Buenos Aires aprende

Escuelas en Foco

Colección
Escuelas que se narran

GESTIÓN

Evaluación del proceso y registro de mejora de los aprendizajes

2025

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

Ministerio de Educación

Buenos Aires Ciudad

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 Administrativa
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: Evaluación del proceso y registro de mejora de los aprendizajes

Coordinadora autoral
Romina Campopiano

Especialistas
Florencia Bagnato, Romina Campopiano y Belén Mercado

Edición
Marta Lacour

Corrección
Vanina Barbeito

Diagramación
Gabriela Ognio

Diseño
Ricardo Penney / Santiago Buscaglia

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Gestión : evaluación del proceso y registro de mejora 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 978-987-818-155-4

1. Educación Primaria. 2. Educación Secundaria.

CDD 370.7

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 mayo de 2025.

Publicación de distribución gratuita. Prohibida su venta.

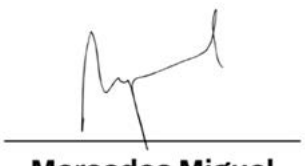
Presentación

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 compartir con ustedes 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[1] es un programa creado para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes mediante el acompañamiento a docentes de Lengua y de 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 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 ese motivo, 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, en Matemática, y un especialista en 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.

[1] Esta política se inspira en una iniciativa implementada por el Ministerio de Educación de la Nación entre 2017 y 2020, conocida como Escuelas Faro. Esta experiencia sirvió de modelo para el diseño y la puesta en marcha de la presente estrategia, que busca continuar y adaptar los aprendizajes obtenidos en ese período para promover una educación más integrada, inclusiva y de calidad.

¿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 o incluso 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 aprendizajes:

- Transversalidad para la mejora de los aprendizajes.
- Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes escolares.
- Evaluación del proceso y registro de mejora de los aprendizajes.

En el cuadernillo *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 promueve una mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente, *Evaluación del proceso y registro de mejora de los aprendizajes* está dedicado al seguimiento, monitoreo y evaluación como punto de llegada en el proceso educativo. Consideramos 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 7

2. ¿Qué entendemos por evaluación? 9

- La evaluación: sentidos posibles 9
- La evaluación del PEAP: una herramienta para crecer y transformar 10
- Condiciones institucionales necesarias para evaluar el proceso del PEAP 12
- Evaluar para mejorar: una mirada institucional 12

3. Acuerdos previos para el seguimiento de los aprendizajes prioritarios 14

- La evaluación como parte del camino 14
- Seguimiento de los aprendizajes y trayectorias escolares 14
- Orientaciones para establecer acuerdos institucionales sobre la evaluación del PEAP 15
- Claves para el seguimiento y monitoreo del PEAP 16

4. Evaluación del proceso de implementación del PEAP 18

- Planificación con propósito y foco en los aprendizajes 18
- Seguimiento, monitoreo y ajustes durante el proceso 18
- Algunos criterios que orientaron la evaluación 18
- Aprender evaluando 19
- Identificación y análisis de evidencias de aprendizaje y transversalización 19
- Acompañamiento a los docentes en el proceso de evaluación 20
- Estrategias de seguimiento, monitoreo y ajuste del PEAP 20
- Evaluar para mejorar: lo que aprendimos con el PEAP 20
- Tomar decisiones con evidencias 21
- Un trabajo que se volvió colectivo 21

5. Un proceso entrelazado y en movimiento 24

- Registrar para construir y sostener 24
- Hacia una cultura institucional de mejora y transversalidad 24
- La plataforma Escuelas en Foco: un espacio para la construcción colectiva 24
- El referente de gestión: un nexo clave con los equipos directivos 27

6. Reflexiones finales para un nuevo comienzo: la evaluación como herramienta de transformación 28

7. Bibliografía 30

1. Introducción

Este cuadernillo forma parte del programa Escuelas en Foco, y tiene como objetivo apoyar a los equipos de gestión institucional en el seguimiento y la evaluación del PEAP, con un enfoque centrado en las trayectorias educativas de nuestros estudiantes. En este sentido, proponemos una serie de orientaciones prácticas sobre cómo mejorar la experiencia de aprendizaje en nuestras escuelas, basadas en lo aprendido en el programa.

A lo largo de estos cuadernillos hemos presentado una visión integral de los procesos educativos, en la que el equipo de gestión actúa como mediador de dichos procesos. Este rol se basa en articular las acciones institucionales, fomentar el trabajo colaborativo y crear las condiciones necesarias para la implementación de procesos de mejora. Sin embargo, para que todo esto se logre es crucial realizar el monitoreo y la evaluación de las acciones que estamos llevando adelante. En este sentido, la evaluación del PEAP se convierte en una herramienta clave para medir los avances que vamos logrando en el camino hacia la mejora.

En el cuadernillo *Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes escolares* se profundiza en el seguimiento de los aprendizajes desde una perspectiva institucional. Allí se plantea que el aprendizaje es un proceso que puede y debe acompañar el desarrollo de todas las acciones educativas.

En este cuadernillo nos proponemos poner el foco en cómo la evaluación del PEAP, entendida desde una mirada institucional, puede constituirse en un apoyo tanto para los procesos de enseñanza de los docentes como para los trayectos de aprendizaje de los estudiantes.

Nos planteamos para eso una pregunta central: ¿la evaluación es un punto de llegada o la oportunidad para un nuevo comienzo?

El proceso de evaluación del PEAP, como cualquier proceso educativo, no es lineal. Muchas veces avanzamos, pero también retrocedemos, repensamos y ajustamos estrategias. Es un recorrido lleno de desafíos, pero lo más importante es no perder de vista que cada dificultad representa una oportunidad para mejorar. Consideramos al PEAP como esa hoja de ruta que nos invita a repensar nuestros problemas, a buscar nuevas formas de abordarlos y descubrir oportunidades de mejora dentro de nuestra propia escuela.

Aunque en ocasiones no logremos resultados inmediatos o grandes avances de manera visible, lo valioso de este proceso es que siempre estamos avanzando, aunque sea de manera incremental. Incluso los pequeños logros, que a veces no parecen perfectos, nos brindan una nueva base para seguir construyendo y reflexionando sobre nuestras acciones a futuro. Cada paso, cada ajuste realizado, constituye un nuevo punto de partida para seguir mejorando.

- ¿Qué pasos hemos dado hasta ahora?
- ¿Qué hemos aprendido de cada uno de ellos?

Este proceso de evaluación nos invita a preguntarnos constantemente cómo podemos retomar los puntos que necesitan ser mejorados, cómo podemos **insistir** en lo que hemos aprendido y cómo seguimos avanzando sin perder de vista los **objetivos** que nos propusimos.

Como veremos más adelante, la evaluación no solo está relacionada con la medición de los resultados, sino con la **planificación** y, sobre todo, con las **condiciones institucionales** desde las que tomamos nuestras decisiones para avanzar. Reconocer las ideas previas que tenemos sobre la evaluación y el sentido que le damos es fundamental para llevarla a cabo de manera efectiva. En este sentido, el trabajo con las escuelas nos ha permitido identificar algunas premisas y reflexiones que consideramos importantes retomar.

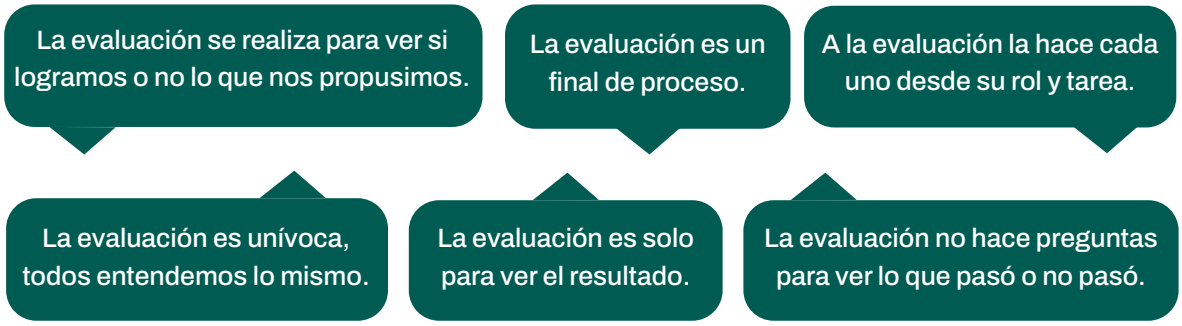
En este cuadernillo vamos a profundizar en cómo la evaluación del PEAP, tal como lo hemos vivido en las escuelas, puede ser una herramienta fundamental para seguir impulsando mejoras continuas.

2. ¿Qué entendemos por evaluación?

- ¿Qué concepciones tenemos sobre la evaluación?
- ¿Para qué sirve evaluar el proceso de mejora que hemos iniciado?
- ¿Cómo creemos que evaluamos?

Estas preguntas son claves para entender el rol que la evaluación juega en el proceso de mejora institucional.

A continuación, compartimos algunas de las representaciones que encontramos con los equipos de gestión a la hora de hablar sobre evaluación.



Ante estas afirmaciones, nos propusimos trabajar en su análisis, pensándolo de otra manera:

La evaluación: sentidos posibles

- **La evaluación se realiza para comprender si logramos o no aquello que nos propusimos.** Nos permite reconocer nuestros logros y también identificar las áreas en las que aún podemos seguir mejorando. Es una herramienta clave para valorar lo alcanzado y ajustar el rumbo hacia nuevas metas.
- **La evaluación no es solo el cierre de un proceso.** También es una oportunidad para reflexionar sobre todo lo recorrido y aprender de cada paso dado. Es un punto de llegada, pero también un punto de partida hacia nuevas oportunidades de mejora y crecimiento continuo.
- **A la evaluación la realiza cada uno desde su rol y tarea.** Cada miembro de la escuela aporta una mirada valiosa desde su lugar, enriqueciendo el proceso evaluativo y permitiéndonos construir una visión más completa de lo que sucede.
- **La evaluación es un esfuerzo colectivo.** Se fortalece cuando se construye de manera colaborativa, integrando las distintas perspectivas de la comunidad educativa para avanzar juntos hacia una mejora compartida.
- **La evaluación debe ser clara y compartida.** Su finalidad es que todos podamos avanzar en la misma dirección. Es necesario que los criterios y objetivos estén explícitos y sean comprendidos por todos los actores involucrados.
- **La evaluación no es solo para ver el resultado.** También nos permite analizar el camino recorrido, reconocer las estrategias que funcionaron y aquellas que podemos revisar. Nos invita a mirar el proceso con atención, para seguir perfeccionando nuestras prácticas.

- **La evaluación no se limita a describir lo que pasó.** Nos desafía a formular preguntas que nos ayuden a comprender por qué sucedió lo que sucedió y a identificar factores, decisiones e intervenciones que inciden en los resultados. Evaluar también es preguntarnos, aprender y proyectar.

La evaluación del PEAP: una herramienta para crecer y transformar

A lo largo del programa Escuelas en Foco fuimos construyendo una mirada más profunda sobre la evaluación. Aprendimos que no se trata solo de verificar si se cumplieron ciertos objetivos, sino de detenernos a pensar cómo se desarrollaron los procesos, qué decisiones tomamos y qué podemos seguir fortaleciendo.

El trabajo compartido con las escuelas nos mostró que evaluar no es únicamente un ejercicio técnico. Es, ante todo, una oportunidad para mirar con otros ojos lo que hacemos, revisar nuestras prácticas y renovar el compromiso con la mejora. Cuando le damos un sentido claro a la evaluación dentro del PEAP, esta se transforma en una herramienta estratégica que nos permite identificar avances, aprendizajes y también nuevos desafíos, tanto en lo pedagógico como en lo institucional.

En este cuadernillo nos proponemos explorar cómo la evaluación del PEAP puede convertirse en un verdadero motor de transformación. No se trata de completar una lista de acciones, sino de generar espacios de reflexión que nos ayuden a comprender mejor nuestro punto de partida, reconocer logros y abrir nuevas oportunidades de mejora.

Cada escuela recorre su propio camino, y por eso cada evaluación es única. Pero en todos los casos evaluar implica preguntarnos cómo seguimos, qué podemos hacer mejor y con quiénes vamos a transitar ese nuevo tramo. En definitiva, evaluar es volver a mirar para volver a elegir, y así seguir construyendo escuelas más justas, potentes y comprometidas con el derecho a aprender.

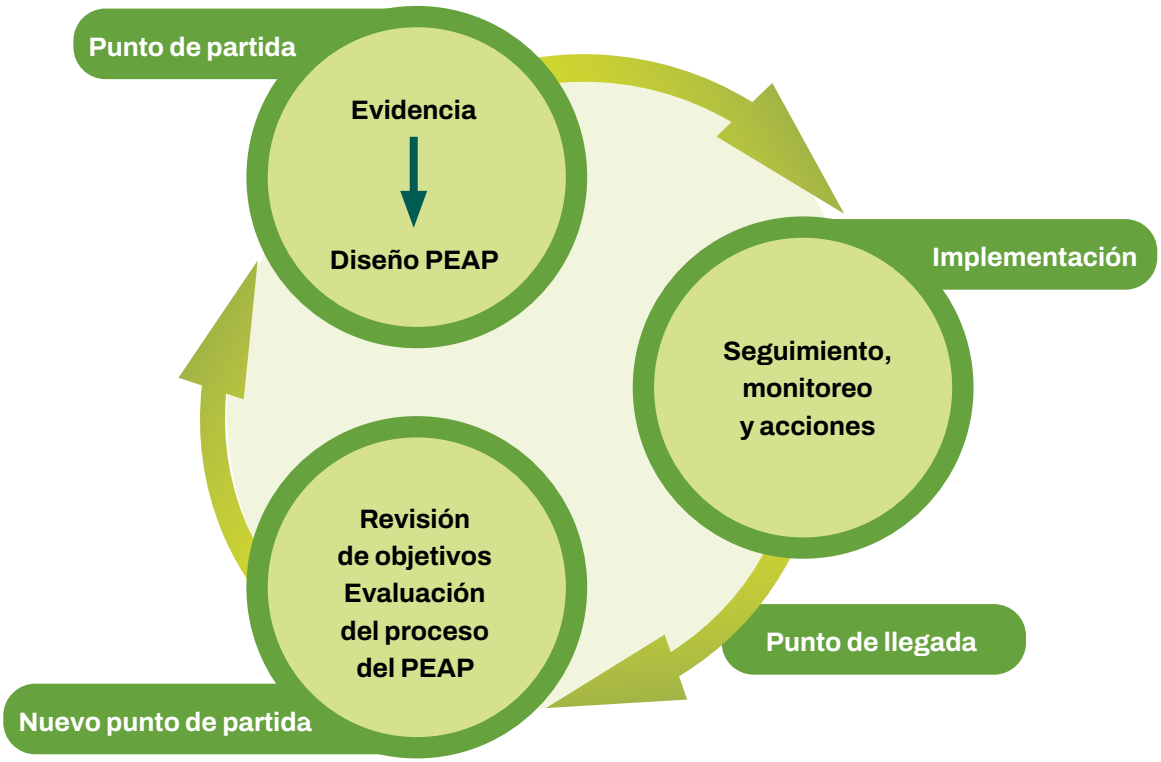
Este enfoque transforma la **evaluación** en un **punto de llegada** que, a través de su análisis, se convierte en un **nuevo punto de partida**.

Al evaluar el PEAP no solo registramos lo que hemos logrado, sino que también identificamos los desafíos que surgen en el camino y las áreas que requieren atención. Aunque solemos ver la evaluación como un punto final, en realidad, al reflexionar sobre lo que hemos hecho, podemos ver no solo los avances conseguidos, sino también los aspectos que necesitan ajustes para seguir mejorando. Así, cada evaluación se convierte en una puerta abierta hacia nuevas posibilidades y un paso más hacia adelante.

Al revisar la concordancia entre las estrategias implementadas y los objetivos propuestos, los equipos de gestión tienen la oportunidad de reflexionar sobre la implicancia de sus decisiones y ajustar su enfoque para seguir mejorando. El registro de estas acciones proporciona evidencias para orientar un nuevo diagnóstico.

Evaluar el PEAP es fundamental, ya que nos permite *registrar* lo que hemos logrado e identificar áreas de mejora. Este proceso no solo nos ayuda a comprender el recorrido, sino que también se convierte en un insumo valioso para *un nuevo diagnóstico que guiará nuestras acciones futuras*. Nuestra perspectiva sobre la evaluación del PEAP se centra en que sea un proceso integral y reflexivo que acompaña todas las etapas del proyecto, desde su concepción hasta su finalización. Consideramos que la evaluación no es solo un ejercicio de rendición de cuentas, sino una herramienta esencial para la mejora continua de nuestras prácticas educativas.

Es decir, la evaluación final tiene como propósito analizar y valorar los resultados alcanzados al concluir la implementación del PEAP. Esto nos permitirá comprender el camino recorrido y **construir un conocimiento institucional** a partir de nuestra reflexión. También nos ayudará a identificar áreas que requieren atención continua, para enriquecer los aprendizajes de nuestros estudiantes y fortalecer sus trayectorias escolares.



A lo largo de nuestro recorrido en el programa Escuelas en Foco hemos llevado a cabo una serie de acciones clave que nos han permitido identificar y atender aprendizajes significativos en nuestras instituciones. A continuación, presentamos una jerarquización de los pasos que hemos seguido.

Identificación de aprendizajes relevantes	Definición de problemas	Implementación de acciones	Análisis y evaluación del proceso
Analizamos la evidencia disponible para detectar aquellos aprendizajes que requerían nuestra atención inmediata. Este diagnóstico inicial nos permitió enfocarnos en las áreas de mejora más críticas.	A partir de los aprendizajes identificados, definimos problemas específicos que necesitaban ser abordados. Esta etapa fue crucial para establecer un marco claro para nuestras intervenciones.	Trabajamos en colaboración con especialistas de áreas y de gestión para desarrollar e implementar acciones concretas dirigidas a resolver los problemas planteados. Este enfoque colaborativo enriqueció nuestras estrategias y fortaleció el trabajo en equipo.	Actualmente, estamos en la fase de evaluación, donde analizamos los resultados de las acciones implementadas. Esta evaluación no solo nos ayudará a medir el impacto de nuestras intervenciones, sino también a reflexionar sobre el proceso en su totalidad.

Para garantizar que nuestras propuestas de mejora se alineen con la realidad de cada escuela, es esencial llevar a cabo un monitoreo continuo de nuestras acciones. La evaluación y el ajuste son pasos fundamentales en este proceso. Esto implica lo siguiente:

- Tomar decisiones basadas en evidencias para mejorar los aprendizajes.
- Distribuir responsabilidades y acordar con los diferentes actores de la escuela.
- Desarrollar acciones que enriquezcan nuestros objetivos.

Todo esto debe estar fundamentado en un análisis claro de nuestro contexto y en la definición de metas alcanzables. Al considerar las condiciones institucionales, hemos podido definir estrategias más adaptadas y efectivas.

Condiciones institucionales necesarias para evaluar el proceso del PEAP

Las condiciones son aspectos esenciales que impactan en el funcionamiento de nuestras escuelas y son cruciales para el éxito de cualquier propuesta educativa.

Las **condiciones institucionales** son aquellos aspectos y características que influyen en el funcionamiento de nuestras escuelas y son clave para que cualquier propuesta educativa sea potente. **En lugar de ver estas condiciones como un obstáculo, invitamos a considerarlas como una oportunidad para avanzar de manera realista y efectiva.** Al comprender y considerar nuestro contexto, podemos diseñar estrategias que realmente se adapten a nuestras necesidades y nos ayuden a mejorar.

Evaluar para mejorar: una mirada institucional

Evaluar las condiciones de nuestra escuela es una oportunidad para revisar lo hecho, identificar lo que aún podemos fortalecer y ajustar nuestras estrategias según las necesidades reales de nuestros estudiantes y el contexto institucional.

En Escuelas en Foco aprendimos que una evaluación efectiva requiere una mirada integral y colaborativa. Incluir todas las voces y considerar los distintos factores que influyen en el ambiente escolar nos permite construir acuerdos y avanzar en un proceso genuino de mejora continua.

Consideramos importante poder definir cómo abordamos la evaluación. A menudo, la evaluación de un programa educativo se reduce a una lista de tareas y un simple *checklist.* Sin embargo, proponemos una reflexión más profunda sobre el proceso real que hemos recorrido, utilizando evidencias que nos permitan marcar un punto de partida y volver a considerar nuestras posibilidades. Esta evaluación no es solo un destino, sino también un insumo valioso para nuevos comienzos. Analizar los pasos que hemos dado y los desafíos que hemos enfrentado implica que hemos avanzado en la mejora del aprendizaje.

Un ejemplo claro fue el primer PEAP implementado. Las dificultades iniciales nos ayudaron a repensar nuestras decisiones. Al observar cómo el seguimiento en áreas como Lengua y Matemática fortalecía las prácticas docentes y generaba espacios de diálogo, entendimos que era necesario sostener estas acciones con acuerdos institucionales claros y acompañamientos específicos.

Este ejercicio de evaluar y ajustar, lejos de ser un cierre, abre nuevas posibilidades. Nos permite tomar decisiones informadas y avanzar con mayor claridad. Evaluar, entonces, no es solo valorar lo alcanzado, sino comprender el recorrido, reconocer el aprendizaje institucional y proyectar nuevas acciones que fortalezcan las trayectorias escolares de nuestros estudiantes.

Al considerar el PEAP como una herramienta de gestión, hemos encontrado que su enfoque nos permite concentrarnos en aprendizajes prioritarios. Aquí hay algunos aspectos centrales que hemos implementado y que pueden servir para orientar y profundizar el trabajo:

- **Mirada integral.** En las escuelas, hemos trabajado para asegurar que las acciones y estrategias estén coordinadas y alineadas con los objetivos institucionales.
- **Construcción de objetivos.** Cada escuela ha abordado la definición de sus objetivos curriculares y estrategias de intervención desde una perspectiva situada. Al realizar un análisis exhaustivo del contexto y las características específicas de cada institución, hemos establecido metas claras y alcanzables.
- **Monitoreo y ajustes.** Hemos implementado un monitoreo de las acciones, realizando evaluaciones periódicas que nos permiten ajustar estrategias en tiempo real.

Para lograr evaluar y ajustar en forma adecuada, es fundamental establecer acuerdos institucionales que nos guíen en este proceso.

3. Acuerdos previos para el seguimiento de los aprendizajes prioritarios

La evaluación como parte del camino

La evaluación es parte integral del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios (PEAP), y lo acompaña desde su inicio hasta su cierre. Más que un momento final, es un proceso que permite revisar lo que hacemos, tomar decisiones informadas y realizar los ajustes necesarios para mejorar.

Para que esto sea posible, es clave definir desde el comienzo qué evidencias, indicadores e información vamos a considerar. También es necesario acordar qué aspectos vamos a revisar con frecuencia y cómo vamos a compartir esos avances para enriquecer el proyecto.

No se trata solo de registrar datos, sino de leerlos con sentido. Por eso, además de los resultados esperados, es importante prestar atención a lo que surge en el camino: aprendizajes no previstos, desafíos nuevos o ideas que emergen del trabajo cotidiano.

Contar con tiempos, espacios e instrumentos para el seguimiento del PEAP es una tarea central de la gestión institucional. Evaluar nos permite ver el recorrido, comprender lo que logramos y fortalecer nuestras prácticas para seguir avanzando.

La evaluación final tiene como objetivo analizar y valorar los resultados alcanzados al concluir la implementación del PEAP en función del problema planteado y de los objetivos propuestos. Esto permite comprender el proceso recorrido y construir un conocimiento institucional a partir de la reflexión sobre lo realizado.

Asimismo, proporciona elementos para identificar áreas o contenidos que requieren mayor atención, para mejorar los aprendizajes y acompañar las trayectorias.

Por ello, es importante utilizar diversos instrumentos e insumos que aporten información valiosa.

Seguimiento de los aprendizajes y trayectorias escolares

A lo largo del programa se ha trabajado en torno a un enfoque curricular, pedagógico e institucional que acompaña el desarrollo de los aprendizajes de manera progresiva e integrada. Este enfoque promueve mejores condiciones para que los estudiantes avancen en sus trayectorias escolares con mayor continuidad. Desde una mirada institucional, es clave revisar cómo enseñamos y evaluamos, qué oportunidades de aprendizaje brindamos y qué visión construimos sobre nuestros estudiantes. Compartir criterios entre niveles y modalidades permite construir coherencia y actuar con mayor claridad sobre lo que queremos lograr.

Sandra Nicastro (2018) nos invita a pensar las trayectorias como parte de una trama institucional compleja, donde se ponen en juego normas, tiempos, espacios, funciones y culturas escolares. Desde otra perspectiva, Flavia Terigi (2011) diferencia entre *trayectorias teóricas* —el recorrido ideal del sistema— y *trayectorias reales*, atravesadas por múltiples factores. Esta distinción nos permite analizar con mayor profundidad las condiciones que favorecen u obstaculizan el aprendizaje.

Estas ideas son claves para diseñar los PEAP. A partir del análisis de las trayectorias reales, las escuelas pueden identificar problemas concretos, planificar acciones y establecer indicadores que permitan monitorear y ajustar el proceso. De este modo, la evaluación deja de ser un cierre y se transforma en una herramienta para seguir aprendiendo y mejorando.

Considerar las trayectorias desde una perspectiva institucional permite ampliar el enfoque: no se trata solo de acompañar a cada estudiante, sino de pensar qué puede hacer la escuela, como organización, para generar mejores condiciones de aprendizaje para todos.

Este enfoque permite revisar prácticas, decisiones y estructuras que impactan en los recorridos escolares. En primaria, la planificación por ciclos y los proyectos pedagógicos integradores favorecen el seguimiento de los aprendizajes. En secundaria, el trabajo por ciclos y la evaluación colegiada fortalecen el acompañamiento y la toma de decisiones compartidas. En este sentido, resulta clave preguntarnos:

- ¿Qué estrategias podemos considerar para alinear nuestros enfoques pedagógicos y didácticos con otros esfuerzos complementarios?
- ¿Qué acciones específicas podemos llevar a cabo para avanzar hacia trayectorias educativas más continuas y completas?
- ¿Qué podemos hacer desde nuestra realidad escolar?

En ambos niveles, los equipos tutoriales son fundamentales: promueven el cuidado, orientan a los estudiantes y refuerzan el compromiso institucional con sus trayectorias. La articulación entre niveles, además, facilita la continuidad pedagógica y potencia los aprendizajes.

Orientaciones para establecer acuerdos institucionales sobre la evaluación del PEAP

Uno de los aspectos más valiosos que fuimos construyendo durante el desarrollo del programa Escuelas en Foco fue la importancia de establecer **acuerdos institucionales sobre la evaluación del PEAP**. Lejos de ser una tarea individual o técnica, evaluar se volvió una práctica compartida, que necesitó diálogo, definiciones colectivas y planificación conjunta.

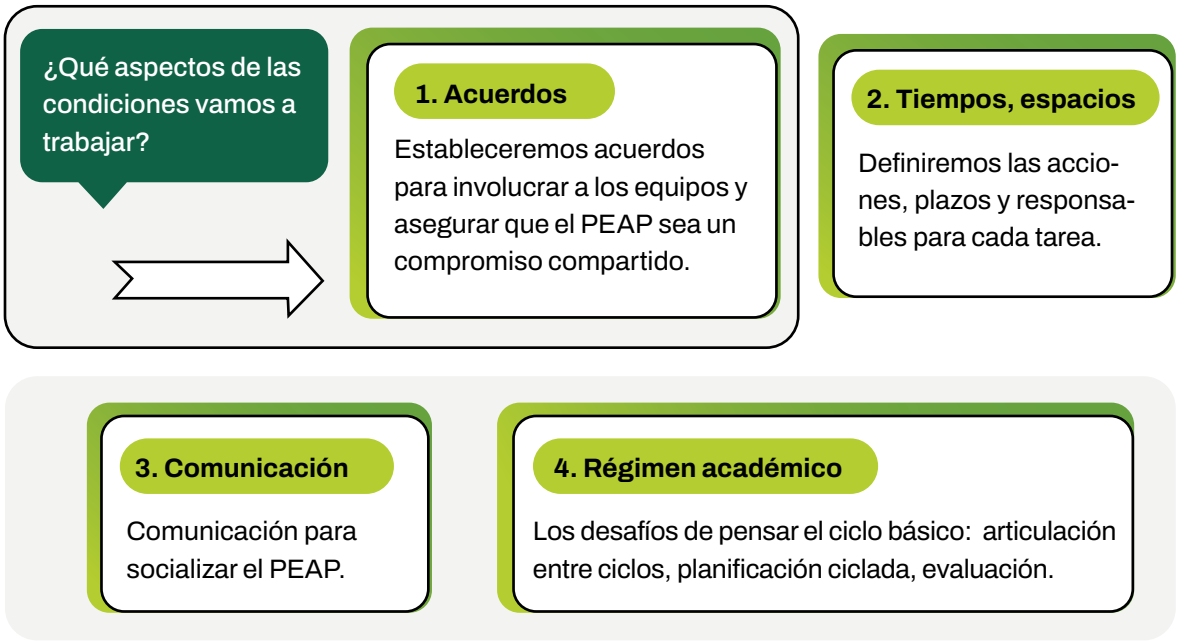
Acordar cómo se va a evaluar fue, en muchos casos, el primer paso para organizar el trabajo institucional. Esto implicó reconocer el punto de partida de cada escuela, establecer prioridades claras y definir, entre todos, qué íbamos a observar, cómo íbamos a hacerlo y con qué criterios.

Estos acuerdos permitieron que la evaluación no se perciba como un momento aislado, sino como un proceso continuo que acompaña, guía y retroalimenta el proyecto. También ayudaron a distribuir responsabilidades, dar sentido a los tiempos institucionales y fortalecer el compromiso colectivo con los objetivos del PEAP.

A partir de la experiencia, identificamos la necesidad de distinguir tres dimensiones complementarias:

- **Seguimiento**, como registro cotidiano de las acciones y avances.
- **Monitoreo**, como instancias periódicas para analizar lo que está ocurriendo y hacer ajustes.
- **Evaluación**, como mirada integral que conecta lo planificado con lo realizado y que permite revisar logros y desafíos.

Cuando estos acuerdos están claros, la evaluación se transforma en una herramienta dinámica, situada y transformadora. Nos permite actuar con evidencia, ajustar a tiempo y proyectar nuevas oportunidades de mejora.



Evaluar, entonces, **no es cerrar un ciclo**, sino abrir posibilidades. Es sostener lo que funciona, revisar lo necesario y seguir aprendiendo como comunidad educativa.

El PEAP, evaluado desde acuerdos institucionales construidos colectivamente, se convierte en una verdadera herramienta de mejora para la enseñanza y los aprendizajes; y, sobre todo, en una oportunidad para fortalecer la cultura institucional, el trabajo en equipo y el compromiso con las trayectorias de cada estudiante.

Veamos un ejemplo:

En una escuela primaria, el equipo directivo utiliza una plataforma digital para el seguimiento del PEAP. Esta plataforma permite a los docentes ingresar datos sobre la implementación de las estrategias del programa y recibir retroalimentación en tiempo real. Durante una revisión de mitad de año, se identifican retrasos en la implementación de actividades de Lengua. El equipo directivo invita a una reunión para analizar las acciones y ajustar el cronograma de actividades para asegurar que los objetivos del PEAP sean alcanzados.

Claves para el seguimiento y monitoreo del PEAP

Para acompañar la implementación del PEAP, es importante planificar momentos de revisión que permitan ver cómo avanzan las acciones y ajustar lo necesario.

Algunas claves son las siguientes:

- **Monitorear acciones:** identificar si están en diseño o en marcha, y cómo están funcionando los recursos.
- **Trabajo con especialistas:** revisar su participación, impacto y posibles dificultades.
- **Espacios de formación:** observar cómo se usan los materiales y plataformas, y si se están aplicando en la práctica.

Desde el inicio del proyecto, es útil definir qué evidencias e indicadores nos permitirán ver avances, desafíos y oportunidades de mejora. Esto ayuda a tomar decisiones y a proyectar nuevas acciones.

También es clave contar con instrumentos que acompañen este proceso: informes, encuestas, observaciones, entrevistas y análisis de documentos. Cuanto más claros y pertinentes sean, mejores serán los resultados del seguimiento.

El monitoreo no es solo control: es una herramienta para aprender, mejorar y avanzar.

4. Evaluación del proceso de implementación del PEAP

Durante la implementación del PEAP, comprendimos que evaluar no era simplemente medir resultados, sino generar oportunidades para revisar lo hecho, repensar nuestras prácticas y mejorar, siempre desde una mirada colectiva. El trabajo articulado entre docentes y directivos fue clave para alinear objetivos, fortalecer el acompañamiento pedagógico y tomar decisiones compartidas.

Contar con rúbricas, registros y documentación sistemática nos permitió dar seguimiento a las acciones realizadas, identificar avances concretos y detectar aspectos que requerían ser ajustados. Esta mirada conjunta fortaleció el trabajo institucional y consolidó una cultura de mejora continua.

Planificación con propósito y foco en los aprendizajes

Desde el inicio, propusimos que la planificación del PEAP tuviera como eje los aprendizajes prioritarios. Definimos de forma clara qué queríamos lograr, cómo íbamos a observar los avances y qué evidencias permitirían demostrar lo aprendido. Esta definición temprana facilitó una planificación más alineada, centrada en propuestas significativas y coherentes con los objetivos del proyecto.

A su vez, anticipamos posibles dificultades, lo que nos permitió diseñar estrategias adaptadas a cada contexto y generar respuestas más efectivas frente a los desafíos que fueron surgiendo.

Seguimiento, monitoreo y ajustes durante el proceso

La evaluación del PEAP fue entendida como un proceso continuo, no como un momento final. Implementamos un seguimiento regular que nos permitió observar, en tiempo real, qué acciones estaban en marcha, cómo estaban siendo utilizados los recursos y cuál era el impacto de las intervenciones, especialmente en las áreas de Lengua y Matemática.

Nos ayudaron preguntas como las siguientes:

- ¿Qué está funcionando?
- ¿Qué necesita ser reforzado?
- ¿Qué debemos revisar o ajustar para avanzar mejor?

Gracias a este monitoreo, fue posible hacer ajustes sobre la marcha, atender situaciones imprevistas y tomar decisiones informadas que marcaron una diferencia en los aprendizajes.

Algunos criterios que orientaron la evaluación

Para que este proceso fuera significativo, definimos algunos criterios clave que orientaron nuestro trabajo.

- **Coherencia con los objetivos.** ¿Las actividades ayudaron a alcanzar los aprendizajes esperados? ¿Qué evidencias muestran que vamos por buen camino?

- **Adaptación al contexto.** ¿Las estrategias respondieron a las necesidades reales de nuestros estudiantes? ¿Qué ajustes tuvimos que hacer?
- **Participación activa.** ¿Quiénes se involucraron en el proceso? ¿Cómo promovimos la participación de docentes, estudiantes y familias?
- **Evaluación continua.** ¿Cada cuánto revisamos el avance del proyecto? ¿Qué herramientas usamos para anticiparnos a los desafíos?

Aprender evaluando

Cada revisión fue una oportunidad para aprender. Evaluar nos permitió avanzar con más claridad, consolidar lo que funcionaba y transformar cada dificultad en una oportunidad de mejora. La experiencia con el PEAP reforzó la idea de que evaluar también es construir, juntos, una escuela más reflexiva y comprometida con los aprendizajes de todos.

Identificación y análisis de evidencias de aprendizaje y transversalización

Las **evidencias de aprendizaje** son esenciales para comprender el progreso de los estudiantes y ajustar la implementación del PEAP. Estas evidencias nos permiten identificar no solo qué se ha alcanzado, sino también qué áreas necesitan atención y ajuste.

En este proceso, es importante diferenciar entre:

- **Evidencias de aprendizajes:** reflejan lo que los estudiantes han logrado en relación con los objetivos planteados. En **Lengua**, una evidencia podría ser el análisis de un texto que demuestre que los estudiantes han comprendido sus ideas principales. En **Matemática**, las evidencias pueden incluir la resolución de problemas con fracciones, mostrando si los estudiantes han alcanzado los conocimientos esperados.
- **Evidencias de transversalización:** permiten ver cómo los aprendizajes de un área se conectan con otras. Aquí, el trabajo de los equipos de gestión es clave para generar condiciones que favorezcan estas conexiones entre las distintas áreas. Por ejemplo, un proyecto de **Lengua** que integre la lectura y la escritura de textos matemáticos, o una actividad de **Matemática** en la que los estudiantes utilicen habilidades de comprensión lectora para interpretar y resolver problemas.

La transversalización de los aprendizajes es un proceso que se construye desde la práctica. Las evidencias no solo sirven para medir logros individuales, sino también para entender cómo las distintas áreas curriculares se entrelazan y se enriquecen mutuamente.

- **Prestar atención a las diferencias.** ¿Qué están logrando los estudiantes en **Lengua**? ¿Quiénes necesitan más apoyo con la comprensión de textos? ¿Qué estudiantes en **Matemática** aún no dominan la fracción? Los datos deben ayudarnos a identificar estos patrones y diseñar estrategias diferenciadas para responder a las necesidades individuales.
- **Visibilizar aprendizajes prioritarios.** La evaluación debe poner el foco en lo que es esencial para el progreso de los estudiantes. En **Lengua**, esto podría ser la mejora de la escritura coherente y la fluidez lectora. En **Matemática**, los aprendizajes fundamentales, como el dominio de fracciones o la resolución de problemas, deben ser prioritarios en las decisiones de enseñanza.

Acompañamiento a los docentes en el proceso de evaluación

El **acompañamiento a los docentes** es esencial en el proceso de evaluación. El acompañamiento no debe ser un momento puntual, sino un proceso continuo que apoye y guíe a los docentes en la reflexión sobre su práctica. Los equipos de gestión deben ofrecer retroalimentación constante, recursos y estrategias que ayuden a los docentes a mejorar la implementación del PEAP.

Algunas formas de acompañar son las que siguen:

- **Observación en el aula.** Acompañar a los docentes observando sus clases y ofreciendo retroalimentación constructiva sobre cómo mejorar las estrategias de enseñanza y las actividades propuestas. Esto se aplica tanto a actividades de **Lengua** como de **Matemática**.
- **Reuniones de reflexión.** Organizar encuentros regulares donde los docentes puedan compartir sus experiencias, analizar las evidencias y discutir los ajustes necesarios. Esto ayuda a crear un ambiente colaborativo y de aprendizaje continuo.

Estrategias de seguimiento, monitoreo y ajuste del PEAP

El seguimiento y monitoreo del PEAP deben ser procesos constantes, orientados a revisar en tiempo real la efectividad de las estrategias implementadas y a hacer ajustes cuando sea necesario.

A continuación, se presentan tres estrategias principales que han sido efectivas para monitorear y mejorar la implementación del PEAP en las áreas de Lengua y Matemática.

Estrategia	Descripción y ejemplos
Revisión periódica	Establecer momentos regulares para analizar avances y resultados. Incluir datos de aprendizaje en Lengua y Matemática, junto con observaciones de aula.
Revisión de recursos	Evaluar cómo se utilizan los materiales educativos. En Lengua, revisar la adecuación de los textos. En Matemática, analizar si las actividades ayudan a comprender conceptos, como por ejemplo el de fracciones.
Ajustes sobre la marcha	Realizar modificaciones inmediatas según el monitoreo. Por ejemplo, brindar apoyo adicional a quienes lo necesiten o adaptar actividades que no estén funcionando.

Evaluar para mejorar: lo que aprendimos con el PEAP

A lo largo de la implementación del PEAP, entendimos que evaluar no es solo medir resultados, sino una oportunidad para revisar nuestras prácticas y pensar cómo seguir mejorando a partir de lo que observamos en el trabajo cotidiano.

Los equipos de gestión fueron clave para impulsar este proceso. En muchas escuelas se elaboraron informes breves sobre avances y dificultades que sirvieron como base para repensar las acciones. También se promovieron espacios de análisis con los equipos docentes, en los que se revisaron evidencias y se construyeron nuevas estrategias de forma conjunta.

A partir de los datos recogidos, se ajustaron prácticas pedagógicas con foco en mejorar los aprendizajes, especialmente en Lengua y Matemática. En varios casos, por ejemplo, se identificaron avances en comprensión lectora, pero también dificultades persistentes en el trabajo con fracciones. Frente a eso, se tomaron decisiones concretas: reforzar esos contenidos, sumar recursos y generar propuestas más contextualizadas. Sobre la base de lo trabajado, es útil realizarnos algunas preguntas para seguir avanzando:

- ¿Qué vimos que funcionó?
- ¿Qué podríamos hacer distinto en la próxima etapa?

Tomar decisiones con evidencias

Las evidencias reunidas durante el PEAP fueron fundamentales para guiar el trabajo. No solo ayudaron a ver cómo estaban aprendiendo los estudiantes, sino también a comprender el impacto real de nuestras propuestas.

- ¿Qué nos dijeron esas evidencias?
- ¿Fueron suficientes para comprender lo que estaba pasando?
- ¿Qué más necesitamos observar o registrar?

Se trabajó con diversos recursos: producciones estudiantiles, observaciones, rúbricas, devoluciones escritas, entrevistas y espacios de intercambio. Algunas evidencias permitieron identificar avances en los aprendizajes; otras ayudaron a evaluar cómo estaba funcionando el propio PEAP.

Un trabajo que se volvió colectivo

En muchas escuelas, el PEAP también logró abrir nuevas formas de trabajo entre docentes de diferentes áreas. A partir de iniciativas del equipo directivo, surgieron propuestas transversales que integraron otras materias, enriqueciendo las prácticas pedagógicas.

- ¿Qué estrategias favorecen la participación de otros docentes?
- ¿Dónde se generaron buenas experiencias que podrían multiplicarse?

Estas preguntas nos permitieron mirar más allá de los resultados inmediatos y pensar en una mejora institucional sostenida, con el foco puesto en los aprendizajes reales de los estudiantes.

La evaluación debe ser un proceso reflexivo y flexible. No se trata solo de medir los resultados, sino de usar estos resultados para ajustar el **PEAP** y mejorar la calidad de la enseñanza. Con cada nueva evidencia, los equipos deben formular hipótesis basadas en los datos y hacer ajustes estratégicos.

- ¿Qué cambios necesitamos hacer en las estrategias de Lengua y Matemática?

La reflexión debe involucrar a toda la comunidad educativa, promoviendo acuerdos institucionales sobre los criterios de éxito y la estrategia de evaluación.

Para asegurar el éxito del PEAP es crucial desarrollar informes periódicos, realizar observaciones en el aula y organizar reuniones reflexivas con el equipo docente. Así, cada dificultad o desafío en su implementación se convierte en una oportunidad para ajustar y afinar las estrategias, asegurando que el proceso de evaluación sea verdaderamente enriquecedor y transformador para la práctica educativa.

Un ejemplo claro de este proceso se observa en la **escuela secundaria X**, donde al final del ciclo escolar, el equipo directivo realiza una revisión exhaustiva del **PEAP**. A través de un análisis detallado de los datos recolectados, se identifican áreas de éxito y desafíos persistentes. Con base en estos hallazgos, se ajusta el PEAP para el próximo ciclo escolar, modificando su enfoque en Matemática y reforzando nuevas estrategias de apoyo en Lengua. Este enfoque, basado en la reflexión continua, que reconoce las dificultades como oportunidades para ajustar y mejorar el proceso, es clave para garantizar que el PEAP tenga un impacto positivo y duradero en los aprendizajes de los estudiantes.

Aspecto	Descripción	Preguntas clave	Ejemplos en Lengua y Matemática (hipotéticos)
Evaluación del proceso de implementación del PEAP	Evaluar el proceso implica revisar la adherencia a los objetivos, la efectividad de las estrategias y el impacto en los resultados educativos.	¿Estamos cumpliendo los objetivos? ¿Las estrategias son eficaces? ¿Qué impacto están teniendo en los resultados educativos?.	Lengua: ¿qué aspectos han mejorado la lectura en nuestros estudiantes? **Matemática:** ¿los estudiantes muestran mayor comprensión de conceptos algebraicos?
Trabajo con los resultados y las evidencias	El análisis de resultados permite generar hipótesis basadas en datos y ajustar el PEAP. Es fundamental trabajar con evidencias que muestren los avances y desafíos.	¿Qué evidencias necesitamos recoger? ¿Cómo vamos a encontrar y recoger estas evidencias?	**Lengua:** utilizar rúbricas de escritura para analizar la redacción de los estudiantes. **Matemática:** revisar ejercicios de resolución de problemas para evaluar la comprensión de operaciones.
Evidencias de aprendizaje y de transversalización	Las evidencias deben reflejar tanto los avances en los aprendizajes de los estudiantes como la implementación del PEAP en otros espacios curriculares.	¿Qué sabemos de los estudiantes? ¿Cómo vamos a comprobar lo que saben? ¿Qué consignas y herramientas usaremos para evaluar?	**Lengua:** crear un portafolio con diferentes escrituras que den cuenta del avance. **Matemática:** utilizar exámenes y proyectos colaborativos para ver la integración de conceptos.

Aspecto	Descripción	Preguntas clave	Ejemplos en Lengua y Matemática (hipotéticos)
Planificación para la búsqueda de evidencias	Definir de manera clara los aprendizajes esperados y las actividades que ayudarán a evidenciarlos.	¿Qué quiero que los estudiantes comprendan y sean capaces de hacer? ¿Cómo voy a comprobar que lo han logrado?	**Lengua:** organizar una actividad de escritura para conocer los aspectos nodales que hay que fortalecer o mejorar. **Matemática:** diseñar una serie de problemas prácticos para medir la aplicación de conceptos.
Seguimiento y monitoreo	Realizar un seguimiento constante permite ajustar el PEAP y mejorar su efectividad en tiempo real.	¿Qué estamos observando y cuándo? ¿Qué ajustes debemos hacer? ¿Qué nuevas evidencias necesitamos?	**Lengua:** monitorear la participación en clases para evaluar la escritura. **Matemática:** hacer un seguimiento de los resultados de evaluaciones periódicas de operaciones matemáticas.
Trabajo con especialistas y otros docentes	Evaluar cómo el trabajo con especialistas impacta en los resultados y la transversalización del PEAP en otros espacios curriculares.	¿Cómo impacta el trabajo con especialistas? ¿Qué acciones deben ser ajustadas?	**Lengua:** consultar a un especialista en literatura para integrar lecturas más complejas. **Matemática:** trabajar con un especialista en resolución de problemas para refinar estrategias.

5. Un proceso entrelazado y en movimiento

Durante el desarrollo de los PEAP, aprendimos que planificar, implementar, monitorear y evaluar no son etapas rígidas ni aisladas. Por el contrario, son momentos que se entrelazan y se retroalimentan a lo largo del camino. Cada paso que dimos nos ofreció la posibilidad de detenernos, revisar lo hecho, reconocer avances y ajustar lo necesario.

Frente a cada dificultad, encontramos una oportunidad de mejora. Y en cada evidencia que fuimos recolectando hallamos claves para entender mejor lo que funciona y lo que todavía necesita ser fortalecido.

Preguntas como "¿estamos logrando lo que nos propusimos?" o "¿qué podemos mejorar?" guiaron muchas de nuestras decisiones. Así, la evaluación del PEAP se transformó en una herramienta dinámica que acompañó el proceso, no como cierre, sino como parte de una lógica de mejora continua que puso en el centro el aprendizaje de nuestros estudiantes.

Registrar para construir y sostener

Uno de los aprendizajes más significativos fue comprender el valor del registro. Documentar lo que hacemos —desde los pequeños logros hasta los cambios más profundos— no fue solo una tarea administrativa, sino una forma de dar sentido a nuestras acciones y consolidar una memoria institucional.

A través del registro, pudimos reconstruir el camino recorrido, visibilizar las decisiones tomadas y analizar su impacto. Esto nos permitió no solo evaluar el PEAP, sino también construir una base común de saberes pedagógicos que enriquecen a toda la comunidad escolar.

Registrar nos ayudó a transformar experiencias puntuales en aprendizajes colectivos. Cada acción documentada abrió la puerta a nuevas preguntas, a nuevos ajustes, y a la posibilidad de compartir saberes entre docentes, ciclos, niveles y áreas.

Hacia una cultura institucional de mejora y transversalidad

Cuando sistematizamos lo que hicimos, logramos que las prácticas que funcionaron no queden en el olvido. El registro nos permitió dar continuidad a lo construido, sostenerlo más allá de un ciclo lectivo y proyectarlo hacia nuevas experiencias.

Así, lo que comenzó como una propuesta en el marco del PEAP se fue consolidando como parte de la cultura institucional. Este proceso de transversalización mostró que las mejoras no tienen por qué ser efímeras: si las documentamos, las analizamos y las compartimos, pueden instalarse como prácticas habituales que fortalezcan el proyecto educativo de la escuela.

La plataforma Escuelas en Foco: un espacio para la construcción colectiva

¿Qué es la plataforma de Escuelas En Foco? ¿Quiénes forman parte de la plataforma del Programa Escuelas en Foco?

El programa desarrolla varios dispositivos de acompañamiento a las escuelas, tanto para la propuesta formativa como para el acompañamiento a las escuelas cuenta con instancias presenciales y virtuales.

El acompañamiento virtual se realiza a través de la plataforma del programa Escuelas En Foco:

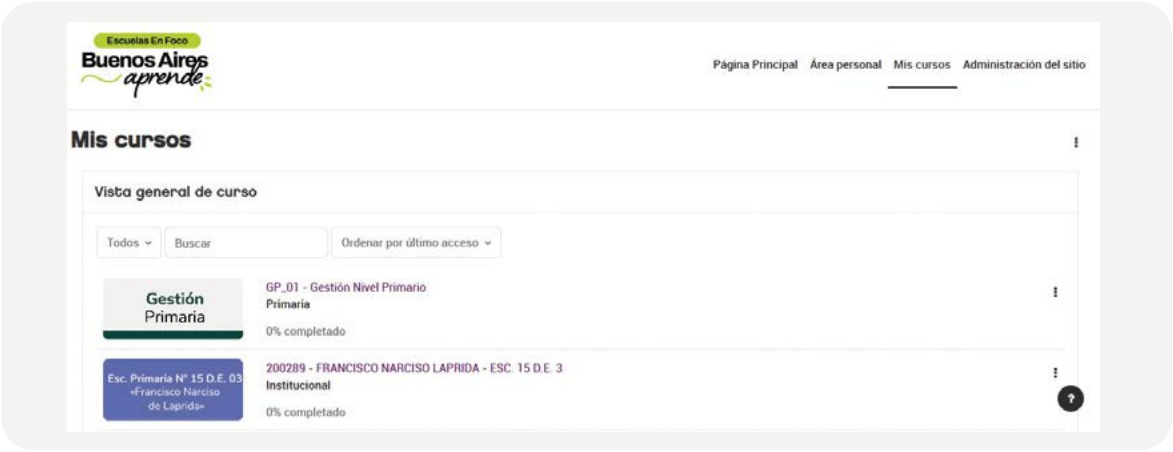
Una vez realizada la inscripción al programa, el acceso al campus es a través de la cuenta bue.edu.ar, el correo institucional del Ministerio de Educación.

Los equipos que están en la plataforma son los siguientes:

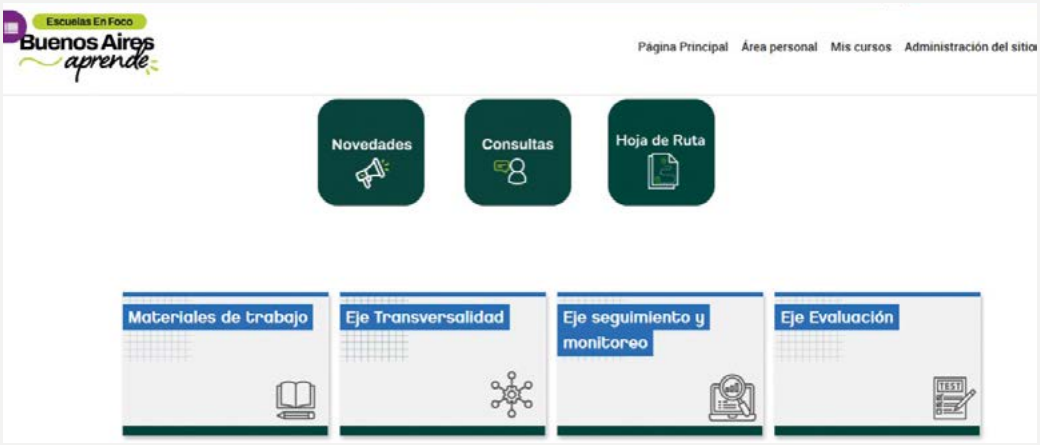
- El equipo de coordinación del programa Escuelas En Foco: la coordinación y los especialistas de las tres áreas involucradas en el programa: Lengua, Matemática y Gestión.
- Los miembros del Equipo de Coordinación Institucional (ECI), integrado por los docentes de las áreas de Matemática y de Lengua, un directivo y otros perfiles de gestión definidos por la escuela.

El campus tiene espacios destinados a la comunicación e intercambio entre los especialistas y los referentes y entre referentes entre sí, así como también espacios destinados a la publicación de los materiales de trabajo y formación. Dichos espacios se distribuyen en ejes y se desarrollan a través de guiones que contienen el desarrollo del marco pedagógico; además, cuentan con actividades de producción y aplicación. El formato permite el intercambio entre colegas y la preservación de la memoria del recorrido de cada participante.

Las instancias virtuales, que se retroalimentan y dialogan con las instancias presenciales, tienen dos espacios privilegiados, que son aquellos que ven cuando entran al espacio “Mis cursos”:



Aula del área de Gestión (puede ser de primaria o de secundaria). Este es un espacio interactivo y dinámico, diseñado para facilitar el intercambio entre referentes de Gestión de distintas escuelas a cargo de un mismo especialista del programa. Allí encontrarán materiales de apoyo que les permitirán acompañar de manera efectiva el proceso de mejora en las escuelas. Además, podrán acceder a los hitos más importantes del programa Escuelas en Foco y participar de un espacio formativo para articular el trabajo mediante el PEAP propuesto por el programa.



El aula institucional. En este espacio están matriculados los integrantes del Equipo de Coordinación Institucional y los especialistas de Lengua, Matemática y Gestión del programa, que están a cargo de su escuela. Esta instancia virtual dialoga con las de acompañamiento presencial que también se proponen desde este marco.

El aula ha sido creada con el propósito de acompañar a las instituciones educativas en el desarrollo y la implementación del PEAP, tal como se detalla en el documento del programa Escuelas En Foco.

Para esto, tienen distintos mosaicos, entre los que se destaca el llamado “PEAP”, en el cual se realizará la entrega, el seguimiento del proyecto y su retroalimentación.

En ambas aulas, para hacer preguntas de carácter organizativo o pedagógico pueden enviar un mensaje al especialista del programa desde el botón “Consultas”, arriba en el centro.

¿Dónde realizar consultas acerca del funcionamiento de la plataforma?

La plataforma del programa Escuelas En Foco cuenta con una Mesa de Ayuda, cuyo objetivo es la resolución de consultas técnicas con respecto al funcionamiento general del dispositivo. A fin de cursar sus inquietudes, deben enviar un mail a la siguiente casilla de correo: escuelasenfoco.mesadeayuda@bue.edu.ar

El referente de gestión: un nexo clave con los equipos directivos

En el marco del programa, el rol del **referente de gestión** se consolida como una figura clave para el acompañamiento institucional y el vínculo directo con los equipos directivos.

Su presencia permite sostener un canal de comunicación fluido entre el programa y cada escuela, acompañando de cerca la implementación del PEAP, ofreciendo orientación oportuna y fortaleciendo la toma de decisiones compartidas.

Desde su rol, el referente de gestión lleva adelante las siguientes funciones:

- **Escucha y orienta.** Está disponible para recibir consultas, resolver dudas y brindar acompañamiento a los equipos de conducción, respetando las particularidades de cada institución.
- **Fortalece el vínculo.** Promueve una comunicación cercana, clara y respetuosa, que favorece la participación activa de los directivos en todas las instancias del programa.
- **Organiza y acompaña.** Colabora en la planificación institucional, facilita la articulación entre los equipos de gestión y los docentes, y acompaña la resolución de dificultades que puedan surgir en la implementación del PEAP.
- **Documenta y recupera experiencias.** Invita a registrar las acciones realizadas, generando una memoria institucional que nutre el proceso de mejora y permite proyectar nuevas acciones.

El referente de gestión cumple un rol estratégico: acerca el programa a las escuelas y fortalece la dimensión institucional del PEAP. Su acompañamiento contribuye a que la conducción escolar esté presente en cada etapa del proceso, promoviendo una gestión comprometida con la mejora de los aprendizajes.

El registro de nuestras acciones, y su sistematización a través de la plataforma Escuelas en Foco, no solo nos permite hacer un seguimiento preciso de lo que estamos haciendo en nuestras escuelas; también nos da la oportunidad de institucionalizar las prácticas que realmente están marcando la diferencia, garantizando que las experiencias positivas se mantengan y se profundicen con el tiempo. La documentación de las acciones del PEAP es, entonces, un paso esencial para construir un conocimiento institucional que será la base de una educación cada vez más reflexiva, colaborativa y transformadora.

Este proceso de **transversalización** del aprendizaje, a través del registro y la reflexión constante, es una inversión en el futuro de nuestras escuelas y, sobre todo, en el futuro de nuestros estudiantes. Al documentar cada acción, cada pequeño paso, estamos construyendo una historia educativa más rica, más sólida y, lo más importante, más inclusiva y equitativa.

6. Reflexiones finales para un nuevo comienzo: la evaluación como herramienta de transformación

A lo largo del desarrollo del PEAP, fuimos aprendiendo que la evaluación no es un punto de llegada, ni un trámite. Es un proceso vivo que nos acompaña, nos guía y, sobre todo, nos transforma. Lejos de ser algo que ocurre al final, la evaluación está presente en cada etapa: desde que comenzamos a planificar hasta que nos preguntamos cómo seguir.

- **Evaluar para mejorar.** En el marco del programa, usamos la evaluación como una herramienta que nos permitió ajustar el rumbo, mejorar nuestras prácticas y acompañar mejor a estudiantes y docentes. Pudimos identificar logros, detectar lo que necesitaba reforzarse y tomar decisiones más informadas, siempre con el foco puesto en los aprendizajes.
- **Una construcción colectiva basada en evidencias.** La evaluación fue una práctica colaborativa en la que directivos, docentes y especialistas compartimos miradas, analizamos datos y construimos sentido. Reunimos evidencias concretas, tanto cuantitativas como cualitativas, que nos permitieron comprender mejor qué estaba ocurriendo en las aulas y cómo podíamos actuar.

Nos guiaron preguntas como:

- ¿Qué necesitamos ajustar?
- ¿Qué estrategias están funcionando?
- ¿Qué desafíos persisten?

Este enfoque nos permitió avanzar con mayor claridad y confianza.

- **Visibilizar trayectorias, garantizar equidad.** Uno de los aprendizajes más potentes fue reconocer cómo la evaluación nos ayuda a ver las trayectorias reales de los estudiantes. Pudimos detectar desigualdades, revisar nuestras estrategias y adaptarlas para que todos tengan las mismas oportunidades de aprender y avanzar. Evaluar, en este sentido, fue también un acto de justicia educativa.
- **El seguimiento como brújula.** El seguimiento constante del PEAP nos permitió no solo registrar datos, sino comprender procesos. Tener claros los indicadores desde el inicio, registrar lo que íbamos haciendo y revisarlo en equipo nos dio la posibilidad de ajustar a tiempo y proyectar mejoras reales. La evaluación final, entonces, no fue un cierre, sino una puerta para seguir construyendo.
- **Herramientas diversas, miradas complementarias.** A lo largo del programa, usamos distintas herramientas para evaluar: informes, encuestas, observaciones, entrevistas y registros de aula. Cada una aportó una mirada distinta, y juntas nos dieron una imagen más completa del proceso. Esta diversidad fortaleció la toma de decisiones y promovió la participación de toda la comunidad educativa.
- **Evaluación y enseñanza en diálogo.** Cuando la evaluación está alineada con lo que enseñamos, el impacto en los aprendizajes es mayor. Pudimos observar cómo, al integrar estas dos dimensiones, se fortalecía la enseñanza y se volvía más significativa para los estudiantes. Evaluar nos permitió ajustar en tiempo real, sostener lo que funcionaba y proponer nuevas estrategias.

- **Una evaluación que proyecta futuro.** Hoy sabemos que evaluar no es solo revisar lo hecho, sino preguntarnos cómo seguimos. En Escuelas en Foco comprobamos que cuando la evaluación se pone al servicio del aprendizaje se transforma en una herramienta poderosa de mejora institucional.

Este proceso —reflexivo, colaborativo y basado en evidencias— es el que nos permite avanzar hacia una escuela más justa, inclusiva y comprometida con cada trayectoria.

Cada paso evaluativo fue, también, una oportunidad para empezar de nuevo.

Cada experiencia compartida, cada estrategia documentada y cada reflexión construida en conjunto es parte de un camino de transformación que recién comienza.

¡Los invitamos a seguir explorando!

7. Bibliografía

- Anijovich, R., & Cappelletti, G. (2017). *La evaluación como oportunidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Blejmar, B. (2013). *El lado subjetivo de la gestión: del actor que está haciendo al sujeto que está siendo*. Buenos Aires: Aique.
- Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. (2018). *Guía del Formador en Gestión Educativa: Desarrollo profesional en gestión educativa. Formación para equipos directivos y supervisores. Acompañamiento del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación*. INFOD.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1996). *La escuela que queremos*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Nicastro, S. (2018). "Las trayectorias educativas: una cuestión institucional". *Trayectorias Universitarias*, 4(6), 2018. ISSN 2469-0090.
- Terigi, F. (2011). "Las cronologías de aprendizaje: un concepto para pensar las trayectorias escolares". *Pensar la Escuela 2*. Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires.
- Insumos de contenidos trabajados en los sincrónicos elaborados por especialistas de gestión. Área Gestión Educativa, programa Escuelas en Foco.

BA
Buenos
Aires
Ciudad