



La supervisión escolar en la difusión y uso de la evaluación educativa en Chihuahua

Resumen

En México, el cuarto eje de la Política Nacional de Evaluación de la Educación propone la difusión y uso de los resultados de la evaluación con el propósito de hacer de ésta un ejercicio de rendición de cuentas para la sociedad. Para lograrlo reconoce a las/los supervisoras/es como destinatarios de la información y usuarios potenciales en su rol de actores en la toma de decisiones. El presente artículo analiza la experiencia de un grupo de supervisoras/es de educación básica en el estado de Chihuahua en torno a los resultados de la evaluación e información complementaria que el Sistema Educativo Nacional (SEN) les provee. Los hallazgos dan cuenta de los significados y

prácticas que las/los supervisoras/es realizan ante el uso de la información que distintas instancias generan, identificando diversas condiciones que limitan su empleo. En los resultados destaca el carácter administrativo del uso de la información, apoyándose en la retórica de la rendición de cuentas, que restringe la forma en la cual las/los supervisoras/es significan los datos, así como el uso consultivo de estos. Finalmente, se sugieren algunas orientaciones a la política educativa local tendiente a promover el uso contextualizado, pertinente y oportuno de datos en la supervisión escolar.

Palabras clave: supervisión educativa, política educativa, uso de la información, evaluación educativa, educación básica.

* Profesores investigadores de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Abstract

In Mexico, the fourth axis of the National Policy for the Evaluation of Education proposes the dissemination and use of the results of the evaluation in order to make it an accountability exercise for society. To achieve this, it recognizes school supervisors as recipients of information and potential users in their role as decision-makers. This article analyzes the experience of a group of school supervisors of basic education in the State of Chihuahua around the results of the evaluation and complementary information that the National Educational System (SEN) provides. The findings give an overview of the meanings and practices that supervisors make when using the information that different instances generate, identifying various conditions that limit their use. The results highlight the administrative nature of the use of information, relying on the rhetoric of accountability, which restricts the way in which supervisors mean the data, as well as the consultative use of these. Finally, some guidelines are suggested for the local educational policy aimed at promoting the contextualized, pertinent and timely use of data in school supervision.

Keywords: educational supervision, educational policy, use of information, educational evaluation, basic education.

Introducción

En México, la política educativa actual asume una relación directa entre la mejora escolar y la función supervisora. Las/los supervisores escolares son elementos “clave en el aseguramiento de la calidad educativa” (SEP, 2010, p. 10), considerando que son ellos las figuras de apoyo más cercanos a la escuela y sobre los que

recae la responsabilidad de construir una nueva gestión institucional, escolar y pedagógica. Para la SEP (2010) “es imprescindible y apremiante que quienes realizan la función supervisora enfrenten el reto de innovar su desempeño y se asuman como líderes y acompañantes naturales de esa transformación (p.14). En correspondencia al cuarto eje de la Política Nacional de Evaluación de la Educación (PNEE), dirigido a la difusión y uso de los resultados de la evaluación a fin de diseñar “estrategias y acciones para generar modelos de uso y difusión de los resultados de las evaluaciones, además de hacer de la evaluación un ejercicio de rendición de cuentas para la sociedad” (INEE, 2015, p. 8), se propone fortalecer la supervisión escolar mediante el desarrollo de “competencias profesionales para aplicar en su hacer cotidiano una gestión que asegure lo fundamental: el logro educativo” (p. 70), en especial, aquellas relacionadas con el uso de los resultados de la evaluación; lo que implica transitar de un modelo donde los resultados de las evaluaciones educativas constituían “un referente útil solo para investigadores y algunos funcionarios” (SEP, 2011, p. 105), hacia un modelo donde dicha información se pone al alcance de la escuela para su revisión y análisis.

A nivel internacional, el uso de los resultados de la evaluación se ha colocado como una estrategia de mejora de la gestión escolar “debido a los impactos positivos vinculados con la generación de conocimiento y aprendizaje institucional, y a los cambios en las prácticas docentes y mejora en los aprendizajes de los estudiantes” (Parra & Matus, 2016, p. 210). En los hechos, McLauchlan (2009) distingue tres usos de la información evaluativa: 1. Elevar la conciencia ciudadana sobre los retos de la educación; 2. Mejorar el diseño de las políti-



cas educativas y la asignación de recursos, y; 3. Mejorar la gestión pedagógica e institucional en las escuelas mediante dos acciones principales: el uso de los resultados para diseñar planes de mejoramiento escolar, sobre el supuesto de que considerar los resultados de las evaluaciones puede “generar cambios positivos en la escuela y el aula, actuando como insumo para el diseño, implementación y evaluación de estrategias y planes de mejoramiento escolar” (p. 156); y, el uso de los resultados para proveer oportunidades de desarrollo profesional para profesores y supervisores.

En la experiencia latinoamericana, los resultados de la evaluación sobre el aprendizaje presentan diversos usos, por ejemplo: para la incorporación de escuelas a programas focalizados, o para la asignación de incentivos institucionales y docentes (Chile); para el diseño de estudios de seguimiento curricular (Argentina); para fundamentar las opiniones y juicios de las autoridades sobre la calidad y necesidades del sistema (Colombia); para informar a los docentes y directores sobre el desempeño del alumnado a fin de generar medidas remediales para atender aquellos contenidos que presentaron mayor dificultad (Chile y Colombia); para proveer información a los supervisores locales o regionales; para la realización de investigaciones independientes, aunque esto sucede con poca frecuencia (Chile y Perú); y, en general, para la responsabilización política o escolar (Ferrer, 2004).

En el contexto mexicano la evaluación educativa se realiza con cinco objetos clave: 1. El sistema nacional, a través de los indicadores educativos y de las evaluaciones nacionales e internacionales de los alumnos; 2. Los subsistemas estatales, mediante indicadores edu-

cativos y de las evaluaciones nacionales de los alumnos; 3. La escuela, a través de la rendición de cuentas basada en la evaluación de los alumnos y los equipos de supervisión escolar; 4. Los docentes, a través de los esquemas de evaluación para el ingreso, diagnóstico, permanencia, promoción e incentivos; y, 5. Los alumnos, a través de evaluaciones externas nacionales y la evaluación formativa continua y diaria en el aula (Santiago, McGregor, Nushe, Ravela, & Toledo, 2012, p. 39). En opinión de Ferrer (2004), pese a las diversas acciones evaluativas “no hay un uso o aprovechamiento eficiente de la riqueza potencial de esas investigaciones” (p. 63), negando la pertinencia de los resultados de la evaluación, que “incide poco en la toma de decisiones de política educativa” (2009, p. 94).

En el escenario local, Segovia, Loya y Ramos (2016) encontraron que en el estado de Chihuahua se han generado diversos “esfuerzos por consolidar el Sistema de Información Educativa (SIE), [que] se trata de un sistema informático que integra datos de las escuelas, los estudiantes y el personal que en ellas labora” (p. 86). El SIE tiene como propósito recabar diferentes datos a fin de generar “información oportuna para las autoridades del sector educativo, además de convertirse en una herramienta para la comunicación entre actores involucrados en la educación” (p. 86). Si bien, aunque “son bastos los datos que se recuperan... no necesariamente se asumen como referente” (p. 93), situación que presenta las siguientes características: 1. Las escuelas y sus directores se constituyen exclusivamente en proveedores de la información; 2. Los datos se almacenan sin asumirse como elemento útil para emprender acciones que permitan transformar la realidad escolar; 3. La información del sie es restringida, para su acceso se requiere de clave o au-

torización formal, previa solicitud a la autoridad educativa; 4. Para los usuarios regulares, el acceso al SIE requiere de conexión a Internet, recurso que solo está disponible en algunas zonas de la entidad; 5. Dada la periodicidad del llenado del SIE, la información continuamente se encuentra desfasada; 6. Los usuarios de la información, particularmente los tomadores de decisiones, carecen de la habilitación suficiente para emplear los datos en forma eficiente; 7. Se requiere de personal para procesar, analizar e interpretar la información; 8. El SIE se alimenta de datos cuantitativos que exploran parcialmente la realidad educativa y tienden a negar las peculiaridades de cada escuela.

En el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre los Marcos de evaluación para mejorar los resultados escolares, Santiago et al. (2012) señalaron que, en México “se tiene una concepción estrecha de la evaluación” (p. 57), entendida, principalmente, como un conjunto de instrumentos para responsabilizar a las partes interesadas, controlar y valorar el cumplimiento de la normatividad; con implicaciones mínimas en la retroalimentación para la mejora y el diálogo profesional en torno a los resultados de la evaluación. Así, “la evaluación se enfoca más en el control y la medición, que en el aprendizaje” (p. 57).

Desde la propuesta oficial se pretende ressignificar la evaluación y orientarla “cada vez más en la provisión de informaciones útiles para el mejoramiento del sistema educativo y de la gestión pedagógica” (p. 61). Al respecto, la OCDE recomienda dos acciones clave: a) optimizar la presentación de informes y el uso de los datos a nivel de sistema para sustentar la política y la práctica educativa; y, b) rediseñar

y fortalecer el papel de la supervisión escolar hacia una función más especializada en temas pedagógicos y de evaluación, considerando dos características principales de su trabajo:

Primera, los supervisores son esenciales para implementar el cambio, dada su autoridad y cercanía con las escuelas. Segunda, los supervisores no son necesariamente confiables para efectuar el cambio pedagógico y educativo dado su enfoque en el control político y administrativo de las escuelas (p. 94).

En el país, desde el año de 1921 la estadística educativa “tiene una larga historia [sin embargo], a partir de 1976 la SEP se hizo cargo de las funciones relativas a la captación, el procesamiento y la integración de la estadística educativa” (Terrazas, Soriano, & Robles, 2015, p. 9).

Una de las acciones de la reforma educativa, aprobada en el 2013, consistió en la creación del Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) con el propósito de “tener en una sola plataforma los datos necesarios para la operación del sistema educativo y que, a su vez, permita una comunicación directa entre los directores de escuelas y las autoridades educativas” (SEP, 2014).

En el plan, el SIGED (2017) se nutriría del Formato 911, del Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial (CEMABE), la prueba del Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA), el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), del Programa de Carrera Magisterial, los resultados de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) y, los diagnósticos



del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED)ⁱⁱ.

El F-911 constituye la “fuente de información oficial de la que dispone la SEP” (Terrazas, et al., 2015, p. 9), para dar respuesta a “los requerimientos de información de organismos nacionales e internacionales” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2003, p. 2), como la OCDE, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). El F-911 consiste en una base de datos que contiene información de todas las escuelas del país; los directores escolares tienen la obligación de proporcionar una serie de datos, tanto al inicio como al fin de cada ciclo escolar, siguiendo una ruta de captura que involucra tanto a las autoridades escolares como a los directivos de la educación de los estados y la propia SEP.

El método de captación se realiza en cuatro etapas: 1. Distribución: envío del cuestionario a cada plantel educativo; 2. Llenado: a cargo de cada director de la escuela o persona autorizada; 3. Recolección: a cargo del supervisor de zona escolar; y, 4. Procesamiento y análisis de datos: a cargo del jefe de sector, los Departamentos de Servicios Regionales o área educativa, para su integración en cada entidad federativa (Terrazas, et al., 2015). El F-911 se compone una serie de fichas según el nivel y tipo educativo, por ejemplo, el 911.1 refiere a la educación preescolar general, el 911.3 a la educación primaria general, el 911.5 a la educación secundaria general, entre otros. En el caso de la supervisión escolar, el F-911 recupera información sobre datos de identificación de la zona, escuelas supervisadas, tipo y número de

visitas -académicas, administrativas, de problemática, de autogestión-, número y función de las personas que laboran en la supervisión, características del inmueble y servicios, además, de los recursos computacionales y audiovisuales (SEP, 2017).

En el marco de la política educativa actual, las/los supervisores son responsables de “fomentar, en su ámbito de competencia, la autonomía de gestión escolar a través del uso de los resultados de la evaluación educativa” (SEP, 2016, p. 105), no obstante su capacidad para “para participar en las evaluaciones de las escuelas de manera que impulsen su mejora y produzcan una estimación precisa de la calidad del trabajo del plantel, es limitada en las condiciones actuales” (Santiago, et al., 2012, p. 12). Con todo, a nivel nacional se espera que “los resultados de las evaluaciones contribuyan de manera efectiva a que los docentes, directores, supervisores, ATP y ATD mejoren sus prácticas en la función que desarrollan” (INEE, 2015, p. 55).

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo identificar los significados que las/los supervisores escolares comparten frente al uso de los resultados de la evaluación y las prácticas que entorno a ella desarrollan. A partir de lo anterior el estudio se orientó a responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo accede y usa la supervisión escolar los resultados de la evaluación educativa para la mejora escolar?

Estrategia metodológica

Se empleó una estrategia de convergencia metodológica que permitió integrar y seleccionar distintos métodos y técnicas para construir un correlato acerca de la supervisión escolar

frente a los usos de los resultados de la evaluación (Zapata, 2005).

El ejercicio, de carácter diagnóstico, se orientó alrededor de dos líneas generales: acceso a la información y, usos de la información. Asimismo, se realizó en tres etapas: a) Análisis documental, se revisaron distintos documentos generados por el INEE y la SEP con el propósito de delimitar las preguntas y categorías; b) Trabajo de campo, se aplicó una entrevista a 19 supervisores escolares de educación básica en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Acorde al método cualitativo la entrevista se dirigió a recuperar los significados, la experiencia y la práctica cotidiana significativa de los sujetos en un contexto particular (Flick, 2004). Las entrevistas se realizaron durante el ciclo escolar 2016-2017, en su mayoría en los espacios de trabajo de las/los participantes; y, c) Análisis de la información, una vez que las conversaciones fueron grabadas digitalmente y transcritas; la codificación se realizó de forma previa y consecuente a la revisión teórica.

Resultados

Dado el interés del trabajo, el análisis se realizó a partir de dos líneas generales: 1. Acceso a la información y, 2. Usos de la información. Cada línea general se despliega en categorías específicas que permitieron indagar en la experiencia de las/los supervisoras/es ante el uso de los resultados de la evaluación y la información generada sobre el SEN.

Acceso a la información

En el contexto de la Política Nacional de Evaluación de la Educación (PNEE), las/los supervisoras/es son destinatarios de los resultados de la evaluación, así como usuarios

potenciales en la toma de decisiones (INEE, 2015).

En la práctica supervisora se distinguen dos vías a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas: en la evaluación interna, generada por las propias escuelas, es frecuente que la supervisión escolar o la jefatura de sector se constituya como el destinatario final de dicha información; mientras, en la evaluación externa, las/los supervisoras/es pueden ser destinatarios reflexivos de los resultados.

Autoridad Educativa Federal	Secretaría de Educación Pública
Autoridad Educativa Local	Secretaría de Educación y Cultura
Autoridad Escolar	Directoras/es, Supervisoras/es, Jefa/e de Sector
Estructura de Apoyo a la Escuela	Asesoras/es Técnico-Pedagógico (ATP), Asesores Técnicos de Directores de Escuela (ATD) y Tutores
Comunidad Escolar	Docentes, Alumnas/os, Responsables de Familia

Fuente: Elaboración propia a partir de INEE(2015).

Además de los resultados de la evaluación, algunas/os supervisoras/es manifiestan tener acceso a una gran cantidad de información generada por el Sistema Educativo Nacional (SEN) sobre estudiantes, docentes y escuelas, que pueden aprovechar en el diseño de estrategias para la mejora educativa, así como fomentar su uso entre los diversos actores educativos.



Tabla 2. Tipos de datos disponibles sobre el Sistema Educativo Mexicano

Centrada en el alumnado	Centrada en el profesorado	Centrada en la gestión escolar	Centrada en la gestión educativa
Número de alumnos desglosándolos por grado y sexo, indicando hablantes de alguna lengua indígena, nacidos fuera de México, con discapacidad, Dificultad Severa de Conducta (DSC), Dificultad Severa de Comunicación (DSCom), Dificultad Severa de Aprendizaje (DSA), Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH), Aptitudes sobresalientes u otras condiciones (diversidad social, cultural o lingüística). Número de alumnos por grado, sexo, nuevo ingreso, repetidores y edad.	Número de docentes por función, nivel máximo de estudios y sexo. Número de docentes que se encuentran en Carrera Magisterial, según vertiente y nivel. Número y porcentaje de maestros evaluados por grupo de desempeño y entidad federativa. Número y porcentaje de sustentantes que presentó examen por sexo y edad. Número y porcentaje de sustentantes por entidad y género.	Número de escuelas por sostenimiento y entidad federativa. Tipo de calendario escolar -185 o 200 días-. Instalación y sesiones del Consejo Escolar de Participación Social. Cantidad de personal administrativo, auxiliar y de servicios según su función y sexo. Número de aulas por grado, según su tipo, existencia, uso y adaptadas. Dotación de libros de texto. Resultados PLANEA por alumno, grupo o escuela.	Indicadores Educativos Internacionales: Logro educativo y tasa de graduación Tasa de matriculación Gasto educativo. Tamaño promedio de grupos por nivel educativo y sostenimiento Resultados del examen PISA Gasto educativo y tasa de graduación Financiamiento Recursos Tecnológicos -computacionales y audiovisuales.

Fuente: Elaboración propia a partir de SEP (2014 y 2017).

A partir de la experiencia de las/los supervisores se distinguen dos fuentes de información: a) fuentes internas: refiere a aquella información generada por las/los docentes, directivos y personal de Asesoría Técnico-Pedagógica para cumplir con las tareas cotidianas o solicitud expresa de la autoridad superior inmediata; y, b) fuentes externas: alude a aquella información desarrollada por los organismos gubernamentales para presentar los resultados de algún programa o política educativa específica.

Tabla 3 Tipo de fuentes de información

Fuentes de información	
Fuentes internas: datos generados por las escuelas o actores involucrados.	Fuentes externas: datos generados por la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), las entidades federativas, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Según Silva (2012) “una condición básica, aunque no suficiente, para la utilización de información... en materia educativa, es que dicha información sea conocida y accesible para el usuario al que va dirigida (p. 19). En la experiencia de las/los supervisoras/es, el acceso a la información tiene un carácter principalmente informativo con el que se cumplen las funciones de enlace, verificación y evaluación.

Los resultados de las evaluaciones las conozco por las páginas electrónicas, en las cuales se sube información como lo es el Sistema de Información Estadística (SIE), al cual se le agregó el Sistema de Alerta Temprana (SisATⁱⁱⁱ); a nivel supervisión estas permiten monitorear la información que proporciona cada escuela, es decir esta página contiene la información estadística de cada centro escolar (SE07).

Se distingue un acceso por mandato acorde a las funciones: de enlace, como canal de comunicación entre las áreas normativas, administrativas y las escuelas; de verificación, corrobora el cumplimiento de las acciones, normas, disposiciones y el programa de actividades determinadas; y, de evaluación, sobre las acciones y los resultados del proceso educativo (SEP, 2010).

Para Parra y Matus (2016) se trata de una motivación extrínseca “que es mandatada y asociada a vigilancia externa” (p. 226). No obstante, se recupera en la experiencia supervisora la búsqueda de información para conocer los resultados de sus escuelas a fin de tomar decisiones pertinentes, lo que refiere a una motivación “intrínseca [vinculada con] la necesidad de saber” (p. 226).

Usos de la información

En opinión de las/los supervisoras/es, el uso de la información está determinada por un conjunto de competencias que posibilitan la comprensión de dichos datos. Para Ferrer (2004) “estos actores no han sido debidamente preparados para esas tareas y, hoy por hoy, siguen centrando su trabajo en cuestiones administrativas que inciden poco en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje” (p. 80). Entre las competencias requeridas se encuentran:

Competencias digitales

En el discurso oficial, la evaluación se presenta como un referente de información para apoyar a las escuelas; información que puede ser valorada, interpretada y empleada por las/los supervisoras/es escolares para identificar necesidades, brindar asesoría, orientar la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones para la mejora de las escuelas de su zona.

Ante tal reto, el desarrollo de competencias digitales, entendidas como aquellas que permiten el empleo eficaz y regular de “las tecnologías digitales en su trabajo cotidiano, especialmente en los procesos de información y comunicación con las escuelas y con otros agentes educativos de la zona” (Antúnez, Silva, González, & Carnicero, 2013, p. 93), se vuelven indispensables. Sobre el punto, Antúnez et al. (2013) encontraron que, en opinión de las/los supervisoras/es escolares mexicanos, las competencias dirigidas al uso de las tecnologías digitales se encuentran entre “las más importantes y de las que más adolecen” (p. 94).

En la función supervisora es necesario emplear programas básicos como el Word, Excel dado que es necesario realizar oficios o gráficas para diferentes mo-



mentos del ciclo escolar. En las reuniones de Consejo Técnico con directores se utiliza el cañón, la PC o laptop, donde se trabajan las actividades a realizar en las escuelas (SE07).

Entre las competencias a desarrollar son la competencia académica, la habilidad para resolver situaciones problemáticas, además del uso de las TICs es importantísimo porque ahora todo es por el medio electrónico y algunos carecemos de esta competencia (SE18).

Para atender esta situación, la SEP ha impulsado “la capacitación de los maestros en el acceso y uso de nuevas tecnologías y materiales digitales” (García & Zendejas, 2008, p. 72), en especial entre las/los supervisoras/es escolares, quienes “no [contaban] con la formación especializada para realizar su labor... ni en el manejo de contenidos y estrategias pedagógicas y de evaluación, y mucho menos en el uso de recursos tecnológicos” (p. 296).

Un elemento que se ha sumado son las plataformas. El ciclo pasado, 2016-2017, se proporcionaron dos diplomados para apoyar la función supervisora: el primero de ellos fue mediante una plataforma que se habilitó y en la cual se participaba en un foro y se subían los productos solicitados. Este tuvo una duración de tres meses; el otro diplomado llamado “Una supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos”, tenía la característica de ser presencial y virtual. Al igual que el primero se habilitó una plataforma donde a cada participante de le otorgó un usuario y contraseña (SE07).

Competencias evaluativas

A dicha ausencia formativa se suma el hecho de que “en la actualidad, maestros y directores de escuela, supervisores, e incluso los formadores de docentes, carecen de los conocimientos conceptuales y metodológicos básicos para realizar evaluaciones objetivas, criterios y coherentes con las tendencias pedagógicas y curriculares vigentes” (Ferrer, 2009, p. 63).

Supervisoras/es avanzan gradualmente en el uso de los resultados de la evaluación, probablemente por la carencia de una cultura evaluativa que promueva transformar la información en conocimiento mediante la recopilación, análisis e interpretación de los datos a fin de orientar la construcción de nuevas prácticas de supervisión.

Para Santiago et al., (2012) en México se sigue vinculando la evaluación con la medición, otorgándole efectos en la evaluación docente, la rendición de cuentas de las escuelas, así como la evaluación del sistema educativo nacional y los subsistemas estatales de educación.

Prefiero estar en los consejos de las escuelas y en el consejo de zona... no me voy mucho a la cuestión de estadística de calificaciones. Eso solo es un referente, porque cada escuela califica de una manera y cada grupo lo califican de diferente manera, no puede haber algo estándar; entonces donde veo resultados es en el diario de trabajo, también miro cuántos padres de familia tienen quejas, cuántos profesores tienen problemas, cuántos directores tienen situaciones a asesorar. Allí es donde estoy viendo, ahí estamos viendo lo que estamos haciendo (SE12).

Con la intención de fortalecer las competencias evaluativas entre las/los supervisoras/es, la SEP ha realizado diversas estrategias de formación dirigidas a desarrollar: la adquisición de elementos conceptuales para valorar, interpretar y hacer uso de la información emanada de distintos instrumentos de evaluación; el análisis comparativo de las pruebas estandarizadas internacionales y nacionales respecto al nivel de logro y la situación de su zona escolar; el papel de la difusión de los usos e interpretación de las evaluaciones estandarizadas; el papel de la evaluación para la interpretación y el uso de los resultados de las evaluaciones del aprendizaje; así como, la identificación de factores asociados al proceso de aprendizaje en las escuelas de su zona escolar (SEP, 2011). A nivel local el INEE realizó, en el marco de las Jornadas sobre Evaluación Educativa 2017, el taller “Uso de resultados de la evaluación para la mejora educativa. El caso PLANEA” que propone una evaluación dirigida a la acción, acorde al modelo de gestión basada en evidencia (Sánchez, 2017).

Considerando lo anterior, el uso de los resultados de la evaluación educativa constituye un reto que requiere de múltiples acciones, sobre todo, porque

existe un enorme contraste en la capacidad de los supervisores... que les impide participar de manera competente en las prácticas de control de calidad y brindar apoyo efectivo a las escuelas... Por lo tanto, no es posible garantizar que las habilidades y competencias del personal de supervisión sean adecuadas para contribuir eficazmente a la mejora escolar (Santiago, et al., 2012, p. 59).

Respecto al uso de los datos que las/los su-

pervisoras/es manifestaron se distinguen dos niveles: Un *uso consultivo* de los datos, frecuentemente vinculado con el acceso por mandato, que alude al “uso directo de las fuentes de información, aun cuando la profundidad del uso pueda variar considerablemente (desde la consulta de un dato... hasta la elaboración de un diagnóstico)” (Silva, 2012, p. 47).

Una de las funciones en la supervisión es validar en la plataforma la información que proporciona la Escuela de Tiempo Completo..., esto se realiza regularmente cada dos meses. El validar es un proceso que consiste en revisar que los datos de los docentes -como nombre, apellidos, clave presupuestal-, sean los correctos y que se hayan reportado las asistencias e inasistencias de estos (SE07).

Tengo los usuarios y contraseñas de cada centro escolar para poder entrar al SIE de las escuelas, ya que en ocasiones por diferentes motivos el director o directora puede solicitar apoyo a la supervisión para realizar un trámite o movimiento en el SIE, por ejemplo: dar de alta o dar de baja a un estudiante, asignar alguna calificación entre otros movimientos, es decir, para el supervisor es crucial conocer el manejo del SIE para poder apoyar a los directivos, sobre todo, de nuevo ingreso la función directiva (SE05).

En la experiencia supervisora destaca el uso de la información emanada por las propias escuelas para nutrir las bases de datos oficiales. Para Santiago, et al., (2012) esto se mantiene “dada la fuerte tradición centralista de México, el flujo de datos en el sistema fluye prácticamente en una sola dirección, de las escuelas a los niveles superiores de la administración edu-



cativa, pero la retroalimentación y la interacción con las escuelas acerca de la información que proporcionan son escasas” (p. 210). En este sentido, “es esencial que las escuelas no sean consideradas simplemente como proveedoras de datos, sino que se conviertan en parte de un proceso colaborativo de intercambio de datos y análisis” (p. 218).

Tenemos una carga excesiva de trabajo; son muchos formatos... La carga de trabajo nosotros se la vamos pasando al director y el director al docente. Por ejemplo, el llenado de las estadísticas es cansado y nos quita mucho tiempo. Al final desatendemos lo principal que es lo pedagógico (SE04).

En algunos casos, se observó un uso integrado en acciones, que consiste en “un uso de nivel superior en el que los contenidos de la información consultada se orientan por la intención de sustentar ciertas acciones prácticas o bien, alimentar el diseño de políticas particulares”(p. 47).

En la práctica supervisora, se distinguen algunas iniciativas para el empleo de la información en la atención a las necesidades de las escuelas, la asesoría a directoras/es, el acompañamiento a docentes noveles, entre otros.

Conocer la información me permite propiciar cambios en las prácticas del directivo y del docente que van dirigidas al logro de los aprendizajes de los alumnos (SE01).

Utilizo la plataforma como tutor de docentes noveles. En ella se da un seguimiento de las actividades realizadas a lo largo del ciclo escolar como acompañamiento (SE07).

Pese a los avances en el uso integrado de los datos para el diseño de acciones para la mejora, el uso consultivo se mantiene, probablemente porque entre el profesorado

no hay la suficiente reflexión sobre el uso de los resultados... El concepto de retroalimentación no está plenamente arraigado entre los actores escolares. La idea de que el objetivo último de la evaluación es mejorar el aprendizaje de los alumnos y la enseñanza de los docentes todavía no se ha madurado por completo (Santiago, et al., 2012, p. 57).

Finalmente, se requiere avanzar en la vinculación entre la información y los procesos de toma de decisiones. Considerando que los resultados “no son un reflejo directo de la calidad de las escuelas o de los profesores... [sino] son una responsabilidad compartida” (Sánchez, 2017, p. 17), se propone un uso reflexivo de datos que refiere a

la capacidad de la escuela [o supervisión escolar] para utilizar en forma reflexiva los datos mediante un conjunto coordinado de procesos de investigación-acción, con el fin de apoyar, informar, o tomar decisiones en forma contextualizada, pertinente y colaborativa con foco en los procesos pedagógicos (Parra & Matus, 2016, p. 211).

Sobre este punto, Cázares (2013) propone un sistema de información en cada unidad de la supervisión que promueva procesos de autoanálisis como un método de mejoramiento permanente de la supervisión y de las escuelas de su zona. En esta propuesta, “la supervisión escolar concentra los datos no para guardarlos y archivarlos, sino para analizarlos y hacer uso de estos cuando se requieran para tomar alguna decisión importante” (p.14).

Tabla 4. Usuarios potenciales de los resultados de la evaluación	
Usuarios	Usan los datos para...
Docentes	Evaluar las necesidades, fortalezas, avance y desempeño del estudiantado. Revisar la práctica pedagógica. Desarrollar acciones para alcanzar mejores niveles de logro.
Directores	Evaluar las necesidades, fortalezas, avance y desempeño de la comunidad escolar. Revisar los planes, objetivos y metas de la escuela. Monitorear la implementación de prácticas, programas y políticas escolares. Desarrollar acciones para alcanzar mejores niveles de logro.
Asesores Técnico-Pedagógicos	Evaluar las necesidades, fortalezas, avance y resultados de la escuela/zona. Revisar los aprendizajes, según el área de especialidad, en la escuela/zona. Identificar buenas prácticas para compartir con otras comunidades escolares. Desarrollar acciones para alcanzar mejores niveles de logro.
Supervisores	Evaluar las necesidades, fortalezas, avance y resultados de las escuelas en la zona. Revisar las metas de la zona o sector escolar. Identificar buenas prácticas para compartir con otras comunidades escolares. Monitorear la implementación de prácticas, programas y políticas en la zona. Desarrollar acciones para alcanzar mejores niveles de logro.
Autoridad educativa	Monitorear los niveles de logro a nivel regional, municipal y estatal. Monitorear la implementación de prácticas, programas y política educativa. Utiliza la información para el diseño de políticas y la toma de decisiones macro.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gill, Borden y Hallgren(2014) y Sánchez(2017).

Conclusiones

La evaluación constituye un instrumento para conocer y generar las acciones necesarias para la mejora escolar y educativa; como tal, tiene una orientación informativa -que muestra el estado de una situación concreta- y propositiva -que orienta la acción hacia la mejora. En el caso de la supervisión escolar, es necesario “generar información de utilidad en la planificación y en la toma de decisiones”(Cázares, 2013, p. 10). Desde la experiencia de las/los supervisores se accede a la información por di-

versas vías, sin embargo su uso se mantiene en un nivel inicial que requiere del desarrollo de diferentes competencias que fortalezcan su rol de usuarias/os de dicha información. Para Santiago, et al., (2012) “hay una clara necesidad de cambiar el perfil de los supervisores y ATP hacia una función más especializada en temas pedagógicos y de evaluación” (p. 89).

Transitar de una supervisión escolar con un uso limitado y burocrático, a uno en que la información motiva el despliegue de acciones para el análisis, la comprensión y la acción re-



flexiva requiere de la construcción de una cultura de uso de datos (Parra & Matus, 2016). Para lograrlo se requiere: a) sensibilizar, a partir de la identificación de las áreas donde sea pertinente el uso de datos, así como reconocer las capacidades y habilidades que poseen los supervisores para el uso de la información; b) explorar, conocer cómo se recogen los datos, dónde se almacenan, quién lo realiza y qué mecanismos se requieren para su disponibilidad y acceso y, c) ejecutar, generar un plan de trabajo que contenga espacios permanentes de reflexión y toma de decisiones basados en datos.

Avanzar en la construcción de una cultura de uso de datos implica un conjunto de acciones tendientes a hacer del empleo de los resultados de la evaluación una meta común entre las/los actores educativos; diseñar trayectos formativos para fortalecer las competencias del personal de supervisión para el análisis, interpretación y uso de la información; y, sobre todo, erradicar las condiciones y prácticas culturales que impiden el trabajo colegiado en torno al uso de dichos datos. Al respecto, McLauchlan(2009) advierte

si se quiere asegurar el éxito de las estrategias de difusión y uso de los resultados, se tendrá que prestar mayor atención a las culturas organizacionales, tanto a nivel de las escuelas como en los niveles intermedios de la administración educativa. Las directrices tradicionales de tipo vertical (top-down) con frecuencia han fallado en tener los resultados anticipados cuando los intereses burocráticos y profesionales aparecen amenazados por la nueva información disponible, o cuando simplemente no existen las capacidades para ser movilizadas (p. 159).

Finalmente, dado el carácter exploratorio y predominantemente cualitativo, los resultados y las conclusiones son representativas sólo de los casos comprendidos en el análisis. Si bien, el estudio hace referencia a la experiencia de un número acotado de informantes elegidos con criterios particulares que brindan una aproximación a la situación específica del contexto, el estudio permite visibilizar aspectos que podrían considerarse importantes en estudios posteriores sobre el papel de la supervisión escolar en la difusión y uso de los resultados de la evaluación e información complementaria generada por diversas figuras educativas a nivel estatal y federal.

Notas

i. Requerimientos Mínimos: a) Hardware: Computadora personal; b) Software: Explorador Internet de Microsoft 7.0 (Usuarios de Escuelas, Supervisiones y Administrativos), Edge, Mozilla, Chrome, Safari o Firefox (Docentes, Usuarios de Expediente Electrónico), Adobe Acrobat Reader 8.0; c) Adicionales: Usuario y Contraseña asignados por la Secretaría de Educación y Deporte o los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, 2007).

ii. Hasta el momento, el SIGED está en construcción. Según el mandato legal, para el 2015 el SIGED debía contar con, al menos, “la información de los docentes que laboran en el Sistema Educativo, su formación y trayectoria, y las plantillas de personal... mismos que no se lograron alcanzar dentro del período planteado y que siguen aún pendientes en junio del 2017” (Vázquez, 2017, p. 7). A la fecha, falta por incorporar al sistema las bases del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación (INEE), las del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente (CNSPD), así como las de la Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional de Maestros de Educación Básica.

iii. El Sistema de Alerta Temprana (SisAT), es un conjunto de indicadores, herramientas y procedimientos que está diseñado para contar con información sistemá-

tica y oportuna acerca de los alumnos que están en riesgo de no alcanzar los aprendizajes clave o de abandonar sus estudios. En este contexto corresponde a las/los supervisores: a) participar en la capacitación de Exploración de habilidades y en la herramienta informática del SisAT; b) seleccionar a dos escuelas de su zona con bajos resultados educativos en evaluaciones externas (PLANEA); c) capacitar al director en el establecimiento del SisAT; d) acompaña la aplicación de las herramientas y registro de resultados de los distintos indicadores en la herramienta informática; d) asesora y acompaña al director y/o al CTE sobre las acciones implementadas para atender a los niños en riesgo (SEP, 2017, pág. 1).

Bibliografía

- ANTÚNEZ, S., SILVA, B. P., GONZÁLEZ, J. J., & CARNICERO, P. (2013). *Formación de los supervisores y supervisoras escolares en México*. Análisis de necesidades. EDUCAR, 49(1), 83-102.
- CÁZARES, O. (2013) *Insumos para la mejora del desempeño de la supervisión escolar. Autoevaluación de la Supervisión Escolar a través de Estándares de Desempeño: Resumen del proceso y resultados principales*. Obtenido de Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua. Departamento de Investigación: <http://educacion.chihuahua.gob.mx/investigacion/content/autoevaluacion-de-la-funcion-supervisora-travs-de-estndares-de-desempeo>.
- FERRER, G. (2004). *Las reformas curriculares de Perú, Colombia, Chile y Argentina: ¿Quién responde por los resultados?* (Documento de trabajo 45). Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE.
- FERRER, G. (2009). *Las evaluaciones regionales y nacionales en América Latina*. En E. Martín, & F. Martínez-Rizo, Avances y desafíos en la evaluación educativa (págs. 52-63). Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- FLICK, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- GARCÍA, B., & ZENDEJAS, L. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. México, D.F.: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- GILL, B., BORDEN, B. C., & HALLGREN, K. (2014). *A Conceptual Framework for Data-Driven Decision Making* (Final Report). Mathematica Policy Research.
- INEGI (2003). *Síntesis Metodológica de las Estadísticas de Educación*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).
- INEE. (2015). *Política Nacional de Evaluación de la Educación*. Documento rector. México, D.F.: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- MCCLAUCHLAN, P. (2009). *Difusión y uso de resultados de evaluaciones educativas a gran escala en América Latina*. En E. Martín, & F. Martínez-Rizo, Avances y desafíos en la evaluación educativa (págs. 147-159). Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- PARRA, V., & MATUS, G. (2016). *Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones*. Calidad en la educación(45), págs. 207-250.
- SÁNCHEZ, A. (2017). *Uso de resultados de la evaluación para la mejora educativa*. El caso PLANEA. Chihuahua, Chih.: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- SANTIAGO, P., MCGREGOR, I., NUSHE, D., RAVELA, P., & TOLEDO, D. (2012). *Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación*. México. París: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación/ Centro de la OCDE en México para América Latina.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP). (2014). Inicio. Obtenido de Sistema de Información y Gestión Educativa: <https://www.siged.sep.gob.mx/SIGED/index.html>
- SEP. (2010). *Módulo V. Un modelo de gestión para la supervisión escolar*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2011). *Diplomado Fortalecimiento de la supervisión escolar. Reflexión sobre la práctica. Módulo 2. La evaluación como referente de información para apoyar a las escuelas*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública/ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- SEP. (2016). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en Educación básica. Ciclo escolar 2017-2018*. Obtenido de Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2017/promocion/PPI_PROMOCION_



EB_2017.pdf

SEP. (2017). *¿Qué es el Sistema de Alerta Temprana?* Obtenido de Subsecretaría de Educación Básica: sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/.../201702-3-RSC-qPZqkhoxCf-sisat.pdf

SEP. (2017). *Estadística de Educación Primaria. Inicio de Cursos, 2017-2018. 911.3.* Obtenido de Dirección General de Planeación de la Secretaría de Educación y Cultura. Gobierno del Estado de Sonora: <http://planeacion.sec.gob.mx/>

SEP. (2017). *Estadística de Educación. Módulo de Supervisión. Inicio de Cursos, 2017-2018.* Obtenido de Dirección General de Planeación de la Secretaría de Educación y Cultura. Gobierno del Estado de Sonora: <http://planeacion.sec.gob.mx/>

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. (2007). *Sistema de Información Educativa (SIE). Módulo de Control Escolar. Nivel Primaria. Manual de Referencia.* Chihuahua: SECyD.

SEGOVIA, R., LOYA, C. G., & RAMOS, J. G. (2016). *Necesidades de información para la toma de decisiones. Sistema de Información Educativa en Chihuahua (SIE).* Atenas, 85-101.

SILVA, M. (2012). *El uso de los resultados de las evaluaciones del INEE por autoridades educativas. Informe final de resultados.* México, D.F.: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

TERRAZAS, G. H., SORIANO, M., & ROBLES, H. (2015). *Calidad de la estadística educativa CEMABE y F-911.* México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

VÁZQUEZ, M. (2017). *Diagnóstico de los avances y rezagos del SIGED.* México: Instituto Belisario Domínguez. Senado de la República.

ZAPATA, O. (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas.* México, D.F.: Editorial Pax México.

ZORO, B. (2017). *Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar.* Obtenido de Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: <http://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-para-el-uso-integral-de-datos-para-gestionar-la-mejora-escolar/>