

Proyecto Fondecyt
Iniciación 11230442

Jorge Rojas Bravo, PhD,
Universidad de Concepción

Sostenedor(a)

DEL CONTROL A LA MEJORA: cómo apoyar el uso de datos en directivos escolares

En contexto de alta rendición de cuentas, la urgencia consume el tiempo directivo. El riesgo es que el uso de datos quede en lo **operativo y justificativo**. El apoyo efectivo crea **condiciones** para transformar evidencia cotidiana en decisiones estratégicas.

1 ¿Qué aprendimos sobre el día a día directivo?



Los directivos usan evidencia todo el tiempo, pero gran parte ocurre en **espacios informales** (*interacciones rápidas*).



Los sistemas suelen valorar solo lo **formal/documentable**, dejando fuera evidencia situada que es clave para entender problemas.



La presión por resultados y reportes puede **estrechar** el uso de datos a cumplimiento, en vez de aprendizaje organizacional.

2 Problema de política pública

No es solo "falta de datos"
Es un problema de:



Tiempo y atención
La urgencia domina.



Diseño organizacional
Pocos espacios para interpretar y decidir.



Traducción
Cómo lo cotidiano se convierte en estrategia compartida.



Coherencia de señales
Mejora vs control.

3 ¿Qué puede hacer un sostenedor para ayudar? (Palancas concretas)

A. Proteger tiempo estratégico (la política más costo-efectiva)

Establecer un mínimo: **1 bloque semanal protegido** para análisis y decisiones de mejora (*sin reuniones administrativas*).
Reducir "reporte redundante": auditar solicitudes de información y eliminar duplicaciones.

B. Simplificar y alinear instrumentos

Menos indicadores, mejores: definir un **set acotado** (ej.: *asistencia crítica, progreso de aprendizaje, convivencia*).
Exigir que cada indicador tenga: *interpretación esperada + decisión típica + evidencia complementaria situada*.

C. Fortalecer capacidades interpretativas (no solo técnicas)

Formación para directivos en: **sense-making**, conversaciones de evidencia, y toma de decisiones bajo incertidumbre.
Acompañamiento en terreno: coaching sobre cómo pasar de señal → interpretación → acción → seguimiento.

D. Diseñar "puentes" institucionales

Protocolos simples para que la evidencia situada llegue a decisiones:

- Bitácora breve de señales críticas.
- Agenda de reuniones centrada en decisiones.
- Ciclos cortos de revisión (2-4 semanas).

E. Cambiar el tipo de rendición de cuentas

Moverse de "mostrar números" a "mostrar aprendizaje":

- ¿Qué interpretamos?
- ¿Qué acción tomamos?
- ¿Qué aprendimos?
- ¿Qué ajustamos?

4 Señales de implementación saludable



Los directivos reportan **menos tiempo en reportes** y más en conversaciones pedagógicas.



Las reuniones terminan con decisiones pequeñas + seguimiento.



Aumenta la coherencia entre datos formales y evidencia de aula.



Se documentan aprendizajes (*no solo resultados*).

5 Riesgos comunes (para evitar)



Sobrecargar con plataformas sin sentido práctico.



Evaluar solo por cumplimiento de reporte (mata la interpretación).



Confundir control con mejora: presión sin apoyo reduce el uso inteligente de evidencia.

Si quieren más uso de datos para mejora, inviertan primero en condiciones: tiempo, alineación y capacidades interpretativas.

La cartilla está construida desde la investigación publicada:

Rojas-Bravo, J., García-González, F., & Pincheira-Martínez, C. (2025). Interpretive Leadership: How School Principals Use Data in Everyday Leadership Practice. *Leadership and Policy in Schools*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2559818>