.





olivo

 **telar**