

## Mejorar la Escuela

**Por qué es tan  
importante la  
información en la gestión**

# Datos como aliados: claves para usarlos

Registros, boletines, evaluaciones, fichas, informes. En la escuela hay una producción constante de información sumamente valiosa. Sin embargo, pocas veces es analizada de una manera integral y estratégica.

A veces se detecta que “algunos alumnos faltan mucho”, pero ¿se sabe cuántos y qué alumnos son?, ¿en qué período ha sucedido? Otras veces un docente se alegra de que los chicos “vienen bien”, pero ¿en qué sentido lo dice? ¿Han logrado aprobar las últimas evaluaciones?, ¿cuántos?, ¿todos o algunos? La información es la clave para responder a estas y otras preguntas y para tomar decisiones acertadas que apoyen la mejora constante de la institución. Con algunas acciones sencillas y concretas es posible generar el hábito de incorporar la información en las tareas cotidianas.

En esta sección encontrará un documento sobre la importancia de los datos para la gestión educativa, con ideas sobre cómo servirse de la información para mejorar la escuela. También encontrará preguntas útiles. También encontrará preguntas útiles para evaluar cómo se utiliza la información en su institución.

## ¿Por qué es importante la información en la gestión educativa?

Para saber en qué situación se encuentran los alumnos al inicio de un nuevo ciclo escolar, para conocer los avances y dificultades en el aprendizaje y adaptar las planificaciones, y para evaluar cuán cerca se está de construir una buena escuela es necesario trabajar con información. La información permite ir más allá de las percepciones. Permite confirmar o refutar las intuiciones y adicionar datos para entender mejor por qué se observa lo que se observa. El uso de información colabora con el abordaje profesional de la tarea educativa. Permite afinar las reflexiones y direccionar los esfuerzos por mejorar.

El uso de información en la gestión habilita avances en varios sentidos.

- Permite conocer en detalle cómo está la escuela respecto del aprendizaje de los alumnos y sus trayectorias escolares. Los datos hablan de sus niveles de aprendizaje, de su presencia o no en la escuela, describen sus trayectorias. Arrojan luz sobre las condiciones de la escuela y lo que la institución ofrece a los alumnos.

- En segundo lugar, la información ayuda a entender por qué pasa lo que pasa. A identificar las causas profundas de los resultados.
- A comprender las conexiones entre fenómenos y variables. A identificar qué prácticas favorecen los mejores resultados y cuáles es necesario modificar.
- Esa claridad permite comunicarlo que sucede con precisión. Los datos ayudan a ajustar el discurso a la realidad, a construir una imagen precisa de lo que sucede y a transmitir estas ideas con claridad.
- Usar información ayuda a consensuar ideas en equipo. Una comunidad educativa involucra a muchas personas que suelen tener miradas diferentes sobre lo mismo. Cuando se cuenta con datos es posible ir más allá de las frases genéricas que enfrentan a optimistas y pesimistas sin lograr acuerdo: “vamos bien”, “vamos mal”, “es un éxito” “es un desastre”. Usando datos, la información pone límites a la opinión y a la vez la alimenta, porque la carga de sentido, objetividad, realismo, dirección. A partir de los datos es más fácil convocar y sumar el compromiso del equipo docente.
- Finalmente, la información permite decidir mejor. Los equipos directivos trabajan en varios “frentes de batalla”. Más de una vez es necesario decidir cuál de ellos priorizar. Y siempre es necesario evaluar opciones, definir caminos y estrategias, planificar acciones, designar personas. La información es clave en cada una de esas decisiones. El conocimiento de lo que pasa permite actuar sobre las causas profundas de los problemas, optar por los recursos y acciones más potentes y necesarios.

Como señala Morduchowicz (2006), los indicadores “no cumplen solo una misión informativa: también desempeñan una tarea evaluativa, de emisión de juicios de valor. Si bien su esencia es la descripción, se espera que su lectura señale si determinado curso de los acontecimientos constituye una mejora o un deterioro.

En síntesis, el uso de información permite medir la realidad y describir con evidencia empírica la situación de la escuela en un momento dado. Esto es esencial para entender las causas y consecuencias de las situaciones que preocupan. También colabora con la comunicación y la claridad de los mensajes. Además, ayuda a fijar metas concretas y a evaluar cuán realistas son los objetivos hacia los que se orienta la labor. Por último, permite evaluar en qué medida se logran los objetivos luego de implementar diferentes estrategias, e identificar nuevos desafíos y oportunidades para continuar mejorando. El manejo de información es una de las herramientas clave de la gestión educativa. Los datos apuntalan un liderazgo profesional, porque ayudan a definir un norte compartido por toda la escuela y a construir los mejores caminos para alcanzarlo.

## ¿Cómo usar información en la gestión?

Las herramientas que por excelencia ayudan a medir y organizar la información son los indicadores.

### ¿Qué es un indicador?

Un indicador, como su nombre lo dice, es un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo. Podría definirse como un artificio que proporciona información relevante acerca de algún aspecto significativo de la realidad educativa. Los indicadores permiten captar y representar elementos de la realidad que no son directamente asequibles al observador. Y lo hacen de un modo sintético. Por ejemplo, la matrícula indica la cantidad de alumnos de la escuela, el porcentaje de repitencia habla de qué proporción de chicos no han accedido a los conocimientos suficientes el año anterior, la tasa de asistencia señala cuántos están presentes y cuántos han faltado, etc. Para cada una de estas situaciones, a su vez, es posible pensar en otros indicadores que permiten indagar en las causas de lo observado.

Seleccionando un conjunto de indicadores es posible conocer sintéticamente cómo está la escuela en la realidad. Sin embargo, esto no quiere decir que los indicadores expliquen por sí mismos las relaciones causales que existen en la realidad que representan, ni que permitan extraer conclusiones unívocas. La contribución de los indicadores consiste más bien en iluminar la realidad, en aportar datos para interpretarla.

Los indicadores son, como se ha dicho, indicios. No son la realidad. Construyen una representación sintética de la misma, una perspectiva general de la situación de la escuela. Como afirma el teórico español Tiana Ferrer (2013), “no se puede esperar de los indicadores que expliquen todos los aspectos de la realidad que abordan, ni mucho menos que expresen las relaciones de causalidad que se establecen entre sus diversas variables. Lo más que cabe razonablemente esperar, y no es poco, es que representen de manera coherente dicha parcela de la realidad, que destaquen sus puntos fuertes y débiles, y que permitan un cierto grado de comparación y el estudio de las tendencias principales que se detectan en dicho ámbito”.

El trabajo con indicadores permite identificar tendencias, fortalezas y debilidades. Los valores que toma cada indicador varían en el tiempo, de acuerdo con los cambios en las situaciones que miden. Los indicadores de gestión diagnostican y monitorean o “miden” el progreso en el acercamiento a los objetivos planteados. Ayudan a confrontar las intuiciones con la evidencia empírica, para poder confirmarlas o refutarlas.

Según el tipo de valores que toman se los llama indicadores cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos son los que se pueden expresar numéricamente (como la tasa de deserción, la cantidad de alumnos, el porcentaje de desaprobados, etc.); mientras que los indicadores cualitativos son los formulados de manera nominal (como “grado de satisfacción”, que puede ser alto, medio o bajo; o “género”, que puede ser femenino o masculino, etc.). Si se opta por construir

indicadores del segundo tipo es central definir con claridad los valores que puede tomar para garantizar su comparabilidad en el tiempo.

En las escuelas los dos tipos de indicadores están presentes. No es posible decir que alguno sea mejor o peor: sirven para medir diferentes cosas, de distinta manera y en diversos momentos. En cada caso, el sentido común y el buen juicio de quienes midan serán claves para definir qué tipo se utilizará, o incluso, cómo se combinarán ambos tipos para profundizar en algún aspecto que se quiera conocer.

Cualquier indicador que se tome en cuenta y se releve en las instituciones educativas solo logra institucionalizarse y cobrar sentido si responde a una problemática concreta que la escuela necesita resolver. De nada le sirve a una institución educativa construir indicadores y revisar sus variaciones si estos datos no se usan para tomar decisiones y definir acciones. El dato sólo se transforma en información cuando adquiere sentido. Y esa información se transforma en conocimiento cuando sirve para la toma de decisiones. No se trata de realizar mediciones como un fin en sí mismo. El objetivo es obtener datos pertinentes para los fines de la escuela.

## ¿Cómo plantear el uso de indicadores?

Las escuelas producen constantemente información muy valiosa para la toma de decisiones. Registros, boletines, evaluaciones, fichas, informes. Solo hay que organizar lo que ya existe y aprender a leerlo, decidiendo cuándo mirar cada dato y qué comparar con qué. Se trata de generar hábitos y rutinas para construir indicadores y mirarlos de manera sistemática. Y de recordar acompañar las reflexiones y basar las decisiones en una mirada analítica de los indicadores.

### Claves para que el equipo directivo use la información

- Construir un sistema de información a nivel escuela. Organizar un sistema de indicadores permite agrupar los índices prioritarios para poder compararlos en el tiempo. Lo importante es transformar la lectura de estos indicadores en una “rutina informativa” cargada de sentido. Cuando se observan los datos en forma habitual, es posible detectar situaciones problemáticas en forma temprana y aplicar ese conocimiento al momento de tomar decisiones relevantes o de conversar con los docentes. Este hábito también permite valorar los logros y alentar el trabajo de todos los que se esfuerzan a diario por construir una buena escuela.
- Organizarse en el tiempo. Dar una periodicidad a la lectura de indicadores. Monitorearlos de manera frecuente y sistemática ayuda a establecer tendencias y a conocer la evolución del aprendizaje. Considerando el calendario escolar, es posible establecer cortes para observar los progresos. Por ejemplo, de la mano de los registros, mes a mes puede hacerse el

recuento de asistencias. El cierre de cada trimestre o bimestre es una buena oportunidad para mirar las notas de los alumnos. A fin de año y luego de cada instancia de compensación pueden observarse además los porcentajes de promoción.

- Utilizar pocos indicadores, solo los necesarios. Definir un conjunto de indicadores clave que permitan monitorear de manera general el estado de la escuela. Mantener la simpleza permite observar el estado real de cada área y comunicarlo de manera práctica. La evolución de esos indicadores y la identificación de tendencias fuera de lo usual serán el puntapié para análisis más profundos. Esto guiará la búsqueda de más información.
- Considerar la variable tiempo en la lectura de los datos. ¿Cómo estaba la escuela hace tres años en relación a este problema? ¿Cómo está ahora? ¿Cómo era la situación inicial? ¿Cómo cambió a partir de la implementación del proyecto de mejora? En la medida en que el equipo directivo comienza a indagar sistemáticamente los datos, se va generando un cúmulo de información que permite observar las tendencias en el tiempo. Comparar los valores de los indicadores en diferentes momentos permite evaluar los resultados de las acciones que se hayan desarrollado y monitorear las tendencias y cambios.
- Dar sentido al uso de indicadores. Los indicadores no son la realidad, solo la reflejan. Por tanto, para modificar y mejorar las situaciones observadas es preciso actuar sobre la realidad. Monitorear los resultados parciales permite adelantarse y prevenir situaciones indeseables o que pongan en riesgo la escolaridad de los alumnos. Ese es el sentido de mirar la información: tomar decisiones. El foco estará siempre en el aprendizaje: que todos los alumnos progresen y alcancen los resultados previstos en los diseños curriculares para su grupo escolar.
- Realizar una lectura cruzada de indicadores. Es recomendable establecer cruces entre los diferentes indicadores para identificar las causas y relaciones entre fenómenos. Por ejemplo, es interesante comparar la relación entre el ausentismo de los alumnos y su porcentaje de repitencia para determinar cuánto incide el ausentismo en ese fracaso. O entre este índice y el de la calidad de las planificaciones. Comparar los datos de la escuela con datos oficiales del resto de las escuelas del país para obtener un parámetro también es muy útil (Ministerio de Educación de la Nación <http://diniece.me.gov.ar/>).
- Hacer cruces de información es importante mantener una mirada abierta. Muchas veces los datos sorprenden. Si la comparación se realiza para comprobar una idea, a veces esa hipótesis nubla la lectura de los resultados.



## Acciones para que el uso de información sea parte de la cultura institucional

Los datos suman claridad y precisión a la tarea de todos los miembros de la escuela. Aportan y enriquecen la comprensión de lo que sucede. En el acompañamiento de la profesionalización de los docentes es muy recomendable incorporarlos. En ocasiones existe entre los docentes miedo a incorporar datos cuantitativos por la sensación de que estos “deshumanizan” a la escuela. Es importante desterrar este miedo. Los datos suman a la lectura e interpretación de lo que sucede, pero no anulan los elementos sensibles que cada docente observa cotidianamente.

Es responsabilidad del equipo directivo fomentar decisiones criteriosas sustentadas en información y empujar a los docentes a ir más allá de sus percepciones y reflexionar de la mano de indicadores pertinentes. Mantener conversaciones frecuentes centradas en el aprendizaje, utilizando los datos como insumo, es central. Para lograr una cultura institucional que valore y utilice de manera constructiva la información, se debe generar un ambiente de confianza para la lectura e interpretación de indicadores. Algunas acciones potentes para trabajar en ese sentido:

- Prepararse para usar datos de manera institucional. Si el uso sistemático de datos es algo novedoso en la escuela, será necesario dedicar un tiempo previo a la preparación. En ese tiempo los equipos directivos pueden encontrar dos desafíos críticos: comunicar y consensuar con los docentes la necesidad de usar datos y construir los indicadores y criterios, y formarse a sí mismos y al equipo para que puedan desarrollar el trabajo (construir y observar indicadores, analizar información, sostener conversaciones basadas en datos, etc.).
- Incorporar los datos en las reuniones y conversaciones cotidianas con docentes. En las reuniones generales, tanto como en las individuales, es importante tener a mano los datos necesarios. En caso de no tenerlos, es preferible interrumpir el diálogo para buscarlos, antes que avanzar sobre hipótesis no confirmadas o percepciones. Por ejemplo, al conversar con un docente sobre el desempeño de los alumnos es preciso tener a mano los resultados de las evaluaciones. En las reuniones generales con docentes, o incluso con padres, es conveniente tener siempre la última síntesis de los resultados de la escuela. Esta incorporación de datos debe colaborar a que las conversaciones se centren en el aprendizaje de los alumnos. El equipo directivo guiará estos diálogos aportando preguntas para ampliar la visión de los docentes e incorporar evidencia empírica a su labor.
- Usar los datos para entender mejor aquello que preocupa. Mirar diferentes indicadores puede profundizar la comprensión de las dificultades que desvelan a los docentes. La información, leída criteriosamente, contribuye a

salir de interpretaciones simplistas (“lo enseñamos, pero no lo entienden”) o lugares comunes (“la familia no se compromete”), dando lugar a un autoanálisis de las propias prácticas y habilitando la búsqueda de acciones para revertir las dificultades.

- Establecer acuerdos respecto de aquello que es importante. El centro de toda acción del equipo profesional de la escuela es el aprendizaje de los alumnos. Este criterio guía la selección y lectura de información. En la medida en que docentes y equipo directivo acuerdan expectativas de enseñanza y aprendizaje consistentes entre diferentes grados, se construye una medida común para mirar indicadores y decidir en base a ellos.
- Compartir la información y fomentar el trabajo colaborativo. Es crucial involucrar a los docentes en la interpretación y uso de datos. En un principio mirar a fondo el desempeño de los alumnos y las prácticas de enseñanza puede incomodar. Pero en la medida en que los datos se incorporan en las conversaciones se incrementa la capacidad de trabajar en base a ellos. La clave es establecer normas claras para examinar los datos e instalar rutinas de conversación que los impliquen.
- Hacer un uso constructivo y positivo de los datos. Las conversaciones y discusiones en torno a los datos deben ser transparentes. Se trata de trabajar en equipo en torno a preocupaciones comunes, por eso nunca los datos deben constituir una amenaza para los docentes. Para lograrlo, es recomendable seguir algún protocolo de lectura de información. Una buena idea es partir siempre de describir lo observado, luego valorar lo positivo y recién después identificar aspectos a mejorar y proponer sugerencias. Centrarse en la descripción y cuidar la objetividad de lo que se dice permite generar conversaciones potentes y enriquecer la comprensión de la situación de la escuela desterrando amenazas. Es clave insistir en que el uso de los datos se orienta a valorar los logros e identificar oportunidades de mejora.

## La información como aliada

Una buena escuela es una escuela que mejora constantemente. Una escuela que se pregunta una y otra vez en qué situación está y cómo podría hacer para estar mejor. El uso de información es indispensable para cargar de realismo esta reflexión. Una buena escuela tiene datos actualizados y una rutina para mirar los indicadores y preguntarse sobre ellos. En una buena escuela, los indicadores no son un registro polvoriento usado solo cuando lo solicita un superior, sino un recurso siempre vivo, reflejo móvil de la situación cambiante de la institución.

Gestionar una escuela es una tarea compleja. Los indicadores ayudan a entender esa complejidad para accionar de la mejor manera. Decidir qué docente asignar a



cada grado, sobre qué temas organizar la próxima capacitación, qué prácticas de enseñanza destacar y compartir, a qué docente acompañar, qué estrategias aconsejar para un alumno con bajo rendimiento, cuántas vacantes ofrecer, etc., requiere de la lectura y el análisis de la información.

Sin embargo, es importante tener siempre en mente que los indicadores brindan indicios de una realidad que tiene su propia lógica y tiempos. Los procesos de una escuela son lentos y no siempre se notan cambios automáticos en los datos. Y las relaciones entre fenómenos y causas son complejas y variables. La reflexión sobre los datos es clave para transformar los indicadores en herramientas potentes para la toma de decisiones.

Por último: el sentido de la incorporación de datos a la gestión es mejorar el aprendizaje de los chicos. Los datos permiten saber con claridad cómo está la escuela, identificar situaciones críticas, planificar acciones para resolver problemas y evaluar las acciones implementadas. Permiten identificar e institucionalizar buenas prácticas, reconocer las fallas y continuar mejorando. Ayudan a construir buenas escuelas.

## Bibliografía

Bertoni, A., M. Poggi y M. Teobaldo. 1995. Evaluación. Nuevos significados para una práctica compleja. Buenos Aires: Kapelusz.

Gvirtz, S., I. Zacarías y V. Abregú. 2011. Construir una buena escuela: Herramientas para el director. Buenos Aires: Aique educación.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO (IPE-UNESCO), sede regional Buenos Aires. 2009. "La evaluación educativa, un criterio consolidado", en Dirección Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa (DiNIECE), Hacia una cultura de la Evaluación. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. Disponible en <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/55314/EL002395.pdf>.

Ministerio de Educación de la Nación. 2010. El trabajo del director y el proyecto de la escuela. Disponible en <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/55726/4%20El%20trabajo%20del%20director%20y%20el%20proyecto%20de%20la%20escuela.pdf.pdf?sequence=1>.

Morduchowicz, A. 2006. Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran. Buenos Aires: IPE-UNESCO. Disponible en <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/documentos/los-indicadores-educativos-y-las-dimensiones-que-los-integran>.

Poggi, M. 2008. “Evaluación educativa: sobre sentidos y prácticas”. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1(1), pp. 37-44. Disponible en <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num1/art2.pdf>.

Parker Boudett, E. A. y J. Murnane. 2006. “El proceso de mejoramiento haciendo ‘Uso Sabio de Datos’”. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL).

Steele, J. L y E. A. Parker Boudett. 2006. “Lecciones de liderazgo desde las escuelas que hacen Uso Sabio de Datos” .PREAL.

Tiana Ferrer, A. 2013. “Los sistemas de indicadores: una radiografía de la educación” en Kisilevsky, M. y Roca, E. (comps.) Indicadores, metas y políticas educativas. Madrid: OEI. Disponible en <http://www.oei.es/metas2021/EVAL2.pdf>.

### **Referencia para citado:**

Directores que Hacen Escuela (2015) “***Datos como aliados: claves para usarlos***”. OEI, Buenos Aires.