



Presidente de la República  
**Horacio Manuel Cartes Jara**

Ministro de Educación y Ciencias  
**Raúl Aguilera Méndez**

Viceministra de Educación para la Gestión Educativa  
**María del Carmen Giménez Sivulec**

Viceministro de Educación Superior  
**Ricardo Nicolás Zárate**

Dirección General de Planificación Educativa  
**Celeste Mancuello**

Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa  
**Rosana Marcoré**

#### COORDINACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN

**Lourdes Almirón**  
Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa

**María Inés Flecha**  
Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa

**Sonia Suárez**  
Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa

#### EQUIPO DE VALIDACIÓN

Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa

**Rocío Larrosa**  
**Mirna Taboada**  
**Yenny Ortiz**  
**Arnaldo Ortiz**  
**Lorenzo Aranda**  
**Mirtha Alfonso**  
**Lida Sosa**  
**Dely Ramírez**

Dirección de Currículum  
**Constanza Cristaldo**  
**Gabriela González**

Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo  
**Mary González**  
**Lidia Vellozo**

Dirección de Evaluación del Desempeño del Educador  
**Eduardo Díaz**

Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica

**Cinthia Ayala**  
**Dominga Gavilán**

Dirección de Evaluación para el Acceso a la Carrera Docente  
**Ana Recalde**

Dirección General de Educación Media

**Rodrigo López**  
**Emilce Mora**

Dirección de Formación Docente

**Rossana Falcón**  
**Isabel Espínola**

---

© Ministerio de Educación y Ciencias

---

Para acceder a los informes institucionales y materiales de apoyo,  
por favor visite el sitio web del Registro Único del Estudiante (RUE):

[https://rue.mec.gov.py/rue/ofertas\\_educativas/snepe](https://rue.mec.gov.py/rue/ofertas_educativas/snepe)



El presente material contó con la asistencia técnica del Banco Mundial en el marco del Programa de Asistencia Técnica al Ministerio de Educación y Ciencias para la divulgación de los resultados del SNEPE. Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresadas en este reporte no reflejan necesariamente las ideas de los Directores Ejecutivos del Banco Mundial, ni los gobiernos y donantes a quienes representan.

# 1. Introducción

Este módulo, organizado en cuatro secciones, plantea la importancia de la evaluación y su papel dentro de una institución *que aprende*, así como su relación con los Planes de Mejora.

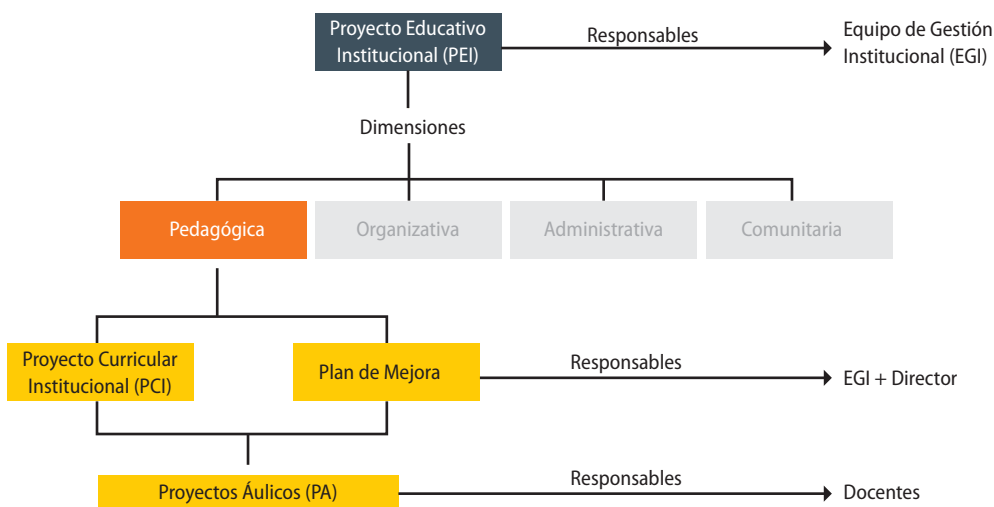
La primera sección presenta la vinculación del Plan de Mejora con otros planes institucionales como requisito indispensable de un Plan de Mejora técnicamente bien diseñado. La segunda sección describe por qué es útil para una institución educativa evaluar su Plan de Mejora y cómo esta puede ayudarla a mejorar la gestión educativa. La tercera sección expone el diseño, la implementación, y la evaluación del Plan de Mejora como una situación de enseñanza-aprendizaje que cada institución educativa elabora como instrumento de gestión para apoyar sus propios procesos *sin fines punitivos o de control*, sino más bien con *fines formativos*. Como parte de esta tercera sección, se presentan las etapas de evaluación que se pueden aplicar a un Plan de Mejora. El cuarto segmento presenta los procesos de comunicación involucrados en las estrategias para comunicar metas, acciones y resultados del Plan de Mejora con la comunidad educativa. Finalmente, en el anexo se presentan dos ejemplos de instrumentos de seguimiento a dos desafíos identificados en comprensión lectora y resolución de problemas.

Este y todo el material desarrollado como parte de la estrategia de difusión y uso de resultados del SNEPE 2015 y el informe institucional están disponibles, en formato digital, para los directores, supervisores y coordinadores, a través del sitio web del Registro Único del Estudiante (RUE): [https://rue.mec.gov.py/rue/ofertas\\_educativas/snepe](https://rue.mec.gov.py/rue/ofertas_educativas/snepe), al cual se puede acceder con el usuario asignado y la clave de acceso.

## 2. ¿Cómo se vincula el PEI con otros planes institucionales?



El Plan de Mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje forma parte de la dimensión pedagógica del Proyecto Educativo Institucional (PEI). El mismo ocupa un espacio importante en la agenda del Ministerio de Educación y Ciencias, pues “la institución educativa como unidad de cambio e innovación, asumirá la construcción y reconstrucción del currículum como un proceso de investigación-acción centrado en la práctica educativa” (Del Currículum Nacional al Institucional, MEC, 2002). El siguiente esquema muestra la estructura de vinculación de las diferentes herramientas de gestión institucional:



De acuerdo con el material “*Del Currículum Nacional al Institucional*”, la mirada hacia la tarea pedagógica lleva a construir el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan de Mejora, y los Proyectos Áulicos (PA) como una respuesta práctica a los desafíos específicos en la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes de una institución y de un contexto en particular.

Gracias al PCI, los docentes y directivos – apoyados por el Equipo de Gestión Institucional (EGI) de cada institución educativa – tienen la posibilidad de interpretar, adecuar y elaborar el currículum más pertinente para los estudiantes conforme al contexto institucional. Con ello, no solamente se manifiesta la autonomía en la toma de decisiones sino que también se busca lograr una mayor pertinencia y validez de los contenidos de enseñanza para el desarrollo de las competencias en las diferentes áreas académicas de los estudiantes. El PCI es, para cada institución, la concreción de lo que el proyecto curricular nacional plantea como *adecuación curricular*.

Por su parte, el Plan de Mejora aborda la problemática asociada al aprendizaje de los estudiantes con bajo nivel de desempeño – basado en diferentes fuentes de información como se expone en el Módulo II – y complementa a otros planes institucionales. El Plan de Mejora es un documento flexible, ya que puede ser ajustado en cualquier momento para el logro de las metas. En este caso, la responsabilidad del equipo directivo radica en realizar reuniones periódicas y documentadas con el objeto de (i) verificar la implementación y el avance del Plan de Mejora, y (ii) realizar ajustes vinculados al Proyecto Áulico (PA) en coherencia con el Plan de Mejora.

Por último, el Proyecto Áulico articula los esfuerzos del docente, los estudiantes y los padres. Además, considera las innovaciones didácticas y otras innovaciones relacionadas con los factores que podrían incidir en el aprendizaje. En consecuencia, el docente que planifica sus clases desde la perspectiva de *proyecto de aula*, debe observar y analizar la problemática de su aula: el nivel de aprendizaje de sus estudiantes y el entorno en que estos se desenvuelven, el ambiente en que se desarrollan las clases, y el uso y la efectividad de los recursos para el aprendizaje.



### 3. La importancia de evaluar el Plan de Mejora

El Plan de Mejora constituye una herramienta para detectar debilidades y establecer las posibles soluciones a los desafíos pedagógicos encontrados. Asimismo, la evaluación del Plan de Mejora constituye también una actividad importante del Plan mismo. El diseño, la implementación y la evaluación del Plan de Mejora deben involucrar y comprometer a toda la comunidad educativa a fin de lograr la participación, funcionalidad y pertinencia de esta (Manual de Funciones del Educador. Resolución Ministerial N° 2309/2007).

La evaluación del Plan de Mejora requiere un proceso de reflexión sobre las acciones que la comunidad educativa ha decidido priorizar para hacer frente al desafío identificado por la institución educativa a través del informe institucional de las pruebas estandarizadas del SNEPE y otras fuentes de información internas de la institución. El diálogo entre los actores responsables de la ejecución del Plan de Mejora para evaluar el logro de objetivos y metas contribuye también a desarrollar valiosas capacidades en los equipos locales e institucionales (Fasce, 2011). Cabe subrayar que en la implementación del Plan de Mejora no debe haber agentes externos interfiriendo, salvo en el apoyo a la gestión institucional. En este sentido, el rol del supervisor pedagógico es fundamental en el proceso de mejora, ya que su figura es clave en el apoyo a cada institución educativa con una función formativa, no punitiva. La evaluación del Plan de Mejora brindará información valiosa sobre la implementación del mismo, a fin de verificar si las acciones priorizadas para hacer frente a los desafíos identificados se están ejecutando o si al final quedan sin efecto.

Efectivamente, la calidad de la evaluación radica en su diseño e implementación. El proceso de evaluación como tal se debe definir desde el momento en que se diseña el Plan de Mejora, considerando que este Plan debe elaborarse a partir de un diagnóstico con base en evidencias y debe incluir objetivos y metas alcanzables, medibles, y demostrables. De esta manera se facilita la identificación de las acciones a ser evaluadas por los responsables designados por la comunidad educativa. Al formular el Plan de Mejora, se recomienda tener en cuenta la definición de algunos aspectos relacionados con su evaluación: qué se evaluará, los mecanismos de evaluación a utilizarse, los responsables y el tiempo en el que se desarrollará dicha evaluación. Cada institución educativa podrá adecuar los instrumentos de evaluación a sus necesidades; por ejemplo, se podría utilizar un registro de observación, una guía de entrevista con familias y/o docentes, realizar evaluaciones diagnósticas, entre otros.

**Es fundamental asegurarse de que cada evaluación realizada cuente con las siguientes características:**

**Participativa.** La evaluación del Plan de Mejora debe involucrar a todos los agentes que participan en la implementación de dicho Plan. Una evaluación participativa hace que los involucrados en la implementación del Plan de Mejora adquieran un sentido de pertenencia y se mantengan motivados ante los logros y fortalecidos ante los desafíos. Al ser participativa, la evaluación puede contribuir a transformar la distribución interna del saber organizacional y, en consecuencia, las relaciones de poder establecidas. Esto puede contribuir a generar procesos de discusión interna de las diversas acciones incluidas en el propio Plan de Mejora y al mismo tiempo promover el fortalecimiento profesional de los diversos actores institucionales.

**Comunicable.** Los resultados de la evaluación del diseño, implementación y resultados del Plan de Mejora deben estar organizados y definidos de manera que su comunicación a los demás actores educativos sea fácil y clara.

**Compartida.** Los resultados de la evaluación del Plan de Mejora (datos, apreciaciones, y juicios de valor producidos colectivamente) no solo deben ser comunicables, sino también deben ser compartidos. Muchas veces la evaluación se realiza de manera participativa y se utilizan indicadores comunicables, pero los responsables fallan en comunicar los resultados a la comunidad educativa.

## 4. El Plan de Mejora concebido como una situación de enseñanza-aprendizaje



El proceso de evaluación de la implementación del Plan de Mejora consiste en comparar los objetivos y metas trazadas con los resultados obtenidos en las diferentes etapas de implementación de manera a ir ajustando las acciones y estrategias si fuere necesario. Para tal efecto, se recomienda que los Planes de Mejora se focalicen en objetivos y metas concretas, medibles, y demostrables ligados a factores que afectan positivamente a los resultados de aprendizaje.

El diálogo para evaluar el logro de objetivos y metas contribuye a desarrollar capacidades evaluativas en los equipos locales e institucionales. También, el desarrollo de un Plan de Mejora podría concebirse como un amplio y complejo proceso de enseñanza-aprendizaje de la propia institución que enseña y aprende al mismo tiempo (Fasce, 2011). Por consiguiente, la acción educativa debe autoretroalimentarse y autorregularse continuamente. Si bien muchas veces es difícil evaluar un Plan de Mejora porque involucra reflexionar sobre los aciertos y desaciertos de las instituciones educativas, este proceso es muy poderoso para llevar adelante un diálogo franco con la comunidad educativa sobre cómo todos juntos pueden trabajar para potenciar los logros académicos de los estudiantes y la práctica pedagógica de los docentes. Esto implica ver la idea de la evaluación no como práctica de control y sino como un proceso reflexivo de retroalimentación del Plan de Mejora, el cual permite ajustar las acciones y mejorar las oportunidades de alcanzar las metas definidas (Fasce, 2011).

**El proceso de evaluación del Plan de Mejora se puede plantear en las siguientes tres etapas:**



### 1. Al inicio de la implementación del Plan de Mejora (evaluación inicial)

En esta etapa se analizan el diseño del Plan de Mejora y las condiciones para la implementación del Plan (preparación del ambiente educativo) (Zabalza, 1987). Las condiciones en las que se inicia el Plan se miden objetivamente y se sientan las bases para la evaluación de la efectividad de las acciones a ser implementadas – ya definidas y priorizadas en el Plan de Mejora. A continuación se presentan algunas preguntas de análisis e indicadores<sup>1</sup> que pueden guiar la evaluación inicial de la implementación del Plan de Mejora.

<sup>1</sup> Es importante destacar que las preguntas de análisis e indicadores planteados en este material no tienen carácter prescriptivo sino que representan ejemplos solamente. Cada institución educativa debe determinar qué preguntas e indicadores utilizar con base en los objetivos, metas, y actividades definidas en su propio Plan de Mejora.

- **Evaluación del diseño del Plan de Mejora:** Los indicadores del diseño del Plan de Mejora buscan evaluar tanto la fase previa del diseño del Plan de Mejora (análisis de las dificultades y desafíos de la institución educativa), como las características técnicas del Plan (si es concreto, operativo, realista, sencillo y con capacidad de constatar resultados).



#### Preguntas de reflexión

- ¿La institución educativa analizó la información sobre los resultados de los logros académicos de los estudiantes en las pruebas estandarizadas del SNEPE con todos los actores educativos?
- ¿Se utilizó toda la información disponible al interior de la institución educativa?
- ¿Se realizó el análisis de las posibles causas y soluciones del desafío identificado?
- ¿Se establecieron metas concretas, alcanzables, medibles, y demostrables?
- ¿Es el Plan de Mejora comunicable? ¿Se establecieron los canales de comunicación?

#### Indicadores

- Involucramiento de los diferentes actores (director, docente, padres, representante de estudiantes) en el análisis de la información institucional interna
- Involucramiento de los diferentes actores en el análisis de la información de las pruebas estandarizadas del SNEPE
- La solución del desafío planteado en el Plan de Mejora se halla dentro del alcance de los agentes responsables de su implementación
- Las metas establecidas cuentan con medios de verificación

- **Determinación de la línea de base o condiciones iniciales en las que se implementa el Plan de Mejora:** En la etapa de evaluación inicial se deben determinar las condiciones en las que el Plan de Mejora se implementará. Para el efecto, es necesario contemplar los aspectos específicos del desafío identificado; por ejemplo, bajo nivel de comprensión lectora en Castellano o bajo nivel de desempeño en Matemática. De igual manera, es preciso tener en cuenta las condiciones institucionales; por ejemplo, cantidad de docentes y materiales didácticos.



#### Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles son los niveles de desempeño en comprensión lectora que se pretende que alcancen los estudiantes?
- ¿Cuáles son los niveles de desempeño en Matemática que se pretende que alcancen los estudiantes?
- ¿Cuáles son, específicamente, las condiciones institucionales que se requieren para la implementación del Plan de Mejora? ¿Cómo se encuentra la institución educativa con relación a estas condiciones?
- ¿Cuál será el instrumento que ayudará a medir el avance de las metas y nivel de logro de objetivos del Plan de Mejora?
- ¿Qué instrumento se utilizará para medir el avance de los aprendizajes?

#### Indicadores

- Puntaje alcanzado en la prueba de comprensión lectora en las pruebas estandarizadas del SNEPE.
- Puntaje alcanzado en la prueba de Matemática en las pruebas estandarizadas del SNEPE.
- Cantidad de docentes, disponibilidad de materiales didácticos, textos, asistencia de estudiantes, cantidad de días con suspensión de clases debido a diversos motivos, cantidad de estudiantes repitentes.
- Avance en el desarrollo de actividades del Plan de Mejora (utilizar una grilla para la verificación, definir niveles de implementación como por ejemplo: "no realizado", "realizado parcialmente", "no realizado"). Esta grilla deberá ser completada en las subsiguientes etapas de evaluación (intermedia y final).
- Avance en el cumplimiento de metas y objetivos (definir cómo se recolectará esta información y qué evidencias se presentarán).
- Puntaje alcanzado en la prueba de comprensión lectora o de Matemática diseñada por la profesora (por ejemplo, se puede diseñar una prueba a ser administrada a los estudiantes en la evaluación inicial y otra prueba comparable a ser utilizada en la evaluación final).

## 2. Durante la implementación del Plan de Mejora (evaluación intermedia)



Esta etapa se refiere a la evaluación realizada en algún punto determinado durante la implementación de las actividades priorizadas en el Plan de Mejora, en función a lo que se considere más relevante en cada momento del tiempo y conforme al cronograma de implementación. En la evaluación intermedia, es preciso revisar el avance de las acciones para determinar si están orientadas hacia la dirección que se había planificado. En dicho contexto se incorpora una gama de preguntas y/o indicadores de tipo organizativo, curricular y didáctico, así como aquellas relacionadas con las capacitaciones de los docentes, el involucramiento de la familia y el entorno institucional, y las referidas a la mejora de competencias de los docentes y los estudiantes.

Además, es indispensable utilizar los instrumentos de evaluación definidos en la evaluación inicial. Por ejemplo, evaluaciones a estudiantes en el área intervenida (pruebas para las diferentes habilidades que los estudiantes pueden realizar según el grado, curso o ciclo), registro de secuencia de aprendizaje con las observaciones registradas durante el proceso, cuestionarios de nivel de satisfacción a padres, docentes y estudiantes, registros mensuales del director describiendo cambios en la didáctica y la metodología de los docentes, implementación de proyectos, autoevaluación, etcétera.

### Preguntas de reflexión

- ¿Avanzamos lo esperado? ¿Qué es preciso ajustar?
- ¿Cómo se visualiza la implementación del Plan de Mejora?
- ¿Incorpora el docente la atención del desafío en su práctica de clase diaria?
- ¿Se cuenta con evidencia de avance en los logros académicos de los estudiantes?
- ¿Se han implementado las capacitaciones previstas en el Plan de Mejora?
- ¿Incorporan los docentes en su práctica, lo aprendido en las capacitaciones?
- ¿Se implementan estrategias para atender la diversidad en cuanto a niveles de aprendizaje de los estudiantes?
- ¿Se informó a la comunidad educativa sobre el Plan de Mejora (objetivo, metas, actividades)?
- ¿Se involucra la familia en los procesos educativos de los estudiantes?
- ¿Se coordinan algunas acciones con agentes del entorno comunitario?
- ¿Se realizan las reuniones establecidas en el Plan de Mejora (por ejemplo, de equipo de docentes por ciclo o nivel)?

### Indicadores

Se puede utilizar una escala de apreciación, tales como “siempre”, “a veces”, “nunca”. Los indicadores de abajo corresponden a un Plan Mejora que se orienta a desarrollar la comprensión lectora.

- Los docentes aplican diferentes estrategias de comprensión lectora.
- Los estudiantes determinan la información implícita en el texto.
- Los estudiantes emplean estrategias lectoras a la hora de interactuar con el texto para comprenderlo.
- El director realiza seguimiento a la práctica de los docentes mediante la observación de clase.
- El equipo directivo genera espacios mensuales de participación para los diferentes actores educativos de la institución.
- El equipo docente participa de las capacitaciones.
- La socialización con los actores de la comunidad de los indicadores es constante.
- La distribución del tiempo para el desarrollo de las actividades es suficiente.
- El equipo de supervisión asesora al director en la implementación del Plan de Mejora.
- Avance en el cumplimiento de las metas (utilizar los instrumentos y presentar las evidencias objetivas definidas).
- Avance en el desarrollo de actividades del Plan de Mejora (utilizar la grilla elaborada en la etapa de evaluación inicial para la verificación de la implementación, definir niveles, tales como “no realizado”, “realizado parcialmente”, “no realizado”).





### 3. Al final de la implementación del Plan de Mejora (evaluación final)

Esta etapa se realiza al término del período de implementación del Plan de Mejora e involucra una evaluación integral del nivel de cumplimiento de los objetivos, metas, y resultados esperados, así como de la forma en que esos resultados se lograron. Esto permite mirar retrospectivamente lo realizado para replantear acciones, retroalimentar procesos, analizar resultados obtenidos, y destacar aprendizajes y lecciones aprendidas por los diferentes actores. En definitiva, la evaluación final despliega un proceso de reflexión que permite enriquecer la acción futura de los actores y de la institución educativa.

Es importante enfatizar que una visión de evaluación que focalice resultados podría parecer restringido y mecánico para ciertos enfoques y concepciones pedagógicas. No obstante, dicha visión presenta la ventaja de que quienes participan del proceso de evaluación llegan a tomar conciencia de la importancia de elaborar Planes de Mejora realistas y evaluables. Todo aquello que se plantee sin formular metas concretas, alcanzables, medibles y demostrables corre el riesgo de quedar reducido a propuestas generales que no producen resultados tangibles en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En ese sentido, los resultados son las situaciones que se pueden observar, medir, o evidenciar y que están asociadas al cambio deseado en los logros académicos y en las prácticas de los docentes y directivos, gracias a las acciones que la institución educativa implementó para lograr las metas propuestas.

En esta etapa de evaluación de resultados, no es suficiente evaluar si se cumplieron o no con las acciones previstas (lo cual se realiza durante la implementación del Plan de Mejora), sino que se necesita también medir el nivel de cumplimiento de las metas e identificar y reportar las evidencias que muestran un cambio significativo en los logros académicos de los estudiantes. Al medir los resultados, es importante escoger el instrumento adecuado que ayude a evidenciar la mejora.



#### Preguntas de reflexión

- ¿Se implementaron todas las actividades de evaluación planificadas?
- ¿Hubo atrasos en la implementación de algunas actividades? ¿Por qué?
- ¿Se logró resolver el problema? ¿Se alcanzaron las metas? ¿Se lograron los objetivos?
- ¿Qué cambios se constataron?
- ¿Se incidió en la práctica de los docentes? ¿Cómo se evidencia esto?
- ¿Qué cambio en los logros académicos de los estudiantes se evidencian?
- ¿Hubo mejoras en los resultados académicos?
- ¿Hubo mejoras en los hábitos y valores del estudiantado?
- ¿Qué nuevos desafíos se han identificado?
- ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas en la implementación de este Plan de Mejora?
- ¿Qué se plantea como objetivo y metas en el nuevo Plan de Mejora?

#### Indicadores

Los indicadores a revisar son los mismos identificados y medidos en la evaluación inicial e intermedia. Todos los instrumentos diseñados (grilla de evaluación de la implementación, pruebas para medir los avances en los aprendizajes) deben ser nuevamente aplicados en esta etapa para disponer de la información correspondiente al final de la implementación del Plan de Mejora. Luego se deben comparar con lo obtenido en la evaluación inicial e intermedia para verificar el nivel de logro de los objetivos y metas del Plan de Mejora.



El proceso de evaluación en sus tres etapas debe servir de guía para la elaboración de los subsiguientes Planes de Mejora. Debe brindar elementos motivacionales al equipo a fin de impulsar la implementación de nuevas estrategias pedagógicas al ver los logros alcanzados a través del trabajo cooperativo para mejorar los logros académicos.



## 5. Comunicar metas, acciones, y resultados del Plan de Mejora a la comunidad educativa



Tanto la implementación del Plan de Mejora como los resultados de su evaluación deben ser comunicados desde su inicio y en todas las etapas de su ejecución. El equipo directivo debe decidir qué tipo de mecanismos serán adecuados para comunicar las metas y los resultados del Plan de Mejora a los diferentes actores. Para esto es necesario diseñar una estrategia de comunicación de acuerdo con el contexto de la institución educativa y el público al que va dirigido. La estrategia de comunicación de los resultados del Plan de Mejora debe responder a por lo menos tres preguntas como base:

- ¿A quiénes informar sobre el contenido, seguimiento y evaluación del Plan de Mejora?
- ¿Qué información brindar como parte del diseño e implementación del Plan de Mejora?
- ¿Cómo comunicar los objetivos, metas y acciones, así como los logros del Plan de Mejora a todos los actores relevantes e involucrados?

### Los mecanismos de comunicación pueden incluir lo siguiente:

- **Reuniones de docentes:** Para difundir la información sobre el seguimiento de las estrategias de mejora y sus resultados, de manera que puedan definir acciones correctivas para introducir a tiempo modificaciones necesarias para lograr las metas previstas.
- **Reuniones con las familias:** Para brindar información sobre los avances del Plan de Mejora. Con tal propósito, las instituciones generalmente usan cartas, volantes, informes, libreta de evaluación de proceso de los estudiantes, entre otros.
- **Reunión con el Equipo de Gestión Institucional y las Asociaciones de Cooperación Escolar (ACE):** El objetivo de la comunicación es asegurar el compromiso de diferentes miembros de la comunidad educativa con la mejora de los logros académicos de los estudiantes. Para esto conviene presentar un esquema sobre las estrategias propuestas en función de las metas definidas. El esquema debe ser muy concreto y con lenguaje claro para que aquellos que no tengan dominio de los aspectos pedagógicos y de gestión de la institución puedan entender y decidir cómo involucrarse en las actividades. Este esquema puede ser enviado por correo electrónico, colgado en lugares visibles de la institución y en internet, y difundido a través de padres y estudiantes delegados de cada curso, etcétera.

Una estrategia comunicacional bien diseñada puede generar y sostener la comunicación asertiva y respetuosa con los datos manejados en el marco del Plan de Mejora. Si bien los directivos y los docentes definen qué tipo de compromiso se requiere de cada actor, resulta estratégico que los estudiantes y padres puedan dar a conocer sus aportes y así reafirmar compromisos que sean pertinentes, viables y legítimos en el contexto de la implementación del Plan de Mejora.

### Actividad de autoevaluación



Describe las características de una evaluación del Plan de Mejora

---

---

---

¿Cuál es el propósito de cada una de las etapas de la evaluación en su institución?

---

---

---

## 6. ANEXO

Ejemplo de indicadores de comprensión lectora: reconocimiento de información implícita en textos narrativos

Indicador	Nunca	A veces	Siempre
Los docentes manejan los subprocesos lectores.			
Los docentes aplican en sus clases de lectura los subprocesos lectores.			
Los docentes conocen y manejan las diferentes estrategias lectoras.			
Los docentes participan activamente en la secuenciación de estrategias a trabajar por grados y ciclos.			
Los docentes respetan los acuerdos preestablecidos.			
El equipo de conducción asesora, acompaña y sostiene la tarea del docente.			
Los estudiantes establecen relaciones, anticipan, predicen, y preguntan sobre el texto.			
Los estudiantes mantienen un papel activo en relación al texto.			
Los estudiantes son capaces de determinar la información implícita en el texto.			
Los estudiantes son capaces de emplear sus propias estrategias lectoras a la hora de interactuar con el texto para comprenderlo.			
Los estudiantes son capaces de reconocer de qué manera les resulta mejor interpretar lo leído.			

Ejemplo de indicadores para resolución de situaciones problemáticas

Indicador	Nunca	A veces	Siempre
Los docentes propician el desarrollo de estrategias innovadoras de resolución de problemas para sus estudiantes.			
Los docentes registran los diferentes <i>caminos</i> que siguen los estudiantes para resolver una situación.			
Los docentes valoran las distintas maneras en que los estudiantes razonan una situación.			
El equipo institucional apoya la tarea del docente gestionando actividades, material bibliográfico, y estrategias que favorezcan el desarrollo del pensamiento lógico-matemático de los estudiantes.			
Los estudiantes participan activamente en la resolución de problemas.			
Los estudiantes intentan caminos diferentes para resolver situaciones problemáticas.			
Los estudiantes debaten, hipotetizan, y comprueban posibles caminos de resolución.			

---

## Referencias

---

Fasce, J. (2011). *El cambio en la gestión: Qué conservar, qué recuperar, qué cambiar*. Trabajo presentado en el 7º Congreso Internacional de Educación “La Educación que queremos para la generación de los bicentenarios”, Asunción. Recuperado de <https://sites.google.com/site/cielaamatanzageneralista/home/7---el-liderazgo-pedagogico-del-director-en-la-escuela-primaria-y-las-ciencias-naturales>

Ministerio de Educación y Ciencias. (2017). Manual de Funciones del Educador Resolución N° 2309. Recuperado de [https://www.mec.gov.py/talento/archivo/convocatoria07-2017/material/plan\\_mejora\\_dir\\_2017.pdf](https://www.mec.gov.py/talento/archivo/convocatoria07-2017/material/plan_mejora_dir_2017.pdf)

Ministerio de Educación y Ciencias. (2017). Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar. JICA.

Ministerio de Educación y Ciencias. (2015). Manual de Orientación para la Gestión Escolar

Ministerio de Educación y Ciencias. (2002). Del Currículum Nacional al Institucional.

Ministerio de Educación de Ecuador (MEE). (2012). Documento de Apoyo para el Plan de Mejora. Recuperado de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan\\_-Mejora1.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_-Mejora1.pdf)

Zabalza, M. (1987). Diseño y Desarrollo Curricular. Madrid: Narcea.

