

# Uso de evidencias para la toma de decisiones en el sistema educativo del GCBA: diagnóstico de situación

Resumen Ejecutivo

**Jefe de Gobierno**

Jorge Macri

**Ministra de Educación**

Mercedes Miguel

**Jefa de Gabinete**

Lorena Aguirre Gómez Corta

**Subsecretario de Planeamiento e Innovación Educativa**

Oscar Mauricio Ghillione

**Subsecretaria de Gestión del Aprendizaje**

Inés Cruzalegui

**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

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)

# Introducción

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 mejorar los procesos de gestión gubernamental ha puesto en debate no solamente sus aspectos político-institucionales, sino también su apoyatura científico-técnica. En este marco, a partir de la década del '90 surgen distintos enfoques que propician el uso de evidencias como insumo clave para orientar las acciones de gobierno y retroalimentar los procesos de planificación e implementación de políticas públicas.

En este marco, el estudio “Uso de evidencias para la toma de decisiones en el sistema educativo del GCBA: diagnóstico de situación” abordó esta temática a partir de un proyecto iniciado en 2024 dentro de la Coordinación de Investigación Aplicada y Gestión de la Evidencia (IAGE) de la Unidad de Evaluación de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE). Su 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 por las diferentes instancias de gestión tanto para la elaboración de diagnósticos y la identificación de problemas, así como también para el diseño, la implementación y la evaluación de políticas y programas.

Con este propósito, se llevó a cabo una investigación con un diseño mixto (cualitativo y cuantitativo) que incluyó una serie de entrevistas en profundidad con funcionarios y miembros de equipos técnicos de las áreas de gestión central de Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires (MEGCBA); y un relevamiento mediante encuestas a directivos y supervisores de educación primaria y secundaria de ambos sectores de gestión. En las páginas siguientes se sintetizan los principales hallazgos surgidos tanto del análisis del material relevado como también de la literatura de referencia sobre esta temática<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>El documento [Uso de evidencias para la toma de decisiones en el sistema educativo: aspectos conceptuales y aportes de la investigación educativa](#) contiene una síntesis de los debates teóricos, antecedentes y contribuciones de la literatura sobre este tema.

# Principales hallazgos

- Existe un consenso favorable entre funcionarios y equipos técnicos sobre la importancia de incorporar evidencias (datos, información y conocimiento producido bajo ciertos estándares y con rigurosidad metodológica) en los procesos de toma de decisiones y en distintas instancias de gestión. Constituye en este sentido un factor favorable para avanzar en uno de los ejes clave del Plan Estratégico Buenos Aires Aprende<sup>2</sup> que coloca el uso de evidencias como uno de los ejes clave que orientan el diseño y la implementación de políticas en el sector educativo.
- Las prácticas relevadas dan cuenta de un amplio abanico de datos y fuentes utilizadas en las distintas instancias de gestión del sistema: información sobre matrícula (Relevamiento Anual, plataforma BA Aprende e Inscripción en Línea, registros de las supervisiones); resultados de evaluaciones (FEPBA y TESBA, pruebas Aprender, Pausas Evaluativas y calificaciones obtenidas por las/os estudiantes); indicadores de trayectoria educativa (repetencia, promoción acompañada, desgranamiento y terminalidad); e información administrativa (plantas funcionales y sistemas de gestión académica).
- La elaboración y utilización de datos propios e información construida *ad hoc* es un rasgo que se corrobora en los diferentes niveles (tanto en las áreas centrales como en las instancias de gestión intermedia e institucional), los cuales conviven con datos oficiales de orígenes diversos, tal como fue señalado en el párrafo anterior.
- Entre los usos predominantes de los datos fue posible identificar: definiciones administrativas y de recursos (materiales y humanos), planificación y reorganización de la oferta, elaboración de diagnósticos, definiciones pedagógicas y desarrollo de propuestas, diseño de proyectos distritales, institucionales y planes de mejora.
- Se advierte que la experiencia y trayectoria de los agentes, así como su formación, son factores que inciden en su predisposición al uso de evidencias. En este sentido, contar

---

<sup>2</sup> El Plan Estratégico «Buenos Aires Aprende» presenta los principios, ejes y políticas prioritarias que se implementan en educación la Ciudad de Buenos Aires para los años 2024 - 2027.

con conocimientos sobre manejo y análisis de datos, así como de los alcances y limitaciones de las distintas fuentes de información, se perfila como un aspecto relevante.

- El dinamismo y los cambios ocurridos en las últimas décadas en el ecosistema de fuentes de información, sumado a las necesidades de generación de datos en diferentes momentos del ciclo lectivo, trae aparejado ciertos solapamientos en los procesos de recopilación de información sobre un mismo objeto (por ejemplo, matrícula obtenida mediante relevamiento estadístico, registros nominales o de producción *ad hoc*). Esto demanda que se identifiquen y sistematicen adecuadamente los procedimientos y criterios propios de los ámbitos de producción de información oficial y el carácter oportuno de las evidencias para los procesos de gestión y la toma de decisiones.
- La investigación permitió identificar también algunas vacancias de información (datos que se necesitan y no se relevan actualmente), así como demandas concretas sobre los modos de disponibilizar las evidencias existentes y de comunicar los hallazgos de estudios y relevamientos sistemáticos.

## Recomendaciones

Esta breve síntesis de los principales hallazgos del estudio puede resultar de utilidad para delinear un diagnóstico de situación y considerar acciones concretas que permitan avanzar en un mejor aprovechamiento de los datos, la información y el conocimiento que la UEICEE y los actores involucrados en las diferentes instancias de gestión producen sobre el sistema educativo. El informe completo surgido de la investigación permite profundizar en cada uno de los aspectos aquí reseñados (facilitadores y barreras, demandas y requerimientos, fuentes utilizadas, datos disponibles y vacancias) e incorpora la voz de los actores consultados, aportando así un panorama amplio y detallado de la situación actual respecto del uso de evidencias en los procesos de toma de decisiones y en la gestión general del sistema educativo jurisdiccional.

Los diagnósticos realizados hasta el momento en el ámbito internacional, regional y local 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, resulta necesario impulsar de manera consciente estos procesos, favoreciendo la articulación entre los tomadores de decisión y los espacios de producción de información y conocimiento. En este sentido, se identifican una serie de acciones prioritarias que incluyen:

- generar instancias de articulación, entre áreas para abordar las vacancias detectadas y elaborar alternativas, como también para establecer criterios comunes de relevamiento y medición.
- explorar diferentes modalidades de comunicación y difusión de los productos que se generan para que se ajusten mejor a los requerimientos y posibilidades de quienes tienen que utilizarlos para tomar decisiones. Esto supone no solamente diversificar las estrategias que se ponen en juego para disponibilizar los resultados de estudios, relevamientos y evaluaciones, sino que requiere de una instancia necesaria de diálogo con los tomadores de decisión, los equipos técnicos de las áreas de gestión y los responsables de la gestión intermedia e institucional para que esas nuevas modalidades de comunicación promuevan una mayor y mejor utilización de las evidencias disponibles;
- promover espacios de intercambio y análisis que involucren a distintos actores (especialistas, funcionarios, equipos técnicos, supervisores, directivos) y que permitan no sólo conocer los resultados de estudios, relevamientos y evaluaciones realizados, sino también ponerlos en contexto y vincularlos con problemáticas concretas, definiciones pedagógicas, prácticas de enseñanza, etc;
- facilitar el acceso oportuno a los datos existentes para ponerlos a disposición de los diferentes actores del sistema;
- acompañar a las áreas de gestión central, intermedia e institucional para mejorar sus procesos de recolección de datos siempre que existan vacancias que no pueden ser suplidas por otras fuentes;
- fortalecer las capacidades de análisis de la información de los diferentes actores del sistema, particularmente en las instancias de gestión intermedia e institucional; y
- articular el trabajo que realizan los diferentes ámbitos de producción de datos e información dentro del Ministerio para lograr que puedan dialogar entre sí, impulsando una sinergia positiva a partir de la complementariedad y evitando solapamientos y superposiciones innecesarias.

Se trata sin dudas de un programa ambicioso, pero que debe ser considerado como un proceso de mejora con acciones de corto plazo que puedan redundar en un mayor aprovechamiento de datos, información y conocimiento disponibles y apuntando a generar, en el mediano plazo, un salto cualitativo en relación con la producción y uso evidencias por parte de las diferentes instancias del sistema educativo jurisdiccional.

