

Colección
Escuelas que se narran

GESTIÓN

Monitoreo y seguimiento
de los aprendizajes escolares

20
25

6.º y 7.º del NIVEL PRIMARIO
1.º y 2.º del NIVEL SECUNDARIO

Jefe de Gobierno

Jorge Macri

Ministra de Educación

Mercedes Miguel

Jefa de Gabinete

Lorena Aguirregomezcorta

**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 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

**Responsable de Programa Escuelas en Foco**

Marcelo Cugliandolo

Coordinación general

Verónica Valdez

Gestión: Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes escolares**Coordinadora de especialistas**

Romina Campopiano

Especialistas

Romina Campopiano y Ariel Zysman

Edición

Marina D'Eramo

Diseño

Ricardo Penney / Santiago Buscaglia

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Gestión : monitoreo y seguimiento de los aprendizajes. - 1a edición para el profesor - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2025.

32 p. ; 30 x 21 cm. - (Escuelas que se narran)

ISBN 978-987-818-137-0

1. Educación Primaria. 2. Educación Secundaria. I. Título
CDD 371.1

El presente texto será de uso exclusivo con fines educativos, quedando prohibida su comercialización.

En la elaboración de este documento se ha intentado que el lenguaje no refuerce sesgos sexo-genéricos o que promueva discriminación, desigualdad o invisibilización de personas o grupos. No obstante, se procuraron estrategias gramaticales alternativas al uso de /o, /a, /los, /las, para facilitar la lectura. Todas las menciones en el género masculino representan a varones y mujeres, salvo cuando se especifique lo contrario. Fecha de consulta de imágenes, videos, textos y otros recursos digitales disponibles en internet: 10 de enero de 2024.

Publicación de distribución gratuita. Prohibida su venta.

Presentación

En 2024 pusimos en marcha el plan Buenos Aires Aprende, un proyecto de mejora y transformación de la educación. En ese contexto, diseñamos nuevas políticas públicas y actualizamos los diseños curriculares de la Ciudad para que resultaran acordes a la necesidad de las instituciones.

Escuelas en Foco es una de las políticas prioritarias más importantes de Buenos Aires Aprende. Cuando creamos el programa, lo hicimos con un propósito claro: fortalecer los aprendizajes de los estudiantes del ciclo básico de la escuela secundaria y el segundo ciclo de la educación primaria en más de 500 instituciones de gestión estatal y privada de la Ciudad de Buenos Aires. A través de un acompañamiento formativo, el programa potencia tanto la tarea de los docentes de Lengua y Matemática como la de los equipos de gestión escolar, porque tenemos la convicción de que para repensar la forma de aprender es clave fortalecer la tarea docente.

El material que hoy tienen a su alcance es parte de la colección Escuelas que se narran, una serie de módulos creados especialmente para acompañar la tarea de quienes participan de Escuelas en Foco. Esta colección está compuesta por tres módulos de Gestión, tres de Matemática y tres de Lengua. Cada uno aborda los mismos ejes: la transversalidad de la enseñanza, el seguimiento de los aprendizajes y la evaluación basada en la evidencia. El material fue creado desde un enfoque integral y ofrece estrategias prácticas y reflexivas orientadas a una implementación contextualizada que busca potenciar los aprendizajes, promover la mejora continua y fomentar el crecimiento constante en las comunidades escolares.

Confío en que estos materiales los y las acompañen a lo largo del nuevo año que comienza y constituya el punto de partida hacia la mejora que soñamos.

Mercedes Miguel

Ministra de Educación de
la Ciudad de Buenos Aires

Presentación de los cuadernillos de Gestión. Escuelas en Foco

Estimados equipos directivos, es un gusto poder compartirles una serie de cuadernillos diseñados especialmente para apoyar el trabajo diario en las escuelas. Este material se basa en la experiencia acumulada en más de 500 escuelas primarias y secundarias en la Ciudad de Buenos Aires, de gestión estatal y privada, en el marco del programa Escuelas en Foco.

¿Qué es Escuelas en Foco?

Escuelas en Foco es un programa creado para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes mediante el acompañamiento a docentes de Lengua y Matemática, así como el apoyo a los equipos de gestión escolar. Nuestro principal objetivo es mejorar los aprendizajes en estos espacios, enfocándonos en el desarrollo de los estudiantes del segundo ciclo de primaria y del ciclo básico de secundaria en la Ciudad de Buenos Aires. Además, buscamos ser un apoyo para la gestión institucional en su valiosa tarea de promover el crecimiento de las comunidades educativas.

¿Cuál es nuestra perspectiva?

Valoramos profundamente el compromiso y el esfuerzo que los docentes y directivos dedican a transformar la educación y a crear entornos de aprendizaje enriquecedores. Por eso, hemos diseñado estos cuadernillos con el objetivo de compartir las experiencias y los aprendizajes del programa, para ampliar así su impacto y posibilitar que más escuelas se beneficien. No se trata de un enfoque rígido, sino de una metodología de trabajo flexible que busca la mejora continua desde las particularidades de cada institución. Creemos que, al colaborar y compartir nuestras experiencias, podemos enriquecer el proceso educativo y fortalecer nuestras comunidades escolares.

La mejora surge en el trabajo conjunto de las propias escuelas, enfocándose en la gestión curricular e institucional. Por eso el programa se centra en implementar prácticas que mejoren los aprendizajes, siempre considerando el contexto específico de cada institución. A través de una mirada basada en evidencias, fomentamos un espacio de discusión con toda la comunidad educativa para identificar los puntos de mejora. Aunque somos conscientes de los diversos desafíos que enfrentamos, centramos nuestra atención en aquellos aprendizajes irrenunciables que garantizan que nuestros estudiantes aprendan y que impulsan a la escuela hacia su mejora continua.

Este proceso se apoya en un trabajo institucional que acompaña el desarrollo de cada escuela, en colaboración con especialistas en Lengua y Matemática y un especialista de Gestión que trabajan en conjunto. Juntos, implementamos esta metodología centrada en los aprendizajes, siempre con el foco puesto en nuestros estudiantes, y analizamos las oportunidades para mejorar la enseñanza.

¿Qué nos proponemos?

Nuestra propuesta se basa en compartir estrategias que reflejen la mejora de los aprendizajes desde una perspectiva integral. No buscamos, por el contrario, imponer un único método que desoiga las particularidades de cada institución, de cada nivel ni, tampoco, de cada aula; aspiramos a establecer una metodología de trabajo que se institucionalice y permita que cada escuela crezca según su propio diagnóstico y acciones de mejora. Estamos convencidos de que el aprendizaje se potencia cuando se trabaja de manera conjunta y contextualizada. Considerar a la escuela en su totalidad y en todas sus dimensiones es clave para consolidar una planificación situada que facilite el logro de aprendizajes significativos.

Por eso, los invitamos a explorar estos recursos que recogen aprendizajes y experiencias de otros equipos que, al igual que ustedes, buscan alcanzar los mejores resultados para sus estudiantes.

¿Qué encontrarán en estos cuadernillos?

En esta colección, el área de Gestión abarca tres cuadernillos que aspiran a ser un material de apoyo y orientación para los equipos directivos que deseen implementar estrategias para mejorar los aprendizajes:

- Transversalidad para la mejora de los aprendizajes.
- Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes escolares.
- Evaluación del proceso y registro de mejora con el del Proyecto Escolar de Aprendizaje Prioritario (PEAP).

En *Transversalidad para la mejora de los aprendizajes*, se ofrecen reflexiones y prácticas para avanzar hacia un enfoque situado en la gestión escolar. También se aborda la construcción del PEAP, junto con herramientas para transversalizar los contenidos de Lengua y Matemática, y propuestas concretas para su implementación.

Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes escolares se centra en las rúbricas de progresión de los aprendizajes, analizadas desde una perspectiva institucional. Aquí se presentan orientaciones y estrategias para reflexionar sobre la práctica docente, ofreciendo un marco que acompaña el desarrollo profesional y asegura una mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente, *Evaluación del proceso y registro de mejora con el del Proyecto Escolar de Aprendizaje Prioritario (PEAP)* está dedicado al seguimiento, monitoreo y evaluación como punto de llegada en el proceso educativo. Consideramos a la evaluación como una herramienta clave para generar nuevas evidencias y analizar el desarrollo del PEAP. En este cuadernillo, el PEAP es entendido como un registro fundamental de las acciones implementadas para la mejora continua que facilita la reflexión sobre los avances y la planificación de futuros pasos basados en la evidencia recolectada.

Los invitamos a recorrer los cuadernillos y a unirse a este camino de transformación educativa.

Equipo Escuelas en Foco

Índice

1. Introducción	8
● Seguimiento de los aprendizajes: un camino hacia la mejora pedagógica e institucional.	8
● ¿Qué son las rúbricas?	9
2. Progresiones de los aprendizajes: reflexiones y aplicaciones	10
● ¿Qué entendemos por progresión de los aprendizajes?	10
● ¿Por qué utilizar las progresiones de los aprendizajes?	11
● Uso de instrumentos para el seguimiento de los aprendizajes	12
● Algunos aspectos a tener en cuenta para elaborar rúbricas	15
3. Promover el uso de rúbricas: una estrategia para el seguimiento de los aprendizajes	20
● ¿Por dónde empezar?	20
● Análisis con rúbricas y el PEAP	22
● ¿Cómo leer los resultados y utilizarlos en una estrategia de trabajo institucional?	22
4. Transversalizar la progresión de los aprendizajes y el uso de rúbricas	24
● ¿Qué pueden hacer los equipos directivos para promover el uso de rúbricas?	26
● Estrategias para fortalecer el uso de las rúbricas en la gestión escolar	27
● ¿Qué nos permiten las rúbricas desde una perspectiva institucional?	29
● Sensibilización y comunicación con la comunidad educativa	29
5. Reflexiones finales para seguir pensando	30
6. Bibliografía consultada	30

1. Introducción

Les damos la bienvenida a este cuadernillo de Gestión: *Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes escolares*, en el marco del programa Escuelas en Foco. En este módulo, nos proponemos presentar a los equipos de gestión diversos instrumentos para el seguimiento de los aprendizajes. Es importante destacar que existen muchas opciones disponibles, como rúbricas, listas de cotejo y escalas de valoración. En particular, nos enfocaremos en la promoción y uso de las rúbricas, ya que son herramientas efectivas para identificar la progresión en los avances de aprendizaje de nuestros estudiantes.

También compartiremos estrategias y recursos pensados para apoyar a los docentes de Lengua y Matemática que forman parte del programa, con el objetivo de fomentar la implementación de esta práctica en todas las áreas de la escuela. De esta manera, buscamos promover la transversalidad, desde una mirada contextualizada de los aprendizajes, que aborde las necesidades y realidades específicas de cada contexto escolar.

Seguimiento de los aprendizajes: un camino hacia la mejora pedagógica e institucional

El monitoreo y seguimiento de los aprendizajes nos brinda la oportunidad de hacer pausas estratégicas en el camino educativo y fortalece la mirada institucional sobre el proceso de enseñanza; permite observar el progreso de cada estudiante, reflexionar sobre su desarrollo y realizar los ajustes necesarios para que continúen avanzando. Esta práctica ayuda a identificar logros y desafíos, tanto a nivel individual como grupal, y facilita la organización de diferentes estrategias pedagógicas en función de las necesidades de los grupos.

Desde una perspectiva institucional, el monitoreo y seguimiento de los aprendizajes permite a la escuela tener una visión completa del proceso educativo y crear espacios de reflexión compartida que enriquezcan las decisiones pedagógicas. Esto facilita el desarrollo de diferentes estrategias en función de los objetivos de aprendizaje de cada estudiante. Además, permite que la escuela trabaje de manera conjunta en decisiones que acompañen y fortalezcan las trayectorias educativas, destacando que el seguimiento es una responsabilidad compartida por toda la institución y no solo de un docente en particular.

La mejora de los aprendizajes en nuestras escuelas es un desafío constante. Desde Escuelas en Foco invitamos a los equipos directivos a fomentar y acompañar el uso de herramientas que faciliten el seguimiento de los aprendizajes fundacionales en Lengua y Matemática. Estas herramientas no solo nos ayudan a identificar áreas de mejora, sino que también nos permiten reflexionar sobre nuestras prácticas de enseñanza de manera más efectiva. Al incorporar, por ejemplo, las rúbricas en nuestras tareas, podemos crear oportunidades para diseñar estrategias que apoyen el proceso de aprendizaje de nuestros estudiantes.

Promover una enseñanza inclusiva y que atienda la heterogeneidad, que contemple las diversas realidades presentes en el aula, permite que los estudiantes accedan a múltiples oportunidades y opciones para obtener información, comprender ideas y comunicar sus aprendizajes. Para lograrlo, es esencial considerar ciertas condiciones que favorecen el desarrollo de los mismos en toda su diversidad.

Generalmente, la evaluación se basa en actividades y pruebas que proporcionan evidencia del conocimiento y son fundamentales para tomar decisiones sobre calificaciones,

acreditación y promoción. A lo largo de este cuadernillo, exploraremos el uso de rúbricas¹ como uno de los instrumentos de seguimiento.

¿Qué son las rúbricas?

Consideramos las rúbricas como herramientas de evaluación que establecen criterios y niveles de desempeño esperados en tareas o actividades, y definen claramente los objetivos que los estudiantes deben alcanzar, las expectativas y los niveles de logro, en palabras de Anijovich y Cappelletti. Además de guiar a los estudiantes, proporcionan un marco objetivo para que los docentes evalúen su progreso.

Las rúbricas permiten al equipo directivo establecer referencias sobre los aprendizajes de los estudiantes, ayudando a identificar los diferentes puntos de partida y los procesos de cada uno. Además, el análisis de la información que proporcionan las rúbricas no recae únicamente en los docentes, sino que involucra a toda la comunidad educativa. En este contexto, el equipo directivo desempeña un papel fundamental al promover su uso y asegurar que todos participen en el seguimiento de los aprendizajes.

En el cuadernillo *Transversalidad para la mejora de los aprendizajes*, destacamos la importancia de la dimensión institucional de los aprendizajes en el desarrollo educativo de nuestras escuelas. En este sentido, el uso de rúbricas se presenta como una herramienta fundamental que nos brinda una valiosa oportunidad para mejorar los aprendizajes. Consideramos que el uso de rúbricas no recae únicamente en los docentes; el equipo directivo también tiene un papel clave en su promoción como parte de una estrategia institucional. A través del programa Escuelas en Foco hemos observado cómo los directores han impulsado activamente el uso de rúbricas, alineándose con los ejes seleccionados de las áreas curriculares y la evidencia recopilada. Estas herramientas son esenciales para el seguimiento de los aprendizajes y están alineadas con la herramienta de gestión **Proyecto Escolar de Aprendizaje Prioritario (PEAP)**.²

La utilización de rúbricas permite obtener información valiosa sobre los aprendizajes y las prácticas de enseñanza.

- Aportan transparencia al explicitar descriptores de los diferentes niveles de desempeño de las producciones.
- Orientan sobre cómo evaluar los aprendizajes con una escala de objetivos comunes y descriptores con diferentes niveles de complejidad.
- Permiten una autoevaluación por parte del estudiante y, a través de la devolución de estas rúbricas, analizar su propio desempeño.

Al facilitar el seguimiento del progreso de cada estudiante, enriquecemos el proceso de enseñanza-aprendizaje y promovemos un ambiente colaborativo en el que los docentes pueden reflexionar, analizar y ajustar su práctica.

¹ Es importante señalar que en el área de Lengua en primaria se emplean diferentes tipos de instrumentos que también pueden ser útiles para el seguimiento de los aprendizajes. Sin embargo, por razones metodológicas, proponemos el uso de rúbricas como herramienta principal para evaluar el proceso a nivel institucional.

² Sugerimos retomar el cuadernillo *Transversalidad para la mejora de los aprendizajes* para conocer y profundizar sobre los componentes del PEAP.

Creemos que el **monitoreo y seguimiento de los aprendizajes** es una responsabilidad compartida en toda la escuela, que incluye tanto a los docentes como al equipo de conducción. Proponemos abordar los aprendizajes desde una perspectiva curricular e institucional, ya que la cohesión entre estas dos dimensiones permite alinear las prácticas evaluativas y pedagógicas. Esto crea un marco común que fortalece la colaboración en la comunidad educativa y hace que nuestras propuestas sean más asertivas.

Cada nivel educativo presenta características únicas: en la educación primaria, la diversidad de aprendizajes puede ser un desafío constante, mientras que, en la secundaria, la fragmentación del formato escolar ofrece múltiples perspectivas sobre el progreso de los estudiantes. Sin embargo, mediante la evaluación colegiada y el uso de rúbricas, podemos lograr un análisis del proceso de los resultados. Así como vimos que nos basamos en el uso de evidencias para establecer nuestro punto de partida, las rúbricas nos permiten hacer un seguimiento sobre los puntos de llegada.

2. Progresiones de los aprendizajes: reflexiones y aplicaciones

¿Qué entendemos por progresión de los aprendizajes?

Reconocemos que las aulas son heterogéneas en muchos aspectos, especialmente en cuanto a las trayectorias previas de los estudiantes, lo que implica que no todos dominan los contenidos de la misma manera y que cada estudiante avanza a su propio ritmo. Para abordar esta diversidad, es fundamental intervenir de modo que, sin renunciar a la enseñanza simultánea que organiza la vida escolar, la planificación se desarrolle con múltiples estrategias. Esto permitirá a los estudiantes enfrentar situaciones de diversa complejidad y, así, alcanzar los objetivos establecidos en cada área.

En los documentos sobre progresiones de los aprendizajes elaborados por el Ministerio de Educación³ se entiende por progresión “la descripción de recorridos posibles y pertinentes para la enseñanza y el aprendizaje de contenidos fundamentales de la trayectoria escolar”. En este sentido, las progresiones de los aprendizajes son guías que estructuran el desarrollo de habilidades y conocimientos a lo largo del tiempo, basándose en la definición de objetivos puntuales. Estas guías permiten tanto a directivos como a docentes monitorear el avance de cada estudiante y tomar decisiones informadas sobre la enseñanza. Desde una perspectiva de gestión, las progresiones en la planificación curricular facilitan la personalización de la enseñanza y el seguimiento de los aprendizajes.

El uso de este tipo de herramientas permite identificar los logros alcanzados por parte de los estudiantes, los contenidos que todavía requieren más tiempo y trabajo para su aprendizaje, una planificación y un trabajo pedagógico más situados en el contexto de la realidad institucional de la escuela.

³ Disponibles en [Progresiones de los aprendizajes](#).

Las progresiones no abarcan todos los contenidos, sino que se enfocan en aquellos que son más relevantes para asegurar una buena continuidad pedagógica en los años siguientes.

Al elaborar progresiones, es fundamental tomar decisiones alineadas con el Proyecto Escuela (para primaria y secundaria) y el Proyecto Curricular Institucional (PCI) en secundaria,⁴ el Plan de Mejora Institucional (PMI) de escuelas privadas, el PEAP y las planificaciones de aula. Esto nos permite conectar de la mejor manera posible las actividades que se ofrecen a los estudiantes con las habilidades que se espera desarrollar de forma secuenciada y con un nivel de complejidad creciente.

Además, las progresiones brindan a los equipos docentes la posibilidad de reflexionar sobre distintas estrategias de trabajo adaptadas a las necesidades de los estudiantes. Promover su implementación de forma integral y colaborativa dentro de la gestión escolar facilita la revisión y optimización de los criterios de evaluación utilizados por los docentes. Este enfoque impulsa la reflexión institucional y el consenso en torno a prácticas evaluativas alineadas con los objetivos educativos, lo que, a su vez, promueve la renovación de las estrategias pedagógicas para lograr mejores aprendizajes.

Analizar la progresión de los aprendizajes desde la gestión trasciende el uso técnico de las rúbricas y abre una oportunidad valiosa para fortalecer la mejora institucional. Estas herramientas permiten saber con mayor precisión en qué punto se encuentra cada estudiante y, a la vez, posibilitan la construcción de pisos comunes que ayudan a definir puntos de partida diversos y compartidos.

¿Por qué utilizar las progresiones de los aprendizajes?

Las progresiones son herramientas de gestión que colaboran para el análisis y visualización de los aprendizajes, ya que aportan:

- **Indicadores clave:** facilitan la observación y el análisis de los aprendizajes de los estudiantes.
- **Atención a la heterogeneidad:** permiten abordar la diversidad presente en el aula, adaptándose a diferentes estilos y necesidades de aprendizaje.
- **Ritmos de aprendizaje:** ayudan a reconocer y atender los diversos ritmos de aprendizaje de cada estudiante.
- **Orientación didáctica:** proporcionan una guía para planificar futuras intervenciones didácticas que mejoren el aprendizaje.
- **Información valiosa:** ofrecen datos sobre los conocimientos y habilidades de los estudiantes, permitiendo una comprensión más profunda de su progreso.

Nos parece importante destacar que, al diseñar progresiones de aprendizaje, debemos enfocarnos en lo que los estudiantes pueden hacer con los contenidos seleccionados. Lejos de ser limitaciones, estas progresiones describen los logros que van alcanzando a lo largo del año escolar. Por ejemplo, en el ciclo básico de secundaria resulta clave adoptar una mi-

⁴ El PCI es un documento público que refleja un conjunto de decisiones articuladas para concretar el Diseño Curricular de la Escuela Secundaria Orientada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este proyecto implica tomar decisiones sobre qué, cómo y cuándo enseñar, y también sobre qué, cómo y cuándo evaluar. Se espera que cada escuela defina su propio marco pedagógico y didáctico, incluyendo su concepción sobre el alumno, la enseñanza y el aprendizaje, y el enfoque que adoptará en las distintas áreas curriculares.

rada integral que abarque el primer y segundo año y establezca metas claras al final del ciclo. Para lograr esto, es esencial que el equipo de gestión trabaje en conjunto con los docentes, coordinando acuerdos que permitan distribuir los logros a lo largo del tiempo, aumentando gradualmente la complejidad.

Aquí es donde las rúbricas resultan una herramienta útil, ya que nos ayudan a identificar en qué nivel está cada estudiante, permitiendo a los docentes adaptar sus estrategias y ofrecer desafíos adecuados, tanto para quienes necesitan reforzar habilidades básicas como para quienes están listos para avanzar.

Las progresiones no solo ayudan a construir una visión cíclica y coherente del proceso de aprendizaje, sino que también facilitan organizar los logros a lo largo del tiempo de manera más precisa. Trabajar con este tipo de herramientas permite construir una mirada individualizada de cada estudiante, lo que puede generar algunas tensiones con el trabajo grupal; no obstante, esas tensiones se pueden transformar en oportunidades de crecimiento.

Entonces, **¿cómo podemos manejar esta tensión de manera constructiva? ¿Qué estrategias puede implementar el equipo de gestión para apoyar a los docentes en este proceso?**

El desafío es considerar las necesidades de cada estudiante y avanzar como grupo. Para lograrlo, es clave fomentar el diálogo y la planificación conjunta, creando espacios donde los docentes puedan compartir ideas, soluciones y ajustar las expectativas de manera flexible, respetando el contexto y ritmo de aprendizaje de cada estudiante y del grupo en general.

Recapitulamos: las progresiones ayudan a analizar el avance tanto individual como grupal. Proporcionan información, pero por sí solas no mejoran los aprendizajes. Son un insumo, junto con otras evidencias, que permiten a los docentes objetivar el proceso de los aprendizajes de su grupo y de cada estudiante, lo cual les ayuda a ajustar sus estrategias de enseñanza según sea necesario.

Uso de instrumentos para el seguimiento de los aprendizajes

Al iniciar este módulo hicimos una breve introducción sobre lo que comprendemos por rúbrica. Pero nos gustaría avanzar un poco más sobre el uso que podemos darle, especialmente para el seguimiento de los aprendizajes desde la mirada de la gestión institucional.

Una rúbrica es una herramienta de análisis de la evaluación que se presenta como una tabla de doble entrada. En las filas se indican los criterios, dimensiones o aspectos que queremos evaluar, mientras que en las columnas se establecen los niveles de gradación, es decir, la escala que utilizamos.

En las celdas, se redactan los descriptores de lo que se espera que los estudiantes sepan y hagan en cada campo y nivel de desempeño.

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Dimensión A	descriptor	descriptor	descriptor	descriptor
Dimensión B	descriptor	descriptor	descriptor	descriptor

Fuente: *Evaluación basada en criterios: rúbricas y dianas, Orientaciones de implementación, Formación general del Ciclo Orientado, colección Modelo Híbrido en la Escuela Secundaria, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2023.*

A modo de ejemplo, los descriptores para lectura de cuentos en ciclo básico del Nivel Secundario pueden ser tomados de las *Progresiones de los aprendizajes*:

MARCO NARRATIVO Espacio, tiempo y personajes. Relaciones entre los elementos		
Nivel I	Nivel II	Nivel III
<p>Reconoce datos explícitos de espacio y tiempo en los que se desarrollan las acciones.</p> <p>Reconoce las características de los personajes y/o sus motivaciones cuando en el texto se los describe o se las menciona explícitamente.</p>	<p>Reconoce indicios de espacio y tiempo y los vincula con los datos explícitos si los hubiera.</p> <p>Reconoce las características de los personajes y/o sus motivaciones a partir de lo que hacen.</p>	<p>Establece relaciones entre el marco espacio-temporal, la caracterización de los personajes y los sucesos de la historia.</p> <p>Reconoce las características de los personajes y/o sus motivaciones a partir de lo que dicen, reflexionando sobre sus complejidades y contradicciones.</p>

CONFLICTO		
Nivel I	Nivel II	Nivel III
<p>Identifica el desencadenante del conflicto.</p>	<p>Da cuenta del desarrollo del conflicto en relación con los personajes, con los vínculos entre ellos, con otras acciones.</p>	<p>Identifica qué recurso se usa para el desarrollo del conflicto (un elemento común entre dos tiempos, las voces de los personajes, presentación del conflicto sin introducción...).</p>

TIEMPO DE LA HISTORIA - TIEMPO DEL RELATO Orden de los acontecimientos en el discurso narrativo		
Nivel I	Nivel II	Nivel III
<p>Reconstruye el orden de los sucesos cuando la historia aparece presentada cronológicamente en el relato.</p>	<p>Reconstruye el orden de los sucesos de la historia cuando aparecen alteraciones temporales introducidas por indicadores precisos (“el verano anterior”, “muchos años más tarde”) y/o por tiempos verbales (pretérito pluscuamperfecto y condicional).</p>	<p>Reconstruye el orden de los sucesos de la historia cuando aparecen alteraciones temporales sin indicadores precisos (espacios en blanco, cambios de capítulo, variación tipográfica).</p>

VOCES DEL RELATO Narrador y otras voces		
Nivel I	Nivel II	Nivel III
Reconoce el narrador de un texto según la persona gramatical utilizada.	<p>Caracteriza al narrador de un texto según la persona gramatical y la perspectiva que asume al contar la historia.</p> <p>Cuando hay más de un narrador, los identifica y reconoce qué aporta cada uno a la construcción del relato.</p> <p>Identifica las valoraciones que hace el narrador cuando son evidentes (preguntas retóricas, oraciones exclamativas o interrogativas).</p>	<p>Caracteriza al narrador de un texto según la persona gramatical y la perspectiva que asume cuando esta va cambiando a lo largo de la historia.</p> <p>Cuando hay más de un narrador, los jerarquiza, reconoce qué aporta cada perspectiva y estilo a la construcción del relato.</p> <p>Identifica las valoraciones que hace el narrador cuando no son evidentes (modos verbales, adjetivos o sustantivos con matices despectivos o afectivos).</p>
Distingue las voces del texto: la voz del narrador, la voz de los personajes cuando hay marcas evidentes (raya de diálogo, comillas, verbos de decir y nombre del personaje).	Distingue la voz del narrador y de los personajes cuando sus palabras son referidas de modo directo pero sin marcas tales como verbos de decir o el nombre del personaje que habla.	Reconoce la voz del personaje fusionada con la del narrador cuando se borran las marcas de dependencia sintáctica y los verbos introductorios.

En este caso, entonces, si fuera necesario armar una rúbrica sobre este tema, se podrían tomar los indicadores de los niveles I, II y III para las columnas; y el título de cada tabla funcionaría para cada una de las filas: marco narrativo, conflicto, tiempo de la historia y del relato y voces.

Es interesante recordar algunas reflexiones de Anijovich y Cappelletti. Ellas sugieren que los criterios en las rúbricas funcionan “como lentes a través de los cuales se miran las producciones y los desempeños de los estudiantes”. Esto resalta la importancia de que las rúbricas expliquen claramente a los estudiantes “los objetivos que deben alcanzar, las expectativas y los niveles de logro”. Según las autoras, las rúbricas son como “asistentes” en el proceso de evaluación y se definen como “documentos que articulan las expectativas ante una tarea o un desempeño”.

Siguiendo a las autoras podemos decir que las rúbricas son herramientas muy relevantes para docentes, equipos directivos y estudiantes. Pueden ser elaboradas tanto individualmente por los docentes como en colaboración entre docentes y estudiantes, promoviendo así un enfoque más participativo en el proceso educativo.

Aportes de las rúbricas

- **Guía para la enseñanza:** las rúbricas sirven como orientación para los docentes, facilitando la planificación y evaluación del aprendizaje.
- **Fomento de la autonomía:** al involucrar a los estudiantes en la elaboración de rúbricas, se promueve su autonomía en el aprendizaje y en la autoevaluación.
- **Evaluación de habilidades transversales:** se pueden crear rúbricas específicas no solo para evaluar conocimientos en áreas como Matemática o Lengua, sino también para habilidades transversales, como el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

Adaptabilidad y aplicación

Las rúbricas son flexibles y pueden adaptarse a diferentes áreas y competencias, ayudando a guiar a docentes y estudiantes en el proceso de aprendizaje y evaluación. Esta adaptabilidad facilita la identificación del progreso de cada estudiante y permite ajustar las estrategias de enseñanza según las necesidades observadas.

Insumo para el equipo de Gestión

Para el equipo de Gestión, las rúbricas son insumos valiosos que ayudan a construir criterios comunes. Esto fomenta el diálogo sobre las expectativas de aprendizaje y las progresiones esperables en las materias, áreas o momentos del año.

Las rúbricas ayudan a identificar el nivel de desarrollo de los contenidos y sirven como guía para que los docentes ajusten sus estrategias de enseñanza.

Algunos aspectos a tener en cuenta para elaborar rúbricas

Para que las rúbricas sean herramientas efectivas que nos permitan realizar análisis profundos del progreso de nuestros estudiantes y tomar decisiones informadas, es fundamental que cumplan con ciertos criterios de elaboración.

Dentro del marco del programa Escuelas en Foco, las rúbricas diseñadas para evaluar la progresión de los aprendizajes en Lengua y Matemática se elaboraron a partir de los ejes de trabajo propuestos. Es crucial compartir estas rúbricas con los estudiantes, lo cual facilita la comprensión de los criterios de evaluación y aporta transparencia y claridad sobre los objetivos esperados.

Criterios generales para la elaboración de rúbricas

En nuestra experiencia en Escuelas en Foco, hemos aprendido que las rúbricas son herramientas fundamentales para guiar la evaluación y mejorar el aprendizaje. A continuación, presentamos algunos criterios clave para su elaboración.

1. **Descripciones claras.** Las rúbricas deben incluir en cada celda de la tabla descripciones precisas de lo que se espera. Se deben evitar adjetivos subjetivos como “buena” o “excelente”, así como términos vagos como “mucho” o “poca”, ya que no brindan claridad. En su lugar, deben definirse estados de conocimiento y habilidades, de manera que sean fácilmente interpretables por todos.
2. **Claridad en la formulación.** El lenguaje utilizado debe ser accesible y las descripciones deben reflejar el desarrollo del conocimiento esperado en cada nivel. Cada enunciado debe ser autoconclusivo, y la escala debe abarcar desde el nivel más bajo hasta el más alto. Al hacerlo, considerar el tiempo de enseñanza disponible, el nivel de conocimiento inicial de los estudiantes, el año escolar y los objetivos previstos en la planificación. Es esencial que cada nivel se distinga claramente del resto, proporcionando una guía precisa para los docentes y estudiantes.
3. **Integración de aspectos numéricos y cualitativos.** Los descriptores deben incluir tanto criterios numéricos como cualitativos para ofrecer una visión completa del desempeño del estudiante. Esto permitirá una evaluación más detallada.
4. **Adaptabilidad a diferentes tareas.** Los criterios de evaluación pueden variar según la actividad que se esté evaluando. Además de los contenidos disciplinares, consideremos aspectos como:

- trabajo en equipo;
- reflexión sobre el lenguaje, uso correcto de la ortografía y puntuación;
- expresión oral y escrita: contenidos y voz del texto adecuado a los destinatarios;
- oralidad: organización de la información acorde al propósito;
- pertinencia, claridad, coherencia y consistencia del texto;
- correspondencia entre lo realizado y adecuación a la consigna dada;
- puntualidad y entrega en los plazos acordados.

5. **Escalas de evaluación.** Los niveles de calidad pueden presentarse en diferentes formatos, como:

- 4-3-2-1.
- A-B-C-D.
- 100 puntos, 80 puntos, 60 puntos, 40 puntos.
- Excelente, Distinguido, Muy bueno, Bueno.
- Muy logrado, Parcialmente logrado, Logrado, No logrado.

En el marco del programa Escuelas en Foco, las rúbricas han sido elaboradas a partir de los ejes de trabajo definidos para cada disciplina. Es importante aclarar que estas rúbricas e instrumentos propuestos son de carácter modélico, lo que significa que se espera que cada institución y disciplina los adapten a sus propias necesidades y a los objetivos de aprendizaje establecidos. Funcionan como instrumentos de referencia, ya que están alineados con los objetivos planteados por el programa.

En cada escuela, el PEAP se desarrolla a partir de una planificación específica, lo que permite adaptar las rúbricas a la realidad de cada institución, considerando la planificación elaborada con el equipo de especialistas. Por ejemplo, el equipo de Lengua ha diseñado una rúbrica para cada eje del PEAP. A continuación, compartimos la rúbrica correspondiente al eje “Leer para estudiar” de secundaria.

	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Localizar información	Localiza de manera exhaustiva la información requerida, aunque se encuentre distribuida en distintas partes del texto.	Localiza la información requerida, cuando se encuentra concentrada en una parte específica del texto.	Localiza la información requerida solo cuando el enunciado es similar a la pregunta/consigna.	Localiza parcialmente la información requerida cuando el enunciado es similar a la pregunta/consigna.
Jerarquizar la información de acuerdo a un propósito	Distingue ideas principales y secundarias de acuerdo al propósito de su búsqueda.	Distingue ideas principales y secundarias de manera estandarizada, sin atender a los propósitos de su búsqueda.	Distingue ideas principales y secundarias de acuerdo al orden de aparición en el texto.	Considera en el mismo nivel todas las ideas encontradas en el texto.
Establecer relaciones entre distintas partes del texto	Lee el texto de manera global, articulando con criterio lógico o temporal las diferentes partes y proponiendo un sentido general de su lectura.	Lee el texto de manera global, articulando diferentes partes sin determinar el criterio de vinculación.	Lee el texto de manera fragmentada, articulando solamente párrafos sucesivos.	Lee el texto de manera fragmentada, sin articular sus diferentes partes.
Reconocer inferencias textuales	Da sentido a algunas expresiones a partir de la producción de inferencias, estableciendo relaciones con diferentes partes del texto.	Da sentido a algunas expresiones a partir de la producción de inferencias, estableciendo relaciones con las partes del texto de cercana localización.	Da sentido a algunas expresiones a partir de la producción de inferencias solo cuando aparecen marcas enunciativas en el texto que indican la necesidad del procedimiento ("en relación con esto", "en este sentido", etc.)	Se atiene al significado literal de las expresiones sin vincularlas con otras partes del texto para producir inferencias.
Reconocer inferencias extratextuales	Da sentido a la mayoría de las expresiones a partir de la producción de inferencias, haciendo relaciones con información extratextual que conoce o ha buscado específicamente para la lectura.	Da sentido a pocas expresiones a partir de la producción de inferencias, haciendo relaciones con información extratextual que conoce o ha buscado específicamente para la lectura.	Da sentido a pocas expresiones a partir de la producción de inferencias, haciendo relaciones solo con información extratextual que conoce.	Busca el sentido de las expresiones en el texto, sin vincularlo con información extratextual.

	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Interpretar metáforas	Reconoce el sentido figurado de las metáforas y selecciona una interpretación entre varias posibles de acuerdo con el sentido que le esté dando al texto.	Reconoce el sentido figurado de las metáforas y selecciona la interpretación más estandarizada, sin atender a su propia interpretación del texto.	Reconoce el sentido figurado de las metáforas sin proponer una interpretación para su lectura.	Se atiene a la lectura de las expresiones con sentido literal, sin considerar las de sentido metafórico o figurado.
Elaborar hipótesis de lectura sostenida en elementos del texto en diálogo con su propia visión del mundo	Se apropia del texto y propone una hipótesis de lectura atendiendo a su visión del mundo, a otras lecturas, películas o producciones de diferente orden que le permitan generar asociaciones.	Propone una hipótesis de lectura que reproduce la tesis del texto, considerando parcialmente vinculaciones con su experiencia cultural previa.	Recupera solamente la información explícita en el texto, sin posicionarse desde su mirada personal para proponer una hipótesis de lectura.	Recupera parcialmente la información explícita en el texto, sin posicionarse desde su mirada personal para proponer una hipótesis de lectura.

En el caso de primaria,⁵ se ha decidido utilizar una rúbrica diferente. En los ejes de Escritura y Oralidad se implementarán listas de cotejo y escalas de valoración para avanzar en una rúbrica que nos ayude a registrar el desempeño oral de los estudiantes en situaciones comunicativas específicas.

La formación de hablantes se desarrolla de manera progresiva en el segundo ciclo a través de situaciones didácticas que fomentan:

- hablar de forma adecuada en contextos formales con diferentes propósitos y audiencias;
- dialogar y sostener conversaciones, escuchando e interpretando ideas de otros mientras expresan las propias;
- valorar la diversidad lingüística como enriquecimiento cultural y social;
- elaborar discursos autónomos;
- usar la lengua como herramienta para construir conocimientos.

⁵ En el área de Lengua, el seguimiento de los aprendizajes y avances de los estudiantes involucrados en el programa Escuelas en Foco cuenta con una variedad de herramientas para organizar y analizar la información recolectada, estructuradas en tres ejes de trabajo: lectura de textos expositivos, escritura de textos argumentativos y enseñanza de la oralidad. Los instrumentos de seguimiento que se ofrecen son los siguientes:

- **Rúbricas:** tienen como finalidad principal compartir con los estudiantes y el profesorado los criterios de evaluación y realización de las tareas de aprendizaje. La rúbrica actúa como una guía u hoja de ruta, al mostrar las expectativas que tanto el alumnado como el profesorado tienen en relación con una actividad o varias, organizadas en diferentes niveles de cumplimiento (similar a las progresiones de los aprendizajes), que van desde el nivel menos aceptable hasta la resolución ejemplar, abarcando desde lo insuficiente hasta lo excelente.
- **Escalas de valoración:** son grillas que permiten registrar el grado de desarrollo de cada estudiante en relación con un proceso o producto.
- **Listas de cotejo:** estos cuadros de doble entrada se utilizan para observar la presencia o ausencia de determinados aspectos en las producciones de los estudiantes.

Para mayor profundización se sugiere consultar los cuadernillos de las áreas de Lengua, *Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes*, y de Matemática, *Usos de actividades comprobatorias y rúbricas*.

El objetivo es promover la adquisición de herramientas que ayuden a los estudiantes a avanzar en su desempeño oral desde sus puntos de partida. Las rúbricas se presentan como una herramienta clave para obtener evidencias sobre el aprendizaje, brindar retroalimentación según las necesidades de los alumnos y ajustar la enseñanza en función de las dificultades identificadas, pensando en nuevas estrategias y definiendo intervenciones para apoyar la diversidad de trayectorias.

Las rúbricas se diseñarán en función de los géneros orales trabajados. Por ejemplo, en un debate, se evaluará si se toma la palabra y si se retoman argumentos de otros participantes. En una entrevista, se considerará la capacidad de repreguntar con pertinencia.

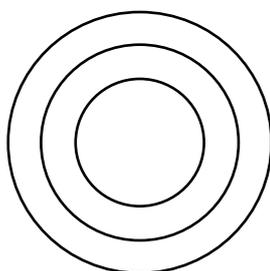
Los descriptores y niveles de desempeño nos ayudarán a indagar en las competencias de los estudiantes, teniendo en cuenta lo que realmente lograron en lugar de lo que se esperaba que hicieran. Es fundamental consignar también las intervenciones docentes necesarias para que los estudiantes puedan completar la tarea.

En el caso de Matemática, optaron por diseñar rúbricas más específicas, directamente vinculadas a las actividades comprobatorias diseñadas para cada unidad de contenidos. Por cuestiones de espacio, compartimos solo una de ellas, que corresponde a Geometría.

Geometría

Problema 1

Copió la siguiente figura y explicá cómo lo hiciste.



Marco, rúbrica y comentarios.

Año escolar	6.º/7.º - 1.º	Primaria	Secundaria
Bloque	Geometría		
Contenido	Circunferencia. Reconocimiento de centro y radio.		
Tipo de tarea	Copia de figuras		
Nivel de dificultad estimado	1		
Opciones	Justificación de los distractores e hipótesis del error.		

Correcta	<p>Para primaria: Identifica que la figura consiste en tres circunferencias concéntricas. Usa el compás para trasladar diámetro y radio.</p> <p>Para secundaria: Halla el centro a partir de dos ángulos rectos inscritos, o bien a partir de dos diámetros que puede hallar como mediatrices de cuerdas. Transporta los radios y traza las circunferencias concéntricas.</p>
Parcialmente correcta	<p>Para primaria: Aproxima el radio y reconoce que el centro es común para las tres circunferencias.</p> <p>Para secundaria: Traza circunferencias concéntricas pero sin respetar las relaciones entre los radios.</p>
Incorrecta	<p>Para primaria: No reconoce que las tres circunferencias tienen un mismo centro.</p> <p>Para secundaria: Traza circunferencias que no son concéntricas o bien con un radio exageradamente distinto al propuesto.</p>
No responde a la consigna pedida	<p>No resuelve, o bien realiza otra construcción que no coincide con las planteadas anteriormente.</p>

Como puede observarse, en este caso la construcción es distinta. El ejercicio propuesto ya tiene asignado un nivel de dificultad, de acuerdo a una progresión de aprendizajes para el eje de Geometría. Se busca ubicar de manera holística el resultado de la resolución del problema.

En ambos casos las rúbricas dan cuenta de lo que los docentes esperan de los estudiantes del manejo de contenidos específicos.

3. Promover el uso de rúbricas: una estrategia para el seguimiento de los aprendizajes

En el cuadernillo *Transversalidad para la mejora de los aprendizajes*, vimos que abordar los aprendizajes desde una perspectiva institucional implica analizar sistemáticamente las evidencias de aprendizaje, incluidos los resultados y el progreso de nuestros estudiantes. Este análisis es fundamental para tomar decisiones informadas sobre la enseñanza y ajustar nuestras prácticas pedagógicas según las necesidades de los estudiantes.

Nuestra experiencia en Escuelas en Foco ha demostrado que desarrollar rúbricas desde una mirada institucional es clave. El equipo directivo puede acompañar el uso de este instrumento, ya que facilita el trabajo con evidencias y permite planificar acciones concretas para mejorar los aprendizajes.

Como adelantamos, los equipos directivos juegan un papel fundamental en la mejora continua de los aprendizajes. Las rúbricas proporcionadas en los programas de Lengua y

Matemática ofrecen criterios claros de evaluación y permiten un seguimiento más efectivo a nivel institucional.

¿Por dónde empezar?

A continuación, proponemos algunas ideas basadas en la experiencia del programa para que los equipos directivos fomentan el uso de rúbricas.

El primer paso que podemos dar es conocer el uso que le dan los docentes y acordar sentidos sobre la importancia de su implementación.

<p>Sensibilización con el equipo docente</p>	<p>Organizar reuniones para rúbricas ofrecidas por el programa Escuelas en Foco puede ser una excelente oportunidad. Si los docentes no están familiarizados con estas herramientas, el equipo directivo puede facilitar un espacio para analizarlas juntos, reflexionando sobre los aprendizajes que se están produciendo en el aula. Este enfoque colaborativo, con la mirada atenta del equipo directivo, es fundamental para apoyar a los docentes en su camino hacia una enseñanza más efectiva.</p>
<p>Generación de comunidad de práctica</p>	<p>Es esencial fomentar una comunidad de práctica dentro de la escuela. Los equipos directivos pueden facilitar espacios regulares donde docentes y directores se reúnan para analizar los aprendizajes obtenidos a través de las rúbricas. Estas reuniones pueden servir para discutir casos específicos, compartir estrategias efectivas y reflexionar sobre los resultados. La colaboración en este espacio enriquecerá la práctica educativa y fortalecerá el sentido de pertenencia y apoyo entre colegas.</p>
<p>Uso gradual y reflexivo</p>	<p>Es recomendable que los equipos directivos promuevan la implementación gradual de las rúbricas. Comenzar con un número limitado de criterios en Lengua y Matemática permitirá a los docentes familiarizarse con la herramienta. A medida que los docentes se sientan más cómodos, se puede expandir su uso a otras áreas. Este enfoque gradual y reflexivo asegura que la adaptación sea sostenible y efectiva. Es uno de los primeros pasos que consideramos para la transversalidad.</p>
<p>Monitoreo y seguimiento</p>	<p>El uso de rúbricas también permite un monitoreo constante del progreso de los estudiantes. Los equipos directivos pueden establecer un sistema de seguimiento que incluya la recopilación de datos u otro tipo de evidencia sobre los aprendizajes a lo largo del año. Con esta información, se puede ofrecer retroalimentación continua, tanto a los docentes como a los estudiantes, creando un ciclo de mejora que los beneficia a todos.</p>
<p>Celebración de logros y aprendizajes</p>	<p>Finalmente, es crucial celebrar los logros. Organizar encuentros donde se compartan los avances y los aprendizajes obtenidos a través del uso de las rúbricas puede ser una manera motivadora de reconocer el esfuerzo de docentes y estudiantes. Estas celebraciones no solo refuerzan la cultura del aprendizaje en la institución, sino que también destacan la importancia del trabajo colaborativo.</p>

Una vez que hemos recogido la información utilizando los instrumentos de seguimiento, es fundamental sistematizar los datos obtenidos. Para ello, podemos analizar las rúbricas y

las listas de cotejo con el objetivo de identificar: ¿en qué aspectos encontramos más coincidencias?, ¿cuáles presentaron mayores dificultades?, ¿qué desempeños fueron fáciles de reconocer y cuáles requieren un análisis más profundo para obtener información adicional?, ¿qué estudiantes necesitan una diversificación de las propuestas y de qué tipo?

En resumen, el objetivo es identificar tanto los logros como los desafíos comunes del grupo, como las situaciones individuales, para comenzar a seleccionar los contenidos a enseñar.

El equipo de gestión puede crear espacios de reflexión que ayuden a los docentes a integrar progresiones en sus planificaciones. Esto permite adaptar las estrategias a las necesidades individuales de los estudiantes, sin perder de vista los objetivos colectivos.

Análisis con rúbricas y el PEAP

Proponemos utilizar las rúbricas como guías efectivas para que nuestros docentes planifiquen y evalúen, respondiendo a la diversidad de nuestros estudiantes. Esto nos permitirá diseñar estrategias adaptadas a sus necesidades y fomentar un entorno de aprendizaje inclusivo. Además, el PEAP como herramienta de gestión, colabora con que toda la escuela trabaje sobre ciertos aprendizajes y genera una metodología de trabajo que se puede transversalizar a toda la institución.⁶

Estas herramientas proporcionan un marco claro y accesible para evaluar el avance o las dificultades para identificar las áreas de mejora en la práctica docente. Es fundamental que los equipos directivos orienten las acciones y acompañen el uso de rúbricas en las escuelas con estrategias institucionales. Al combinar estas rúbricas con el PEAP, que se enfoca en los aprendizajes prioritarios, podemos implementar acciones efectivas para mejorar los resultados a nivel escolar.

Las progresiones nos permiten distribuir los logros de aprendizaje esperados a lo largo del tiempo, tanto en diferentes áreas como en un mismo campo de contenido. Gracias a estas progresiones, podemos elaborar rúbricas que nos ayuden a identificar, a través de indicadores y descripciones de desempeño, lo que cada estudiante puede resolver. Esto también promueve la reflexión y el seguimiento continuo del progreso de cada estudiante.

Es importante recordar que no podemos abordar todos los contenidos del Diseño Curricular, el Plan Curricular Institucional y el Proyecto Escuela. Por eso **necesitamos establecer criterios comunes a nivel institucional que generen evidencias de la trayectoria de cada estudiante en las áreas curriculares**. El PEAP representa una oportunidad para alinear nuestras expectativas sobre lo que queremos que los estudiantes logren al finalizar un período a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, aplicar las rúbricas es solo el primer paso en la incorporación de esta estrategia de seguimiento de los aprendizajes.

¿Cómo leer los resultados y utilizarlos en una estrategia de trabajo institucional?

Para optimizar el uso de rúbricas y progresiones de aprendizaje en el ámbito institucional, planteamos algunas preguntas orientadoras que nos ayudarán a analizar nuestra situación actual.

⁶ Se sugiere consultar el cuadernillo *Transversalidad para la mejora de los aprendizajes* de esta colección, donde se analiza el PEAP como herramienta y algunas estrategias para transversalizar las propuestas del programa Escuelas en Foco.

Evaluación y análisis de progresiones

- ¿Qué indicadores utilizan para evaluar las progresiones de los aprendizajes de los estudiantes?
- ¿Qué tipo de evidencias (evaluaciones, tareas, observaciones) utilizan para medir su progreso?
- ¿Cómo utilizan las progresiones para observar y analizar su aprendizaje?

Planificación ajustes

- ¿De qué manera pueden las progresiones orientar la planificación de las estrategias pedagógicas?
- ¿Cómo pueden facilitar la planificación de apoyos personalizados para cada estudiante?
- ¿Qué ajustes podemos hacer a partir de los datos obtenidos de las progresiones de los estudiantes?
- ¿Cómo podemos utilizar esta información para ajustar tanto la enseñanza como el apoyo brindado a los estudiantes?
- ¿Qué modificaciones hemos realizado en la planificación curricular a partir de los resultados obtenidos mediante las rúbricas?

Diversidad y estrategias

- ¿Qué estrategias podrían implementar para atender la diversidad y los diferentes ritmos de aprendizaje?
- ¿Qué acciones específicas podrían tomar para abordar las áreas identificadas como débiles?

Aplicación de rúbricas

- ¿Cómo aplican las rúbricas de Matemática y Lengua en la práctica diaria?
- ¿Cómo interpretan la información de las rúbricas para mejorar la enseñanza?

Recapitemos algunas ideas. El uso de rúbricas permite:

- Establecer y difundir criterios comunes a nivel institucional que generen evidencias de la trayectoria de cada estudiante en diversas asignaturas, facilitando la comparación y el análisis del progreso.
- Utilizar el **PEAP** para alinear las expectativas de aprendizaje, asegurando que todos los docentes tengan claro qué se espera que los estudiantes logren al finalizar el ciclo educativo.
- Fomentar la reflexión y establecer espacios donde los docentes puedan analizar los resultados obtenidos a través de las rúbricas y discutir estrategias de mejora.
- Facilitar la planificación de los docentes y promover la integración de las rúbricas en su planificación curricular, garantizando que se realice una evaluación continua y se ajusten las estrategias según las necesidades de los estudiantes.

- Implementar un sistema de seguimiento que permita a los equipos directivos interpretar, evaluar y utilizar los resultados de las rúbricas para realizar ajustes en la enseñanza y el apoyo a los estudiantes.
- Obtener información valiosa para **tomar decisiones** sobre los aprendizajes. Esto es fundamental, ya que nos permite, como equipo directivo, acompañar el proceso educativo, ofrecer retroalimentación a los docentes y respaldar las propuestas que implementen en sus prácticas.

Desde una perspectiva institucional, es fundamental no solo utilizar las rúbricas, sino también desarrollar estrategias para interpretar los resultados obtenidos.

- En primer lugar, al enfocarnos en el proceso de aprendizaje de cada estudiante, podemos identificar su progreso en relación con los conocimientos evaluados. Sin embargo, es crucial validar esta interpretación de manera colectiva con el equipo docente para contextualizar estos resultados.
- En segundo lugar, es importante realizar una lectura colectiva de la situación del grupo evaluado. Este análisis conjunto nos permitirá formular hipótesis sobre lo ocurrido y diseñar posibles enfoques didácticos y pedagógicos que nos ayuden a avanzar hacia los aprendizajes esperados en un plazo determinado.

4. Transversalizar la progresión de los aprendizajes y el uso de rúbricas

Uno de los grandes desafíos que plantea el programa es la transversalización de las metodologías de trabajo, lo que nos permite ajustar y mejorar el seguimiento de los aprendizajes y el acompañamiento a docentes y estudiantes para obtener mejores resultados. En el cuadernillo *Transversalidad para la mejora de los aprendizajes* ahondamos sobre este tema, y este es un buen momento para retomarlo.

Desde esta perspectiva, el uso de rúbricas se convierte en una herramienta clave para abordar problemas **transversales** que atraviesan diferentes materias. Como mencionamos anteriormente, algunos nudos problemáticos presentan un mayor grado de dificultad debido a su carácter polisémico, lo que genera interpretaciones diversas y variables.

Tomemos como ejemplo el problema común de la “comprensión de consignas”. La experiencia en el programa Escuelas en Foco nos ha mostrado que abrir un diálogo sobre este tema puede revelar distintas situaciones que contribuyen a este desafío. No es lo mismo que un estudiante no comprenda qué debe resolver en un problema matemático, que entienda la consigna pero no cuente con las herramientas o estrategias necesarias para resolverlo. Tampoco es igual no encontrar información relevante en un texto para responder una pregunta, que no entender el propósito mismo de la consigna. Sin embargo, estos desafíos suelen interpretarse de manera simplificada como un problema exclusivo del área de lengua: “los estudiantes no comprenden lo que leen”, lo que afecta su capacidad para resolver actividades y evaluaciones.

Desde el equipo de Gestión podemos generar una estrategia de trabajo institucional que aborde este problema al integrar el área de lengua con las demás asignaturas, utilizando progresiones y construyendo rúbricas. Veamos qué propone la rúbrica elaborada por el equipo de Lengua para este tema:

	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Localizar información	Localiza de manera exhaustiva la información requerida, aunque se encuentre distribuida en distintas partes del texto.	Localiza la información requerida, cuando se encuentra concentrada en una parte específica del texto.	Localiza la información requerida solo cuando el enunciado es similar a la pregunta/consigna.	Localiza parcialmente la información requerida cuando el enunciado es similar a la pregunta/consigna.
Jerarquizar la información de acuerdo a un propósito	Distingue ideas principales y secundarias de acuerdo al propósito de su búsqueda.	Distingue ideas principales y secundarias de manera estandarizada, sin atender a los propósitos de su búsqueda.	Distingue ideas principales y secundarias de acuerdo al orden de aparición en el texto.	Considera en el mismo nivel todas las ideas encontradas en el texto.

Localizar y jerarquizar información son saberes necesarios tanto en el área de Lengua, como en el trabajo con textos de cualquier asignatura en general. En este caso resulta evidente que, si tomamos estos niveles de desempeño en un estudiante en las diferentes asignaturas, e incluso dentro de la misma asignatura en el trabajo con diferentes textos, nos encontramos con aproximaciones disímiles por parte del mismo estudiante. Como mencionamos al comienzo, las progresiones y sus rúbricas asociadas brindan información de lo que un estudiante es capaz de hacer en determinado momento con un tipo de objeto de conocimiento dado, pero no resuelve el aprendizaje: se requiere una revisión de las estrategias de enseñanza para poner en sintonía el tipo de actividades e intervenciones con los aprendizajes esperados.

Asimismo, elaborar una rúbrica de ciertos contenidos de Lengua en forma transversal para un año o ciclo abre la posibilidad de establecer acuerdos sobre aquello que esperamos que suceda en diferentes momentos.

Veamos una situación de ejemplo. En la progresión del trabajo con textos expositivos en Lengua se espera que durante el primer año de secundaria los estudiantes alcancen el nivel 3 de desempeño, por lo que la profesora al terminar el año aprobó a todos los estudiantes que pudieron resolver actividades que dieron cuenta de ese dominio; mientras que en la clase de Biología, la profesora esperaba que los estudiantes pudieran distinguir ideas principales y secundarias (nivel 4), por lo que aquellos que no pudieron resolver adecuadamente las actividades de lectura con textos de la materia que requieren este tipo de habilidad en muchos casos se consideraba que no llegaban a alcanzar el objetivo.

¿Cómo intervenir desde la gestión institucional para generar una mirada común sobre este estudiante? ¿Cómo evaluar (y calificar) a un estudiante que logró diferentes niveles de avance en el trabajo con textos de Biología y Lengua?

Estas preguntas, entre otras posibles, nos invitan a pensar la enseñanza en la lectura y la “jerarquización de la información” como una tarea común, para lo cual sería preciso trabajar sobre una progresión que se acuerde de manera institucional y establezca objetivos

alcanzables para esos conocimientos en ese año de la escolaridad. En este caso, es posible observar el trabajo **transversal** requerido que implica corresponsabilidad en la enseñanza y el aprendizaje de ciertas tareas respecto de la lectura y la escritura, por ejemplo.

Es decir que elaborar progresiones y rúbricas requiere generar espacios y tiempos de trabajo colectivo para lograr acuerdos que permitan unificar expectativas. Esto permite calibrar también las expectativas del resto del equipo docente: si nuestro objetivo al culminar el ciclo básico de la Escuela Secundaria o el segundo ciclo de la Escuela Primaria, es lograr un nivel de desempeño 3, ¿por qué esperar que lleguen a tercer año dominando el nivel 4?

Veamos otro ejemplo. Uno de los ejes propuestos para el área de Matemática es la unidad de Geometría. En el diseño curricular para las escuelas técnicas, los contenidos de este eje se encuentran en la asignatura específica de Matemática, pero también en la materia Tecnologías de la Representación y el Taller. Cada escuela tiene elaborado un PCI específico en donde seguramente la enseñanza de estos contenidos esté pensada en forma tal que el trabajo con Geometría en una materia permite un mejor trabajo en la otra, y viceversa. Ahora bien, ¿cómo armar una rúbrica para el área de geometría en este caso? ¿Quién y cómo establece el manejo del conocimiento de ese campo de contenidos? ¿Pueden servir las rúbricas para generar acuerdos y miradas integradas sobre el saber de los estudiantes? Estamos seguros de que una rúbrica elaborada en forma conjunta de manera institucional para indagar el conocimiento de los estudiantes en este campo de saberes permitiría un diagnóstico más preciso sobre el grado de avance respecto del tema en cuestión.

¿Qué pueden hacer los equipos directivos para promover el uso de rúbricas?

Un camino posible

1. Acordar los sentidos. Para comenzar, se sugiere organizar reuniones periódicas entre los equipos directivos y docentes con el fin de discutir y consensuar la importancia de las rúbricas como herramientas clave en la evaluación del aprendizaje. Durante estas reuniones, sería valioso consultar a los docentes sobre si ya utilizan rúbricas en sus prácticas y cómo las construyen. Esto permitirá identificar buenas prácticas existentes y áreas donde se necesita apoyo adicional.

Un enfoque práctico sería iniciar estas reuniones con la presentación de ejemplos de rúbricas y analizar su construcción e implementación, destacando cómo estas han contribuido a mejorar significativamente el proceso educativo. Se recomienda utilizar recursos visuales y testimonios concretos que muestren cómo las rúbricas permiten identificar las fortalezas de los estudiantes y detectar las áreas que requieren mayor atención y desarrollo por parte de los equipos directivos.

2. Implementación de las progresiones de los aprendizajes. Proponemos que los docentes desarrollen progresiones específicas para cada área curricular, utilizando ejemplos concretos de trabajos estudiantiles. Por ejemplo, en Lengua podrían definir criterios para evaluar la comprensión lectora a lo largo del año, desde la identificación de ideas principales

hasta la interpretación crítica de textos complejos. Estas progresiones deben ser revisadas y ajustadas regularmente en reuniones de equipo, en base a evidencias reales del aprendizaje estudiantil.

3. Diseño colaborativo de rúbricas. Una forma de comenzar a diseñarlas es con encuentros prácticos donde los docentes trabajen en grupos para desarrollar rúbricas específicas para sus áreas y luego puedan socializarlas. Estos talleres o encuentros deben permitir a los docentes intercambiar ideas y utilizar ejemplos concretos de trabajos estudiantiles para definir criterios claros y niveles de desempeño. Es recomendable que el proceso sea gradual, comenzando con una rúbrica y ajustando progresivamente con la retroalimentación recibida.

4. Monitoreo y ajuste continuo. Es importante establecer un calendario para revisar las rúbricas y las evidencias de aprendizaje. Durante estas revisiones, los docentes pueden reunirse para evaluar una muestra de trabajos utilizando la rúbrica desarrollada y discutir si los criterios y niveles de desempeño siguen siendo adecuados o si requieren ajustes. Para asegurar que las rúbricas sigan siendo útiles y relevantes es crucial documentar estos encuentros y utilizar los resultados para mejorar las prácticas pedagógicas.

5. Fomentar el trabajo en equipo. Se sugiere aprovechar tiempos y espacios regulares para que los docentes compartan sus experiencias sobre el uso de las rúbricas en sus aulas. Por ejemplo, se puede organizar en los espacios que ya tienen previstos las escuelas (como reuniones de área, taller de educadores u otros), donde un docente presente cómo ha aplicado una rúbrica en su clase y los resultados obtenidos. Estos espacios deben fomentar la discusión y el intercambio de ideas para permitir a los docentes aprender mutuamente y mejorar colectivamente sus prácticas de evaluación.

Estrategias para fortalecer el uso de rúbricas en la gestión escolar: transversalizar la progresión de los aprendizajes y el uso de rúbricas

Como se adelantó en el comienzo del cuadernillo, es común que los equipos directivos vean las rúbricas como una herramienta exclusiva de los docentes; sin embargo, su uso puede ser estratégico para la gestión institucional al promover una enseñanza coherente y centrada en el desarrollo integral de los estudiantes.

Desde Escuelas en Foco proponemos utilizar las rúbricas como una herramienta clave de la gestión institucional para:

- **Generar acuerdos.** Las rúbricas ayudan a establecer expectativas claras sobre los aprendizajes fundamentales que buscamos en los estudiantes. Por ejemplo, un equipo directivo puede definir, junto con sus docentes, los criterios específicos para los aprendizajes en Matemática y Lengua, asegurando que todo el equipo educativo tenga un entendimiento común de los objetivos.
- **Relevar información.** Al aplicar rúbricas, los equipos directivos obtienen datos valiosos sobre las prácticas de enseñanza y el avance de los estudiantes. En una escuela rural del programa, los directores podrían analizar los resultados de rúbricas aplicadas en el área de Lengua para identificar si se requieren ajustes en la enseñanza de la comprensión lectora.

- **Realizar un seguimiento y monitoreo continuo.** Las rúbricas permiten evaluar el progreso de los estudiantes en relación con las acciones propuestas en el PEAP. Un equipo directivo podría, por ejemplo, revisar trimestralmente los avances en Matemática para ajustar las estrategias de intervención, en busca de una mejora constante en el aprendizaje.

La experiencia de Escuelas en Foco ha demostrado que el uso de rúbricas desde una perspectiva institucional permite fortalecer la gestión y generar un enfoque transversal en la progresión de aprendizajes. Esto es posible cuando se alinean todos los niveles educativos y áreas de la institución en torno a objetivos comunes. Los equipos directivos cumplen un rol clave en este proceso, al promover prácticas que integran el uso de rúbricas y permiten un seguimiento continuo de los aprendizajes en cada etapa. A continuación, se presentan estrategias concretas que han mostrado resultados en varias instituciones.

¿Qué pueden hacer los equipos directivos para promover el uso de rúbricas?

- **Establecer acciones comunes.** A partir de las experiencias en escuelas de Escuelas en Foco, los equipos directivos han liderado reuniones con docentes de distintos grados y años para definir criterios conjuntos en temas como lectura y escritura. Estas reuniones han sido esenciales para asegurar una progresión alineada de los aprendizajes, donde cada docente contribuye al desarrollo continuo de competencias a lo largo del trayecto escolar.
- **Mejorar la retroalimentación pedagógica.** Las rúbricas ofrecen una retroalimentación precisa, permitiendo ajustar prácticas pedagógicas en función de las necesidades de los estudiantes. En algunas escuelas, los directores han facilitado reuniones de análisis de resultados de rúbricas en Matemática, donde el equipo pudo identificar conceptos específicos que requerían refuerzo. A partir de este diagnóstico, se diseñaron actividades adicionales para apoyar a los estudiantes que necesitaban consolidar ciertos aprendizajes.
- **Fomentar la reflexión y autoevaluación.** Las rúbricas son una herramienta poderosa para la reflexión sobre el aprendizaje tanto de estudiantes como de docentes. En varios casos, los equipos directivos han organizado espacios de intercambio, donde el personal educativo reflexiona sobre sus prácticas y los resultados obtenidos e identificar así nuevas estrategias que responden mejor a los contextos de cada aula.
- **Transversalizar la progresión de aprendizajes.** La transversalización de las rúbricas ha sido una práctica clave en muchas instituciones de Escuelas en Foco. Integrar rúbricas en distintas áreas del currículo, como Lengua y Matemática, ha permitido unificar criterios de evaluación y asegurar una continuidad en la progresión de aprendizajes. Los equipos directivos han impulsado reuniones para analizar cómo aplicar rúbricas en proyectos interdisciplinarios que fomenten un aprendizaje más integral.
- **Promover la producción colaborativa de rúbricas.** En varias instituciones, los directores han involucrado a docentes y estudiantes en la creación de rúbricas que reflejen las necesidades específicas de sus aulas. Por ejemplo, en contextos con alta diversidad de estudiantes se han desarrollado talleres colaborativos para diseñar rúbricas inclusivas, adaptadas a diferentes capacidades y estilos de aprendizaje.

- **Establecer espacios regulares de diálogo e intercambio.** Los espacios de diálogo y aprendizaje compartido han sido fundamentales para fortalecer la comunidad educativa y adoptar prácticas efectivas de forma colectiva. En varias escuelas, los equipos directivos organizan encuentros regulares donde los docentes comparten experiencias, ajustan prácticas y analizan los datos recolectados a partir de las rúbricas, logrando mejoras continuas en el uso de esta herramienta.
- **Impulsar la transversalidad en los aprendizajes.** En algunas escuelas, los directores han promovido el uso de rúbricas en materias adicionales como Ciencias Sociales y Ciencias Naturales, ampliando así su aplicación y logrando una enseñanza integral. Esto fomenta el desarrollo de competencias transversales, refuerza la conexión entre distintos saberes y enriquece la experiencia educativa del estudiante.
- **Fomentar la integración curricular.** La integración curricular ha demostrado ser una estrategia efectiva en varias instituciones. Los equipos directivos han trabajado con docentes de distintas áreas, como Matemática, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales, para diseñar rúbricas que midan tanto conocimientos específicos como habilidades de resolución de problemas en contextos diversos. Esto permite que los estudiantes desarrollen competencias aplicables a diferentes áreas de su vida académica.

¿Qué nos permiten las rúbricas desde una perspectiva institucional?

Las rúbricas, implementadas en un marco institucional, ofrecen múltiples beneficios que impactan tanto en la gestión como en el aprendizaje. En Escuelas en Foco, hemos comprobado que su uso permite a las escuelas:

- generar acuerdos: alinear expectativas claras sobre los aprendizajes esperados en cada etapa y área;
- relevar información valiosa: proveer datos precisos sobre el avance de los estudiantes y las prácticas pedagógicas;
- realizar un seguimiento continuo: evaluar de manera constante el progreso de los estudiantes, en sintonía con los objetivos planteados en el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios (PEAP).

Desde la práctica institucional, las rúbricas posibilitan:

- establecer acciones comunes que alineen a la comunidad educativa en torno a metas compartidas;
- mejorar la retroalimentación pedagógica para ajustar las prácticas según las observaciones en el aula;
- promover la reflexión y autoevaluación de estudiantes y docentes, creando oportunidades para un aprendizaje colectivo y colaborativo;
- fomentar la integración de distintas áreas o espacios curriculares, logrando una enseñanza integral y el desarrollo de competencias transversales.

Sensibilización y comunicación con la comunidad educativa

Para que las rúbricas sean efectivas, muchos equipos directivos han implementado estrategias de sensibilización que incluyen a estudiantes y familias. Al informar y comprometer

a la comunidad educativa, se crea un entendimiento compartido de la importancia de las rúbricas y se fortalece la cohesión en torno al aprendizaje y su evaluación.

Estas estrategias, basadas en experiencias concretas, demuestran que el uso transversal y sistemático de rúbricas puede transformar la gestión escolar. A través del esfuerzo conjunto de docentes, estudiantes y familias, cada institución puede avanzar en la construcción de una comunidad educativa que enriquezca el proceso de enseñanza-aprendizaje.

5. Reflexiones finales para seguir pensando

Al concluir este cuadernillo, esperamos haber proporcionado herramientas prácticas y reflexivas para fortalecer el uso de rúbricas y el seguimiento de los aprendizajes en nuestras instituciones. El uso sistemático de rúbricas, como hemos visto en la experiencia de Escuelas en Foco, no solo ofrece criterios claros para la evaluación, sino que también impulsa la colaboración y la mejora continua en la enseñanza.

El proceso de incorporar rúbricas y hacer un seguimiento es un camino que implica la participación activa de toda la comunidad educativa. Desde la creación de acuerdos claros hasta el diseño de estrategias de evaluación que integren las distintas áreas, las rúbricas nos invitan a construir una escuela comprometida con el aprendizaje de todos.

Esperamos que este cuadernillo haya sido enriquecedor y que los inspire a seguir explorando nuevas maneras de mejorar la práctica educativa. Los invitamos a revisar los otros cuadernillos de Gestión de esta colección, así como los específicos de Lengua y Matemática, para profundizar en las propuestas de Escuelas en Foco.

6. Bibliografía consultada

- Anijovich, R. (2021). “[La construcción de rúbricas de evaluación](#)”. Charlas Interactivas. Ministerio de Educación de La Pampa.
- Anijovich, R. y Cappelletti, G. (2018). *La evaluación como oportunidad*. Paidós y Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.
- Anijovich, R. y González, C. (2011). *Evaluar para aprender: conceptos e instrumentos*. Grupo Editor.
- Wiggins, G. (1998). “[Rúbricas para la evaluación](#)”. En *Educative Assessment: Designing Assessments to Inform and Improve Student Performance* (cap. 7). Jossey-Bass. Traducción de Jennifer Viñas y Pedro Ravela.
- Insumos de contenidos trabajados en los sincrónicos elaborados por especialistas de gestión. Área Gestión Educativa. *Escuelas en Foco*.

Materiales del Ministerio de Educación

- GCABA. Ministerio de Educación. Dirección General de Planeamiento Educativo (2023). [Evaluación basada en criterios: rúbricas y dianas. Orientaciones de implementación. Formación general del ciclo orientado](#). Ministerio de Educación.
- GCABA. Ministerio de Educación (2020). [Progresiones de los aprendizajes. Educación Secundaria. Ciclo Básico. Lengua y Literatura](#). Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa.

