

Carla Paparella es Licenciada y profesora en Ciencias de la Educación (Universidad de San Andrés), orientada a la formación en la mejora escolar desde la gestión directiva. Se dedica a la asesoría, implementación y monitoreo de políticas y proyectos educativos, con amplia experiencia en el sector estatal. Actualmente es Coordinadora Sr. del programa de educación en el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Estuvo a cargo de la Dirección de monitoreo y evaluación en la Dirección de proyectos de niñez, adolescencia y juventud en la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES). También participó como asesora del Programa nacional CONECTAR IGUALDAD (2012-17). Forma parte del plantel de especialistas del Proyecto HACER ESCUELA en *Gestión Pedagógica*.

Entrevista realizada por Paula Amartino en exclusiva para el Portal de las Escuelas.

P: Dada tu experiencia en la implementación y monitoreo de políticas y proyectos educativos, para comenzar nos gustaría preguntarte ¿qué son los indicadores educativos y para qué sirven?

R: Lo primero que me gustaría decir es que los indicadores son aliados centrales del equipo de conducción de una escuela porque son, para decirlo de forma concisa, la expresión sintética de la realidad o de algún aspecto de ella. Así, condensan de forma generalmente muy gráfica o clara, algún aspecto relevante del quehacer de la escuela. Según el tipo de indicador, pueden expresar esta realidad de distintas maneras. Los indicadores cuantitativos, por ejemplo, se expresan en formato numérico. Puede ser en porcentajes o números enteros; y los indicadores cualitativos en cambio con categorías nominales (niveles de satisfacción o lo que fuere que se define en función del indicador). Pero en ambos casos lo que tenemos es una forma de aproximarnos a ese aspecto de la realidad de una manera concisa. Por eso remarco que son aliados fundamentales de la gestión porque los equipos directivos claramente tienen un rol clave en la escuela pero deben atender a

múltiples dimensiones en simultáneo. Entonces ¿cómo hacer para dar respuesta a todas las demandas que tienen y a su propia función? Los indicadores vienen a dar un apoyo para focalizarse en lo importante, para encontrar los puntos a trabajar más críticos de la escuela. Además, lo hacen de forma bastante rápida. Si tuviésemos que reconstruir todo el tiempo a través de, por ejemplo, reuniones y conversaciones cada uno de los aspectos que nos puede mostrar un indicador, nos llevaría mucho tiempo. Una ventaja que tienen los indicadores es que se alejan de la percepción de las personas, es decir, si bien reflejan aspectos que “hablan” de nuestra realidad y por lo tanto nos involucran, también nos muestran la realidad de una forma más objetiva. Esa objetividad que nos brindan los indicadores es una aliada importante para la gestión porque lo que necesitamos es información para gestionar y focalizar, pero al mismo tiempo que nos de pautas válidas que nos permita ir conociendo los avances y retrocesos que vamos teniendo en la gestión. Para eso necesitamos que la información esté alejada de las percepciones de las personas y que al mismo tiempo se pueda complementar. Es decir, si a los indicadores nadie los interpreta, no pasa nada con ellos. El valor está dado cuando interpretamos esos indicadores que nos permiten ir viendo de una forma más alejada de nuestra propia mirada, cómo va evolucionando un aspecto central de la escuela.

P: ¿Esos indicadores tienen que ser interpretados de manera colectiva? ¿Qué indicadores son importantes para que el equipo directivo pueda usarlos en la toma de decisiones?

R: Creo que en relación a eso hay dos cuestiones importantes para destacar. La primera es que la escuela todo el tiempo genera datos. O sea, todas las escuelas sea a través de instrumentos más digitalizados, más organizados por las propias políticas provinciales o a través de planillas - aún en formatos de papel- continuamente están registrando datos importantes en relación a cómo funciona esa institución en ese momento y como son las trayectorias escolares de los estudiantes. Entonces, esos datos que la institución educativa genera, registra y eleva, generalmente, son muy ricos. Por ejemplo, las escuelas siempre hacen seguimiento de la asistencia, las calificaciones, algunas características de las trayectorias escolares, información de

las familias... entonces ahí partimos de un grupo de indicadores o un grupo de base datos que podría nutrir indicadores que son relevantes para la gestión escolar diaria. De esa manera, la escuela no es ajena a estos indicadores sino que los tiene a mano o por lo menos tiene la fuente que los podría generar. No son los indicadores que vienen de otra esfera de la política educativa, sino que la propia escuela es la que los genera. Ahora, si bien la escuela genera una gran cantidad de datos relevante es importante poder precisar cuáles son los indicadores clave porque un riesgo recurrente cuando las instituciones empiezan a orientar sus acciones a partir del uso de evidencia es que también se pueden perder en una infinidad de indicadores que es difícil transformar después en información. Entonces, ¿cuáles son los fundamentales? Siempre serán aquellos que iluminen aspectos centrales de la escuela, del quehacer de la escuela, de su objetivo fundamental. Porque si bien nos podría interesar conocer otros aspectos, lo primero que tenemos que saber es cómo estamos trabajando para alcanzar la misión principal que tiene la escuela. Entonces todos los indicadores que seleccionemos tienen que estar vinculados a este objetivo central. Con esto me refiero a indicadores de rendimiento interno, por ejemplo, las *calificaciones* que van dando la pauta de cómo están logrando los objetivos de aprendizaje cada uno de los estudiantes. Con rendimiento interno me refiero por ejemplo a la *tasa de repitencia*, *abandono*... Obviamente hay una diferencia importante según el nivel educativo en torno a cuáles son los indicadores más relevantes. Por ejemplo, el de *asistencia* lo podemos mirar en todos los niveles o el de *calificaciones* que lo observamos en el nivel primario y en secundaria (o notas conceptuales para nivel inicial). Pero, por ejemplo, la *tasa de abandono* no es un indicador que tenga tanto peso en primaria, pero sí hay que mirarlo (y es muy relevante y crítico) en el nivel secundario. Entonces, ahí también empieza a haber algo de entender el objetivo que tiene en la escuela cada uno de los indicadores, en el marco de la tradición y las características que tiene hoy ese nivel. Estos últimos nos permiten entender cómo son las trayectorias escolares, los aprendizajes de cada estudiante y a partir de este primer mapeo podemos empezar a profundizar con otros indicadores en los puntos a trabajar. O sea, nos permiten identificar focos de atención y, en base a ellos, lo que vamos a hacer. También a través de los indicadores, podemos entender qué está pasando y al saberlo podremos comprender los procesos de enseñanza y aprendizaje, los criterios de evaluación, la inasistencia,

tanto de estudiantes como de docentes. Los diversos indicadores nos van dando información complementaria para poder entender por qué se llega a esos resultados que hablábamos en la primera parte.

P: ¿Qué instrumentos nos ayudan a recolectar datos en la escuela? ¿Qué técnicas podemos utilizar para analizarlos?

R: Es muy importante que las escuelas cuenten con instrumentos porque si bien registran sistemáticamente datos, para transformarlos en indicadores requieren un trabajo adicional con la fuente que puede ser poco sencillo de resolver para la propia institución. Entonces, por un lado, es clave que esto se atienda desde la política educativa: facilitar a las escuelas instrumentos digitalizados de sistematización de datos y visualización de indicadores. De esa manera pueden apoyar de forma simplificada y significativa la tarea a las escuelas. Es una tarea que se puede organizar para todas las escuelas con la misma información, dado que los datos más relevantes son los mismos y que después se pueden profundizar con otros instrumentos. Eso les facilitaría mucho la tarea, tanto de registro como visualización.

Las escuelas producen mucha información y datos que se elevan a la propia instancia de supervisión, pero no vuelven indicadores procesados, consolidados en una serie histórica para poder ir viendo la evolución. Un ejemplo claro de política educativa que pone en el centro el uso de datos educativos para tomar decisiones y dirigir mejor los esfuerzos y recursos son los Sistemas de Alerta Temprana. Los Sistemas de Alerta Temprana existen en muchos países de la región, especialmente post-pandemia. Desde CIPPEC, estamos apoyando a Entre Ríos y Mendoza en su desarrollo para el año que viene.

Estos sistemas son una herramienta que se apoya en los datos nominalizados de los estudiantes y genera alertas que anticipan que un estudiante presenta factores asociados al abandono escolar. Algunos datos que usualmente sirven para generar las alertas son: asistencia, calificaciones, repitencia, sobreedad, nivel socioeconómico de las familias, ingreso tardío al sistema educativo. Analizados

conjuntamente, se puede advertir de forma anticipada que podría haber una trayectoria en riesgo para algunos estudiantes.

Entonces imaginemos que la escuela cuenta con esos datos ¿cuánto más fácil puede ser la tarea de acompañar trayectorias, de focalizar el acompañamiento a los docentes de las áreas más críticas, pensar proyectos institucionales específicos para atender a las situaciones? De esa manera, es más fácil la tarea. Por eso digo que los datos son aliados.

Ahora bien, actualmente muchos de estos datos se siguen registrando en papel e incluso en las provincias que cuentan con sistemas de gestión escolar nominales, generalmente no brindan o devuelven información de forma procesada a las escuelas. Entonces, esto es algo que hay que seguir trabajando. En ese sentido Hacer Escuela tiene mucho para aportar porque está muy cerca de las escuelas y de lo que ellas necesitan.

Con respecto a qué instrumentos pueden usar las escuelas, hay planillas simples que circulan o mismo el Proyecto Hacer Escuela acerca algunas que son muy interesantes. No tienen que ser muy sofisticadas. O sea, lo primero que resaltaría es que sería pertinente que se trate de un instrumento digitalizado - abandonar el papel para esto porque se vuelve muy difícil poder utilizarlo sistemáticamente - y luego es clave pedir apoyo a actores en la escuela que conozcan este proceso. Siempre hay alguien que conoce cómo usar estas herramientas. De esa forma, se arman planillas donde se van registrando estos indicadores que mencionamos, organizados por año escolar por ejemplo, para tener la mirada de lo que pasa en cada año. Así, conocer cómo son las características de cada estudiante que tiene repitencia, por ejemplo o cómo se van manifestando en cada trimestre y en cada área los niveles de materias desaprobadas. Ese tipo de información digitalizada nos permitirá después ir viendo, tras cada corte evaluativo del boletín (que es un periodo importante para organizar el análisis de los datos) cómo se van dando estos factores. En cuanto a los instrumentos para analizar el seguimiento de trayectorias, el Proyecto Hacer Escuela comparte una *hoja de ruta*. Esa herramienta, por ejemplo, releva aquellos indicadores que todo el tiempo la escuela está mirando pero organizados de un modo simple lo que permite encontrar fácilmente los puntos de atención o focos en relación a los grados, los años escolares, o las áreas disciplinares que concentran los indicadores más críticos. Esa es la base sobre la cual apoyarse

para empezar un trabajo con información y decidir acciones de acompañamiento en gestión pedagógica a partir de líneas generales orientadas a estos grupos que requieren mayor atención.

P: ¿Cuál es tu mirada acerca de la tensión que existe en torno a la idea del uso de datos educativos y la deshumanización del estudiante?

C: Cuando se trabaja con los equipos escolares en el uso de la información surgen algunas ideas instaladas en torno a esto, una es esta que vos planteas y que supone que los datos al ser justamente objetivos son representaciones frías de la realidad y generalmente incompletas, es decir, no la reflejan del todo. Lo cual es cierto y nadie pretende que un indicador o un grupo de indicadores pueda reflejar la complejidad de la realidad escolar. Justamente, si nosotros pensamos que tenemos que gestionar y operar sobre una realidad que es muy compleja - que cada vez es más desigual además - ¿por qué no pensar que los indicadores son un apoyo sobre el cual montar nuestras interpretaciones y nuestro conocimiento de esa realidad para no perder el foco y destinar el escaso tiempo que tenemos para nuestro trabajo? Los equipos directivos reconocen que están muy desbordados de tareas. Entonces es importante pensar en una apoyatura que nos ayuda a guiar la mirada, entender claramente dónde hay que focalizar los esfuerzos y maximizar nuestro impacto en la gestión con aquellos grupos que más lo requieren. De esa forma, cuando pensamos que deshumanizan en realidad estamos imaginando que hay una interpretación lineal de los datos pero eso no es cierto o no debería serlo. Tampoco los datos son el reflejo de la realidad. O sea, los indicadores son señales de una parte de la realidad pero para trabajar con indicadores no basta con verlos nada más sino que necesitamos interpretarlos. Y allí radica la riqueza del trabajo con indicadores, en la interpretación conjunta que se hace de esos datos. Es decir, hay un valor importante en cómo trabajamos los indicadores en la escuela, en la medida en que abrimos esos datos a los involucrados y los ponemos sobre la mesa para interpretarlos conjuntamente, para atribuirles una explicación que nos hace sentido para nuestra realidad. Entonces los datos sueltos que nadie logra interpretar, no sirven de nada. Juntar datos por juntar no nos va a dar ningún aporte para la gestión escolar. La parte del trabajo de interpretación y de generar información es, justamente, el valor

agregado que generamos a partir del dato contextualizado y puesto en “diálogo” con otros. De esa forma, los mismos datos o valores para repitencia, abandono, tasa de abandono, calificaciones, etc. en un contexto pueden ser interpretados de una manera y en otro, de diferente forma. Así, un indicador que para un contexto puede dar cuenta de una mejora, en otro contexto podría expresar que los niveles están empeorando. Por ejemplo, si no sabemos cómo viene dándose esos valores en el tiempo, no los podemos interpretar como un resultado de mejora o si viene reflejando un estancamiento o una desmejoría. Eso solo lo sabremos si podemos mirarlos en el tiempo e interpretarlos con los propios actores. Entonces, no hay que pensar al dato desde un lugar alejado de la realidad, sino como una variable que nos ayuda a volcar todo nuestro conocimiento sobre el contexto escolar de una forma focalizada y orientada que nos aporta a nosotros mismos - seres humanos que tenemos una capacidad limitada - el valor de la comparabilidad, imposible de recolectar de otro modo. Es muy importante poder gestionar comparando para ver tendencias históricas y darles seguimiento a los indicadores a través del monitoreo cuando lo estamos abordando con algunas acciones.

Ese conocimiento de si mejoramos o no, solo lo podemos tener a través del seguimiento de indicadores. De otra manera nos quedamos en ideas que seguramente no sean iguales para todos los actores involucrados. Por eso los datos son aliados, porque también permiten consensuar que todos estamos viendo lo mismo. Por ejemplo, si hay una *tasa de desaprobados* en matemática del 50 % no hay mucho para opinar. Sí podemos debatir por qué pasa eso y habrá miradas complementarias para definir qué hacer, pero el dato no lo podemos discutir mucho. O sea, una *tasa de repitencia* del 20% es un dato que nos permite conocer algo de la realidad que de otra manera es difícil de precisar. Entonces, hay que correrse de ese lugar y entender que no es solo el trabajo con los indicadores sino que es *gestionar con* los indicadores. Así, ahí está todo el aporte de ese equipo directivo y docente para transformar esos datos en información y orientar las acciones a partir de esa información.

P: En esto de orientar las acciones en el marco de un proceso de mejora, que nace a partir de un diagnóstico institucional, ¿cuál sería el valor del uso de datos para la construcción del diagnóstico?

R: Bueno, el valor central es poder aterrizar en una descripción de la situación actual de la escuela que sea completa y pertinente. Es decir, los indicadores nos fuerzan a mirar el accionar fundamental de la institución, entonces cuando lo hacemos necesariamente estamos viendo, analizando y discutiendo sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, la calidad de esos aprendizajes y el nivel de accesibilidad para todos los estudiantes del derecho a la educación. Eso nos permite posicionarnos en un diagnóstico basado en lo que es relevante como equipo directivo. Hacerlo podría tener una multiplicidad de dimensiones cuasi infinitas, muy difícil de procesar. Entonces el primer aporte es partir de lo fundamental. Y el segundo aporte es consensuar miradas del punto de partida complementadas con la objetividad de los indicadores. Porque algo que ocurre en cualquier organización es que las personas que la integran tienen recorridos de vida y profesionales diversos, llegan a la escuela en momentos distintos. Hay personas que están hace 20 años, otras que acaban de llegar... entonces ¿cómo hacemos para que todas esas miradas distintas y reales consensuen en un punto de partida común? No es tan fácil. Entonces, una forma de acortar esas posibles discusiones que tal vez no son tan conducentes, es partir de datos. Ellos nos sitúan en “lo importante a mirar”, es decir, nos pone a todos en la misma página. Nosotros acá mencionamos algunos. Si bien es cierto que cada institución puede sumar sus indicadores fundamentales, y eso es muy interesante, los que mencionamos anteriormente no pueden faltar. De esa forma, partimos sobre la base de un análisis acerca de una cuestión que nos interesa, y sobre esto consensuamos miradas, intercambiamos opiniones, hipótesis y acordamos un diagnóstico que refleja este punto de partida. La tercera ventaja que tienen los indicadores es ponernos en la situación de punto de partida y esa es la mirada con la que trabaja el plan de mejora.

El plan de mejora está todo el tiempo pensando que es posible mejorar cualquier realidad escolar. Entendemos que podemos trabajar mejor, en pos de mejores aprendizajes, más igualitarios, de mejores trayectorias escolares, de mayor disfrute de estudiantes y docentes de su trabajo y de su experiencia de aprendizaje. Entonces, es necesario establecer un punto de partida presente, contextualizado y situado. Y poner a la escuela, y a todo el equipo, que la integra en esa conversación de cómo estamos hoy. Eso es un valor en sí mismo porque la vorágine es muy intensa

en el día a día, cuando arranca el ciclo escolar, con todas las actividades, las demandas, etc. Así, ponernos en un tiempo presente es importante para los procesos de mejora. De otra manera no tenemos claro tampoco cuál será el resultado final de ese proceso de mejora y tampoco podremos entender si fue efectivamente una mejora, en qué medida y a qué se debió. Asimismo, también los procesos de mejora tienen que estar situados todo el tiempo, “¿qué hacemos y para qué?” “¿A dónde llegamos?” “¿Cuál fue el resultado de todo este esfuerzo?”. Poder dimensionar todo ese esfuerzo requiere si o si de tener claro un punto de partida.

P: ¿Dónde radica la importancia de la evaluación de la puesta en marcha de esas acciones que tienen una meta bien definida, conociendo el punto de partida y sabiendo a dónde queremos llegar? ¿Es importante trabajar en equipo sobre esta etapa del proceso de mejora?

R: Son instancias centrales, es decir, cada paso del proceso de mejora tiene una importancia clave en el resultado final. Es cierto que este último no siempre significa lograr lo que se propuso, porque en el medio van a surgir múltiples cuestiones que seguramente sean aprendizajes institucionales riquísimos para seguir pensando la mejora. Pero sí es cierto que tenemos que apoyarnos sobre cada uno de esos momentos. El diagnóstico institucional nos permite dar el punto de partida. La definición de un objetivo y de acciones nos marca a dónde queremos llegar y qué vamos a estar haciendo para llegar a eso. El monitoreo nos va dando la pauta de en qué medida logramos hacer lo que nos propusimos y en qué medida, si lo logramos, van dando los resultados intermedios esperados, o sea si esas acciones van orientándose hacia ese resultado final.

Ahora, esto que vos decías de pautar momentos es super importante y a la vez es muy difícil. Entonces, me parece que ahí hay algo interesante para el propio equipo directivo que es el que conduce el proceso de mejora: tiene que establecer plazos reales pensando en el objetivo propuesto en el proyecto de mejora, en las acciones que llevarán a lograr ese objetivo y en encontrar cuáles son los puntos claves para hacer el monitoreo. Hay acciones que son claves para el seguimiento. También otra variable que ayuda mucho a que el seguimiento se pueda dar y que al mismo tiempo se pueda implementar el plan de mejora que es distribuir las responsabilidades.

Entonces así como hay algo irrenunciable para el equipo directivo que tiene que ver con el seguimiento general de ese plan de mejora, en las acciones claves si o si tiene que estar el equipo directivo mirando y apoyando. Entonces, ¿cómo hacemos para que esto ocurra? Bueno, distribuimos en otros actores esa responsabilidad. Si hay más actores responsables logramos primero que si soy responsable de una tarea es más probable que la haga, porque se me atribuyó esa responsabilidad, es un compromiso institucional y no tengo que hacer todo. También, genera formación de equipo, estamos trabajando todos por ese objetivo, o sea, eso es lo que define un equipo ¿no? Entonces empezamos a ver que cada uno aporta en su acción a algo mayor que es relevante para la escuela en sí mismo. Eso nos genera una sensación de equipo que es fundamental para la mejora escolar. También logramos que ese seguimiento se pueda ir dando porque cada uno está pendiente de su acción y es responsable por ella. Así hay un seguimiento más continuo del plan de mejora pero que no recae únicamente en un solo actor o en dos actores (como director/a y vicedirector/a).

P: Para finalizar, ¿cuál es la relación entre la recolección de datos y el diseño de un plan de acción para la mejora?

R: La relación es constante y, de alguna manera, son dos caras de lo mismo porque el plan de mejora no puede prescindir de datos - en ninguna de sus etapas -. El propio plan de mejora es un instrumento también para fomentar el análisis de los datos, si bien no es un instrumento que sintetiza datos, fuerza a mirarlos. Así, los planes de mejora en cada una de sus etapas están nutridos por indicadores educativos: en el diagnóstico, cuando definimos el objetivo (y tenemos que definir una situación a la que queremos llegar cuantificada, tanto cualitativamente como cuantitativamente), cuando vamos a tener que establecer un punto al que queremos llegar reflejado en un indicador... aparecen una y otra vez los datos. Por ejemplo, cuando establecemos el monitoreo pensamos cuáles son los datos que esperamos que se vayan moviendo en cada parte del proceso de implementación y en la evaluación y miramos finalmente lo que ocurrió. O sea que los datos son el colchón sobre el cual se monta el plan de mejora, en cada una de sus etapas. Y por eso

remarco esta idea de que son aliados para establecer de forma focalizada, orientada, clara y precisa en cada una de sus etapas.

P: Muchísimas gracias Carli por tus aportes en esta entrevista para el Portal de las Escuelas y todos sus lectores.