

## INFORME DE INVESTIGACIÓN



# Uso de evidencias para la toma de decisiones en el sistema educativo

Aspectos conceptuales y aportes  
de la investigación educativa



**Jefe de Gobierno**

Jorge Macri

**Ministra de Educación**

Mercedes Miguel

**Jefa de Gabinete**

Julia Raquel Domeniconi

**Subsecretario de Planeamiento e Innovación Educativa**

Oscar Mauricio Ghillione

**Subsecretaria de Gestión del Aprendizaje**

María Lucía Feced Abal

**Subsecretario de Gestión Económico Financiera  
y Administración de Recursos**

Ignacio José Curti

**Subsecretario de Tecnología Educativa**

Ignacio Manuel Sanguinetti

**Directora Ejecutiva de la Unidad de Evaluación Integral  
de la Calidad y Equidad Educativa**

Samanta Bonelli

**Directora General de Educación de Gestión Estatal**

Nancy Sorfo

**Directora General de Educación de Gestión Privada**

Nora Ruth Lima

# Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa

Equipo Uso de Datos y Evidencias en la Gestión Educativa

Equipo de Investigación Aplicada y Gestión de la Evidencia (IAGE)

## Elaboración del informe

Ariel Tófalo (coord.)

Marcelo Krichesky

Silvina Prado

Yamila Goldenstein Jalif

Paula Medela

---

La UEICEE no es responsable en ningún caso del uso y destino que se pueda hacer de la información contenida en esta publicación.

## **UEICEE**

Carlos H. Perette 750, piso 7

(1104) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

+54 11 6076-6000 int. 7193

[buenosaires.gob.ar/calidad-y-equidad-educativa](http://buenosaires.gob.ar/calidad-y-equidad-educativa)

# Índice

Introducción .....	5
Uso de evidencia en políticas públicas. Aspectos conceptuales .....	7
Aportes a la construcción del problema de investigación .....	10
Tensiones entre la producción de conocimiento y los ámbitos de decisión política ....	13
A modo de cierre .....	16
Referencias bibliográficas .....	18

# Introducción

El presente documento forma parte de un proyecto iniciado en 2024 en el marco de la Coordinación de Investigación Aplicada y Gestión de la Evidencia (IAGE) de la Unidad de Evaluación de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE), cuyo objetivo principal es analizar en qué medida los datos, la información y el conocimiento que se produce acerca del sistema educativo de la Ciudad es utilizado y apropiado para la toma de decisiones vinculadas tanto con la identificación de problemas, así como también con el diseño, la implementación y la evaluación de políticas y programas.<sup>1</sup>

En las páginas siguientes se presenta una síntesis de aportes conceptuales y antecedentes sobre la temática provenientes del campo académico y de organismos internacionales. La UEICEE tiene vastos antecedentes para destacar en relación con el uso de evidencias para la toma de decisiones. Durante los últimos veinte años, los equipos que la conforman han sido convocados y consultados por distintas áreas de gestión del Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para investigar la relevancia, la necesidad y la factibilidad de ciertas políticas, orientar acciones, establecer líneas de base para futuras evaluaciones, así como también para acompañar los procesos de implementación y evaluación de programas y proyectos. Algunos ejemplos pioneros de este tipo de abordajes pueden encontrarse en la evaluación realizada sobre el Proyecto Maestro + Maestro, Programa ZAP en educación primaria (Gluz *et al.*, 2005); el seguimiento del Programa Tu Esfuerzo Vale en el Nivel Secundario (Sverdlick, Austral y Otero, 2005).

Entre los trabajos más recientes cabe mencionar, entre otros, el estudio de la implementación del diseño curricular para la nueva escuela secundaria (NES), política monitoreada desde el área de Currículum y acompañada por el equipo de investigación entre 2016 y

---

<sup>1</sup> El proyecto de investigación incluye una serie de entrevistas en profundidad con funcionarios de áreas clave del Ministerio de Educación jurisdiccional (direcciones de nivel, modalidades, planeamiento educativo) y también con agentes de las áreas de producción de información de la UEICEE. Asimismo, prevé la aplicación de encuestas a supervisores y directivos de establecimientos de educación primaria y secundaria de gestión estatal y privada.

2017 (Austral *et al.*, 2017); la investigación sobre los inicios del Proyecto Jornada Extendida en el Nivel Primario (Di Pietro *et al.*, 2017) y su evaluación de impacto (Cerutti y Payer, 2022) junto con el estudio sobre la política de Promoción Acompañada orientada a reducir el impacto de la repitencia en las trayectorias educativas en este nivel (Di Pietro *et al.*, 2019). Respecto de la educación de jóvenes y adultos, se desarrolló en los últimos años un estudio sobre los cambios en el régimen académico en los CENS (Krichesky *et al.*, 2018) y la implementación de la Educación Técnica Profesional en los Bachilleratos con Orientación Profesional (Belmes, Rodrigo y Tissera, 2017).

Finalmente, cabe destacar por su pertinencia para este campo de estudios, el trabajo realizado sobre las demandas de diferentes agentes y las vacancias del campo de la investigación acerca del sistema educativo de la Ciudad en 2018 (Krichesky y Rodrigo, 2019) un proyecto articulado con el CINDE (Centro de Información y Documentación Educativa) que puso en foco la relevancia de la divulgación y la disponibilidad de la información producida sobre el sistema educativo jurisdiccional desde diferentes instituciones y agencias de investigación.

# Uso de evidencias en políticas públicas

## Aspectos conceptuales

En las últimas décadas se registra en la investigación social un interés creciente por el estudio de las capacidades estatales y la eficacia de las administraciones públicas. La preocupación por optimizar la gestión ha puesto en debate no solamente los aspectos político-institucionales de los procesos involucrados en ella, sino también su apoyatura científico-técnica. Asimismo, junto con la búsqueda de mayor eficacia en la gestión de los asuntos públicos, aparece un renovado interés por mejorar el vínculo entre la administración y la ciudadanía (Jaime y Vaca Avila, 2017). A partir de esta preocupación, hacia fines de los años 90 se concretan en Estados Unidos y Europa acciones gubernamentales<sup>2</sup> que impulsan el enfoque de *políticas públicas basadas en evidencia* (en adelante, PPBE).

El enfoque de las PPBE converge así con las necesidades de modernización de los estados que operan sobre sistemas sociales cada vez más complejos (Jaime y Vaca Avila, 2017). En el plano educativo, esto se traduce en la necesidad de que las políticas puedan responder a las nuevas demandas, a la diversidad, las identidades y creencias ligadas a la experiencia educativa y al modo en que deberían funcionar los sistemas formativos. Un informe de Eurydice (2017) señala que existen diversos factores a considerar al momento de comprender la incidencia del conocimiento y las evidencias en los procesos de toma de decisiones en los sistemas educativos: la experiencia, la formación de los decisores; los recursos disponibles; las costumbres, las tradiciones y los valores propios del contexto en el cual se toman esas decisiones; las presiones políticas y de los grupos de interés; el pragmatismo y las contingencias. Todos elementos que intervienen y modulan las relaciones posibles entre el campo de producción de evidencias y el de las decisiones sobre políticas públicas.

---

<sup>2</sup> Entre las más destacables cabe señalar la creación de la Oficina de Evaluación de Tecnología del Congreso de Estados Unidos (1972) que sirvió de inspiración para la creación de agencias similares durante los años 80 y 90 en Francia (OPECST), en el Parlamento Europeo (STOA), en el Reino Unido (POST) y en Alemania (TAB) (Cincunegui, 2021).

En este marco, el enfoque de las PPBE se define como “un conjunto de métodos, cuyo objetivo es aportar información al proceso de elaboración de políticas” con el objeto de que las personas que toman las decisiones estén más y mejor informadas sobre lo que concierne al objeto de sus intervenciones (Chaverri Chaves y Arguedas Ramírez, 2020). El horizonte de este enfoque es que las políticas públicas dejen de fundamentarse solo en opiniones y criterios sesgados por la ideología o la experiencia personal de quienes toman decisiones y que sean progresivamente reemplazados por evidencia científica para optimizar la gestión de los asuntos públicos (Flores Crespo, 2013; Jaime y Vaca Avila, 2017; Chaverri Chaves y Arguedas Ramírez, 2020). En Estados Unidos y en algunos países europeos, actualmente se promueve el enfoque de las PPBE para la modernización de los procesos de gestión pública junto con la creación de entes externos u órganos de profesionales y expertos como componentes centrales de retroalimentación para las burocracias estatales.<sup>3</sup> Asimismo, en los últimos años esta tendencia ha cobrado mayor centralidad en las agendas de gobierno de diferentes países de América Latina y en particular en la Argentina se apoya en una tradición del sistema educativo nacional, dado que la creación de áreas de planeamiento se remonta a la década del 50 (Lamarra, 2006).

Un punto clave del enfoque de las PPBE es la conceptualización acerca de qué se consideran “evidencias”, ya que no necesariamente todo dato, información o conocimiento disponible puede cumplir ese papel. Este debate abrevia a su vez en discusiones provenientes del campo de la gestión del conocimiento, las cuales aportan criterios relevantes para distinguir qué es un dato, qué es información y qué es conocimiento. Siguiendo a Pérez y Botero (2010), existen básicamente dos perspectivas para analizar esta tríada de conceptos. El enfoque constructivista plantea un esquema jerárquico o de pirámide en el cual los datos formarían la base, la información sería el estamento intermedio y el conocimiento la punta de la pirámide. Se trataría entonces de conceptos relacionados, en tanto unos se constituyen como requisito para los otros. Por otro lado, el enfoque representativo propone otra lectura, que se opone al carácter inductivo del constructivismo en tanto plantea no solo una diferencia cuantitativa sino cualitativa entre estos tres conceptos. Lejos de la idea de conocimiento como un conjunto de datos brutos, procesados y con sentido, los autores enrolados en esta vertiente señalan que la propia producción del dato ya comporta cierto conocimiento, el cual orienta y define el modo de observar y recolectar esos hechos objetivos, así como también su sistematización y significación, lo que los constructivistas definen como información. En este sentido, el conocimiento no es el estadio final del recorrido, sino que antecede al dato y es actualizado por la información, lo que genera la posibilidad de un “bucle” o retroalimentación mediante la cual esa nueva información puede actualizar el conocimiento previo y conducir así a un nuevo conocimiento sobre la realidad observada. Retomando entonces la cuestión de

---

<sup>3</sup> Entre las más destacables cabe señalar la creación de la Oficina de Evaluación de Tecnología del Congreso de Estados Unidos (1972) que sirvió de inspiración para la creación de agencias similares durante los años 80 y 90 en Francia (OPECST), en el Parlamento Europeo (STOA), en el Reino Unido (POST) y en Alemania (TAB) (Cincunegi, 2021).

qué puede ser considerado como evidencia en el marco de las PPBE, Chaverri Chaves y Arguedas Ramírez (2020) destacan como una característica de este enfoque el valor del conocimiento producido en el marco de procesos científicos con cierto rigor metodológico. En sus propias palabras, se trata de un “conocimiento especializado de alta calidad, obtenido mediante robustos procesos investigativos para construir evidencia y vincularla al proceso de formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas”. (2020:45).

Si bien el enfoque de las PPBE ha tenido una fuerte pregnancia en los discursos sobre capacidades estatales y modelos deseables de administración de lo público, en los últimos años han surgido reformulaciones que plantean modificar la noción de políticas “basadas” en evidencias, proponiendo en cambio la idea de “decisiones informadas” por evidencias. De este modo, retomando los señalamientos realizados sobre los diferentes factores que intervienen en los procesos de formulación de políticas y toma de decisiones, las evidencias se comprenden como un insumo relevante para lograr políticas públicas efectivas pero que necesariamente conviven con otros aspectos influyentes como cuestiones ideológicas o de contexto, disponibilidad de recursos e infraestructura, capacidades técnicas, constelaciones de intereses y apoyos políticos.

En síntesis, las evidencias en tanto datos, información y conocimiento producidos bajo ciertos estándares y métodos de carácter científico que aseguran su rigurosidad, aportan elementos relevantes para la toma de decisiones y para fortalecer los argumentos que las sustentan, pero no se trata de la fuente principal o exclusiva en la cual abrevan las definiciones de política.

# Aportes a la construcción del problema de investigación

Tal como se mencionó en la introducción, el proyecto de investigación actual que se desarrolla desde la UEICEE busca analizar en qué medida los datos, la información y el conocimiento que se produce sobre el sistema educativo de la Ciudad es utilizado y apropiado por los actores de diferentes niveles de gestión; y cuáles son los factores que facilitan u obstaculizan la vinculación entre las evidencias disponibles y la toma de decisiones. En las últimas dos décadas, se registra una serie de estudios y aportes a nivel regional y nacional en torno a la relación entre producción de información sobre los sistemas educativos y los diferentes niveles de uso y apropiación de aquella por parte de los decisores del gobierno de la educación, las instancias intermedias de gestión, los equipos de conducción de las instituciones, docentes frente a alumnos/as, etcétera. En el contexto de América Latina se viene señalando la existencia de una brecha entre el conocimiento producido por estudios e investigaciones y el saber puesto en acción por parte de docentes y decisores de política (Tenti Fanfani, 2001). Esa distancia no solo se produciría por las diferentes posiciones, roles, objetivos y escalas de intervención que distinguen a ambos campos, sino también por aspectos culturales que dificultan la construcción de un vínculo fluido entre científicos sociales y gestores de políticas (Ginsburg y Gorostiaga, 2005).

Por su parte, distintos organismos regionales e internacionales (IIPE-UNESCO, BID, OEI, OCDE) han puesto en agenda en los últimos años la necesidad de contar con información de calidad y de promover el desarrollo de políticas públicas a través de la toma de decisiones informadas. Este impulso por establecer más y mejores vínculos entre la generación de evidencias y su utilización para la toma de decisiones en el campo educativo parte del reconocimiento señalado en el apartado anterior de que, a menudo, se privilegian otros criterios en la definición de políticas (BID, 2018).

Los diagnósticos realizados hasta el momento tanto desde el campo académico como desde los organismos internacionales coinciden en señalar que, de manera progresiva, las evidencias ocupan un lugar cada vez más relevante en los procesos de construcción de

problemas y de elaboración de políticas educativas. Sin embargo, sostener que la producción y la disponibilidad de evidencias generaría *per se* cambios en los modos de acción de las/os decisores de política constituiría una lectura incompleta acerca de los procesos de transformación educativa. Como señala Weiss (1995) se trata en el mejor de los casos de un proceso de asimilación gradual, en el cual el conocimiento generado por la investigación permea ciertas definiciones y decisiones que dan forma a las políticas. En base a esta perspectiva, para las/os decisores de políticas la validez de las evidencias (su grado de credibilidad) y su utilidad resultan elementos clave.

En el ámbito regional, un estudio realizado en México por De Los Heros Rondénil se apoya en la evidencia surgida de las evaluaciones educativas a nivel de escuela para mostrar el escaso uso que se hace de esta información en la elaboración de diagnósticos y proyectos, a pesar de la disponibilidad y facilidad de acceso a aquella. No obstante, señala que “el involucramiento de los directores de escuela en tareas de recopilación, sistematización, procesamiento y análisis de información (uso de proceso) sí ha tenido un efecto en el mayor uso de resultados de la evaluación” (De Los Heros Rondénil, 2017: 307). Complementariamente, un trabajo reciente producido en el marco de los organismos internacionales (Montes, 2021) realizado sobre los sistemas educativos jurisdiccionales de la Ciudad de Buenos Aires y de la provincia de Córdoba identifica una diversidad de factores institucionales, políticos, técnicos y comunicacionales que intervienen en el uso de la información producida por parte de los niveles centrales del planeamiento de políticas educativas, especialmente en lo que hace a los resultados de las evaluaciones estandarizadas de aprendizajes. Junto a factores macropolíticos, se mencionan otros de carácter institucional y técnicos que también modulan el uso de los resultados de las evaluaciones: la posición del área a cargo de las evaluaciones respecto del resto de la estructura ministerial, en particular las áreas denominadas pedagógicas; la conformación de equipos profesionales y su continuidad en el tiempo en las áreas que realizan las evaluaciones; y las modalidades de comunicación de los resultados de las evaluaciones y los mecanismos que propician procesos de apropiación de estos por parte de otros agentes del sistema.

Sin dejar de señalar estos aspectos, este estudio identifica ciertas acciones de política educativa que toman como insumo, o son informadas por, evidencias vinculadas con los resultados de las pruebas estandarizadas de aprendizaje:

- en la etapa de diseño de políticas orientadas a establecimientos con bajos rendimientos que serían afectados por acciones específicas para alcanzar mejoras en los aprendizajes;
- en las planificaciones nacionales y jurisdiccionales para designar recursos, establecer metas y para efectuar monitoreo;
- en el diseño de programas de formación docente sobre los contenidos que muestran más bajos desempeños;

- en la elaboración de diagnósticos sobre temáticas específicas y en la incorporación de cambios en las formas de enseñar y evaluar para intervenir en las trayectorias de los estudiantes.

Otros estudios recientes realizados en el ámbito nacional (Pinkasz, 2022; Bonelli, 2022) describen el desarrollo y uso de los Sistemas de Información (SI) y los Sistemas de Información y Gestión Educativa (SIGED) a nivel federal,<sup>4</sup> que recogen información relativa a estudiantes y docentes de los niveles obligatorios y son utilizados tanto a nivel administrativo (usos institucionalizados) como pedagógico (seguimiento de estudiantes, prevención de abandono). Se registran también usos emergentes como la creación de una plataforma con propósito de seguimiento epidemiológico, surgida de la necesidad de monitorear la situación de las/os estudiantes y docentes durante la pandemia por covid-19. Se alude, por último, a usos vinculados con el diagnóstico y el diseño de programas.

Un relevamiento bibliográfico recientemente efectuado por el área de investigación de la UEICEE sobre el uso de los resultados de evaluaciones estandarizadas permitió identificar una situación paradójica: la coexistencia de cierta tendencia a la subutilización de la evidencia junto con casos de sobreutilización de aquella. Acerca del primer punto, se señala cierta tendencia a la subutilización de la información, en cierta medida asociada con el desconocimiento de los equipos técnico-políticos a cargo de la toma de decisiones y con estrategias de comunicación poco ajustadas a estos perfiles (Montes, 2022). Respecto de la sobreutilización de la información producida, se destacan las interpretaciones excesivas que, o bien establecen relaciones de causalidad espurias, o bien llegan a conclusiones discutibles a partir de los resultados obtenidos, incluyéndose aquí la difusión sesgada y/o descontextualizada de resultados que suele realizarse a través de medios de comunicación no especializados en la temática (UNESCO, 2019).

Por último, desde el campo de la sociología de la educación se viene señalando desde hace tiempo que “los productos de la investigación académica influyen en forma más directa las decisiones macropolíticas que las prácticas de enseñanza y aprendizaje en las aulas” (Tenti Fanfani, 2001: 16), lo que parece constituir un aspecto de continuidad en esta temática y que requiere seguir siendo observado para captar posibles modificaciones recientes. En esta misma línea, Pinkasz *et al.* (2005) a partir de su estudio sobre casos jurisdiccionales, afirman que la producción de conocimiento y el uso de la evidencia suele estar más difundida entre los estamentos superiores de los ministerios provinciales, mientras que la comunicación hacia otras instancias como supervisiones y establecimientos educativos es, en general, escasa.

---

<sup>4</sup> Según el informe de Bonelli (2022), 16 de las 18 provincias relevadas cuentan con sistemas de información nominal, aunque dispares en desarrollo y cobertura: en muchos casos, se trata de iniciativas en vías de desarrollo, algunas incipientes, con alcance limitado a segmentos específicos de la escolaridad.

# Tensiones entre la producción de conocimiento y los ámbitos de decisión política

Los estudios sobre la relación entre la toma de decisiones en materia educativa y el campo de la investigación dan cuenta de una serie de tensiones y mediaciones que se vinculan, por un lado, con las culturas y dinámicas propias de los ámbitos de producción de conocimiento y de la gestión del Estado y, por otro lado, con el perfil de las/os decisoras. Tal como lo señala Carol Weiss “políticos y funcionarios poseen convicciones ideológicas y constelaciones de intereses, que en gran parte determinan el rumbo que ellos siguen” (2016: 171). En este sentido la investigación aporta insumos (en base a datos, ideas o argumentaciones) que, según la autora, permitirían apoyar o no ciertas líneas de acción y advertir sobre los efectos que pueden derivarse de su implementación. Al respecto, Gorostiaga y Ginsburg (2005) dan cuenta de la tesis “de las dos culturas” en tensión, la cual plantea que científicos sociales y decisoras de políticas pertenecen a culturas diferentes, una caracterizada por cierta pretensión de objetividad y el empleo riguroso de los cánones metodológicos de las ciencias sociales; y la otra en la cual el conocimiento resulta parcial e incompleto, puesto al servicio de los propios intereses y de prioridades políticas. Los autores advierten sobre los límites o parcialidad de este discurso, en tanto no se trata de culturas necesariamente separadas, sino más bien de ámbitos que dialogan y se influyen mutuamente, no solo por intereses comunes sino también por efecto de “membresías superpuestas”: teóricos e investigadores que han asumido cargos de decisoras en el gobierno, así como también funcionarios de organismos estatales e internacionales que continúan conduciendo investigaciones académicas y publicando trabajos científicos.

Otras perspectivas que ponen el acento en las tensiones entre conocimiento científico y política pública destacan que las dinámicas e intereses propios de cada campo de acción muchas veces dificultan su relación (Kababe, 2014). Por un lado, se señala la cuestión de la temporalidad: los tiempos de “la gestión” se caracterizan por cierta celeridad asociada con la necesidad de intervenciones en plazos acotados, mientras que los tiempos de “la

investigación” responden a las características de los métodos y el análisis que requieren ciertas condiciones para garantizar resultados válidos y fiables. Así, la condición de oportunidad de las evidencias generadas (esto es, su disponibilidad en relación con los tiempos de la gestión) se torna un elemento clave para comprender ciertos desencuentros. Por otro lado, distintos trabajos identifican factores que intervienen en la relación entre el campo científico y las políticas públicas (Weiss, 1992; Carden, 2009; Wiseman, 2010; Arza, 2012). Desde el ámbito de la investigación, se señalan como dificultades la relevancia y la validez de los resultados obtenidos, la oportunidad y los modos de difusión de los hallazgos y los mecanismos de comunicación aplicados. En cuanto a la esfera política, se identifican la escasa capacidad de apropiación de los resultados de las investigaciones por parte de funcionarios, la rotación en los puestos de trabajo en el ámbito de decisión política, las condiciones del contexto de trabajo y, en ciertos casos, la centralidad que adopta la ideología política en los procesos de decisión.

Sin embargo, estas tensiones y desencuentros no deben conducir sin más a concluir que la producción de evidencias y el diseño e implementación de políticas educativas son ámbitos irreconciliables, con temporalidades y objetivos incompatibles. Por el contrario, estos elementos resultan relevantes al momento de repensar el modo en que el conocimiento sobre los sistemas educativos puede enriquecer e informar las decisiones de los funcionarios del gobierno de la educación. Al respecto, Roberts-Hull y Jensen (2022) señalan que las/os decisores de políticas muestran un interés creciente por utilizar evidencias en sus procesos de trabajo y que la literatura viene acompañando estos avances, proponiendo mejores formas de integrar el conocimiento generado por las ciencias sociales en la toma de decisiones, buscando reducir progresivamente el peso de las opiniones, creencias o juicios personales en los procesos de implementación de políticas.

Como se señaló, la generación y la disponibilidad de evidencias coexiste con una variedad de factores que influyen en los procesos de decisión y en cómo los formuladores de políticas clasifican la información y el asesoramiento. Muchos de los factores que han sido señalados aquí aparecen vinculados al marco institucional y a las condiciones en las cuales ejercen sus funciones. No obstante, deberían adicionarse ciertos factores vinculados con características personales e individuales de las/os decisores, cuestiones que han sido abordadas por otras disciplinas como las ciencias del comportamiento. Durante el siglo XX, estas lograron conformar un campo transdisciplinario (Ferrari, Polanco y Lopes, 2016) en el cual confluyen diferentes perspectivas teóricas y metodológicas que problematizan cuestiones complejas de las actividades humanas, con el propósito de generar herramientas de intervención. Una de las actividades que han sido objeto de estos abordajes son los procesos de toma de decisiones, un aspecto clave en la vida de las personas porque incide en los cursos de acción que se consideran adecuados (o no) para alcanzar determinados fines (Guberney Muñeton, Ruiz-Martínez y Loaiza Quintero, 2017). Pero del amplio abanico de las ciencias del comportamiento que consideran la toma de decisiones como objeto, interesa particularmente aquí considerar aquellos estudios que se enfocan en las decisiones sobre políticas públicas.

En los últimos años, los organismos multilaterales también han impulsado la exploración basada en las ciencias del comportamiento para incorporarlas en áreas programáticas y administrativas (ONU, 2021). Según datos de la OCDE, ya son más de 200 agencias públicas en el mundo las que diseñan políticas tomando en consideración los aportes de las ciencias del comportamiento. Las primeras que surgieron pertenecen al Reino Unido y a Estados Unidos. En línea con esta perspectiva, en 2021 el Estado argentino creó, bajo la órbita del Ministerio de Economía, la Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas<sup>5</sup> cuya misión es articular diversas áreas del Estado nacional, los gobiernos subnacionales, organizaciones y expertos para diseñar medidas de bajo costo con gran impacto en el bienestar de la sociedad.

En este marco particular, las ciencias del comportamiento analizan los procesos de toma de decisiones para identificar tensiones y dinámicas entre los ámbitos de producción de la información y la gestión del Estado. Uno de los aportes centrales de este campo refiere a los procedimientos utilizados en la resolución de problemas haciendo foco en los procesos cognitivos y los sesgos que intervienen en la toma de decisiones (Cortada de Kohan, 2006). El concepto de sesgo cognitivo es definido como una interpretación errónea sistemática de la información disponible que influye la forma de procesar los pensamientos, emitir juicios y tomar decisiones (Tversky y Kahneman, 2004). Los aportes de este campo de estudio dan cuenta empíricamente de que la toma de decisiones no siempre implica la puesta en juego de procedimientos racionales, formales y sistemáticos del uso de la información disponible, sino que está influenciada por sesgos, intuiciones e impresiones, aun cuando los tomadores de decisión sean profesionales informados y las temáticas sean de relevancia social y gubernamental (Guberney Muñeton, Ruiz-Martínez y Loaiza Quintero, 2017).

---

<sup>5</sup> La Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas fue creada por iniciativa del Consejo Económico y Social a través de la resolución 28/2021.

## A modo de cierre

La disponibilidad y apropiación de evidencias por parte de agentes de la gestión central, intermedia e institucional del sistema educativo constituye una dimensión clave para la mejora de procesos vinculados con el diagnóstico, la formulación, la implementación y la evaluación de políticas. El enfoque de las PPBE vigente en los organismos internacionales con presencia en nuestro país y en el resto de la región, ha contribuido a instalar y promover el uso de datos, información y conocimiento para la toma de decisiones. Para el ámbito educativo, esto supone la necesidad de incorporar evidencias que permitan mejorar sus intervenciones y políticas en los diferentes niveles de gestión, reduciendo progresivamente la incidencia de las percepciones y experiencias personales, la inercia institucional y/o los sesgos ideológicos y cognitivos al momento de efectuar diagnósticos y definir de líneas de acción. Más allá del necesario matiz que distingue al enfoque de las PPBE de la noción más reciente de “políticas informadas por evidencias”, debe reconocerse que estas perspectivas han logrado poner en agenda la preocupación por considerar que la eficacia de las acciones de gobierno requieren poner en juego no solo aspectos político-institucionales, sino también (y cada vez más) científico-técnicos.

Sobre la base de investigaciones realizadas en las últimas décadas, en este artículo se sintetizaron algunas de las condiciones y barreras que existen para ampliar el uso de evidencias en el ámbito de la gestión educativa en sus diferentes escalas. Si bien se advierte cierta pregnancia de las premisas del enfoque de las PPBE en los discursos y prácticas de funcionarios de nivel central, aún queda mucho camino por recorrer para que el uso de evidencias en los procesos de toma de decisiones se incorpore como práctica habitual en la definición e implementación de políticas educativas. Más aún cuando se considera la posibilidad de que los datos, la información y el conocimiento generado sobre los sistemas educativos sea efectivamente integrado en las prácticas de gestión intermedia y a nivel institucional. Las distancias y culturas encontradas entre el campo académico y la esfera de las políticas, así como las distintas temporalidades de estos ámbitos de acción, son elementos para tener en cuenta al momento de evaluar en qué medida las evidencias disponibles constituyen un insumo para las/os decisores. Al mismo tiempo, se identifican una serie

de factores institucionales, políticos, técnicos, comunicacionales e incluso personales que modulan el grado y el tipo de uso que los agentes de diferentes niveles de gestión hacen de la información y del conocimiento producido.

La investigación que se desarrolla actualmente en el ámbito de la UEICEE busca identificar los usos actuales de las evidencias en diferentes niveles del Ministerio de Educación del GCBA, así como también efectuar un diagnóstico sobre las tensiones existentes y los factores que intervienen (a modo de obstáculos o facilitadores) en la incorporación efectiva de evidencias en los procesos de gestión y en la definición de líneas de acción. Se espera que los resultados de aquella constituyan un insumo valioso para que la UEICEE pueda potenciar sus procesos y estrategias de generación y comunicación de evidencias producidas por las diferentes áreas y equipos que la conforman. Asimismo, el propio diseño de la investigación (que incluye instancias de consulta e interacción con actores de diferentes niveles de gestión del sistema) permitirá generar puentes, mediaciones y dispositivos de trabajo en pos de una sinergia positiva entre los ámbitos de producción de evidencias y su incorporación en los procesos de toma de decisiones en el sistema educativo jurisdiccional.

# Referencias bibliográficas

- Arias Pérez, J. E. y Aristizábal Botero, C. A. (2011). “El dato, la información, el conocimiento y su productividad en empresas del sector público de Medellín”. En *Semestre Económico*, vol. 14, N° 28. Medellín, Colombia, Universidad de Medellín. Disponible en <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/370>
- Arza, V. (2012): “Research organizations and policy making in Latin America”, Background Paper del Workshop “What kind of development research centers Latin America needs?”, organizado por REDMERCOSUR y IDRC-CRDI, Iguazú, 18 de noviembre de 2012, Argentina. Disponible en [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=1530337&pid=S1850-0013201400010001200004&lng=es](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1530337&pid=S1850-0013201400010001200004&lng=es)
- Austral, R. (coord.); Aguilar, L.; Goldenstein Jalif, Y. y Larripa, S. (2017). *La Nueva Escuela Secundaria. Perspectivas de directivos y asesores pedagógicos*. GCBA, Ministerio de Educación, UEICEE. Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/media/document/2018/01/11/069120485b32c9c286023bfbeddb197f9dfa1e3a.pdf>
- Belmes, A. (coord.), Rodrigo, I. y Tissera, S. (2017). *Formación Profesional y terminalidad de la educación secundaria. La experiencia del bachillerato con Orientación Profesional en la Ciudad de Buenos Aires*. GCBA, Ministerio de Educación, UEICEE. Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/media/document/2018/02/06/7274bd0f75cd8d481cebbfaa1b3fb6476aa8389f.pdf>
- BID (2018) *¿A quién le importa saber? La economía política de la capacidad estadística en América Latina*. Disponible en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/A-quien-le-importa-saber-La-economia-politica-de-la-capacidad-estadistica-en-America-Latina.pdf>
- Bonelli, S. (2022). *A 10 años de la creación del SInIDE: ¿Dónde estamos hoy?* Observatorio de Argentinos por la Educación.
- Burkhauser, R. V. y Burkhauser, S. V. (2024). *Policy research institutes’ role in the development of evidence for evidence-based policymaking in the United States*. *Journal of Policy Analysis and Management*. Disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pam.22593>

- Carden, F. (2009). "Knowledge to policy. Making the most of development research". En *New Delhi, IDRC & Sage Publications*. Disponible en [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=1530342&pid=S1850-0013201400010001200007&lng=es](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1530342&pid=S1850-0013201400010001200007&lng=es)
- Cerutti, S. y Payer, J. (2022). *Los efectos del programa Jornada Extendida en el Nivel Primario Una mirada sobre las trayectorias educativas y los aprendizajes*. GCBA, Ministerio de Educación, UEICEE. Disponible en <https://bde-ueicee.bue.edu.ar/documentos/658/download>
- Cincunegui, J. (2021). *Ciencia y Parlamento en Argentina*. Centro de Estudios, Investigaciones y Prospectiva Parlamentarios (CEIPP) Escuela de Política, Gobierno y RRII. Universidad Austral. Disponible en <https://www.austral.edu.ar/wp-content/uploads/2022/12/ciencia-y-parlamento-ceipp-eg-universidad-austral.pdf>
- Cortada de Kohan, N. y Macbeth, G. (2006). *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones*. Universidad Católica Argentina. Disponible en <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6131>
- Chaves, P. y Ramírez, A. (2022). "Hacia la adopción del enfoque de políticas públicas basadas en evidencia en el campo de niñez y adolescencia: reflexiones y retos para su implementación en Latinoamérica". *Trama, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 11(2). Disponible en <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/trama/article/view/6896>
- De Los Heros Rondeni, M. (2017). *Estrategias de formación para incrementar el uso de resultados de evaluaciones en el sector educativo mexicano*. México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO sede México. Disponible en <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/9415/8938>
- Di Pietro, S. y Goldenstein Jalif, Y. (2024). *Uso de los resultados de evaluaciones en la política educativa y en las instituciones*. Mimeo. GCBA, Ministerio de Educación, UEICEE.
- Di Pietro, S. y Tófaló, A. (coords.); Medela, P. y Zanelli, M. (2019). *Promoción Acompañada. Definición de la política y participación de supervisores y directivos en su materialización institucional*. GCBA, Ministerio de Educación, UEICEE. Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/media/document/2019/12/06/d39b28c2e151b91a7e351219345ba629d692e34d.pdf>
- Di Pietro, S. y Tófaló, A. (coords.); Medela, P.; Pitton, E. y Zanelli, M. (2017). *El proyecto de Jornada Extendida en su primer año de implementación. Estudio sobre sus propósitos, avances y desafíos. Primera etapa*. GCBA, Ministerio de Educación, UEICEE. Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/media/document/2018/05/03/d7eae4fda2be63b7b2d73ed4008718c2b3717c28.pdf>
- Eurydice Report (2017). *European Education and Culture Executive Agency: Support mechanisms for evidence-based policy-making in education*. Delhaxhe, A. (ed.), Publications Office. Disponible en <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/30212000-e84a-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-en>
- Fernández Lamarra, N. (comp.) et al. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación. Modelos de simulación en Argentina*. Prov. de Buenos Aires, UNTREF. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150635>

- Ferrari, F. J. A.; Polanco, F.; Gallegos, M. y Lopes Miranda, R. (2016). “De las ciencias del comportamiento a los saberes psi: ¿un cambio de concepción histórica?” *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*. Disponible en <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/racc/article/view/15137>
- Flores-Crespo, P. (2017). “El enfoque de la política basado en la evidencia. Análisis de su utilidad para la educación de México”. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 18, N° 56. Disponible en <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v18n56/v18n56a12.pdf>
- Ginsburg, M. B. y Gorostiaga, J. M. (2005). “Las relaciones entre teóricos/investigadores y decisores/ profesionales: repensando la tesis de las dos culturas y la posibilidad del diálogo en el sector educativo”. *Revista Española de Educación Comparada*, 11 (2005), pp. 285-314.
- Gluz, N.; Cuter, M.; Alcántara, A. y Wolinsky, V. (2005). Evaluación del Proyecto Maestro + Maestro. Programa ZAP (Zonas de Acción Prioritaria). Disponible en [https://buenosaires.gob.ar/areas/educacion/dirinv/inv\\_concluidas/proyecto\\_zap.pdf?menu\\_id=11885](https://buenosaires.gob.ar/areas/educacion/dirinv/inv_concluidas/proyecto_zap.pdf?menu_id=11885)
- Guberney Muñeton S.; Ruiz-Martínez, A. F. y Loaiza Quintero, O. L. (2017). “Toma de decisiones. Explicaciones desde la ciencia aplicada del comportamiento”. *Revista ESPACIOS*, vol. 38, N° 13. Disponible en <https://revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p10.pdf>
- Jaime, F.; Vaca Avila, P. (agosto-noviembre de 2017). “Las políticas basadas en evidencia como plataformas para la innovación de políticas públicas”. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, vol. 2, N° 1. Ministerio de Modernización, Presidencia de la Nación. Disponible en [https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/issue/view/10/EA\\_VOL2\\_NUM1](https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/issue/view/10/EA_VOL2_NUM1)
- Kababe, Y. (2014). “La interacción entre investigación y política: aproximaciones conceptuales”. En *Revista iberoamericana de ciencia, tecnología, y sociedad*, vol. 9, N° 25. Disponible en [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850-00132014000100012&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850-00132014000100012&script=sci_arttext)
- Krichesky, M. (coord.) y Rodrigo, I. (2019). *Áreas Relevantes para la Investigación en el sistema educativo de la Ciudad de Buenos Aires*. Documento de trabajo. GCBA, Ministerio de Educación, UEICEE. Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/media/document/2019/11/19/92dbb4ae8b076de550ee8adc31567d419980852e.pdf>
- Krichesky, M. (coord.); Greco, M.; Saguier, V. y Tissera, S. (2018). *Terminalidad de los estudios secundarios para jóvenes y adultos en la Ciudad de Buenos Aires. Perspectivas y tensiones vigentes según directivos de Centros Educativos de Nivel Secundario*. GCBA, Ministerio de Educación, UEICEE. Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/media/document/2019/04/01/527b92bddcbb828afc9324a37edd0b71ad8fcff9.pdf>
- Montes, N. (2021). *El uso de los resultados de las pruebas de evaluación de los aprendizajes en el planeamiento de las políticas educativas en Argentina*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires, IIPE-UNESCO. Disponible en <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/es/publicaciones/el-uso-de-los-resultados-de-las-pruebas-de-evaluacion-de-los-aprendizajes-en-el>
- (2022). *Usos de los sistemas de información en el planeamiento y gestión de políticas educativas en América Latina*. Informe regional. Buenos Aires, IIPE-UNESCO. Disponible en <https://www.buenosaires.iipe.unesco.org/es/publicaciones/ usos-de-los-sistemas-de-informacion-en-el-planeamiento-y-gestion-de-politicas>

- OCDE (2021). *Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. París, OECD Publishing. Disponible en <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>
- ONU (2021). *Ciencias del Comportamiento. Guía del Secretario General a las Ciencias del Comportamiento*. Disponible en [https://www.un.org/ar/content/behaviouralscience/assets/pdf/UN%20Secretary-General's%20Guidance%20on%20Behavioural%20Science%20\(Spanish\).pdf](https://www.un.org/ar/content/behaviouralscience/assets/pdf/UN%20Secretary-General's%20Guidance%20on%20Behavioural%20Science%20(Spanish).pdf)
- Pinkasz, D., Montes, N.; Marcalain, G.; Legarralde, M.; Dussel, I. y Tiramonti, G. (2005). “Los usos de la información empírica en el sistema educativo. Un estudio de caso en tres jurisdicciones de Argentina”. En *Uso e impacto de la información educativa en América Latina*. Santiago de Chile, PREALC.
- Pinkasz, D. (2022). *Uso de los sistemas de información en el planeamiento y gestión de políticas educativas en Argentina*. Buenos Aires, IIPE UNESCO.
- Roberts-Hull, K. y Jensen, B. (2022), *Evidence use in education policymaking: Desktop review*, edresearch.edu.au. Disponible en <https://www.edresearch.edu.au/research/research-reports/evidence-use-education-policymaking>
- Sverdlick, I.; Austral, R. y Otero, M. P. (2005). *Tu Esfuerzo Vale. Seguimiento de la experiencia de apoyo, orientación y transformación de la evaluación de marzo en el Nivel Medio Común. 2001-2004*. Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/areas/educacion/dirinv/pdf/tuesfuerzo.pdf>
- Tenti Fanfani, E. (2001). *En casa de herrero cuchillo de palo: la producción y el uso de conocimientos en el servicio educativo*. Buenos Aires, IIPE UNESCO. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141737>
- Tversky, A. y Kahneman, D. (2004). *Preference, Belief, and Similarity: Selected Writings. A Bradford Book*. The MIT Press Cambridge, Massachusetts, Londres. Disponible en <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3840ba46475c2c8d39bb786d304584cb84ae0a10#page=746>
- Weiss, C. H. (1992). “Helping Government Think: Functions and Consequences of Policy Analysis Organizations”. En *Organization for Policy Analysis*. California, Sage Publications, pp. 1-18.
- (1995). “The haphazard connection: social science and public policy”. En *Revista Internacional de Investigación Educativa*, vol. 23, N° 2. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-educational-research/vol/23/issue/2>
- (2016). “La investigación de políticas: ¿datos, ideas y argumentos?”. En *La evaluación de políticas: fundamentos conceptuales y analíticos*. Serie Estado, Gestión Pública y Desarrollo en América Latina, p. 169. Disponible en <http://igualdad.cepal.org/en/digital-library/la-evaluacion-de-politicas-fundamentos-conceptuales-y-analiticos>
- Wiseman, J. (mayo de 2010). “Dancing with strangers: Understanding the parallel universes of academic researchers and public sector policy makers”. En *SSA/ANZSOG*, 11. Melbourne, ANZSOG.

