

Colección
Escuelas que se narran

LENGUA

Evaluación de la implementación
y de los resultados del programa

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 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

Lengua: Evaluación de la implementación y de los resultados del programa

Coordinadora de especialistas

Cecilia Serpa

Especialistas

María Dolores Giménez Zapiola y Cecilia Serpa.

Edición

Ana Cecilia Forlani

Corrección

Vanina Barbeito

Diagramación

Silvina Roveda

Diseño

Ricardo Penney / Santiago Buscaglia

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Lengua : evaluación de la implementación y de los resultados del programa. - 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 978-987-818-154-7
1. Educación Primaria. 2. Educación Secundaria.
CDD 407.1

El presente texto será de uso exclusivo con fines educativo. Queda 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.

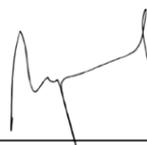
Presentación

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

Lengua. Evaluación de la implementación y de los resultados del programa

Estimados docentes y 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 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, con base 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 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 permitan mejorar los aprendizajes desde una perspectiva integral. No buscamos imponer un único método que desoiga las particularidades de cada institución, de cada nivel e, inclusive, 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 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?

Esta colección integra tres cuadernillos que aspiran a ser un material de apoyo y orientación para los equipos directivos que deseen implementar estrategias para mejorar aprendizajes:

- *Algunas ideas para pensar la transversalización de la lectura, la escritura y la oralidad*
- *Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes*
- *Evaluación de la implementación y de los resultados del programa*

En *Algunas ideas para pensar la transversalización de la lectura, la escritura y la oralidad*, se ofrece una reflexión sobre la importancia de asumir la enseñanza de la lectura, la escritura y la oralidad como un asunto institucional que excede los límites de las clases de Lengua. En consonancia con ello, este material propone estrategias para integrar de forma efectiva el aprendizaje de estos saberes en el currículo escolar, promoviendo su conexión con otras áreas y el involucramiento de otros actores, por fuera del docente especialista.

Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes se concentra en las tareas de monitoreo, a fin de que el proceso de trabajo en base al PEAP inicial y las decisiones didácticas asumidas en las planificaciones avancen siguiendo el curso esperado. Para ello, presenta herramientas para el seguimiento y la evaluación de los aprendizajes en Lengua, fomentando una reflexión constante sobre las prácticas pedagógicas y orientando la redefinición de tiempos y estrategias didácticas en función de los datos que arrojen las evaluaciones.

Finalmente, *Evaluación de la implementación y de los resultados del programa* propone la evaluación como una herramienta para analizar el avance del proceso de trabajo en el marco de Escuelas en Foco. A diferencia del módulo de monitoreo de aprendizajes, en este caso se propone una instancia de reflexión en la que se integran todos los datos producidos a lo largo de un período extenso de tiempo a fin de realizar un balance de la tarea realizada. No se trata solo de evaluar los resultados alcanzados en términos de saberes y aprendizajes, sino de integrar el resto de las variables (enseñanza, asuntos de orden institucional o social, etc.) a fin de identificar cuáles fueron las mejores estrategias, cuáles podrían ser replicadas a futuro y qué ajustes requerirían, entre otros aspectos. En suma, el módulo ofrece un camino para comenzar a construir una memoria institucional sobre el proceso de trabajo, con foco en el área de Lengua.

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

Índice

1. Evaluar la implementación y los resultados del Programa en el área de Lengua:	
¿para qué?	7
● Breve repaso a través de los objetivos de Escuelas en Foco	8
● El monitoreo y la evaluación	10
● Algunas cuestiones a tener en cuenta sobre la evaluación de la implementación de programas	13
2. La evaluación en el área de Lengua	19
● Una evaluación preliminar, la elaboración del PEAP	20
● Una evaluación de medio término	21
● La evaluación final	23
3. Los frutos de la evaluación	25
4. Reflexiones finales	27
5. Bibliografía de referencia	28
● Materiales del Ministerio de Educación	28

1. Evaluar la implementación y los resultados del Programa en el área de Lengua: ¿para qué?

Este módulo tiene como finalidad **ofrecer ideas para llevar a cabo la evaluación de la implementación del programa Escuelas en Foco**, en particular para el área de Lengua. La evaluación es un componente fundamental del proceso, por lo que lejos de constituirse como un momento de mero cierre, se propone llevarla a cabo en al menos dos instancias: al promediar la implementación y, más intensivamente, al finalizar cada año de trabajo. De todos modos, más allá de estos momentos puntuales, la evaluación requiere de la construcción de indicadores que deberán haber sido elaborados en la fase inicial, junto con el establecimiento de la metas y objetivos, tal como veremos más adelante.

En nuestras representaciones y prácticas, en tanto profesores de una disciplina, las instancias de evaluación suelen estar asociadas estrictamente a la evaluación de aprendizajes; a la prueba, el examen y la calificación de nuestros estudiantes. Paralelamente, nuestras prácticas y sus resultados en términos de los aprendizajes están sujetos a una constante evaluación que ofrece, a su vez, algunas pistas para pensar la enseñanza. Por eso, la idea misma de evaluar puede cargar, ocasionalmente, con algún matiz atemorizante, una estigmatización del fracaso, el fantasma de que quede al descubierto que no hemos alcanzado los resultados esperados.

Sin embargo, la intención de Escuelas en Foco no es esa. Por el contrario, buscamos fomentar y reivindicar una instancia de evaluación de esta práctica en términos de implementación de un plan emanado del PEAP inicial y, por lo tanto, del programa en sí mismo. En este sentido, cuando decimos “evaluar” no estamos imaginando un formulario que debe ser completado y presentado con la finalidad de cumplir con ciertas formalidades; tampoco esperamos convertir esta instancia en un juicio al desempeño de los docentes o los estudiantes involucrados.

Evaluar es, aquí, **una herramienta posible y necesaria para construir una memoria institucional y compartirla a fin de que cada escuela pueda capitalizar la experiencia**. En definitiva, se trata de pensar la evaluación del programa como una herramienta que permita llevar a cabo tres acciones:

- sistematizar lo que ya se hizo y los resultados que arroja ese proceso;
- compartir con el resto de los colegas las trayectorias pedagógicas de los grupos de estudiantes y
- tomar decisiones al planificar el siguiente año lectivo de ese grupo o de otros.

Tal como se deduce de las palabras previas, y a tono con la propuesta del cuadernillo de *Gestión Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes*¹, un componente clave de la evaluación es la **generación de consensos institucionales**, es decir, el establecimiento de acuerdos entre el equipo de gestión y los profesores que llevan adelante la tarea de enseñar en cada escuela, en particular, con el grupo de colegas del área a cargo de las trayectorias pedagógicas de los estudiantes, es decir, con quienes les enseñaron antes y quienes les enseñarán en los próximos años.

Por lo tanto, tal como sostiene el programa desde sus inicios, las herramientas y estrategias que aquí presentamos buscan ser disparadores para que los docentes se apropien de ellos y los transformen en función de sus propias necesidades, de las especificidades de la

¹ El documento está disponible [en este link](#).

institución y de los equipos de colegas con quienes comparten la tarea. En otras palabras, este cuadernillo ofrece ideas, modeliza procesos y establece ciertas bases sobre las que trabajar, pero se aleja de los “enlatados” a fin de preservar el espíritu situado de la política.

La evaluación de la implementación es una consecuencia, una continuidad del seguimiento y monitoreo de los aprendizajes de nuestros estudiantes, tal como ha sido propuesto en los cuadernillos sobre estos temas, tanto desde el área de Gestión como de Lengua. Sistematizar de manera consensuada permite unificar criterios y facilita la toma de decisiones en el futuro. En este sentido, las rúbricas y el resto de las herramientas que se hayan utilizado para monitorear el progreso de los aprendizajes pueden ser una herramienta útil para sistematizar el proceso y construir una memoria de las experiencias pedagógicas a las que cada grupo de estudiantes se expuso. Sin embargo, estos recursos no constituyen el único insumo, tal como veremos más adelante. Esto se debe a que aquí evaluar excede por mucho la tarea de analizar los resultados en términos de aprendizaje: se trata de volver sobre la experiencia completa, globalmente, atendiendo a qué elementos se han puesto en juego en la escuela, cómo, por qué, quiénes intervinieron, qué aportaron, entre otras cuestiones.

Por lo pronto, no hemos mencionado especificidades para el nivel primario o secundario. Esto se debe a que estamos hablando de **evaluar la implementación del PEAP**, por lo que las ideas, reflexiones y sugerencias son las mismas, independientemente del nivel. Las adaptaciones que deba hacer cada equipo de docentes de Lengua serán en función del PEAP específico y de los acuerdos en sus instituciones, sin desconocer que el encuentro entre docentes en el nivel secundario suele presentar más dificultades que en el nivel primario. En este sentido, es importante destacar que las herramientas que permiten unificar y sistematizar los criterios y experiencias se vuelven particularmente relevantes precisamente en esos contextos, en donde existen de hecho menos momentos para el encuentro.

Breve repaso a través de los objetivos de Escuelas en Foco

Tal como se anticipa en el *Documento Marco* de Escuelas En Foco², el programa tiene como propósito acompañar a los docentes para alcanzar los objetivos de aprendizaje fundacionales del Plan Estratégico “Buenos Aires Aprende” (2024-2027)³ y promover en los estudiantes el desarrollo de las habilidades necesarias para enfrentarse a un mundo en constante cambio, complejo, que les exige mayores desafíos de adaptación activa a esa realidad.

Escuelas en Foco, además, busca **promover trayectorias continuas y completas** para cada estudiante, mediante la colaboración de todos los actores involucrados de la comunidad educativa. Para ello, resulta fundamental que cada escuela construya sus objetivos curriculares prioritarios y sus estrategias de intervención a fin de acompañar el proceso educativo de niños y jóvenes, partiendo del análisis del escenario actual y estableciendo las metas a alcanzar en virtud de las acciones que podrían ser efectivamente realizadas en cada institución. En este sentido, Escuelas en Foco aspira a construir espacios de colaboración, discusión y trabajo entre docentes y equipos de conducción para alcanzar más y mejores aprendizajes.

² El *Documento Marco* está disponible [en este link](#).

³ Para conocer más sobre el Plan Estratégico “Buenos Aires Aprende” (2024-2027), les sugerimos consultar la información disponible [en este link](#).

Recordemos que, al comenzar el proceso de trabajo, cada institución ha seleccionado un eje de contenidos para el área de Lengua: la lectura de textos de estudio, la escritura de argumentaciones o la oralidad, con la especificidad de cada año y nivel educativo en el que se implemente el programa.

Este eje fue elegido en función del análisis conjunto que se realizó con el Equipo de Coordinación Institucional (ECI), teniendo en cuenta las características propias de su institución, las problemáticas y los desafíos. Para hacerlo, contaron también con los datos de las pruebas FEPBA, en el caso de las escuelas primarias⁴; o TESBA⁵, las secundarias, que fueron aportados por la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa. En base a esta documentación y a los insumos propios de cada escuela (pruebas, registros, etc.), elaboraron un primer mapa de situación inicial, denominado “punto de partida”⁶, y eligieron el eje de intervención, en función de lo que identificaron como desafíos para la mejora de la gestión y el aprendizaje en su institución.

Insumo	Fuente de información
Resultados de las Pruebas FEPBA/TESBA	Boletín Tu Escuela + Documento elaborado por la UEICEE con referencia sobre los resultados de la evaluación y los contenidos a trabajar
Calificaciones de aula en Lengua y Matemática de los estudiantes del Segundo Ciclo de Nivel Primario o Ciclo Básico de Nivel Secundario.	Registros de la escuela
Indicadores de eficiencia interna	Boletín Tu Escuela (incluye datos provistos por el Relevamiento Anual)

En el documento *Punto de partida* se especifican los insumos que pueden utilizarse para tomar esta “fotografía” inicial de la escuela, tal cual es hoy, y pensar cómo avanzar hacia la escuela que se desea construir.

El proceso que acabamos de describir quedó plasmado en el PEAP que elaboraron en función de los acuerdos institucionales sobre la escuela que tienen hoy y la escuela que desean construir. Por eso, el PEAP permite mirar, pensar y actuar en forma situada en la institución respecto de cuáles son los aprendizajes fundamentales para cada niño y joven.

Más concretamente, en función del eje seleccionado, se plantearon objetivos y metas anuales al elaborar el PEAP, con sus correspondientes acciones y actividades, destinatarios, responsables y plazos. Allí también se determinaron, para cada objetivo, indicadores de seguimiento que permitan ir haciendo un monitoreo constante de los avances, los desafíos y los ajustes necesarios junto con los especialistas⁷.

⁴ Encontrarán más información sobre las pruebas FEPBA [en este link](#).

⁵ Podrán consultar más información sobre TESBA [en este link](#).

⁶ Cada una de las instituciones que participa del programa recibió, al comenzar, un documento con información sobre la elaboración del punto de partida. Se puede consultar nuevamente [en este link](#).

⁷ Tal como veremos más adelante, el cuadernillo *Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes* del área de Lengua, ofrece algunas pistas para retomar estos asuntos.

Grilla para elaboración del proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios

Escuela (indicar nombre y cue)					
Equipo de coordinación institucional (indicar apellido nombre y cargo de quienes conforman el equipo)					
Proyecto escolar de aprendizaje prioritario					
Objetivo General:					
Justificación:					
Áreas	Problema	Fundamentación	Objetivo	Metas anuales	Destinatarios (especificar años/ grados/secciones)
Lengua					
Matemática					
Gestión					

En el documento *Punto de partida* y en la *Guía para la elaboración del PEAP* se ofrecen indicaciones sobre los elementos a tener en cuenta a la hora de planificar la intervención en cada una de las instituciones. Durante la evaluación, cada escuela volverá sobre este insumo, tanto para buscar allí los indicadores que permitirán evaluar el proceso como para revisar el PEAP en sí mismo, a la luz del camino transitado. Por ejemplo, si hoy lo volviéramos a diseñar, ¿qué cambiaríamos? ¿En qué cuestiones buscaríamos un mayor grado de especificidad? ¿Qué no completamos y creemos ahora que hubiera ayudado?

Enfatizamos ahora que estos objetivos y sus indicadores no deben ser “letra muerta”. Muy por el contrario, se trata del primer insumo para la identificación de los avances en el área de Lengua. Los indicadores permiten sistematizar los desafíos y ajustes necesarios en el transcurso de la implementación, y facilitan lograr los objetivos propuestos, además de fomentar una mejor continuidad de la trayectoria educativa de los estudiantes durante el siguiente año. Pero si ya trabajamos sobre el monitoreo de los aprendizajes, ¿cuál es la diferencia o la especificidad de la evaluación?, ¿cuál es la propuesta de este módulo?

El monitoreo y la evaluación

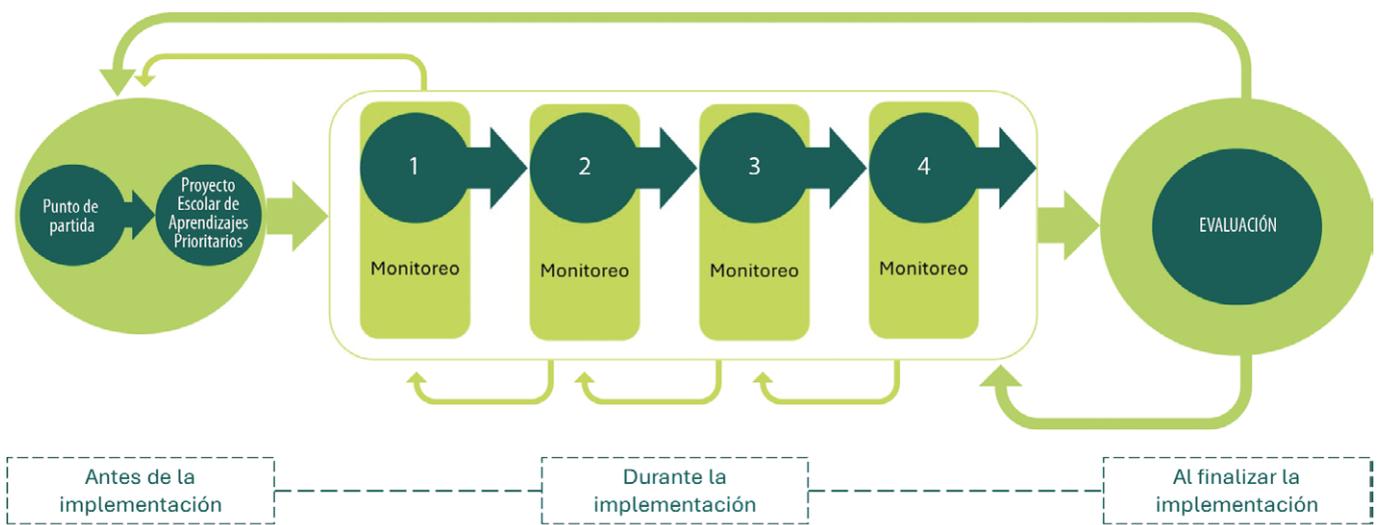
Es frecuente definir la *evaluación*, en términos generales, como la producción y adquisición de información para lograr una retroalimentación valiosa acerca de un objeto. Esta definición “clásica” ofrece una aproximación inicial al espíritu que guía estas acciones en el marco de Escuelas en Foco. Dentro de los procesos que permiten alcanzar este objetivo, se pueden mencionar el monitoreo y la evaluación en sí misma.

- El **monitoreo**, como ya se ha señalado en *Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes*, implica el seguimiento permanente de un programa o proyecto a través de la sistematización de sus principales indicadores de desempeño, con la finalidad de registrar las acciones que se desarrollan en el marco del programa. Su valor para la gestión es alto, en la medida que ofrece un panorama actualizado y permite la toma de decisiones, cambios y refuerzos en determinadas facetas del proyecto sin esperar a instancias de mediano o largo plazo.
- La **evaluación** “en sí misma” representa, en cambio, una instancia de análisis más acotada temporalmente, cuya finalidad es revisar las representaciones, las prácticas, la marcha o los resultados de algunas fases o acciones de instituciones, programas, proyectos o actividades. Constituye una mirada menos permanente que el monitoreo, en el sentido en que es más espaciada (no tan continua) temporalmente. Sin embargo, es más abarcativa y profunda, conlleva un análisis “macro” del estado de los proyectos, y los relaciona incluso con el contexto donde se insertan.

Tanto el monitoreo como la evaluación representan estrategias de reflexión y balance valiosas para mejorar la implementación de programas y proyectos. Así pues, su objetivo común es proveer información que conduzca a la reflexión y toma de decisiones sobre la implementación del programa. Sin embargo, estas dos modalidades presentan diferencias relevantes.

Como ya se ha señalado, el monitoreo registra sistemáticamente los “movimientos” de los indicadores principales de los programas hacia el logro de metas y objetivos preestablecidos. Por su parte, la evaluación se realiza en momentos puntuales de cada proyecto; se orienta a un punto de vista más amplio, considerando el progreso de los objetivos planteados originalmente, la lógica de su implementación y sus consecuencias. Así, mientras el monitoreo permite tomar decisiones y realizar modificaciones en la planificación durante el transcurso del ciclo lectivo, la evaluación de la implementación es una instancia de balance, de generación de conocimiento sobre la práctica y sus resultados, de consolidación de una “memoria” de la trayectoria didáctica de los grupos de estudiantes, y de toma de decisiones para el futuro.

En síntesis, la evaluación de programas y proyectos, en particular, constituye un camino para la retroalimentación y la mejora de las políticas educativas. Los emergentes y aprendizajes surgidos en estos procesos tienen como finalidad volver hacia los proyectos para optimizar y enriquecer sus distintas aristas.



La evaluación es una instancia de trabajo que se diferencia del monitoreo. Este último va revisando el curso de los hechos mientras sucede, siguiendo paso a paso las acciones de la implementación a fin de realizar los ajustes necesarios. En este proceso, se vuelve sobre las acciones en curso, pero también sobre el punto de partida y el PEAP, en caso de ser necesario, y se toman decisiones sobre cómo seguir, en función del plan inicial.

Por el contrario, la instancia de evaluación, tanto a mediano término como al finalizar el ciclo lectivo, supone un corte en ese recorrido a fin de ponderar más globalmente el programa. Aquí se retoman todos los elementos que forman parte de la tarea: las acciones que se han llevado a cabo, la forma de hacerlo, los tiempos, los recursos, los sujetos involucrados, los textos seleccionados para trabajar, las consignas, la incidencia de factores “más externos” a la enseñanza (como el clima escolar, el ausentismo, etc.), el análisis inicial al elaborar el punto de partida, la forma en que se elaboró el PEAP, la pertinencia del eje seleccionado, la adecuación de los objetivos y de las metas, la precisión de los indicadores, entre otros elementos. En definitiva, se espera que en este punto los actores de la institución se comprometan en una tarea de reflexión que les permita pensar y aprender sobre la experiencia realizada y registrar y sistematizar el camino transitado.

Los indicadores de evaluación

En un proyecto los indicadores son tan importantes como las metas, ya que permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. **Por eso es importante establecerlos durante la fase de diseño del proyecto.**

Según Ander-Egge y Aguilar Idáñez (2005)⁸, los indicadores son el modo de señalar las variaciones que se producen en nuestras metas. Son medidas específicas, explícitas, objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad. En otras palabras, los indicadores sirven de patrón para medir, evaluar o mostrar el progreso de una actividad, respecto a las metas establecidas. Son, en definitiva, la unidad que permite medir el alcance de una meta.

Los indicadores seleccionados deben satisfacer al menos tres exigencias:

- **Permitir comparaciones sincrónicas**, en el espacio. Por ejemplo, se podrían establecer relaciones entre los cursos que participan del programa y respecto de aquellos que no lo hicieron.
- **Permitir comparaciones diacrónicas**, en el tiempo, y la elaboración de pronósticos. Por ejemplo, deben permitir el seguimiento de un mismo grupo de estudiantes durante dos años de implementación del programa.

⁸ Ander-Egge, E., Aguilar Idáñez, M.J. (2005). *Cómo elaborar un proyecto*. Lumen.

- **Representar valores sobre los que exista un grado (potencial) de consenso** entre las partes implicadas o interesadas en la evaluación. Es decir, la construcción de acuerdos institucionales con colegas del área y el ECI a la hora de establecer los indicadores para Lengua.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- **Independencia.** No conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada meta debe tener uno o varios indicadores propios.
- **Verificabilidad.** Los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible comprobar o verificar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto.
- **Validez.** Los indicadores deben medir lo que realmente pretenden medir, y no otra cosa; es decir, deben reflejar la totalidad de los efectos del proyecto.

Lo ideal es usar indicadores que requieran datos ya existentes, como, por ejemplo, los que se desprenden de la evaluación de aprendizajes de nuestros estudiantes, pero entendidos como globalidad (por ejemplo, como indicadores cuantitativos de avance por meta). Sobre este tema, sugerimos volver sobre el cuadernillo *Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes* del área de Lengua, en particular, al apartado “Instrumentos de monitoreo y seguimiento”.

Algunas cuestiones para tener en cuenta sobre la evaluación de la implementación de programas

Si bien muchas de las cuestiones que planteamos a continuación ya han sido sugeridas, resulta central ordenar algunas ideas que constituyen la piedra angular de la propuesta de evaluación que nos interesa. Los puntos que siguen abordan en detalle o identifican por separado los asuntos clave de este documento.

- a. La evaluación del aprendizaje de los estudiantes comienza por los objetivos institucionales y pedagógicos

Como se afirma desde el área de Gestión, la evaluación no constituye un fin en sí mismo, sino que se trata de un vehículo para la mejora educativa. Su práctica efectiva, entonces, comienza con (y promueve) una visión de los tipos de aprendizaje que más valoramos para los estudiantes y que nos esforzamos por ayudarlos a alcanzar. En el caso específico de Lengua, estamos haciendo referencia a la enseñanza de la lectura, la escritura y la oralidad, en el marco de alguno de los ejes seleccionados: leer para estudiar, escribir argumentaciones y hablar / escuchar. En este sentido, los objetivos institucionales y pedagógicos deben guiar no solo lo que se elige evaluar, sino también el cómo: ¿de qué manera vamos a evaluar estos saberes en específico? ¿Cómo vamos a juzgar las decisiones que tomamos en relación a cómo enseñar tales asuntos? ¿Qué aspectos de esta tarea “se nos escaparon” al tomar las decisiones, pero ahora nos aparecen como evidentes?

Cuando se pasan por alto las preguntas sobre los objetivos institucionales y pedagógicos, la evaluación amenaza con ser un ejercicio para medir “lo que es fácil”, en lugar de un proceso para mejorar lo que realmente nos importa. Por ejemplo, al comenzar la implementación del programa en la escuela, junto con el ECI los equipos debieron hacerse, entre

otras, estas preguntas: ¿cuáles son las problemáticas puntuales en relación a la enseñanza y al aprendizaje en Lengua? ¿Cómo se comporta esta variable en el grupo con el que vamos a trabajar? En función del análisis que se haya realizado entonces, se seleccionaron un objetivo y unas metas que quedaron plasmadas en el PEAP. A modo ilustrativo, podemos mencionar:

Problema: solo 1 de cada 10 de nuestros estudiantes consiguen lecturas integrales e interpretaciones elaboradas a partir de pocos indicios.

Objetivo: que la mayor parte de los estudiantes logre realizar lecturas integrales que impliquen localizaciones en zonas puntuales y no destacadas e interpretaciones elaboradas a partir de pocos indicios.

Seguramente, las escuelas que están evaluando su primera experiencia con el programa descubran que el problema no ha sido adecuadamente planteado al comenzar. De hecho, entre otras cuestiones, es esperable que por la falta de experiencia en esta clase de propuestas:

- el problema haya sido muy general o amplio al realizar la formulación;
- se hayan superpuesto asuntos en lugar de acotar a uno de los ejes;
- la fundamentación del problema se haya orientado más hacia la relevancia de enseñar tal o cual tema en el área que a demostrar la existencia de determinada problemática en la escuela;
- no se hayan incorporado evidencias empíricas para sostener las afirmaciones que se realizan;
- el encuadre haya estado más orientado hacia todo lo que los niños o jóvenes “no traen” (y deberían) que hacia lo que no hemos podido terminar de enseñar en nuestra escuela.

Del mismo modo, en relación con los objetivos, podría haber pasado que fueran muy generales o que se superpusieran con las estrategias de intervención concretas. En suma, esta instancia de evaluación es un buen momento para volver a mirar cómo plantear un problema y uno o más objetivos en virtud de introducir mejoras en los aprendizajes escolares.

- b. La evaluación es más eficaz cuando refleja una comprensión del aprendizaje como multidimensional, integrado y revelado en el desempeño a lo largo del tiempo

El aprendizaje es un proceso complejo. Implica no solo lo que los estudiantes saben, sino también lo que pueden hacer con lo que saben; implica no solo conocimientos y habilidades, sino también valores, actitudes y hábitos que afectan tanto el éxito académico como el desempeño más allá del aula. La evaluación debe reflejar estos conocimientos empleando una amplia gama de instrumentos, incluidos aquellos que exigen un desempeño real, utilizándolos a lo largo del tiempo para revelar cambios, avances y grados crecientes de integración.

Este enfoque apunta a obtener una imagen más completa y precisa del aprendizaje y del proceso de trabajo de la escuela y, por lo tanto, bases más firmes para mejorar la experiencia educativa de quienes aprenden. En este sentido, la transversalización de los aprendizajes en Lengua que se propone en *Algunas ideas para pensar la transversalización de la lectura*,

la escritura y la oralidad⁹ aporta elementos para pensar formas de trabajo conjuntas con otras áreas. A su vez, será importante conversar con estos colegas y recolectar información no solo sobre el desempeño de los estudiantes, sino también respecto de las dinámicas pedagógicas que se fueron implementando.

También es importante tener en cuenta otros asuntos como, por ejemplo, la identificación de dificultades recurrentes en la administración del tiempo de la clase. Algunas cuestiones a incorporar a la hora de la evaluación podrían arrojar ideas como las que siguen:

- Los problemas de convivencia entre estudiantes afectan el buen clima de trabajo y el logro de los objetivos de la clase.
- Al inicio de la clase se demora bastante tiempo en generar el clima necesario para empezar con las tareas del día.
- Se pierde tiempo de clase debido a las interrupciones por parte de los estudiantes.

Estos asuntos no son necesariamente de orden didáctico, pero hacen a la consecución exitosa de aquello que se propone cada docente con su grupo. Por lo tanto, también serán elementos a relevarr para discutir, luego, en el marco del ECI, dado que se trata de cuestiones que requieren un abordaje institucional y que podrán ser contempladas en el futuro, una vez identificadas.

c. La evaluación funciona mejor cuando los programas tienen propósitos claros y explícitos

La evaluación es un proceso orientado a objetivos. En este caso, implica comparar el desempeño educativo con los propósitos y expectativas pedagógicas, derivados del acuerdo institucional, del diseño de programas y planificaciones, y del conocimiento de las propias metas de los estudiantes. También implica ponderar qué decisiones se han tomado, cómo se han llevado a la práctica y qué elementos o fenómenos irrumpieron durante ese proceso.

Cuando los propósitos de un programa carecen de especificidad o de acuerdo, la evaluación como proceso puede propiciar el avance hacia la claridad sobre adónde apuntar y qué acciones implementar. La evaluación también llama la atención sobre dónde y cómo se enseñarán y aprenderán los objetivos del programa que se esté aplicando. Unos objetivos claros, compartidos y ejecutables son la piedra angular de una evaluación centrada y útil. Por ejemplo, si retomamos el caso anterior con eje en la lectura en contextos de estudio, seguramente habremos seleccionado ciertos aspectos específicos a ser trabajados¹⁰, tales como:

⁹ El documento está disponible [en este link](#).

¹⁰ Estas y otras tareas que aparecen más abajo han sido tomadas de las pruebas TESBA, en algunos casos con sutiles reformulaciones. Se trata de las tareas que operan como indicadores para evaluar el nivel de desempeño de los estudiantes, y su clasificación en bajo, medio y alto. El detalle de estas tareas está disponible en el material que recibió cada institución al comenzar con el programa.

Problema: solo 1 de cada 10 de nuestros estudiantes consiguen lecturas integrales e interpretaciones elaboradas a partir de pocos indicios.

Objetivo: que la mayor parte de los estudiantes logre realizar lecturas integrales que impliquen localizaciones en zonas puntuales y no destacadas e interpretaciones elaboradas a partir de pocos indicios.

Metas:

- Localiza información o datos, cuando están diseminados o compiten con otros similares.
- Relaciona una imagen dada con un fragmento del texto.
- Reconoce elementos o episodios del texto que hacen avanzar la explicación.
- Reconoce el efecto de procedimientos discursivos frecuentes.
- Consulta diversas fuentes de información, y selecciona autónomamente, de acuerdo con los criterios de búsqueda elaborados en clase, los materiales más adecuados para el propósito lector que el proyecto en curso requiere, comparando la información que aporta cada uno.

Al momento de evaluar la implementación del programa, será vital:

- identificar cuál fue el grado en que se ha alcanzado cada meta (que haya más estudiantes que muestren destreza en esas prácticas), lo que, a su vez, permitirá;
- decidir qué aspectos se deben seguir trabajando o cuáles se pueden profundizar;
- reflexionar sobre lo que se hizo para alcanzar las metas propuestas, qué funcionó mejor y a qué se debieron esos buenos resultados, qué aspectos no marcharon como esperaba y, finalmente,
- identificar qué aprendimos en tanto escuela sobre este proceso y cómo haríamos la misma tarea si tuviéramos que volver a hacerla.

d. La evaluación requiere atención a los resultados y también a las experiencias que conducen a esos resultados

La información sobre los resultados es de gran importancia: el lugar a donde llegan quienes están aprendiendo y los caminos que se han seguido para lograrlo resultan un dato central. Más aún, para mejorar los resultados, necesitamos conocer la experiencia, la trayectoria educativa de los estudiantes, los planes de estudio, la enseñanza y el tipo de esfuerzo realizado en el aprendizaje que conducen a resultados particulares. La evaluación puede ayudar a comprender cómo los estudiantes aprenden mejor y en qué condiciones; con ese conocimiento viene la capacidad de mejorar todo su aprendizaje. Estas cuestiones hacen a la reflexión de la propia institución sobre sus formas de trabajo, las deseables y las que no conducen a buen puerto. Por ejemplo, continuando con el caso anterior, si un grupo de estudiantes ya ha alcanzado las metas propuestas al comenzar el trabajo con el programa, resultará conveniente trabajar con metas más desafiantes en torno a las siguientes cuestiones:

Metas:

- Localiza información o datos cuando están incrustados, parafraseados o presentados por medio de un sinónimo.
- Localiza ideas, conceptos, opiniones cuando la información está incrustada o presenta sinonimia o paráfrasis.

- e. La evaluación funciona mejor cuando es acompañada por el monitoreo de manera continua, no episódica

La evaluación debe servirse del monitoreo, que es un proceso cuyo poder es acumulativo. Aunque una evaluación aislada y “única” puede ser mejor que ninguna, resulta más potente cuando implica un monitoreo de actividades realizadas a lo largo del tiempo. Esto puede significar seguir el progreso de estudiantes individuales o de grupos de estudiantes; puede implicar la recopilación de los mismos ejemplos del desempeño de los estudiantes o usar el mismo instrumento período tras período. El punto es monitorear el progreso hacia las metas previstas con un espíritu de mejora continua. En el camino, el proceso de evaluación en sí debe juzgarse y perfeccionarse a la luz de las ideas que vayan surgiendo.

En este sentido, en *Monitoreo y seguimiento de los aprendizajes* se aportan herramientas para seguir el curso de los aprendizajes de nuestros estudiantes de manera regular a lo largo del año, realizando a su vez, ajustes inmediatos cuando resulte necesario. Luego, a la hora de evaluar el programa, las distintas instancias de monitoreo cobrarán un sentido particular dado que permitirán observar la globalidad del proceso.

- f. La evaluación fomenta una mejora más amplia cuando participan representantes de toda la comunidad educativa

El aprendizaje es una responsabilidad de toda la institución y la evaluación es una forma de implementar esa responsabilidad. Por lo tanto, si bien los esfuerzos de evaluación pueden comenzar desde un pequeño grupo, el objetivo con el tiempo es involucrar a personas de toda la comunidad educativa. Los docentes, lógicamente, desempeñan un papel de suma importancia, pero las preguntas de la evaluación no pueden abordarse plenamente sin la participación de toda la institución. La evaluación también puede involucrar a personas externas (como exalumnos y otros miembros de la comunidad, por ejemplo), cuya experiencia puede enriquecer el sentido de objetivos y estándares apropiados para el aprendizaje.

Así entendida, la evaluación no es una tarea para pequeños grupos de expertos, sino una actividad colaborativa; su objetivo es una atención más amplia y mejor informada al aprendizaje de los estudiantes por parte de todos los actores interesados en su mejora. De esta manera, así como se trabajó junto al ECI para definir el punto de partida y el PEAP, es deseable que la instancia de evaluación también tenga un momento de puesta en común institucional. Sugerimos la lectura conjunta de *Evaluación del proceso y registro de mejora con el del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios* para ampliar este aspecto.

- g. La evaluación debe retomar las inquietudes de la comunidad

La evaluación aporta información sobre el proceso. Pero, para que sea útil, la información debe estar relacionada con temas o preguntas que realmente interesan a la comunidad. Esto implica enfoques de evaluación que produzcan evidencias que todos los actores involucrados encontrarán creíbles, sugerentes y aplicables a las decisiones que deben tomarse. Significa pensar de antemano cómo se utilizará la información y quién la utilizará.

El objetivo de la evaluación no es recopilar datos y arrojar “resultados”; es un proceso que comienza con las preguntas de quienes toman decisiones, que los involucra en la recopilación e interpretación de datos y que informa y ayuda a guiar la mejora continua. Por ejemplo, si volvemos sobre el eje *leer para aprender o leer con fines de estudio*, al comenzar a implementar el programa, el equipo institucional identificó un problema y se establecieron objetivos y metas. A su vez, se definió la implementación de una serie de dinámicas y se armó un *corpus* de lectura en torno a determinados textos.

Como ya señalamos más arriba, a la hora de evaluar la implementación del programa es relevante preguntarse, entre otras cosas, cuáles fueron las decisiones más efectivas, cuáles fueron los textos mejor recibidos, cuáles presentaron mayores dificultades, entre otras cuestiones. En definitiva, estamos haciendo referencia a preguntarse sobre las propias decisiones y sus potenciales impactos.

A modo de ejemplo de algunas preguntas orientadoras en relación con esta reflexión interna:

- ¿Qué actividades se plantearon en su momento para definir el punto de partida?
- ¿Esas actividades eran coherentes con los desempeños que se querían relevar? ¿Resultaron potentes? ¿Arrojaron los resultados sobre aquello que realmente queríamos conocer?
- ¿Estas tareas iniciales para recopilar información sufrieron modificaciones? ¿Cuáles fueron las causas? ¿Qué tan bien funcionaron esos cambios?
- Gracias a las tareas de monitoreo, ¿se modificaron algunas condiciones didácticas en función del rumbo planteado inicialmente para redireccionar la tarea?
- ¿Cuál fue la devolución que hicieron los estudiantes de esa secuencia de actividades? ¿Les parecieron desafiantes? ¿Por qué? ¿Cómo se involucran en el proceso que se está llevando a cabo?

h. La evaluación para la toma de decisiones futuras

Es más probable que la evaluación de aprendizajes conduzca a mejoras cuando forma parte articulada de la evaluación institucional de la implementación del programa. La evaluación de un conocimiento por sí sola cambia poco. Su mayor contribución se produce en las instituciones donde la información sobre los procesos pedagógicos y los resultados del aprendizaje se consideran una parte integral de la toma de decisiones. Sugerimos la lectura conjunta, con el ECI, del documento *Evaluación y proceso de implementación del PEAP* para ampliar este aspecto.

2. La evaluación en el área de Lengua

Como sabemos, el proceso de evaluación didáctica en el área de Lengua es el resultado del análisis de las relaciones entre las condiciones brindadas por la enseñanza y los aprendizajes progresivamente concretados por los estudiantes. Desde esta perspectiva, es fundamental tomar en cuenta que:

- Las condiciones efectivamente creadas por la enseñanza pueden ser evaluadas en sí mismas, si se las analiza a la luz de los propósitos planteados.
- Los aprendizajes de los estudiantes solo pueden ser evaluados tomando en consideración las condiciones didácticas concretas en que se produjeron.
- La evaluación didáctica se refiere exclusivamente al aprendizaje de los contenidos que fueron enseñados.
- Idénticas condiciones de enseñanza generan diversos aprendizajes en estudiantes diferentes, dado que en el aula se encuentran personas con diferentes historias, que pertenecen a diferentes grupos humanos cuyo patrimonio cultural no coincide exactamente, y que el aprendizaje —lejos de ser un fiel reflejo de la enseñanza— supone un proceso activo de asimilación y reelaboración que cada sujeto pone en acción a partir de sus conocimientos previos.

Por eso, es fundamental centrar la evaluación en los progresos realizados por los estudiantes a partir del estado de sus conocimientos al comenzar. Tal como se puso en evidencia al trabajar en la confección del PEAP, los puntos de partida de los estudiantes suelen ser muy diversos: varían según los aprendizajes realizados previamente, según su mayor o menor participación en situaciones de intercambio oral, de lectura y de escritura, etcétera. Así, además de incluir en la enseñanza los elementos necesarios para que todos y todas puedan avanzar en la elaboración de los conocimientos requeridos, es esencial concebir la evaluación —no solo la formativa, sino también la evaluación final, vinculada a la acreditación— en términos de progresos más que en términos de logros predeterminados.

Ahora bien, ¿cómo evaluar, en función de los progresos de quienes aprenden, la implementación del programa Escuelas en Foco en el área de Lengua? Los parámetros o indicadores a considerar al evaluar se van construyendo a partir de lo que se ha enseñado, de las condiciones en que se ha desarrollado la enseñanza y de los acuerdos institucionales, tal como veremos en los siguientes apartados.

De cara a evaluar estrictamente los aprendizajes del área, más allá de las cuestiones de orden didáctico e institucional que hacen al programa, les sugerimos volver a revisar las indicaciones y sugerencias que ofrece el [Diseño curricular de la NES](#). También los invitamos a leer o releer las [Orientaciones para la enseñanza y la evaluación](#) en el nuevo diseño curricular de nivel primario, en particular, del segundo ciclo. Allí, sobre este punto, se afirma:

Para establecer los progresos realizados por los estudiantes, son instrumentos esenciales la observación y el registro de lo que sucede en la clase, así como de los desempeños de cada niño. Además, las producciones de los estudiantes son un recurso que aporta información relevante en relación con la escritura, ya que permiten observar la consolidación de los subprocesos (escritura de palabras, redacción, revisión) y la autonomía con la que realizan la tarea en distintos momentos. Por ejemplo, para evaluar la producción de textos se podría proponer organizar desde el comienzo del año un portfolio donde coleccionen los trabajos que pongan en evidencia el recorrido realizado como escritores, y reflexionar sobre las mejoras observadas en base a criterios predefinidos en las metas de aprendizaje. (...) Para construir las evaluaciones es necesario considerar algunos criterios: evaluar aquello que haya sido sistemáticamente enseñado, modelar con un ejemplo la consigna e incorporar situaciones de revisión. Asimismo, evaluar supone una retroalimentación del docente que posibilita conversar con los estudiantes sobre los errores frecuentes, las consignas que pueden haber sido mal interpretadas y lo que se seguirá trabajando para consolidar el proceso.

Un gran desafío es incluir la diversidad en el aprendizaje, en la enseñanza, así como en la evaluación. Por ello, se apunta a que todos los niños tengan oportunidades de apropiarse de los contenidos, a garantizar condiciones didácticas, a brindar situaciones diversas que promuevan que todos se involucren y avancen en el aprendizaje. La tarea es seleccionar y diseñar las situaciones que proponen los ejes para abordar los contenidos del diseño en cada año. De esta manera, se plantea, por ejemplo, variar la selección de lecturas propuestas, escuchar leer y participar en un espacio de conversación literaria, releer con autonomía un texto ya leído por el docente para localizar información o para elegir un fragmento interesante, leer para decidir si un texto es pertinente para informarse sobre un tema o para estudiar en profundidad.

Una evaluación preliminar, la elaboración del PEAP

El ECI y en particular, las personas involucradas del área de Lengua, ya han trabajado en conjunto en una instancia de evaluación y creación de consensos, cuyo primer producto ha sido el *Punto de partida*, además de las síntesis de las rondas de diálogo. Este ha sido el insumo fundamental para la selección del eje prioritario del área de Lengua y la elaboración del PEAP institucional¹¹.

Es importante conservar la información que se recolectó en estas instancias previas de la implementación del programa, ya que será la primera referencia con la que se evaluarán los avances en los distintos objetivos, teniendo en cuenta cada una de las dificultades y desafíos que se identificaron en su institución y en los grupos particulares.

Si en esas primeras rondas de diálogo surgieron instrumentos de sistematización de los distintos aspectos discutidos (dificultades, desafíos, fortalezas, objetivos, metas, etc.), serán insumos valiosos para el proceso de monitoreo y evaluación. Es decir, no es necesario

¹¹ Sugerimos leer o releer el apartado 3, denominado “El Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios (PEAP) / Herramienta” del *Módulo 1 de Gestión* para volver a pensar qué es el PEAP, cómo se elabora, y cuál es su función.

desarrollar nuevas rúbricas u otros instrumentos para cada instancia. Pueden continuar utilizando esas herramientas para volcar la información y la evidencia que el monitoreo revela. A medida que avance el proceso, desarrollarán nuevos instrumentos solo si lo consideran necesario y fructífero para la sistematización, conservación y comunicación de esa información y evidencia.

El documento *Evaluación y proceso de implementación del PEAP*, elaborado por el equipo de Gestión, ofrece más ideas para pensar la evaluación del PEA. Sugerimos consultar ese material, particularmente el apartado “Evaluación del Proceso de Implementación del PEAP”.

Una evaluación de medio término

Como mencionamos, la evaluación no es una instancia permanente, sino que tiene momentos pautados para su realización. Ya mencionamos un primer momento de evaluación que permitió seleccionar el eje de trabajo y definir los objetivos y estrategias.

La segunda instancia de evaluación que proponemos se realiza en el medio término del ciclo lectivo. Es, a su vez, el resultado de la sistematización del monitoreo que se fue realizando, y de la evaluación de medio término de los aprendizajes de nuestros estudiantes y del curso del programa en nuestra institución.

A continuación, les presentamos algunas de las preguntas que guían esta evaluación, tal como podrán ver también en *Evaluación del proceso y registro de mejora con el del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios*:

- Identificar los aprendizajes esperados: ¿Qué quiero que los estudiantes comprendan, conozcan y sean capaces de hacer?
- En función de las respuestas anteriores, es posible determinar las evidencias buscadas: ¿cómo se comprueba qué han aprendido los estudiantes?
- Tomando el listado anterior, ¿es posible anticipar y planificar las tareas mediante las cuales los estudiantes podrán dar cuenta de los aprendizajes alcanzados?

A título ilustrativo, les compartimos dos evaluaciones de medio término, correspondientes a dos ejes prioritarios de Lengua, uno de primaria y otro de secundaria. **Estas evaluaciones se realizan siempre en conjunto, entre colegas, y complementan otros insumos para sistematizar información** relacionada con aspectos de orden didáctico e institucional. Por otra parte, es necesario puntualizar que estas tablas no pretenden agotar el asunto de la evaluación, sino orientar sobre qué tipo de informaciones podrían relevarse, cómo hacerlo, etcétera. Cada escuela, en función de sus necesidades, podría proponer herramientas específicas.

Objetivo, 6.º A y B (36 estudiantes): La mayor parte de los estudiantes logra realizar lecturas integrales que implican localizaciones en zonas puntuales y no destacadas e interpretaciones elaboradas a partir de pocos indicios.

Indicador	Avance real	Observaciones
1. Localizan opiniones y las distinguen de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzan un alto nivel de desempeño: 20 Logran un avance parcial: 12 Evidencian más dificultades: 4 	<ul style="list-style-type: none"> Los estudiantes que presentan más dificultades tuvieron alto ausentismo. Sería fructífero diseñar tareas que puedan realizarse a distancia u online, tanto para su resolución como para su seguimiento. La mitad manifestó desinterés por la temática de los textos trabajados.
2. Localizan información o datos, cuando están diseminados o compiten con otros similares.	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzan un alto nivel de desempeño: 15 Logran un avance parcial: 18 Evidencian más dificultades: 3 	<ul style="list-style-type: none"> La mitad de los estudiantes que mostraron avances mejoraron además su relación interpersonal con el grupo, lo que mejora la situación identificada durante el PP en relación con la existencia de conflictos interpersonales en el curso que dificultan el aprendizaje.

Ajustes a realizar para la próxima etapa:

- La selección de textos puede abordar el tema que propusieron los estudiantes. Sin dejar de problematizar la selección ni de dar prioridad a ciertos ejes prescriptos por los diseños y por ciertos consensos disciplinares, podría rearmarse el corpus de lectura de forma tal que incorpore aquello que reclama ser atendido y que aparece como un emergente.
- Diseñar estrategias institucionales para integrar a los estudiantes que no logran asistir de manera regular.
- Rever las formas de agrupamiento. Ver la posibilidad de armar un modelo similar a la tutoría entre pares, concretamente, entre estudiantes con distinto grado de avance, lo que podría a su vez consolidar la mejora en las relaciones del grupo.

Objetivo, 2.º A y B (32 estudiantes): La mayor parte de los estudiantes logra realizar lecturas integrales que implican localizaciones en zonas puntuales y no destacadas e interpretaciones elaboradas a partir de pocos indicios en textos de estudio.

Indicador	Avance real	Observaciones
1. Infieren el sentido de una palabra o frase cuando la información necesaria está localizada en un fragmento.	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzan un alto nivel de desempeño: 18 Logran un avance parcial: 10 Evidencian más dificultades: 4 	<ul style="list-style-type: none"> Los estudiantes con más dificultades evidencian el mismo problema con la lectura en el área de Historia. Quienes más avanzaron lograron trasladar las habilidades construidas a otras lecturas, por ejemplo, posteos en redes sociales.

Escuelas que se narran

Indicador	Avance real	Observaciones
2. Establecen relaciones entre un recurso y el contenido del texto o de una parte del texto.	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzan un alto nivel de desempeño: 16 Logran un avance parcial: 10 Evidencian más dificultades: 6 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando se observaron las mismas tareas en otras áreas, hubo avances en la lectura de ilustraciones simples de sistemas del cuerpo humano, pero muchas dificultades en la lectura de infografías.
<p>Ajustes a realizar para la próxima etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Retomar la enseñanza de la realización de inferencias en el marco de la lectura, pero ampliar el corpus para incluir textos de otras áreas. Los datos parecen estar indicando que hay diferencia en el desempeño entre áreas; podría capitalizarse esta disparidad para construir estrategias de trabajo transversal. Diseñar estrategias institucionales para acompañar a los estudiantes que menos avanzaron, de manera tal que se coloquen a la par de sus compañeros. 		

La evaluación final

La evaluación final de la implementación sucede al finalizar el ciclo lectivo o la unidad de tiempo que se haya establecido como punto de llegada de las acciones propuestas en el PEAP. Y es, nuevamente, el resultado de la sistematización del monitoreo que se fue realizando (incluyendo los ajustes que se hayan llevado a cabo), y de la evaluación final de los aprendizajes de nuestras y nuestros estudiantes.

A modo de ejemplo, mostramos algunas de las sugerencias y datos que sería importante conservar, si seguimos con el ejemplo del punto anterior.

<p>Objetivo, 6.º A y B (36 estudiantes): La mayor parte de los estudiantes logra realizar lecturas integrales que implican localizaciones en zonas puntuales y no destacadas e interpretaciones elaboradas a partir de pocos indicios.</p>		
Indicador	Avance real	Observaciones
1. Localizan opiniones y las distinguen de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzan un alto nivel de desempeño: 26 Logran un avance parcial: 7 Evidencian más dificultades: 3 	<ul style="list-style-type: none"> Los estudiantes que no muestran avances tuvieron alto ausentismo. Los mejores desempeños se observaron en la lectura de reseñas literarias en torno a los textos cuyos temas habrían sido previamente sugeridos por el grupo.
2. Localizan información o datos, cuando están diseminados o compiten con otros similares.	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzan un alto nivel de desempeño: 24 Logran un avance parcial: 10 Evidencian más dificultades: 2 	<ul style="list-style-type: none"> La implementación de nuevas formas de agrupamiento entre pares disminuyó el nivel de conflictos interpersonales en los cursos.
<p>Recomendaciones de ajustes y continuidades para el próximo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sostener las formas de agrupamiento como un asunto central que impacta sobre el grupo. Reflexionar sobre los caminos transitados para armar un nuevo corpus de trabajo, anclado en temas particularmente convocantes que aparecen como emergentes. Las discusiones de orden didáctico en torno a estos temas deberían permitir, luego, volver a otros textos una vez construidos ciertos saberes. Explorar nuevas posibilidades de trabajo con los estudiantes con mayor ausentismo, dado que las estrategias diseñadas parecen ser insuficientes. 		

Objetivo, 2.º A y B (32 estudiantes): La mayor parte de los estudiantes logra realizar lecturas integrales que implican localizaciones en zonas puntuales y no destacadas e interpretaciones elaboradas a partir de pocos indicios en textos de estudio.

Indicador	Avance real	Observaciones
1. Infieren el sentido de una palabra o frase cuando la información necesaria para ello está localizada en un fragmento.	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzan un alto nivel de desempeño: 24 Logran un avance parcial: 6 Evidencian más dificultades: 2 	<ul style="list-style-type: none"> La incorporación de géneros con los que los estudiantes están familiarizados, por ejemplo, posteos en redes sociales, les ayudó a realizar inferencias en textos de estudio.
2. Establecen relaciones entre un recurso y el contenido del texto o de una parte del texto.	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzan un alto nivel de desempeño: 21 Logran un avance parcial: 8 Evidencian más dificultades: 3 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos de los estudiantes con mayor ausentismo mostraron avances cuando comenzaron a trabajar entre pares. La lectura de infografías interactivas facilitó luego la lectura de infografías en el manual.

Recomendaciones de ajustes y continuidades para el próximo año:

- Incorporar otros corpus de lectura novedosos para trabajar los mismos conocimientos y avanzar en la complejidad de la realización de inferencias que se requiere en cada caso.
- Avanzar con el trabajo transversal para asumir institucionalmente la enseñanza de la lectura. En particular, reforzar el abordaje de la lectura de infografías y de esquemas complejos.
- Continuar el trabajo entre pares.

Una evaluación de la implementación de la transversalización es también importante. Una vez más, los invitamos a leer conjuntamente los documentos sobre estos temas que forman parte de esta misma colección.

Si las condiciones institucionales lo permiten, es deseable agregar a esta evaluación final otros conjuntos de información y evidencia, como, por ejemplo, encuestas a los estudiantes en relación a, entre otras cuestiones, los contenidos y dinámicas trabajadas, sus reflexiones en relación al propio proceso de aprendizaje, y sus intereses y sugerencias para continuar trabajando los contenidos propuestos. También sería potente relevar la opinión de las familias y de otros colegas de la institución. Los aspectos centrales de estos sondeos pueden ser incluidos en el informe final, a fin de que funcionen como insumo para quienes trabajen en el próximo año con cada grupo de estudiantes.

3. Los frutos de la evaluación

La parte más importante y en cierto sentido satisfactoria del proceso de evaluación del programa llega al final: utilizar los datos de la evaluación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. La mejora en el aprendizaje proviene del desarrollo de un plan de acción, es decir, cómo los docentes y la institución usan los datos de evaluación del programa para realizar cambios y cómo planean hacer un seguimiento para garantizar que esos cambios tengan éxito en mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Esa respuesta puede corregir o mejorar lo que no funciona, y preservar las cosas que funcionan tan bien o mejor de lo esperado.

El **plan de acción** es **una respuesta programática a las regularidades identificadas, y no una respuesta a estudiantes individuales que pueden no haber logrado mejorar sus capacidades**. Si bien los programas deben contar con procesos para ayudar a cada estudiante en particular, el plan de acción trata sobre cómo continuará el programa y qué decisiones se tomarán teniendo en cuenta los patrones revelados en los datos de la evaluación. Esto permite al equipo docente mapear su esfuerzo y centrar la atención en los resultados, al mismo tiempo que proporciona la evidencia para planificar los pasos futuros.

Una vez que los docentes analizan e interpretan sus hallazgos, deben decidir qué modificaciones son necesarias. Más aún, cuando los datos de la evaluación sugieren que las cosas están funcionando como deberían, eso no significa que no se pueda ir un paso más allá en las mejoras. La evaluación permite a las instituciones descubrir si se necesita un cambio y también proporciona una manera de medir si el cambio ha sido exitoso o ha producido los resultados que los docentes pretendían. Es decir que existen distintos usos en el futuro para los datos relevados en esta evaluación:

- Sugerir cambios en los **objetivos**:

Por ejemplo, si se evidencia que los objetivos resultaron muy amplios, se pueden afinar; si resultaron demasiado estrechos, por el contrario, se puede ver la manera de ampliar el angular con que se proyecta la acción; lo mismo en función de su grado de pertinencia respecto del problema o la factibilidad de su alcance.

- Sugerir cambios en las **acciones pedagógicas**:

La evaluación permitirá sopesar qué acciones han sido más potentes para la transformación y cuáles menos ricas, o incluso identificar los contextos en los que determinadas acciones resultan más alentadoras. Esta información es clave de cara a etapas futuras de trabajo y para el aprendizaje de la institución, en general, al margen de la existencia de programas de mejora de aprendizajes, como Escuelas en Foco. De hecho, uno de los propósitos de este programa es que las escuelas aprendan de su propia experiencia y capitalicen sus aciertos en relación con la enseñanza.

- Sugerir el **trabajo diferenciado** en dos o más grupos dentro del mismo curso:

Si la evaluación aporta información fundamentada en evidencias y estas indican que en un grupo se observan grados diferenciados de progreso hacia las metas propuestas, pues entonces las acciones futuras se podrán diseñar organizando tareas diversas para subgrupos de estudiantes.

- Sugerir **acciones conjuntas** con otras áreas:

Si no se ha hecho aún, se podrá trabajar de forma transversal. Por ejemplo, si se observa que es necesario consolidar ciertos saberes que están en construcción en relación a la lectura con fines de estudio, en una nueva fase se podrá involucrar a docentes de otras áreas para que traccionen en la misma dirección. Además, los docentes que hayan estado trabajando con este tema resultarán actores clave para comunicar las mejores estrategias a la hora de abordar este asunto.

- Proponer la **continuidad** del trabajo sobre el eje o sobre alguno de los objetivos en el siguiente ciclo lectivo:

En una nueva fase de trabajo, se podrá continuar con el mismo eje planteando nuevas metas, es decir, llevando a los estudiantes un poco más allá respecto de los saberes que hayan logrado construir.

- Sugerir **temas específicos** para los próximos PEAP:

En línea con el punto anterior, la propuesta de continuidad puede sugerir también el trabajo específico alrededor de un tema o concepto. Esto puede ser el resultado de, por ejemplo, el diálogo con los estudiantes en relación a su propia percepción de sus aprendizajes y dificultades, y sus expectativas para el siguiente año.

- Proponer acciones conjuntas con la **comunidad extraescolar**.

Por último, y si las condiciones y acuerdos institucionales lo permiten, podrían proponerse acciones conjuntas con la comunidad, no solo con las familias, sino también con los clubes y bibliotecas en la zona, las asociaciones u organizaciones que trabajen en el barrio, entre otras.

Si continuamos el ejemplo que fuimos desarrollando, podríamos realizar sugerencias como las siguientes:

Recomendaciones de ajustes y continuidades para el equipo docente que trabajará con los estudiantes que pasan de 6.º a 7.º:

- Sostener el trabajo entre pares.
- Elaborar corpus de lectura que puedan entrar en diálogo con aquellos textos que han resultado más convocantes, para traccionar desde allí hacia otras lecturas.
- Trabajar transversalmente con determinados docentes de la institución.
- Anticipar que el ausentismo será un asunto a tener en cuenta y sistematizar las estrategias que han resultado más potentes.

Recomendaciones de ajustes y continuidades para el equipo docente que trabajará con los estudiantes que pasan de 2.º a 3.º:

- Sostener el trabajo entre pares.
- Reforzar el trabajo sobre la lectura de infografías y esquemas complejos.
- Incluir el trabajo con el eje de oralidad, combinando la lectura de esquemas e infografías con la presentación oral del contenido que exponen esos recursos.
- Continuar el trabajo transversal con las áreas de Historia y Biología.

4. Reflexiones finales

A modo de cierre, repasemos algunos de los puntos centrales que desarrollamos.

En primer lugar, es fundamental recordar que la evaluación de la implementación del programa en el área de Lengua es un momento y una actividad diferente al monitoreo de los aprendizajes. **La evaluación es la instancia de sistematización y de reflexión sobre los datos que arroja el monitoreo.**

En este sentido, la evaluación de la implementación del programa busca conocer, mediante la evidencia, los resultados globales específicos del trabajo a lo largo del año. Esta instancia se aparta de la evaluación individual, y **se orienta a recoger evidencias sobre la implementación del programa como un todo.** Así, cada área participante en el proyecto realiza una evaluación específica, que a su vez será puesta en común con el conjunto del ECI, para llevar adelante la evaluación global.

Esta evaluación global tiene beneficios en distintos niveles. Para los docentes del área de Lengua, reflexionar y aprender de manera sistematizada y consensuada sobre la propia práctica; por ejemplo, alrededor de cuestiones como cuáles de nuestras dinámicas y actividades funcionaron para la mayoría de nuestros estudiantes, cuáles para algunos, cuáles no funcionaron, qué desafíos es necesario aún superar, etcétera.

Para la continuidad del programa en la institución, permite retomar el trabajo al año siguiente sin comenzar de cero. En este sentido, es muy posible —e, incluso, deseable— que la instancia de evaluación, por su propia dinámica, deje ya delineado al cerrar el año cómo se continuará o modificará el PEAP el año entrante, si se trabajará sobre los mismos ejes o se modificarán, cuáles serán los objetivos, las metas, las estrategias a seguir, los docentes que trabajarán con cada grupo, etcétera.

Por último, y tal vez lo más importante, **esta instancia de evaluación busca promover en cada institución, y dejar instaladas, las capacidades para generar y reproducir sus propios proyectos y programas en el futuro.** La evaluación como instancia institucional es un momento para hacer un balance del camino recorrido, los aprendizajes como institución y las nuevas herramientas aprendidas como docentes y como comunidad. Es un momento para preguntarse: ¿cuáles de estos aprendizajes y herramientas queremos conservar?, ¿cómo podemos hacerlas parte de nuestra identidad y nuestras prácticas, de manera sostenible, en el futuro?

5. Bibliografía

- Ander-Egg, E. y Aguilar Idáñez, M. J. (2005). *Cómo elaborar un proyecto*. Lumen.
- Astin, A. et. al. (2019). *Principles of Good Practice for Assessing Student Learning*.
- Duro, E., Nirenberg, O. (2010). *Autoevaluación y políticas públicas: una experiencia en escuelas primarias argentinas*. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (3), 113-137.
- Larrondo, M. (2009). *Reflexiones en torno al currículum y la enseñanza en la escuela media en la actualidad: aportes para una discusión para el diseño de instrumentos de autoevaluación de la calidad educativa en escuelas medias*.
- Terigi, F. (2007). *Los desafíos que plantean las trayectorias escolares*. III Foro Latinoamericano de Educación. Fundación Santillana.

Materiales del Ministerio de Educación

- GCABA. Ministerio de Educación. Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa. (2013). *Hacia una cultura de la evaluación de programas y proyectos*. Ministerio de Educación.
- GCABA. Ministerio de Educación (2019). *Progresiones de los aprendizajes. Segundo ciclo. Prácticas del Lenguaje*. Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa.
- 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.
- GCABA. Ministerio de Educación. Subsecretaría de Planeamiento e Innovación Educativa (2015). *Diseño Curricular Nueva Escuela Secundaria de la Ciudad de Buenos Aires. Ciclo básico del bachillerato*. Ministerio de Educación.
- GCABA. Ministerio de Educación. Subsecretaría de Planeamiento e Innovación Educativa (2024). *Diseño Curricular. Nivel primario*. Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Educación.

