

# Gestión educativa basada en evidencias para la mejora escolar

Verónica Villarroel y Consuelo Gallardo

## RESUMEN:

La investigación profundizó en la gestión y uso de datos para la mejora educativa en establecimientos educacionales de la provincia de Concepción.

A través de un enfoque cuantitativo exploratorio, se aplicó un cuestionario a 38 directivos, buscando identificar fortalezas, debilidades y oportunidades. Los principales hallazgos muestran que los directivos de colegios científico-humanistas están más familiarizados con la gestión basada en evidencias. Se observan limitaciones en las competencias profesionales para el análisis y uso de datos para toma de decisiones para una educación de calidad.

## PALABRAS CLAVES:

gestión escolar; calidad educativa; mejoramiento educativo.

El uso sistemático de datos puede transformar la gestión escolar y potenciar el aprendizaje de los estudiantes. Este artículo indaga cómo los equipos directivos de establecimientos de la provincia de Concepción organizan y utilizan información cuantitativa y cualitativa para elaborar diagnósticos, diseñar planes de mejora y tomar decisiones informadas. Al centrar la atención en directivos de diferentes modalidades educativas —humanista-científica, técnico-profesional y mixtas—, se busca mapear fortalezas y debilidades de la cultura institucional en el análisis de datos, así como identificar barreras y oportunidades para consolidar una gestión educativa basada en evidencias.

Actualmente, se otorga una creciente importancia al uso de las analíticas de aprendizaje (learning analytics) como insumo para la planificación estratégica, la prevención del abandono y la optimización de procesos pedagógicos. Bajo la noción de “gestión educativa basada en evidencias”, se entiende el ciclo completo de levantamiento de datos —académicos, sociodemográficos, institucionales y de satisfacción—, su sistematización mediante indicadores y dashboards, y su transformación en planes de acción para mejorar procesos de enseñanza, desempeño docente y experiencias estudiantiles.

Más allá de recopilar datos, es fundamental transformar esa información en conocimiento accionable: establecer indicadores de desempeño, visualizar tendencias y vincular los hallazgos con el Proyecto Educativo Institucional y los estándares de calidad externa. Dentro de este enfoque, se reconocen al menos cuatro dimensiones clave: calidad de los datos: fiabilidad, oportunidad y representatividad de la información; capacidades técnicas: habilidades de los directivos y equipos para procesar y analizar datos; infraestructura tecnológica: sistemas informáticos, software de analítica y plataformas de gestión; cultura organizacional: actitudes y prácticas que promueven la reflexión colectiva y la rendición de cuentas.

En el diseño del estudio cuantitativo exploratorio se consideró a 38 establecimientos de distintas dependencias (públicos, subvencionados y particulares). La muestra incluyó 18 jefes de Unidad Técnico Pedagógica (UTP), 15 directores y 5 orientadores, con un promedio de edad de 45,9 años y una

participación del 58 % de mujeres. La diversidad institucional abarcó colegios humanista-científicos (50 %), técnico-profesionales (32 %) y mixtos (18 %), lo que permitió comparar prácticas de gestión entre distintos perfiles educativos. Para recabar información se aplicó un cuestionario validado por jueces expertos, compuesto por 23 ítems: 14 de respuesta cerrada (tipo Likert) y 9 abiertos. Los ítems evaluaron cinco ámbitos: familiaridad y confianza en el manejo de datos, frecuencia de uso y análisis de información académica e institucional, conocimiento y utilización de resultados de pruebas externas (SIMCE, DIA, PAES/PSU, PISA, TIMSS), recolección de indicadores internos (asistencia, notas, clima escolar, satisfacción de estudiantes y apoderados), aplicación de los resultados para la toma de decisiones y elaboración de planes de mejora.

El procesamiento de respuestas cerradas se realizó mediante estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar) y contrastes de medias según modalidad y dependencia. Las respuestas abiertas se analizaron mediante codificación temática, identificando patrones recurrentes en fortalezas, debilidades, barreras y propuestas de mejora.

Se presentan 7 resultados principales:

- 1.- Alta valoración de la gestión de datos. Más del 80% de los directivos reporta familiaridad con datos internos y externos, como asistencia, notas y trayectorias, y reconoce su utilidad para diagnóstico, prevención de abandono y ajuste pedagógico. La mayoría reconoce la utilidad de los resultados SIMCE y DIA para diagnosticar áreas de mejora y diseñar acciones preventivas, mientras que el conocimiento de pruebas internacionales (PISA, TIMSS) es bajo; menos del 30 % de los encuestados las emplea de forma rutinaria.
- 2.- Diferencias según modalidad. Se detectan variaciones en el manejo de datos según el tipo de establecimiento. Los colegios humanista-científicos evidencian un dominio ligeramente superior en el análisis y uso de datos que las escuelas técnico-profesionales y mixtas. Esto sugiere que el perfil académico y los recursos disponibles pueden influir en la cultura de mejora basada en evidencias.
- 3.- Recolección y uso de datos internos. Se identifican dos grandes categorías: datos de estudiantes (sociodemográficos, rendimiento semestral y continuo, trayectorias, encuestas de satisfacción) y datos institucionales (asistencia, repitencia, encuestas de clima, eficiencia interna, evaluación docente). Si bien casi todos levantan indicadores básicos—matrícula, asistencia, notas—solo algunos sistematizan datos sobre satisfacción, contexto familiar o indicadores de gestión organizacional. La falta de estandarización en la recolección de datos socio-familiares y de encuestas tecnológicas limita la visión integral del contexto estudiantil.

4.- Procesos de análisis y decisión. La mayoría usa la información para diseñar planes de acompañamiento, retención y reforzamiento, así como para ajustar metodologías de enseñanza y asignación de recursos. Se realizan reuniones periódicas de departamento, consejos escolares y talleres basados en directrices de la Agencia de Calidad. Un porcentaje menor —alrededor del 15% de los encuestados— señala carecer de espacios formales para el análisis colectivo o de un equipo comprometido, lo que obstaculiza la profundización en los datos.

5.- Gestión de resultados estandarizados. Mientras que los resultados de pruebas externas nacionales (SIMCE, DIA) se usan ampliamente para fijar metas institucionales, las evaluaciones progresivas internas (ensayos diagnósticos, exámenes de recuperación) y las pruebas externas de acceso (PAES/PSU) se emplean de manera más moderada. Esto genera tensiones entre la valoración de pruebas externas como insumo clave y la percepción de que estas no reflejan adecuadamente la realidad local.

6.- Debilidades y obstáculos. Se señalan cuatro tipos de barreras: carencia de competencias técnicas para análisis (falta de personal capacitado, conocimientos insuficientes), limitaciones de tiempo y recursos tecnológicos (software especializado y tiempo insuficiente para procesar información), cultura organizacional (falta de hábito de trabajo colaborativo y resistencia al cambio por parte de algunos docentes que valore la toma de decisiones basada en evidencias), trabajo sistemático (ausencia de protocolos sistemáticos para el levantamiento y validación de datos)

7.- Oportunidades de mejora. Los directivos proponen fortalecer la formación en uso de software estadísticos para el análisis de datos, crear un cargo específico de “Director de Mejora Escolar”, institucionalizar espacios de reflexión y monitoreo, y profundizar el análisis técnico de los datos para diferenciar tipos de ítems y habilidades evaluadas. También sugieren ampliar el uso de resultados de PISA y TIMSS, y desarrollar modelos predictivos de deserción y desempeño futuro.

### Reflexiones finales

La alta valoración de datos internos y nacionales revela un reconocimiento generalizado del potencial de la gestión basada en evidencias. No obstante, la limitada sistematización de encuestas de clima y la poca familiaridad con pruebas internacionales indican áreas de mejora. Es imprescindible fortalecer la capacidad analítica de los directivos y consolidar espacios de análisis colectivo que trasciendan la rutina de reuniones administrativas.

Las diferencias observadas según modalidad sugieren que los colegios humanista-científicos cuentan con mayor tradición en investigación y uso de datos, lo que podría ser replicado en otros entornos mediante alianzas interinstitucionales y transferencia de buenas prácticas. La creación de roles especializados en analítica podría asegurar la continuidad de los procesos y



#### REFERENCIAS SUGERIDAS

1. Villarroel-Henríquez, V., & Gallardo-Aguayo, C. (2024). Gestión educativa basada en evidencias para la mejora escolar. *Estudios Pedagógicos*, 50(2), 319-341. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052024000200319>
2. Rodríguez, P., Truffello, R., Suchan, K., Varela, F., Matas, M., Mondaca, J., Céspedes, J., Valenzuela, L., Valenzuela J. y Allende, C. (2016). Apoyando la formulación de políticas públicas y toma de decisiones en educación utilizando técnicas de análisis de datos masivos: el caso de Chile. Doi: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1419.9283>
2. Sedkaoui, S., & Khelfaoui, M. (2019). Understand, develop and enhance the learning process with big data. *Information Discovery and Delivery*, 47(1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/IDD-09-2018-0043>
3. Villarroel, V., García, C., Melipillán, R., Achondo, E., y Sánchez, A. (2015). Aprender del error es un acierto. Las dificultades que enfrentan los estudiantes chilenos en la Prueba PISA. *Estudios Pedagógicos*, 41(1), 293-310. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052015000100017neoliberal.Izquierdas>, (51), 1-16.

reducir la dependencia de iniciativas aisladas.

La identificación de barreras técnicas y culturales coincide con estudios previos en otros países, que advierten sobre la necesidad de cambiar mentalidades y dotar de herramientas concretas a los equipos directivos. La propuesta de institucionalizar espacios de reflexión es clave: el análisis de datos no debe ser un proceso individual, sino un ejercicio colectivo que genere sentido de pertenencia y propósito compartido.

Finalmente, vincular la gestión de datos con la innovación pedagógica representa un paso decisivo. No basta con registrar resultados: es necesario interpretarlos en función de objetivos educativos y diseñar intervenciones que atiendan causas profundas. En esa línea, el desarrollo de modelos predictivos y el uso de indicadores de logro a largo plazo (seguimiento de egresados) pueden convertir a las instituciones en organizaciones que aprenden de sus propias experiencias.

La consolidación de una cultura de gestión educativa basada en evidencias implica:

1. Fortalecimiento de capacidades técnicas: cursos, capacitaciones y mentorías sobre el valor de los datos y evidencias, analíticas de aprendizaje, estadística y uso de plataformas de gestión.
2. Asignación de roles claros: designar responsables de levantamiento, análisis y reporte continuo de datos.
3. Creación de espacios colaborativos: talleres y comunidades de práctica para reflexionar conjuntamente sobre hallazgos y planificar acciones.
4. Diversificación de fuentes de información: integrar resultados de evaluaciones internas progresivas, estandarizadas nacionales e internacionales, así como datos de seguimiento de egresados.
5. Orientación hacia la innovación pedagógica: traducir los análisis en proyectos concretos de mejora de la enseñanza y el aprendizaje, con seguimiento de impactos a mediano y largo plazo. Es decir, que el análisis profundice en causas y tendencias, y no quede en presentaciones descriptivas.



**Verónica Villarroel.** Directora Magíster en Educación Universitaria para Ciencias de la Salud de la Universidad San Sebastián. Doctora en Psicología y Magister en Psicología Educacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

**Consuelo Gallardo.** Psicóloga, Universidad del Desarrollo, Concepción, Chile.

**correo de contacto:** [cogallardoa@udd.cl](mailto:cogallardoa@udd.cl)

**correo de contacto:** [veronica.villarroel@uss.cl](mailto:veronica.villarroel@uss.cl)