

# 4° EDICIÓN

# **APORTES Y REFLEXIONES**

# **SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

COMPILADORES:

Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga

Mgtr. Carolina Cáceres



Con el apoyo de:



UNIVERSIDAD  
HISPANO-GUARANÍ  
Para el Desarrollo Humano



Universidad Privada  
**María Serrana**



4ta. EDICIÓN

**APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

COMPILADORES

Mgr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga

Mgr. Carolina Cáceres



**CEDEI**

**Centro de Estudios Integrales**

Con el apoyo de





Aportes y reflexiones sobre la Educación Superior

Villa Elisa: CEDEI, 2025.

Material impreso y digital

Archivo digital: descarga y online

Centro de Estudios Integrales (CEDEI)

Fernando de la Mora casi Mcal. López

Barrio Centro

Ciudad de Villa Elisa

Paraguay

+5959 81 503 948

info@cedei.org.py

www.cedei.org.py

@cedeiorg

**Autores, compiladores:** Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga, Mgtr. Carolina Cáceres.

**Editor literario:** Mgtr. Isabel Espínola; Lic. Carmen Ruiz.

**Diseño y Maquetación:** Lic. Adelina Medina.

**Abril, 2025**



# TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	09
EQUIPO EDITORIAL	10
LISTA DE ABREVIATURAS	13
PRESENTACIÓN DE LA 4TA. EDICIÓN	15
PRESENTACIÓN DE LA 3RA. EDICIÓN	17
PRESENTACIÓN DE LA 2RA. EDICIÓN	19
PRESENTACIÓN DE LA 1RA. EDICIÓN	23
INTRODUCCIÓN	27



**Capítulo**  
**EDUCACIÓN, SOCIEDAD Y ESTADO**

¿Cómo nos vinculamos desde la Educación con la sociedad?  
Reflexiones desde la mirada de la Educación Popular ..... 31

Funciones Sustantivas de las Instituciones de Educación Superior:  
Descripción Aprendizaje social y emocional en aulas universitarias ..... 35

Aprendizaje Social y Emocional en Aulas Universitarias..... 38

Inclusión, un tema de difícil acceso en la Educación Superior  
paraguaya ..... 41

Relación Estado y Educación Superior: breve análisis..... 44

Reflexiones sobre la incidencia de las instituciones de Educación  
Superior en el diseño de las políticas públicas y sociales ..... 46

Recuperación del Espacio público en el Debate de la Educación  
Superior..... 48

Desafíos del Empleo: sugerencias para el debate en las IES ..... 50

Plan de Desarrollo Municipal: apuesta interdisciplinaria de  
extensión universitaria de las instituciones de Educación Superior ..... 53

Diagnóstico y Diseño de Programas Sociales en IES ..... 56

Evaluación de Proyectos Interdisciplinarios en Educación Superior..... 59



**Capítulo**  
**ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y PLANES**

Organización documental en Instituciones de Educación Superior..... 65

Relaciones Interinstitucionales en Instituciones de Educación  
Superior ..... 68

Estructura para elaboración del Proyecto Educativo Institucional  
(PEI)..... 70

Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior..... 72

Diseño y Elaboración de Planes en Instituciones de Educación  
Superior ..... 76

Plan de Desarrollo: estructura organizativa general ..... 79



## Capítulo **POLÍTICAS EDUCATIVAS**

Sugerencias para definición de Política Educativa en IES.....	83
Líneas de acción en la definición de la Política Docente en la Educación Superior.....	85
Líneas de acción en la definición de la Política de Extensión Universitaria.....	89
Abordaje de la Extensión Universitaria en Instituciones de Educación Superior.....	93
Líneas de acción en la definición de la Política de Bienestar Estudiantil.....	96
Seguimiento a egresados de Instituciones de Educación Superior.....	99
Líneas de acción en la definición de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas.....	101
Gestión y Desarrollo de Personas en Instituciones de Educación Superior.....	103
Política de Comunicación en IES: aspectos generales.....	106
Líneas de acción en la definición de la Política de Internacionalización.....	108
Líneas de acción del Aseguramiento de la Calidad Educativa.....	110
Líneas de acción para la definición de las Políticas de Gestión y Flexibilización del Currículo.....	112
Políticas de Inclusión y atención a la diversidad en la Educación Superior.....	115
Calidad de la Educación Superior: breve descripción.....	119



## Capítulo **CALIDAD EDUCATIVA, MECANISMOS, MODELOS**

Aportes de la certificación a una carrera de grado.....	123
Breve descripción del Aseguramiento de la Calidad Educativa de la Educación Superior.....	125
Mecanismo de Evaluación y Acreditación de Carreras de Grado y Plan de Autoevaluación.....	127
Modelos de certificación de la calidad en la Educación Superior a nivel internacional.....	130

**BIBLIOGRAFÍA**

**135**

**ANEXOS**

**139**



## DEDICATORIA

A la Profesora Licenciada Victorina Espínola de Ruiz Díaz (+), por obsequiarnos su corazón, esfuerzo, experiencia y sabiduría para hacer de nosotros mejores profesionales y personas.

# EQUIPO EDITORIAL

## COMPILADORES – AUTORES



**Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga.**  
Director Ejecutivo del CEDEI,  
Docente Extensionista de la Universidad  
Nacional De Pilar, Docente Universitario en  
Carreras de Grado y Programas de Postgrado.



**Mgtr. Carolina Cáceres.**  
Docente Investigadora –  
Universidad Nacional de Pilar,  
Especialista en Evaluación  
de la Educación Superior.

## EDITORES LITERARIOS

**Mgtr. Isabel Espínola.**  
Docente Universitaria, Especialista en Gestión  
y Liderazgo Directivo.

**Lic. Carmen Ruiz.**  
Comunicadora Institucional, Editora y correctora de textos.

**Lic. Adelina Medina.**  
Diseño y Maquetación  
Coordinadora de Difusión y Marketing  
Universidad Privada María Serrana.

**Dra. Ángela Magdalena Ferreira Silvera.**

Docente Universitaria en Carreras de Grado y Programas de Postgrado.

**Lic. María Lourdes Coronel Caballero.**

Directora General de Administración y Finanzas de la Universidad Nacional de Pilar, Docente Universitaria.

**Mgtr. Nidia Peña.**

Docente Universitaria, Evaluadora.

**Ing. Carlos Galarza.**

Docente Universitario, Especialista en Evaluación de la Educación Superior.

**Mgtr. Carlos Garay Ugarte.**

Vicerrector Académico de la Universidad Privada María Serrana, Docente Universitario, Especialista en Política Educativa.

**Dra. Luci Bento.**

Docente Universitaria, Asesora en Educación Superior.

**Mgtr. Natalia Faría Ferreira.**

Especialista en Evaluación y Gestión Educativa, Docente Universitaria.

**Dra. Lida Valenzuela.**

Docente Universitaria de la Universidad Nacional de Pilar.

**Dra. Mirna Miño.**

Vice Decana de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Pilar, Docente Universitaria.

**Dr. Fabián Franco.**

Docente Investigador.

**Dra. Nidia Viviana Ruiz Prieto.**

Docente Investigador.

**Universitaria Rocío Yacqueline Bogado Riveros.**

Estudiante de la Lic. en Comercio Internacional de la Universidad Nacional de Quilmes.

**Abog. Mariano Bareiro Soria.**

Directivo de FEDEM Py, Especialista en Participación Ciudadana en Gobiernos Locales, Docente Universitario.

**Abog. Víctor Villalba (+)**

Director General de Bienestar Institucional de la Universidad Privada María Serrana, Docente Universitario.

**Lic. Wilfrido Ruiz Díaz.**

Educador Popular, Docente Universitario, Especialista en Ciencias Sociales.

**Mgtr. Arturo Estigarríbia Rodas.**

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada María Serrana, Especialista en Evaluación de la Educación Superior.

**Mgtr. Alberto Reyes.**

Docente Universitario de la Universidad Hispano-Guaraní.

**Dra. Gabina Gavilán.**

Especialista en Evaluación y Certificación de la Calidad Educativa en la Educación Superior, Mgtr. en Planificación y Conducción Estratégica Nacional, Doctora en Ciencias Jurídicas.

**Mgtr. Jimena Luisa Rodríguez Cortesi.**

Docente Técnico de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción, Especialista en Evaluación de la Educación Superior.

**Abog. Víctor Sanguina.**

Director de Asesoría Jurídica de la Universidad Privada María Serrana, Docente Universitario.

**Dr. Christian Gabriel Coronel Ramírez.**

Director de la Carrera de Medicina de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Privada María Serrana, Doctor en Medicina y Cirugía, Especialista en Cirugía General, Mgtr. en Planificación y Conducción Estratégica Nacional, Doctor en Desarrollo, Defensa y Seguridad Estratégica Nacional.

**Dra. Alexandra Caballero Clari.**

Especialista en Ortodoncia, Secretaria General de la Universidad Hispano-Guaraní.

## LISTA DE ABREVIATURAS

**AC:** Aseguramiento de la Calidad

**ANEAES:** Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior

**CEDEI:** Centro de Estudios Integrales

**CONES:** Consejo Nacional de Educación Superior

**CMC:** Consejo del Mercado Común

**ES:** Educación Superior

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

**GC:** Garantía de Calidad

**IES:** Institución/es de Educación Superior

**INQAAHE:** Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior

**MEC:** Ministerio de Educación y Ciencias

**MERCOSUR:** Mercado Común del Sur

**PE:** Plan Estratégico Institucional

**PDCA:** planificar, desarrollar, comprobar, actuar

**PEI:** Proyecto Educativo Institucional

**POA:** Plan Operativo Anual

**RIACES:** Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad

**Sistema ARCU-SUR:** Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias de los Estados Partes del MERCOSUR y Estados Asociados

**UGH:** Universidad Hispano-Guaraní

**UNP:** Universidad Nacional de Pilar

**UPMS:** Universidad Privada María Serrana



## PRESENTACIÓN DE LA CUARTA EDICIÓN

PROF. MGTR. CARLOS GARAY UGARTE  
VICERRECTOR ACADÉMICO UNIVERSIDAD PRIVADA MARÍA SERRANA

La proyección de la Educación Superior para 2050 según la UNESCO prevé cambios de manera tanto transformadora como progresiva, disruptiva y fluida para las Instituciones de Educación Superior (IES), y en este marco se espera que puedan desarrollar capacidades más profundas de resiliencia y afrontamiento, no sólo en el ámbito de la Educación Superior, sino para ayudar al mundo a hacerle frente a la imprevisibilidad.

La Educación Superior es un ecosistema en el que sus propósitos, misiones, conexiones, instituciones, tradiciones y recursos están conformados por los contextos históricos, sociales, políticos y culturales en los que se asientan las IES, y que a su vez influyen en ellos. Conceptualizar la Educación Superior de esta manera interconectada ayuda a pensar en “un nuevo ecosistema donde las personas convivan en un mundo mejor” (Dzulkifli).

La cuarta edición de Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior llega en un momento relevante para la Educación Superior en Paraguay, con la adopción de un sistema de créditos académicos que propicia el reconocimiento y la flexibilidad curricular; propuesta de nuevos enfoques curriculares centrados en el estudiante; internacionalización de las ofertas académicas, entre otras, que motivan la actualización del material respondiendo a los desafíos y tendencias de la Educación Superior.

A nivel nacional, las instituciones deben reconocer, crear y aplicar múltiples formas de conocimiento para enseñar a los alumnos, de manera que se conviertan en ciudadanos comprometidos públicamente con responsabilidades cívicas, que estén preparados y motivados para aprender a lo largo de la vida.

En este volumen se compilan artículos de especialistas en Educación Superior que abordan, entre otros, aspectos la relación entre las IES y la sociedad, destacando su papel en el diseño de políticas públicas y su compromiso social. Asimismo, se plantean temas esenciales como la gestión académica, la investigación, y el bienestar universitario, contribuyendo al debate sobre el estado actual y los escenarios futuros de la Educación Superior en el país.

El libro tiene la intención de ser un recurso valioso para quienes buscan fortalecer la

gestión educativa y contribuir a una Educación Superior inclusiva, pertinente y de calidad. En su conjunto, invita a reflexionar sobre la misión de la Educación Superior como herramienta de cambio social y desarrollo humano, recordando que la Educación Superior es un bien público.

La perspectiva crítica y reflexiva del material, aborda cuestiones que enfrentan las instituciones educativas, las estrategias para mejorar la calidad educativa, la innovación pedagógica con los cambios y adaptaciones en los métodos de enseñanza, especialmente con el avance de la tecnología y la inclusión en las universidades, entre otros aspectos.

Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior, le invita a un análisis profundo de la Educación Superior en un contexto específico, como es Paraguay. Así, los diferentes artículos propuestos desde las perspectivas de los profesionales de la Educación Superior buscan profundizar las investigaciones relacionadas con nuestras IES y propiciar un marco referencial propio con sello e identidad paraguaya.

## PRESENTACIÓN DE LA TERCERA EDICIÓN

PROF. MGTR. CELESTE CONCEPCIÓN MOSQUEDA MEZA  
VICERRECTORA DE LA UNIVERSIDAD "HISPANO-GUARANÍ"  
PARA EL DESARROLLO HUMANO

Pensar más allá de las limitaciones basándonos en el amor es lo que permitirá construir una Educación Superior humanizada, generando una sociedad inclusiva en la diversidad y sin olvidar que es un derecho humano fundamental la educación de calidad que permita a los hombres y mujeres mejores condiciones de vida, superando las desigualdades y garantizando el desarrollo humano y sostenible para todos y todas.

Cuando el querido y respetado Prof. Pedro Godoy me cursa la invitación para escribir la presentación de esta Tercera Edición del libro *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*, me vinieron a la mente jóvenes y adultos que no han tenido la oportunidad de acceder a la Educación Superior y la brillante oportunidad de hablar en nombre de todos ellos.

Según datos estadísticos de la UNESCO, existen 235 millones de personas inscritas en las universidades, sin embargo, la brecha de la desigualdad entre los países y las regiones es latente. En el Paraguay existen 52 Universidades de las cuales 44 son privadas y 8 son oficiales según los datos del Ministerio de Educación y Ciencias. El Instituto Nacional de Estadísticas, menciona que el Paraguay tiene una población de 7.554.796 habitantes; y según la Encuesta Permanente de Hogares del año 2021, el 27 % de la población paraguaya son jóvenes de entre 15 y 29 años y el 47 % sólo trabaja, lo que representa que apenas un poco más de la mitad de los jóvenes estudian y los que culminan la carrera universitaria solo representan el 10 % de las personas que en algún momento se han matriculado en las universidades, esto demuestra que tenemos una deuda pendiente con ese 90 % de desertados y con el 47 % que no accede a la Educación Superior por desigualdades existentes.

Se habla en los foros, en los debates mundiales, en las cumbres internacionales, de las necesidades vinculadas a la Educación Superior que tiene la población, pero si no redoblamos el esfuerzo desde el Estado a través de las políticas públicas, la vinculación de la sociedad civil, las instituciones públicas y privadas, seguiremos en la línea de la desigualdad y la exclusión de los más necesitados, violando el derecho fundamental del ser humano, por lo tanto, debemos ser capaces desde el amor al otro a derribar las barreras que imposibiliten ejercer su derecho a cualquier ciudadano de un país, especialmente de aquellos

que habitamos un territorio en vías de desarrollo.

Es una necesidad para las universidades de hoy desarrollar ciencias más humanizadas, centrándonos en lo más valioso el cual es el ser humano, formando líderes con pensamiento crítico, reflexivo, aperturista y, sobre todo, con valores altruistas, que permitan cambiar la mirada de una sociedad apática ante las necesidades de sus semejantes, brindando las herramientas necesarias para vivir en una sociedad más justa, equitativa e igualitaria, porque sin dudas la educación siempre será el camino para dar el salto transformacional que necesitamos como sociedad.

*“Solo con amor se puede hacer el milagro de la educación”*

*Ramón Indalecio Cardozo – Docente Paraguayo*

PROF. DR. VÍCTOR RÍOS OJEDA  
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR (UNP)

La Educación Superior en el Paraguay tiene sus antecedentes en la creación de las dos escuelas de derecho, la primera que fue creada en 1850 y se denominó “Escuela de Derecho Civil y Político” y tuvo apenas cinco años de vida institucional y la segunda, en 1882 que se denominó “Escuela de Derecho”, institución que fue anexada al Colegio Nacional. La gestión y la experiencia de la segunda institución facilitó la fundación de la primera universidad pública del país, la Universidad Nacional (de Asunción) en 1889. Si consideramos los años de funcionamiento institucional de las dos escuelas de derecho y de la primera universidad estatal podemos afirmar que el nivel de la Educación Superior tiene ciento cuarenta y cuatro años de vigencia en el país.

El concepto de la Educación Superior comenzó a acuñarse hacia la década de los 60 del siglo pasado para referirse al nivel formativo postsecundario. Como consecuencia del fenómeno —en los países desarrollados— que se dio en llamar la masificación de la educación universitaria, trajo consigo la diversificación institucional, esto es, la universidad dejó de ser la única institución por excelencia de la Educación Superior y surgieron otras denominaciones como institutos universitarios, institutos superiores, colegios universitarios que pasaron a gestionar la educación universitaria junto con las universidades. Además, la Educación Superior dejó de ser sinónimo de educación universitaria para pasar a ser el nivel de formación profesional superior (Krotsch, 2001).

En virtud de la Ley N.º 1264 General de Educación promulgada en 1998 se estructura la educación formal en tres niveles, pasando a denominarse el último, de Educación Superior y que se caracteriza por ser binaria, al identificarse instituciones que brindan Educación Superior universitaria que son las universidades y los institutos superiores, de otras que gestionan la Educación Superior terciaria no universitaria que brindan formación técnica profesional, bajo la figura de instituciones de formación profesional del tercer nivel, que son los institutos técnicos superiores y los institutos de formación docente. Estas cuatro instituciones conforme con la mencionada disposición legal pasan a formar parte del sistema de educación nacional. Esta normativa jurídica recoge la Ley N.º 4995 de Educación Superior que actualmente rige la gestión de las instituciones de Educación Superior.

En la configuración de las instituciones de Educación Superior no se debe obviar la especificidad de la figura de la universidad, por ser ella la entidad que a lo largo de su desarrollo institucional se ha caracterizado por su autonomía para desarrollar el pensamiento plural, crítico e inclusivo, tanto desde la libertad de cátedra como desde la libertad para la investigación científica y tecnológica, y para las actividades de extensión universitaria (De Sousa Santos, 2004). Estas libertades que otorga el Estado, con rango constitucional y legal a la universidad es lo que la literatura especializada denomina autonomía universitaria que representa su rasgo identitario. En el análisis y la reflexión del sistema de la Educación Superior, desde mi perspectiva, esta especificidad de la universidad es fundamental para comprender su responsabilidad misional.

La autonomía universitaria en el contexto latinoamericano de los gobiernos del cono sur constituidos en su mayoría por dictaduras militares y, particularmente, el paraguay en las décadas de los 70 y 80 del siglo pasado, representó en la sociedad, en la figura de la universidad, como el único espacio de libertad en el sentido de la pluralidad ideológica y la crítica al sistema social, político, económico y cultural. En este contexto, la universidad sustentada en su autonomía significó el sentido de lucha contra la represión en la sociedad, es decir, la represión y la violencia que ejercían los gobiernos contra los miembros de la comunidad universitaria fueron consideradas, como represión y violencia contra toda la sociedad. La universidad latinoamericana se convirtió en un símbolo de luchas por la libertad, la democracia y la justicia (Giménez, 2011).

Las necesidades, los desafíos y las demandas que hoy se plantean a la Educación Superior desde los distintos diagnósticos, estudios e investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional, subsumen el rasgo identitario y la especificidad de la universidad: su autonomía, para despojarla y con ello, igualar con las demás instituciones de la Educación Superior. Las reformas de este nivel educativo emprendidas a nivel internacional en la década de los 90 del siglo pasado, tienen como denominador común este rasgo. Desde mi parecer, el derecho a la educación y particularmente la superior, como la equidad, la pertinencia y la calidad, sólo podrán debatirse y estar garantizados de manera plural y crítica con base en la autonomía universitaria.

Considerando solo el periodo del proceso democrático iniciado en el año 1989 en nuestro país, se promulgaron la constitución nacional y seis leyes vinculadas con la Educación Superior. A mi modo de ver, lo que debe considerarse de la carta magna en la gestión y la reforma de las instituciones de Educación Superior y específicamente, en la universitaria, es el modelo de Estado Social de Derecho, la forma de gobierno que es la democrática, representativa, participativa y pluralista y las referidas a las garantías de la igualdad, del derecho a la educación y de sus fines, del derecho de aprender y de la libertad de enseñar, de la responsabilidad educativa, de las obligaciones del Estado, de la educación técnica, de las universidades e institutos superiores

y de los fondos para becas y ayudas. Respecto de las disposiciones legales, cabe mencionar los contenidos de la Ley de Universidades, la Ley General de Ciencia y Tecnología, la Ley Educación de Educación, la Ley que crea la Agencia Nacional de Educación Superior, y la Ley que establece la gratuidad de los cursos de admisión y de grado en todas las universidades públicas del país, en el Instituto Superior de Bellas Artes, Instituto Nacional de Educación Superior, en institutos de formación docente dependientes del Ministerio de Educación y Ciencias y en el Instituto Nacional de Salud. Estas normativas tenían como finalidad reformar la Educación Superior en Paraguay.

Debemos reconocer que hubo avances en la Educación Superior del Paraguay, si comparamos la situación con décadas pasadas pero el rezago ha sido histórico en este nivel educativo, lo que sigue obligando al Estado a redoblar sus esfuerzos para concretar, a través de la implementación de políticas públicas efectivas, el derecho a una Educación Superior inclusiva, democrática, pertinente y de calidad para todos.

Los ensayos que reúne este volumen incluyen perspectivas y miradas distintas sobre la Educación Superior, tanto desde el escenario internacional como de la realidad nacional. Los autores de esta colección son actores de este nivel educativo, con formación profesional universitaria, algunos con experiencia en la gestión directiva en instituciones educativas, otros en entidades estatales y la mayoría en la cátedra.

La pluralidad de temas, visiones y abordajes que plantea la reflexión nos invita a seguir debatiendo el rol de las instituciones de Educación Superior respecto de su vinculación con la sociedad, con el Estado, con los organismos públicos, de su responsabilidad con las políticas públicas y del compromiso social. Los contenidos del material refieren al papel que deben asumir las instituciones, los organismos públicos y privados y la sociedad civil en este escenario educativo.

Los aportes y las reflexiones, como los de esta publicación, sobre la Educación Superior son bienvenidos para debatir y construir entre todos, con base en el conocimiento, la reforma que todos anhelamos.



PROF. MGTR. RODOLFO ELÍAS

Han pasado más de treinta años desde el inicio de la transición democrática en Paraguay y estamos por alcanzar tres décadas desde que comenzó la última reforma de la educación en nuestro país. Este tiempo estuvo marcado por un gran dinamismo en el sector educativo. Se ha ampliado considerablemente la inversión pública en educación, ha crecido significativamente la cobertura en todos los niveles educativos, incluyendo la Educación Superior, se han planteado diferentes tipos de programas y abordajes pedagógicos; y también se desarrollaron planes, programas, marcos normativos, con la Ley General de Educación (1998), la Ley de Educación Superior (2013), la ley que establece la Carta Orgánica de Educación (2017), entre otras.

A pesar de estos avances, subsisten problemas: todavía operan mecanismos de exclusión, que terminan con el abandono de estudiantes de la escuela desde el tercer ciclo de la educación básica; todos los estudios nacionales e internacionales en los que participan estudiantes de Paraguay registran bajos rendimientos en áreas básicas; se puede observar desigualdad en el acceso y en la condiciones educativas, la educación escolar no responde de manera adecuada a la diversidad personal, social y cultural de nuestra población.

En el ámbito de la Educación Superior se da un fenómeno bastante similar: un gran crecimiento de la oferta educativa con un aumento de universidades e institutos superiores, tanto públicos como privados, en todo el país, la creación de numerosos programas de post grado en diferentes disciplinas, la aprobación de la Ley N.4995 de Educación Superior (mencionada anteriormente) y la instalación de organismos e instancias previstas en esta ley tales como el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) y la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES).

Así también se puede señalar que permanecen grandes necesidades en el campo de la Educación Superior en el país, donde el crecimiento cuantitativo no siempre fue acompañado por un mejoramiento de la calidad, principalmente en términos del fortalecimiento institucional, en cuanto a sus ofertas educativas, incluyendo la relevancia y la pertinencia de sus programas de estudios, y en la generación de conocimientos que contribuya a superar los grandes problemas sociales, económicos y ambientales que existen e incluso que se han profundizado en las últimas décadas.

La realización de investigaciones relacionadas a la educación ha sido escasa en las Instituciones de Educación Superior, hecho que refleja la poca producción científica promovida desde el ámbito universitario. Tal como señala Galeano “la investigación científica y la formación de investigadores nunca cobraron la mínima relevancia como actividad académica institucionalizada en la universidad paraguaya” (2006, p. 38).<sup>1</sup> Según Galeano, se registró un mayor dinamismo en algunas facultades e institutos, dinamismo que se explicaba por el apoyo de la cooperación internacional.

Entre los motivos de la carencia de investigación de las Instituciones de Educación Superior, Rivarola (2004)<sup>2</sup> señalaba la falta de una política nacional de investigación, el fuerte sesgo profesional que arrastra históricamente la universidad paraguaya, la carencia de recursos humanos especializados, las graves limitaciones financieras y la falta de vínculos institucionales y programáticos con el sector productivo. En un documento de la Comisión Nacional de Reforma de la Educación Superior (2006)<sup>3</sup> se afirma que la investigación científica prácticamente no ha formado parte de las actividades académicas considerando dos hechos: el escaso margen de producción científica (investigaciones, producción de conocimientos, libros editados, participación institucional en el debate sobre problemas nacionales) y el reducido monto y la composición del presupuesto destinado a la investigación.

El desarrollo de la investigación, correspondiente a los primeros años del siglo XXI ha tenido ciertos cambios, principalmente con el desarrollo de nuevos fondos destinados a la investigación y a los investigadores en programas como PROCENCIA y Programa Nacional de Incentivo a los Investigadores (PRONII) impulsados por el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (CONACYT). Sin embargo, aún persisten grandes necesidades en términos de la producción de conocimientos científicos.

En este marco, resulta sumamente oportuna la publicación del presente material, que reúne artículos de especialistas en Educación Superior, todos ellos, profesionales con amplia experiencia y formación en los procesos de institucionalización y gestión de unidades académicas en la Educación Superior.

---

<sup>1</sup> Galeano, L.A. (2006). Situación y tendencias de la educación superior: Bases para una nueva Ley General de Educación. Asunción: CONEC.

<sup>2</sup> Rivarola, D. (2004). La educación superior universitaria en Paraguay (2da. Ed.). Asunción, MEC, IESALC/UNESCO, CONEC.

<sup>3</sup> Comisión Nacional de Reforma de la Educación Superior (2006). Documento de discusión sobre la reforma de la educación superior. Asunción: MEC/CONEC.

Los artículos giran sobre temáticas generales referidas al vínculo entre la Educación Superior y la sociedad: la relación entre la educación y la sociedad, las funciones sustantivas de las instituciones de Educación Superior, sobre la incidencia de las instituciones de Educación Superior en el diseño de políticas públicas, el compromiso social de la Educación Superior. Además, el volumen incluye una serie de artículos específicos en torno a la gestión académica y la institucionalización de las universidades e institutos superiores y aborda temáticas tales como: planificación estratégica, diseño y elaboración de planes de desarrollo, actualización continua de docentes, extensión universitaria, investigación, evaluación, bienestar universitario, seguimiento a egresados, gestión y desarrollo de personas y calidad de la Educación Superior.

Los datos y reflexiones presentados en este volumen ayudarán al debate sobre el estado de la Educación Superior y también servirá como un material de referencia para la formación y capacitación de profesionales encargados de la gestión académica en universidades e institutos superiores, fortaleciendo las capacidades institucionales, condición necesaria para aspirar elevar el nivel académico y el aporte de la Educación Superior al logro de una mayor equidad y calidad de vida en nuestra sociedad.

Finalizo esta presentación citando una reflexión fundamental, realizada en uno de los artículos de este volumen: “La educación debe responder a necesidades y demandas de toda la sociedad como instrumento y medio político de cambio, como herramienta que facilite la transmisión y creación de conocimientos en conjunto, con todas las partes involucradas con sus visiones y desafíos contemplados, por ello, el imperativo de siempre es reflexionar y analizar sobre los mecanismos de su desarrollo tanto en el currículum como en lo metodológico y pedagógico desde todos los enfoques y las áreas que conlleva” (Godoy y Ruiz Díaz).



El Centro de Estudios Integrales también reconocido como CEDEI, es una entidad civil, sin fines de lucro; es un organismo representativo, deliberativo, consultivo, resolutorio, con posibilidad de articularse a otras organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional para contribuir en la construcción de un país con excelencia y desarrollo integral.

#### PRINCIPIOS DEL CEDEI

1. Construcción de un espacio pluralista sin discriminación religiosa, política, nacional, étnica y de identidades.
2. Responsabilidad en el compromiso que implica coherencia y entrega en lo que respecta a los objetivos del CEDEI.
3. Democracia en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
4. Autonomía e independencia en el gobierno de la organización.
5. Desarrollo constante, la organización es producto y parte de un proceso en construcción.
6. Las bases que la sostienen son: la igualdad, la participación, la solidaridad, la justicia, y la ética profesional.

#### OBJETIVOS.

- **Objetivo General:**  
Contribuir en el diseño e implementación de políticas para organismos públicos, privados y sociales que garanticen el pleno derecho en la construcción de un país con excelencia y desarrollo integral.
- **Objetivos Específicos:**
  - a. elaborar propuestas de incidencia para el ámbito público, privado y social.
  - b. coordinar acciones de interés a nivel municipal, departamental y/o nacional con organismos públicos y privados de carácter nacional e internacional.
  - c. implementar y socializar planes, programas y proyectos que propicien el pleno derecho de un país con excelencia y desarrollo.

Desde su fundación (2013), la institución ha mantenido acuerdos y cooperación interinstitucional con miras al cumplimiento de los objetivos presentados; en ese sentido, una de las acciones de mayor impacto que ha desarrollado son los artículos publicados en el **Diario 5días** tanto en su versión impresa y digital; cuyos antecedentes de contenido reflexivo datan del **Proyecto Agenda de Conferencias, Seminarios, Conversatorios y Talleres del CEDEI**, declarado de interés departamental por la Gobernación del Departamento Central en el periodo 2015, y declarado de interés nacional y educativo por la Honorable Cámara de Diputados en el periodo 2015 y 2017; y reconocido con el Premio República otorgado por el Congreso Nacional en el periodo 2018.

De esta manera el material recopila los artículos de opinión presentados desde la sección **5días Profesional**, como del material didáctico **Guía Práctica para elaboración de Planes y Políticas en Educación Superior**, orientada a la comunidad educativa de las Instituciones de Educación Superior de gestión pública y privada, mediante el apoyo de organizaciones e instituciones frateras al CEDEI.

**“Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior”**, declarado de interés nacional por la Honorable Cámara de Diputados en el periodo 2020 y por la Honorable Cámara de Senadores en el periodo 2021, pretende contribuir en espacios de formación, reflexión y análisis sobre temas de interés académico y social. Apostando a la vez a la construcción de ciudadanía mediante la incidencia de la Educación Superior con calidad hacia una sociedad en permanentes cambios y desafíos a nivel nacional y regional. Por esto, así como la primera, segunda y tercera edición, la distribución de esta cuarta edición será gratuita, tanto en su versión impresa como digital.

**CAPITULO I:  
EDUCACIÓN, SOCIEDAD Y ESTADO**



# ¿CÓMO NOS VINCULAMOS DESDE LA EDUCACIÓN CON LA SOCIEDAD?

REFLEXIONES DESDE LA MIRADA DE LA EDUCACIÓN POPULAR.  
MGR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
LIC. WILFRIDO RUIZ DÍAZ

## LA EDUCACIÓN HOY

La educación debe responder a necesidades y demandas de toda la sociedad como instrumento y medio político de cambio, como herramienta que facilite la transmisión y creación de conocimientos en conjunto, con todas las partes involucradas con sus visiones y desafíos contemplados, por ello, el imperativo de siempre es reflexionar y analizar sobre los mecanismos de su desarrollo, tanto en el currículum como en lo metodológico y pedagógico desde todos los enfoques y las áreas que conlleva.

La escuela tradicional no responde a los actuales desafíos que podemos denominar como “la nueva cuestión social emergente”, pues, para que esto ocurra, necesariamente deben ser incluidos en el debate distintos paradigmas que posicionen la educación desde otras perspectivas.

La educación no se encuentra ajena a la discusión de los nuevos escenarios de la crisis en la nueva cuestión social, es más, es un complemento esencial de ella, y así, la coyuntura actual interpela el actuar del ser educador hoy y su proyección a futuro.

La forma de educar y la más implementada es **la bancaria**, donde se deposita información sin ningún tipo de análisis que nos oriente a relacionarlo con el entorno, incluso, muchas veces, hasta con el más inmediato.

Para superarlo, debemos de analizar con criterio crítico y reflexivo nuestro actuar cotidiano, la manera de cumplir con nuestro rol de ser educador, función social reflejada posteriormente en nuestra intervención y actuar profesional o personal, evaluada a futuro.

Como actores sociales inmersos y partícipes de la realidad social, vamos construyendo y reconstruyendo las relaciones del conjunto, reforzándolos o reorientándolos, y esa es la función del educador, incidir en su entorno social ayudando a una crítica a las acciones y analizando las realidades cotidianas de la comunidad, del país y por sobre todo del actual mundo globalizado.

Para impulsar una educación, integral y participativa, debemos caminar por una enseñanza liberadora que nos separe y haga una marcada diferencia con la forma mecánica de expedir informaciones desde un alto escenario a receptores muchas veces sin criterios y sin sus totales capacidades analíticas e intelectuales desarrolladas al no tener la estimulación necesaria. A fin de clarificar las diferencias entre una educación liberadora y una educación tradicional, se presenta a continuación algunas diferencias sustanciales:

<b>EDUCACIÓN LIBERADORA</b>	<b>EDUCACIÓN TRADICIONAL</b>
<p>Mira a la persona como Sujetos de Derechos.</p> <p>Participativa, incluyente, afectiva.</p> <p>Se vincula con la realidad, al entorno más inmediato para su análisis y comprensión.</p> <p>Escucha, observa, deja hacer y orienta/asesora acorde a las necesidades.</p> <p>Desarrolla la empatía y el respeto a la diversidad.</p> <p>Acepta las diferencias y encamina las discusiones y posiciones encontradas hacia el consenso.</p> <p>Estimula y apoya la participación activa, en aula y fuera de ella pues comprende que la educación es un todo.</p>	<p>Las personas son como objetos moldeados y acepta el castigo en caso de salirse de las normas.</p> <p>Instala el miedo y el silencio (velado pero activo) como parte del modo de aprendizaje.</p> <p>Se ajusta a los programas establecidos por el ente rector de la educación.</p> <p>Se impone y arbitra según criterio individual o formal</p> <p>Habla mucho y es el centro de la información que los demás deben recibir, no contempla la divergencia.</p> <p>No permite las discusiones y debates fuera de lo estrictos límites del programa, mantiene y hace respetar su estatus superior dentro y fuera del aula.</p>

Las diferencias mencionadas nos permitirán afrontar mejor los desafíos de la educación moderna, que presenta a la tecnología como un nuevo aliado que no puede dejar de considerarse en el mundo de hoy; esta tecnología debe ser accesible a los diferentes sectores sociales, de lo contrario, los niveles de exclusión serán mayores.

Un mundo más globalizado y con más tecnología derrumba barreras, atrae consigo mayor información y expande las fronteras del conocimiento, pero debe ser discernida y utilizada por el educador y el educando con responsabilidad y pertinencia.

Los cimientos puestos por Paulo Freire<sup>4</sup> en cuanto a la Educación Popular, han calado hondo en la región y el mundo como semillas (ideas) sembradas y cosechadas en el tiempo, que nos permite ver la educación desde una mirada más humanizadora, crítica, reflexiva y analítica,

<sup>4</sup> Paulo Reglus Neves Freire (1921- 1997), profesor y filósofo brasileño, impulsor de la corriente de la “Pedagogía Crítica”, desde muy joven trabajó con los sectores pobres de su ciudad, Pernambuco, apuntó siempre a la educación popular como alternativa a la enseñanza oficial. Entre sus obras más importantes están: “La educación como práctica de la libertad” y el famoso libro “Pedagogía del oprimido”. Ocupó puestos importantes en el esquema gubernamental de educación, enseñó y dio charlas magistrales en varias universidades. Sus legados y aportes son considerados de suma importancia en el arte de educar hasta hoy.

ante los desafíos de un escenario de crisis política, social y cultural.

Actualmente, a la visión local y comunitaria desarrollada por Freire en el cual cada individuo es una escuela y tiene mucho por enseñar, se le agrega la visión de totalidad, la mirada del todo y su influencia en las partes, de esta forma, se puede entender qué pasa en el mundo y cómo los sucesos lejanos influyen en nuestra realidad comunitaria e incluso familiar.

La educación ha caído bajo las manos invisibles del mercado que todo lo regula, se ha mercantilizado y dejado de lado a la gran mayoría de la población que no cuenta con los medios para acceder a una educación de calidad (materiales y programas actualizados).

Con este escenario, difícilmente puedan solucionarse los problemas sociales y muchos menos el de la educación, por ello, la educación liberadora como debate dentro de la sociedad debe incidir en una nueva apuesta que se inicia desde lo más básico en las relaciones como educador-educando; educando-educador, teniendo como referencia al ser humano inserto y protagonista en la sociedad.

Para encaminarnos hacia esta nueva manera de educar y educarnos, es necesaria la participación de amplios sectores de la población, campesinos, obreros, movimientos, sociales, etcétera; dicha participación debe de enmarcarse hacia una reforma que responda a los desafíos de un mundo dividido entre los pocos que tienen demasiado y los demasiados que tienen poco; poco no sólo en el ámbito de las riquezas materiales sino, por sobre todo, en el saber y los conocimientos.

### **Aportes de la Educación Popular**

La Educación Popular es una herramienta que nos permite interpelarnos a nosotros mismos en nuestra faceta de educadores. A diferencia de la Educación Tradicional o Bancaria, el centro de las relaciones se construye desde el entorno más inmediato, reflexionando y analizando la misma realidad en la que nos encontramos, donde nosotros aprendemos a partir de la socialización con actores de la sociedad, comunidad y educandos.

Las relaciones que desarrollamos en nuestros espacios es nuestra principal materia de trabajo, con ellas vamos formando pensamiento, de los educandos vamos aprendiendo y afinando nuestros métodos, en este estadio lo importante es aprender a comprender que no estamos solos y que la educación la hacemos entre todos, que no somos los irradiadores del saber concentrado sino unos organizadores del aprendizaje.

La educación popular no renuncia a lo académico, al contrario, es el espacio en el cual se pone

a prueba empírica las hipótesis, las síntesis y resultados de todas las áreas de los saberes posibles al alcance comunitario, la educación popular es la humanización de la educación por encima de la mercancía, pero con una mirada desde y hacia la realidad inmediata sin perder el todo complejo y cambiante que nos rodea.

La teoría de la Participación social contribuye plenamente a esta labor, donde existe un reconocimiento hacia las personas como sujetos de derechos, y promueve la organización, movilización y participación de todos aquellos sectores de la sociedad.

Debido a las faltas de respuestas del Estado como garante del cumplimiento de los Derechos Humanos, el protagonismo de varios sectores es necesario para la exigibilidad y acceso de estos derechos, muchas veces negados a una amplia población de nuestro país.

Si bien se promueve una teoría enmarcada en la Protección Social donde los Estados se definen y asumen como Estado Social de Derecho, dentro del cual, uno de los derechos a ser garantizados es la Educación; contradictoriamente este resultado aún se encuentra lejano con base en las condiciones actuales que se observan, sobre todo en comunidades lejanas al centro capitalino.

El apego a la Educación Tradicional y la evidente elitización de nuestra educación a sectores con mayor poder adquisitivo, evidencian que nuestra educación se encuentra en terapia intensiva, restando importancia a otros grupos sociales que se encuentran en resistencia permanente para subsistir en el sistema educativo formal.

Las teorías y su pertinencia deben ser humanistas, críticas y participativas, que consideren la inclusión de amplios sectores de la sociedad, sin privilegios de pocos para detrimento de muchos.

Teorías que desafíen el *statu quo* en pos de una sociedad más equitativa para todos y todas; solo así es posible rever situaciones de desigualdad para garantizar el acceso de la educación como derecho.

Es y debe de ser la escuela popular la que enseñe y exija el respeto por los derechos consagrados por los Estados modernos y los organismos internacionales, es y debe de ser el espacio de crecimiento en las artes y ciencias, es el lugar donde las personas se sientan humanos y no sólo un número en las estadísticas del sistema educativo actual, en ese espacio, nosotros, los educadores, debemos ser los impulsores y los que encaminemos hacia la educación superadora y, por ende, emancipadora.

## FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: DESCRIPCIÓN.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
DRA. ÁNGELA MAGDALENA FERREIRA SILVERA

Los acontecimientos sanitarios (Covid-19) imprimirán cambios radicales en todas las instituciones de Educación Superior, pero en forma especial, a las universidades como la entidad más representativa y estandarte de este nivel.

*“La finalidad principal de las universidades, de los institutos superiores será la formación profesional superior, la investigación científica y la tecnológica, así como la extensión universitaria”,* según enuncia el artículo 79 de nuestra constitución nacional.

Para lograrlo, las instituciones de Educación Superior, otorgan autonomía decisoria a las autoridades académicas institucionales y proponen reuniones periódicas con el plantel docente y entrevista con el plantel no docente como estrategia de comunicación de las metas, objetivos y líneas directrices del proyecto educativo institucional.

En este caso, *los pilares y las funciones sustantivas* de la Educación Superior, *la docencia, la extensión universitaria e investigación,* pueden ser identificadas/visibilizadas en direcciones generales, que normalmente desarrollan acciones en coordinación con la dependencia de Gestión de Calidad Educativa, con miras a responder a los desafíos de acreditación de carreras de grado, programas de posgrados y evaluación institucional realizadas por la ANEAES (*Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior,*) así como la instalación de la cultura de la evaluación en la comunidad educativa.

De esta manera, la política respecto a la consolidación de la comunidad educativa se orienta hacia la búsqueda de construir sentido de identidad de estudiantes, docentes, direcciones, coordinaciones, y personal administrativo y de apoyo.

A continuación, presentamos una breve descripción de las funciones sustantivas de las instituciones de Educación Superior:

- ***docencia:*** La docencia es uno de los aspectos prioritarios de las instituciones de Educación Superior, en ese sentido, debe ofrecerse oportunidades de formación en el área pedagógica por medio del otorgamiento de aranceles diferenciados a los docentes, en los programas de especialización y maestrías implementadas.

Se entiende que la calidad de la docencia se vincula de manera estrecha con el perfil pedagógico de los docentes universitarios por lo cual se establece como requisito para la contratación de los mismos, cuenten con formación en didáctica universitaria o se hallen cursando dicha formación.

El plantel docente debe estar conformado por docentes contratados que acceden al cargo por mérito profesional y académico.

- ***investigación:*** La investigación se realiza desde la perspectiva de la aproximación de los estudiantes a la experiencia de la metodología de la investigación por medio de la formación en aula y la realización de trabajos de investigación.

Experiencias de trabajos de investigación realizados en el marco de los procesos formativos son importantes para la base de eventos y publicaciones científicas, que se vincula directamente con la gestión de iniciación y seguimiento en investigación científica a los estudiantes y docentes.

A partir de estas experiencias se sustentan las líneas de investigación, orientadas a estimular la redacción de artículos académicos y científicos con miras a la publicación en la revista de la institución y de otros organismos de interés.

- ***extensión universitaria:*** La extensión universitaria comprende el conjunto de actividades conducentes a identificar los problemas y demandas de la sociedad y su medio, coordinar las correspondientes acciones de transferencia y reorientar y recrear actividades de docencia e investigación a partir de la interacción con ese contexto. En este sentido *la extensión implica un aprendizaje recíproco, porque las instituciones de Educación Superior, al conocer la realidad nacional, enriquecen y redimensionan toda su actividad académica.*

*La extensión, entonces, constituye un puente entre las actividades de investigación y docencia con las demandas educativas de la sociedad.*

La extensión es desarrollada mayoritariamente desde la iniciativa de los estudiantes con orientación y acompañamiento de los docentes, atendiendo su relación con la formación profesional.

Todo lo expuesto se sustenta además en lo que establece la Ley N.º 4.995 de la Educación Superior en la Sección II, artículo 2, donde define el objeto de la Educación Superior como “la

*formación personal, académica y profesional de los estudiantes, así como la producción de conocimientos, el desarrollo del saber y del pensamiento en las diversas disciplinas y la extensión de la cultura y los servicios a la sociedad. La Educación Superior es un bien público y, por ende, es un factor fundamental para el desarrollo del país, en democracia y con equidad”.*

**Algunos aspectos a considerar en el proceso de articulación de las funciones sustantivas son:**

- la **participación** de todos los estamentos,
- las **evidencias** y medios de verificación como garante del proceso,
- la comprensión de la **cultura de la evaluación** en el seno de las carreras, a fin de apostar a los estándares de calidad que demanda la sociedad,
- y la **innovación** con el desarrollo y la apuesta de la triangulación académica (docencia, extensión e investigación), con el objeto de diseñar propuestas o proyectos que puedan presentarse como servicios a diferentes organismos de cooperación local e internacional, contribuyendo de esta manera con la sostenibilidad de la carrera e incidencia en políticas públicas y sociales.

Finalmente, reflexionemos y analicemos la necesidad de revisar y recrear a la luz de los desafíos emergentes las funciones sustantivas de las universidades e institutos superiores que, si bien estas son irrenunciables, es prioridad el impulsar nuevas iniciativas y acciones que posicionen a estas entidades con posturas epistemológicas en la producción de conocimientos y respuestas a los problemas-necesidades que aquejan a la sociedad.

## APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL EN AULAS UNIVERSITARIAS.

DRA. LIDA VALENZUELA  
DRA. MIRNA MIÑO

La inteligencia emocional es la habilidad de reconocer, regular y comprender las emociones, tanto en uno mismo como en los demás, ayuda a conectar con otras personas, forjar relaciones empáticas, comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y expresar los propios sentimientos (Martins, 2022).

Incorporar la formación emocional en la Educación Superior supone un cambio de perspectiva acerca del papel del docente y del estudiante, de la facultad en las interacciones en el aula, a fin de preparar al educando para una vida personal y profesional que responda a los momentos de crisis, incertidumbres, características propias de la sociedad del momento (Vivas García, 2003).

El presente trabajo resalta la importancia que se presta actualmente a la educación emocional en las aulas universitarias en cuanto a la formación para la vida y para lograr el éxito personal y profesional de los estudiantes (Niño González, García García, & Caldevilla Domínguez, 2017).

Cobra importancia el análisis y la incorporación de la educación emocional en los espacios de aprendizajes, a fin de lograr “alcanzar una vida plena, gracias a las habilidades no exclusivamente intelectuales, como se pensó mucho tiempo” (Gutiérrez, 2018, p.6).

En efecto, Mirá, Parra y Beltrán (2017) describen en su investigación que la mayoría de instituciones educativas desconocen sobre los beneficios de la implementación de la Inteligencia Emocional en el aula; por otro lado, existen instituciones comprometidas con la innovación educativa que implementan modelos vinculados a la Inteligencia Emocional para un progreso permanente, dotando de herramientas necesarias para un mejor equilibrio emocional y psicológico, logrando así, estudiantes exitosos y con una gran calidad humana (García, 2019).

Es así que Teoría del Aprendizaje Cognoscitivo Social postulado por Albert Bandura, toma en cuenta no sólo las experiencias directas, también, se enfoca en la adquisición de nueva información (Flórez y Ramírez, 2013).

Por lo tanto, esta teoría se fundamenta en la corriente cognoscitiva, pues, se basa en el afecto

y conocimiento, logrando así, mejorar la motivación, disposición, expectativas, actitudes, emociones, acciones e intereses del estudiante; además, se fundamenta en los principios constructivistas para el desarrollo de nuevos aprendizajes (Tünnermann, 2014).

Al analizar el rol del profesor para incorporar efectivamente la educación emocional, empezando con sus actitudes y comportamientos, se destaca que estos deben ofrecer un clima de seguridad, respeto y confianza.

Ante lo expuesto, es preciso vivenciar el desarrollo de la capacidad empática con el estudiante para establecer relaciones de confianza y cordialidad, ser receptivo con el ser humano para facilitar la comunicación afectuosa y establecer relaciones positivas en el entorno del aprendizaje (López, 2012).

La educación emocional tiene un enfoque de ciclo vital. A lo largo de la vida se pueden producir conflictos que afectan al estado emocional y que requieren una atención psicopedagógica (Valenzuela, 2010).

En efecto, esta autora especifica claramente las siguientes consideraciones: Educar con inteligencia emocional implica que el profesorado sepa identificar sus sentimientos y emociones, sepa controlar su expresión, no reprimirla sino ofrecer modelos adecuados de expresión, sobre todo cuando se trata de emociones negativas que suelen ser más difíciles de comunicar de una forma respetuosa.

“Uno de los requisitos para que el profesorado asuma la misión de desarrollar la inteligencia emocional de sus alumnos es que se comprometa a desarrollar su propia inteligencia emocional” (Valenzuela, 2010, p. 55).

Apoyando estas ideas, Bourdieu (2011) resaltó la importancia y la necesidad de saber enfrentar las incertidumbres, los conflictos que actualmente afloran en la sociedad y es en este contexto de incertidumbres que se realiza hoy el ejercicio de la profesión docente para lograr aprendizajes personales y profesionales.

Bisquerra enfatiza que la educación emocional, debe ser un proceso educativo, continuo y permanente, que permita potenciar el desarrollo de las competencias emocionales en los estudiantes como un elemento esencial del desarrollo integral de la persona, a fin de capacitarlo para la vida, con la finalidad de aumentar el bienestar personal y social (Bisquerra, 2005).

Hurtado (2015) destaca que las emociones envuelven a la persona, por tanto, una enseñanza

que parta de las emociones, dará lugar a una educación holística e integral del ser humano.

Con estas premisas amerita propiciar un clima académico, con enfoque de atención a las emociones para desarrollar las competencias emocionales, desde la planificación del docente universitario hasta el logro de esa capacidad, por medio de diversas situaciones y estrategias didácticas conforme al nivel y a las necesidades del entorno.

Finalmente, ser emocional y socialmente inteligente, significa gestionar con eficacia el cambio personal desde las aulas de la Educación Superior, a fin de ayudar a la “formación social y ambiental de manera realista y flexible, es decir, afrontar las situaciones inmediatas, resolver problemas, tomar decisiones y mostrar optimismo, actitud positiva y automotivación” (Bar-On, como se citó en Ruvalcaba, Gallegos, & Fuerte, 2017, p.78).

# **INCLUSIÓN, UN TEMA DE DIFÍCIL ACCESO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR PARAGUAYA.**

DR. FABIÁN FRANCO  
DRA. NIDIA VIVIANA RUIZ PRIETO

## **La inclusión como objetivo de desarrollo sustentable**

Desde la Declaración de Incheon (UNESCO, 2016), se han venido implementando y sugiriendo cambios en la educación a todos los niveles, para incluir a personas, que son y han sido marginadas por distintas razones.

Cuando pensamos en ser inclusivos, algunas veces tendemos a pensar o imaginar a un estudiante en silla de ruedas, pero la inclusión va más allá de discapacidades físicas o cognitivas, es un concepto que pretende incluir a diversas personas con distintas habilidades o condiciones, que no han sido contempladas dentro de los programas de Educación Superior (Sebastián-Herredero & Lara, 2020).

Esto implica una serie de consideraciones, culturales, económicos e históricas en los lugares donde se pretende establecer este tipo de políticas. Las mismas, además, poseen barreras que están también relacionadas con paradigmas occidentales u orientales, que no con homólogos, lo que significa un cambio de paradigma para las culturas no paralelas.

Según este desarrollo, los objetivos y los tiempos para la implementación de los cambios obedecen a acuerdos que son promocionados nuevamente por organismos internacionales que favorezcan el acceso a la educación de sectores excluidos y que responde a necesidades de comercio o profesionalización de sectores para un mejor acceso a empresas dedicadas a diversos rubros, que no encuentran profesionales calificados en los países donde desarrollan su actividad económica.

## **Qué estamos incluyendo**

La inclusión es la aceptación o interacción con seres humanos que no poseen un desenvolvimiento promedio en la Educación Superior.

Esta falta de inclusión se debe a factores como, la raza (negros o indígenas), el género (LGTBIQ+), la discapacidad física y la neurodivergencia. Además están los excluidos sociales, que por su condición económica o zona de residencia, no pueden acceder a los lugares de estudio (Vargas-Carneiro & De-Souza-Bridi, 2020).

Cuando el incluido, responde a parámetros culturales aceptados, la inclusión podría enfocarse en diseño edilicio, comida adecuada y estrategias pedagógicas que puedan favorecer la capacitación del estudiante.

En cambio, si la inclusión es una cuestión de raza o género, la situación se complica más, pues el cambio o adecuación que se debe hacer, se encuentra en la cultura, la cual no puede cambiarse de manera simple, dado que el recurso que se pretende mejorar es intangible y el tiempo no responde a simples cálculos matemáticos (Vyrastekova, 2021).

### **La inclusión y la pedagogía: desafíos e inconfluencias**

Los cambios que se han venido implementando en la pedagogía y en las diversas formas de mirar el currículum de la Educación Superior a nivel país, han requerido desafíos por parte de los docentes, que estaban acostumbrados a métodos bastante antiguos, hasta se podría decir, heredados de la dictadura que durante 35 años trajo problemas para el desarrollo de la Educación Superior (Alberto, 2014).

El Paraguay, aún se encuentra en un serio debate acerca del rol de género de la mujer en la historia, como su rol social en la actualidad, registrándose aún violencia y no aceptación de la inclusión de la misma en la cotidianeidad (Benítez & Sancho, 2020).

En la misma línea, el colectivo LGTBIQ+, posee un amplio rechazo por parte de la sociedad en general (Barreto Plaza & Villalobos Cruz, 2020) y se ha utilizado el modelo de familia denominada tradicional (mamá, papá, hijos/as) como estrategia de marketing político, lo que establece una clara dificultad para la inclusión, en el amplio sentido de la palabra en la sociedad y por supuesto en la Educación Superior.

También recordar el rol que tiene los distintos grupos de personas con neurodivergencias que, a través de luchas y gestiones, vienen influyendo en las políticas públicas y la educación en Paraguay (Rodas et al., 2023).

Otro aspecto fundamental de la inclusión y de la sostenibilidad en el tiempo de las políticas públicas y privadas en el capital humano intangible, que es contratado por horas y sin ninguna seguridad laboral, con situación de precariedad (La Paz & Arrúa, 2019), lo que amplía la brecha de dificultades, dado que la constancia y la seguridad laboral son una pieza fundamental del componente humano que es el que al final ejecuta las políticas de cambios.

Para pensar en una Educación Superior inclusiva, existen distintos aspectos de los componentes principales que deben tener una consideración, empezando por saber qué quiere incluir, cómo se quiere incluir y con qué herramientas se pretende hacerlo. Luego, la inclusión ¿a qué objetivos responde? Pensar en estas circunstancias y apuntar hacia el objetivo es una tarea de todos los que componemos la parte ejecutora de lo intangible, para lograr incluir de manera amplia y no quedarnos en la retórica del cambio.

## RELACIÓN ESTADO Y EDUCACIÓN SUPERIOR: BREVE ANÁLISIS.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA

Con la maduración del capitalismo monopolista que se inicia a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, surgen nuevas propuestas de desarrollo social que emergen de las nuevas necesidades generadas en el interior de este nuevo modelo de producción con lo cual el capitalismo experimenta cambios dentro de su desarrollo histórico.

Las nuevas propuestas de desarrollo tanto económico como social surgen principalmente debido a nuevos paradigmas referentes a la organización del trabajo impulsados por el gobierno de los Estados Unidos en Latinoamérica al término de la segunda guerra mundial.

El gobierno de los Estados Unidos asume esta posición luego de haberse convertido en uno de los países hegemónicos una vez concluida la guerra e iniciar una nueva política económica cambiando el rubro de la industria armamentista (que lo caracterizó en los tiempos de la guerra) por el de la industrialización a gran escala y dando inicio al nuevo modelo de Estado conocido como el “**Estado de Bienestar**”, el cual tendría grandes repercusiones en la calidad de vida y en la carga financiera que lo soporta.

*“Siempre se consideró al **Estado de Bienestar** como el que puede satisfacer las necesidades primordiales de los miembros de la sociedad, a través de medidas sociales que afectan la distribución de los factores económicos; su meta ideal sería coadyuvar a la edificación de una sociedad, en la cual se garantice el acceso a adecuadas condiciones de manera permanente, garantizando por tanto el bienestar de los miembros de la sociedad” (Rozas, M. 1989).*

En este periodo la función fundamental que el capitalismo asigna al Estado es más bien política, condición que se altera cuando al transcurrir el tiempo llega a su etapa monopólica, en donde se le asigna una nueva tarea fundamental, la económica.

Por lo tanto, aparte de las funciones políticas asignadas anteriormente al Estado, ahora se suma a la misma el control más efectivo de lo económico, es decir, atrae para su absoluta competencia el control efectivo y monopólico de lo político y económico.

*“El Estado, como instancia de la política económica del monopolio es obligado no solo a asegurar continuamente la reproducción y la manutención de la fuerza de trabajo, ocupada y excedente sino que es forzado (y lo hace principalmente mediante los sistemas de previsión y seguridad social) a regular su pertinencia a niveles determinados de consumo y su disponibi-*

*lidad para la ocupación zafral, así como a instrumentalizar mecanismos generales que garanticen su movilización y asignación en función de las necesidades y proyectos del monopolio”.* (Netto, J.P. 1992).

De esta forma, las políticas sociales encaradas por el Estado, ya no solo se organiza con el fin de mantener la mano de obra de reserva en buenas condiciones para su utilización, sino que también se encarga de su movilización, mediante la regulación del empleo.

El aporte de la Educación Superior en el diseño de políticas de Estado, se da a partir de aspectos que van intrínsecamente vinculados unos con otros como la comprensión de los aspectos mencionados que posteriormente hacen parte de la capacidad y opción del profesional egresado.

Algunas reflexiones a considerar para el análisis son:

- el relacionamiento de la Educación Superior con el Estado se da a partir de su conocimiento teórico-práctico, mediante sus **funciones sustantivas**: la docencia, extensión universitaria e investigación.
- el conocimiento aprendido en el ámbito académico debe ser articulado con los objetivos de la institución perteneciente a uno de los poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo, Judicial), en donde finalmente dicha articulación propicie las condiciones de incidencia desde la Educación Superior.
- analizar cómo el Estado cumple funciones de control político, económico y social.

La complejidad de la realidad social exige propuestas, acciones múltiples, y sistemáticas, con enfoques de mediano y largo plazo que comprometan al gobierno y a la sociedad en su conjunto lograr una nación donde se viabilice el ejercicio y goce de los derechos para una mejor calidad de vida de todos y todas; aporte e incidencia que debe ser asumida por parte de las instituciones de Educación Superior.

# REFLEXIONES SOBRE LA INCIDENCIA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL DISEÑO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOCIALES.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA.  
ING. CARLOS GALARZA

Las políticas sociales, son diseñadas desde el Estado por medio de sus instituciones con el fin de intervenir en la problemática social emergente, realizando acciones destinadas a la población y garantizando de esta manera una mejor calidad de vida de las personas.

Las instituciones de Educación Superior deben jugar un rol significativo en la incidencia de las políticas públicas y sociales por medio de sus competencias de *formación profesional, investigación y extensión universitaria* enmarcados en la realidad social del país, para el desarrollo de su bienestar. Este rol es factible de ser asumido, atendiendo el reconocimiento de la sociedad paraguaya a *la academia como motor de cambio a lo largo de su historia*.

La apertura democrática en Paraguay, iniciada en febrero de 1989, marcó el comienzo de la construcción de instituciones en torno a un Estado de Derecho regido por un sistema de leyes e instituciones y una Constitución Nacional que organiza y delimita las funciones del gobierno, garantizando a su vez los derechos de las personas.

El artículo N.º 1 de la Constitución Nacional, “De la forma del Estado y de Gobierno”, enuncia que el Paraguay “(...) se constituye en Estado social de derecho, unitario, indivisible, y descentralizado en la forma que se establecen esta Constitución y las leyes”.

*“Paraguay en el contexto internacional se presenta como una sociedad subdesarrollada y profundamente dependiente cuya población mayoritaria sufre graves problemas sociales en las áreas básicas como salud, educación, vivienda, alimentación, salario, recreación” (Tomás Palau).* En ese sentido, se deben diseñar, ejecutar y evaluar políticas sociales para combatir la pobreza y las desigualdades sociales, es decir, producir una intervención social.

Las nuevas propuestas de desarrollo tanto económica como social que emergen desde el ámbito académico, deben sustentarse sobre la necesidad diagnosticada de la realidad, con miras a la transformación de una sociedad más justa, equitativa y sostenible.

Como lo señalaba la Dra. Inés Riego en la Conferencia del Consejo Nacional de la Educación Superior-CONES en octubre del 2019, *“lo primero que debemos poner como criterio principal o verdad absoluta en la Academia es el dolor del otro, ‘Dole ergo sum’”*.

En este sentido, la UNESCO, identifica las competencias generales de la Educación Superior en materia de sostenibilidad como: el trabajo interdisciplinario, la participación, la capacidad de sentir empatía, compasión y solidaridad, pensar de forma prospectiva, y hacer frente a la incertidumbre desarrollando pronósticos y planes para el futuro.

Además, es importante que las instituciones de Educación Superior contribuyan en la concreción de los ***Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS***, primeramente, con la actualización de la currícula, a fin de incluir en los aprendizajes, aspectos transversales para la creación de políticas públicas y sociales de mayor impacto en la sociedad.

Finalmente, presentamos algunos elementos a ser considerados en el momento de la definición de las políticas públicas y sociales, y que deben estar presentes en la lectura desarrollada desde la Educación Superior:

- entendimiento del momento político, coyuntural de la administración del Estado por parte de un gobierno.
- analizar cómo el Estado cumple funciones de control político, económico y social.
- capacidad de combinar lo aprendido a nivel académico con lo esperado por la institución donde el profesional se encuentra desempeñando su labor profesional.
- Ninguna política social puede ser definida sin considerar la cuestión social emergente, donde la ciudadanía y los problemas sociales deben incidir en las respuestas a ser brindadas por el Estado.
- La política social es un instrumento que ha sido utilizado de manera práctica por los gobiernos con el fin de conseguir el respaldo político de los ciudadanos.
- El profesional es contratado o presta servicio a fin de llevar adelante programas o proyectos específicos; no obstante, el conocimiento aprendido en el ámbito académico debe servir siempre para articular con las demandas y necesidades de la sociedad.
- Capacidad de promover iniciativas a los problemas específicos identificados, diseñando planes con costo-beneficio a corto, mediano y largo plazo.
- Promover el mejor uso de los recursos del Estado de manera transparente y eficiente en la ejecución de las políticas públicas y sociales.

## **RECUPERACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO EN EL DEBATE DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
ABOG. MARIANO BAREIRO SORIA

Con el advenimiento de los primeros gobiernos democráticos a nivel municipal, en el año 1991, se inició un proceso de institucionalización de la participación ciudadana que apuntaba a la recuperación de los espacios públicos, como ámbito de ejercicio ciudadano, en oposición al régimen de prohibiciones y hermetismo expresivo experimentados durante la dictadura.

La propuesta se centra en combatir la cultura del encierro y la apropiación de lo público por intereses sectarios, desde una perspectiva conjunta de lo social, a través de organizaciones y un programa de arte y cultura en los barrios que invite a la ciudadanía a reinventar su ciudad mediante nuevos espacios expresivos y de disfrute colectivo.

Los espacios públicos tales como parques, explanadas, calles o avenidas, deben ser considerados, recuperados y replanteados en cuanto a su interacción con su comunidad como lugares donde los ciudadanos pueden expresar o representar a su municipio.

Sin olvidar que las grandes urbes van creciendo, tanto en habitantes, como en espacios privados (casas, edificios, centros comerciales, etc.), provocando la reducción de espacios libres para la recreación y el deporte, lo que repercute en la calidad de vida de los habitantes de una ciudad.

Por otro lado, el interés por los espacios públicos ha disminuido en algunos casos, debido a que no todos tienen un fácil acceso a los mismos; los motivos pueden ser variados, como, por ejemplo, la seguridad; el descuido o el desinterés por parte de los ciudadanos y de las autoridades; dificultades de movilidad; y económicas.

Independientemente a las diferentes aristas que se puedan presentar, una ciudad no puede privarse de ser vista y representada desde un espacio/lugar que refleje la construcción de su identidad, ya sea mediante actividades como la música, baile, pintura, artesanía, talleres, deportes, emprendedurismo, etc.

Todo lo mencionado incluso puede fundamentarse desde la realidad y la actualidad de otras ciudades, donde hay un notable crecimiento de esparcimiento social pero sólo en puntos específicos y céntricos; por lo que es oportuno generar un debate y reflexión de la importancia y necesidad de contar con mayores espacios para la realización de distintas actividades tanto para el plano personal, social y/o comunitario.

Además, debe abordarse aspectos legales que hacen a la funcionalidad y responsabilidad de la

Municipalidad como administradora de recursos, bienes y servicios de sus ciudadanos; en este caso hacer mención a:

- ***la ley orgánica que rige a todos los municipios del Paraguay, la N.º 3.966/10, que establece en su Artículo 12:*** Funciones. Las municipalidades no estarán obligadas a la prestación de los servicios que estén a cargo del Gobierno Central, mientras no sean transferidos los recursos de conformidad a los convenios de delegación de competencias, previstos en los Artículos 16, 17 y 18. Sin perjuicio de lo expresado en el párrafo anterior y de conformidad a las posibilidades presupuestarias, ***las municipalidades, en el ámbito de su territorio, tendrán las siguientes funciones: En materia de infraestructura pública y servicios:***
  - a- ***la construcción, equipamiento, mantenimiento, limpieza y ornato de la infraestructura pública del municipio, incluyendo las calles, avenidas, parques, plazas, balnearios y demás lugares públicos;***
- ***y el Artículo 66: Promoción de la participación ciudadana.*** Las municipalidades promoverán la participación de los habitantes del municipio en la gestión municipal y el desarrollo de las asociaciones ciudadanas para la realización de actividades de interés municipal, que será reglamentada por ordenanza, conforme a lo que establece la Constitución Nacional y las leyes que regulan la materia.

A modo de ejemplo, podemos mencionar que, en el municipio de la Ciudad de Asunción, rige la Ordenanza Municipal N.º 06/16 que aprueba el “**Proyecto de mantenimiento socioambiental de plazas**” y la Ordenanza Municipal N.º 14/07 que crea el “**Fondo para Proyectos Especiales**” para su respectiva intervención.

La importancia del debate de la recuperación del espacio público, radica que las Instituciones de Educación Superior, brinden una línea de asesoría y capacitaciones a personas, grupos y organizaciones de referencia vinculados a procesos sostenibilidad y democratización de espacios públicos de la ciudad.

En este sentido, el proyecto debe ser una apuesta que pretenda contribuir con la dinámica y el conocimiento de los ciudadanos, mediante espacios de formación, reflexión y análisis.

Contribución que se enmarca en la construcción de ciudadanía que muchas veces se ve relegada por la poca difusión, promoción o creación de espacios de formación en cooperación con el gobierno local.

## DESAFÍOS DEL EMPLEO: SUGERENCIAS PARA EL DEBATE EN LAS IES.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
MGTR. CAROLINA CÁCERES

El Paraguay es un país mediterráneo del sur del continente americano, cuenta con una superficie total de 406.752 Km<sup>2</sup> y con una población estimada de 7.000.000 de habitantes. La población tiene una esperanza de vida de 73 años, con un índice de desarrollo humano (IDH) de 0,676 (nivel medio).

Según datos oficiales, la pobreza en Paraguay afecta al 22,24 % de la población total, mientras que los habitantes que sufren la pobreza extrema corresponden al 9,97 % de la población del país. Así también, la diferencia entre la pobreza rural y urbana no es la misma, pues el campo presenta un 32,49 % y la ciudad un 15,44 % de personas que sobreviven bajo la línea de pobreza.

Este escenario obliga a los organismos y entidades del Estado a tomar medidas que posibiliten una mejor calidad de vida de sus ciudadanos.

Entre las medidas se encuentra afrontar el mal del desempleo como una situación compleja, con multiplicidad de factores: sociales, económicos, culturales, etc. Que deben ser tratados de forma integral, como sistema.

Desde las **Instituciones de Educación Superior (IES)** es necesario realizar un debate reflexivo sobre este tema y enfocar el problema del desempleo desde una de sus aristas principales, que es el desequilibrio existente entre el **Perfil Laboral Deseado** por las organizaciones empleadoras y el **Perfil Laboral Real** del buscador de Empleo.

En el problema planteado, se puede entender como: los buscadores de empleo no cuentan con las competencias requeridas para acceder, permanecer o progresar en los puestos disponibles en el mercado de trabajo.

En la literatura especializada, se plantean dos tipos de competencias con las que debe contar el buscador de empleo. Por una parte, las llamadas **Competencias Técnicas o Duras**, que se refieren a la capacidad, habilidad o conocimiento para desarrollar una tarea, función o rol. Por la otra, las **Competencias Blandas o Sociolaborales**, que se encuentran relacionadas más con características de la personalidad y trato con otras personas (jefes, pares, subalternos, clientes entre otros).

En cuanto a las competencias duras o técnicas existe gran oferta en el país, muchas de las ofertas se encuentran disponibles en las instituciones públicas encargadas de la promoción profesional. Estas competencias son fundamentales para poder trabajar a cuenta propia o ajena.

Mientras que el segundo grupo de competencias (habilidades blandas, socio-laborales o para la vida) la oferta es muy reducida, el acceso a la misma es muy difícil para las personas que se encuentran en situación de pobreza. Si bien son de difícil acceso, son de una importancia y necesidad capital. Un ejemplo de esto es la realidad del mundo del trabajo, donde los empresarios señalan que los trabajadores son contratados y acceden a los puestos de trabajo gracias a sus competencias duras o capacidades técnicas, pero son despedidos y pierden sus empleos a causa de la falta de competencias blandas.

Incluso muchas personas no acceden a empleos por no poder promocionarse correctamente en las entrevistas de trabajo, por no saber hacer un currículum o por sencillamente no tener un plan de vida que les permita alcanzar objetivos laborales.

Por esto es conveniente que se capacite a los jóvenes en esta herramienta fundamental que les permita ampliar sus horizontes, mejorar sus posibilidades de éxito laboral y tener mejores y más productivas relaciones con otras personas, su comunidad, sus familias y con ellos mismos.

En el **Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (PND2030)** se describe al Paraguay como un País que *“posee en su mayoría población joven, ya que una de cada cuatro personas tiene entre 15 y 29 años de edad. De acuerdo a las proyecciones, esta franja etaria irá progresivamente en aumento. Uno de los desafíos más importantes para el sector radica en las dificultades de inserción en el mercado laboral. Los jóvenes constituyen el 66 % del total de desempleados del país, y si se observan solamente los datos de mujeres, estas representan un porcentaje aún más alto, ya que el 70 % de las desempleadas tiene entre 15 y 29 años”*.

Es por esto, que el mismo instrumento, se plantea el ***Eje Estratégico I: “Crecimiento Económico Inclusivo”*** que expresa entre otras cosas, la mejora de la empleabilidad de los jóvenes en situación de vulnerabilidad; donde la capacitación en el desarrollo de competencias blandas se presenta como un componente principal para ello.

Como lo señalan estudios de la International Youth Foundation (IYF) el 80 % de los trabajadores son contratados por sus competencias duras, y el 80 % son despedidos por sus competencias blandas o la ausencia de estas. Es por esto necesario capacitar en competencias blandas, sociolaborales, habilidades blandas.

Además, otro dato importante es que las Competencias Sociolaborales afectan positivamente las otras esferas de la vida del trabajador o buscador de empleo. Mejora el relacionamiento con la pareja, los hijos, familiares, amigos y otras relaciones más.

# PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL: APUESTA INTERDISCIPLINARIA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
UNIVERSITARIA ROCÍO YACQUELINE BOGADO RIVEROS

Las instituciones de Educación Superior en la región y específicamente haciendo mención a Paraguay y Argentina, deben de cooperar con los organismos públicos en temas de interés general, y sobre todo, con los gobiernos locales como parte de su misión institucional.

El retorno social y vínculo más estrecho con la sociedad, se da por medio de la extensión universitaria, que debe mirar en primer lugar la relación con su entorno más inmediato (comunidad), para luego proyectarse al municipio en la cual se encuentra inserta.

Si analizamos el distrito, más aun considerando los desafíos de la gestión municipal, tanto en su ejecutivo y legislativo, es oportuno contribuir en el diseño e implementación de Planes de Desarrollo Municipal contemplados en Paraguay en su Ley Orgánica Municipal número 3.966 y en Argentina en su ley 152 del año 1994. Esta propuesta incluso puede ser implementada en algunas comunidades de referencia dentro de un municipio como proyectos pilotos.

A modo de ejemplo, pondremos énfasis en la experiencia de Paraguay, que es similar a la de Argentina, cuyo Plan de Desarrollo Municipal contempla *el Plan de desarrollo sustentable y el Plan de Ordenamiento Urbano*, acorde a lo que establece la Ley Orgánica Municipal en el Capítulo I en su Art. 224 de la Planificación del Municipio *“las Municipalidades establecerán un sistema de planificación del municipio que constará, como mínimo, de dos instrumentos: el plan de desarrollo sustentable de municipios y el plan de ordenamiento urbano y territorial”*.

Según Art. 225. *“El Plan de Desarrollo Sustentable tendrá por finalidad el desarrollo urbano y rural armónico con sus recursos naturales, con miras al bienestar colectivo.”*

*“El plan de Desarrollo Sustentable es un instrumento técnico y de gestión municipal en el que se define los objetivos, líneas estratégicas, programas y proyectos en los ámbitos social, económico, ambiental, institucional y de infraestructura orientada a lograr la equidad social, el crecimiento económico y la sustentabilidad ecológica en el municipio”*.

*“El Plan de Desarrollo Sustentable tendrá como contenido básico un plan social, un plan económico y un plan ambiental del municipio”*.

Los planes operativos y de inversión de la Municipalidad deberán responder al Plan de Desarrollo Sustentable. Los organismos de la administración central, las entidades descentralizadas y las gobernaciones coordinarán con las municipalidades sus planes y estrategias, a fin de armonizarlas con el Plan de Desarrollo Sustentable del municipio.

Acorde al Art. 226, *“el Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial, tendrá por finalidad orientar el uso y ocupación del territorio en el área urbana y rural del municipio para conciliar con su soporte natural”*.

*“El Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial es un instrumento técnico y de gestión municipal donde se definen los objetivos y estrategias territoriales en concordancia con el Plan de Desarrollo Sustentable y contiene como mínimo los siguientes aspectos: delimitación de las áreas urbana y rural; zonificación del territorio: establecimiento de zonas con asignaciones y limitaciones de usos específicos en función a criterios de compatibilización de actividades, optimización de sus interacciones funcionales y de concordancia con la aptitud y significancia ecológica del régimen natural; régimen de fraccionamiento y de loteamiento inmobiliario para cada zona; régimen de construcción; sistema vial; y, el sistema de infraestructura y servicios básicos, etc.”*

Para el éxito de la propuesta es necesario que las instituciones de Educación Superior con la participación de docentes, estudiantes, administrativos e incluso egresados, desde la extensión universitaria realicen un diagnóstico que los aproxime al entorno comunitario en relación con la dinámica, expectativa de los pobladores y pobladoras, y disponibilidad de recursos de la administración municipal. Datos de referencia que contribuyen a la implementación del Plan en la delimitación del barrio, población, organizaciones comunitarias y no gubernamentales para su respectiva articulación territorial.

Al referirnos al **Territorio**, necesariamente es importante conocer los servicios que la municipalidad y otros organismos públicos brindan en la comunidad; como así la situación en las que se encuentran diferentes sectores y actores en cuanto al acceso a los derechos.

La mirada de **Derechos** es relevante desde la perspectiva de accesibilidad y condiciones en la que será implementada este Plan de Desarrollo Municipal, y más al referirnos a diferentes ámbitos previstos tanto en los diseños a ser presentados en el desarrollo sustentable como en el ordenamiento urbano y territorial.

Los derechos deben ser entendidos como el conjunto de leyes, resoluciones, reglamentos creados por un Estado, que pueden tener un carácter permanente y obligatorio de acuerdo a la nece-

sidad de cada uno y que son de estricto cumplimiento por todas las personas que habitan en esa comunidad. En ese sentido, la propuesta se sustenta para garantizar los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales conocidos como los DESC-A.

A continuación, una propuesta genérica de objetivos y resultados que pueden considerarse para la implementación de esta apuesta extensionista:

### **Objetivo General**

- Implementar un Plan de Desarrollo Municipal en el distrito en coordinación con diferentes actores sociales, comunitarios, gubernamentales y no gubernamentales.

---

### **Objetivos Específicos**

- Diseñar y acompañar un Plan de Desarrollo Sustentable que incida en los diferentes ámbitos (social, económico, ambiental, institucional y de infraestructura) orientados a la equidad y a la sustentabilidad del distrito o comunidad seleccionada.
- Diseñar y acompañar un Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial en concordancia con el Plan de Desarrollo Sustentable, a fin de orientar el uso y ocupación del distrito o comunidad seleccionada.

### **Resultados Esperados**

- Un Plan General de Desarrollo Municipal.
- Un Plan de Desarrollo Sustentable diseñado e implementado.
- Un Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial diseñado e implementado
- Un juego de materiales educativos (sistematización, material instructivo)

La experiencia de un proyecto de esta magnitud solo puede ser pensada de manera interdisciplinaria, y de esa manera evitar miradas fragmentadas de la realidad con la participación de diferentes disciplinas y saberes presentes en las instituciones de Educación Superior, cuya riqueza y aprendizaje debe retroalimentar los respectivos proyectos educativos.

## DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE PROGRAMAS SOCIALES EN IES.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
LIC. WILFRIDO RUIZ DÍAZ

Las Instituciones de Educación Superior deben implementar programas sociales como parte de su política de extensión e investigación con miras a contribuir en el diseño de políticas públicas y sociales, además de incidir en el resultado e impacto de las mismas en la sociedad.

La finalidad del **diagnóstico** es la de conocer la realidad que abarca una serie de características como las **causas**, **consecuencias**, **actores** y las **condiciones del contexto** en las que se produce el hecho social e incluso las **alternativas** para intervenir sobre una determinada realidad.

Se presenta como el paso previo a la solución de un problema, se incorpora al proceso de planificación con miras a la identificación de alternativas para el cambio de la situación-problema presente.

Resumiendo, se considera el diagnóstico como un paso elemental para proponer una propuesta de solución o paliativo que, necesariamente debe contar con los siguientes elementos, según José Miguel Verdecchia: “situación-problema, grupos involucrados, recursos disponibles, y las alternativas de intervención”.

Primeramente, debe establecerse la situación-problema, diferenciando lo que implica esto en relación con una acción a aquella que es un objeto de investigación.

La situación o problema se relaciona con sujetos sociales, presentando una situación desfavorable desde un punto de vista o perspectiva, siendo esto resultado de la acción de variables donde segmentos sociales enfrentados buscan imponer sus intereses contrapuestos.

A partir de todo lo mencionado, se puede establecer el ámbito de intervención para ser objeto de análisis, contemplando una serie de procedimientos como: **la delimitación del nivel de análisis**, **la adopción de una teoría de base que brinde consistencia al análisis para identificar el problema central que dé las pautas a seguir en las acciones correspondientes**.

Luego se procede a identificar las variables acordes a la posición que ocupan y se relacionan al problema central: como factor o causa de este (variable independiente), y el efecto o consecuencia producida por otras variables (variable dependiente), y los factores que viabilizan la acción de los factores causales del problema (variable interviniente).

Una técnica muy útil y dinámica implementada, que ayuda a entender el problema que se pretende resolver y que permite visualizar gráficamente las relaciones entre las variables es el **ÁRBOL DEL PROBLEMA**; se utiliza un esquema como un árbol para presentar las condiciones adversas por los involucrados en una sucesión encadenada tipo causa-efecto. Las raíces representan las causas del problema, el tronco el problema central y la copa del árbol los efectos del problema.

La limitación de esta técnica es la mirada simplista que puede llegar a tenerse de la realidad, como si las variables se articularan mecánicamente, nada más contrario a la realidad social que es dinámica y cambiante, pero, permite una primera observación al fenómeno con los datos disponibles *a priori*.

En el momento del **diseño de programas**, en general, los elementos consensuados y considerados son la **justificación** en la que se resaltan las consecuencias identificadas anteriormente en el diagnóstico, los **objetivos** donde se indica aquello que se pretende lograr tanto a nivel general como específico; las **metas o productos** como el resultado que se espera lograr por medio de las actividades previstas, y que se encuentra vinculado al cumplimiento de los objetivos específicos; **indicadores de resultados** que es aquella que nos indica, visibiliza los resultados, evidenciando el cumplimiento de las actividades; **metodología** donde se describe el procedimiento a desarrollar con miras orientar la ejecución de las actividades relacionadas a sus metas y objetivos; **las actividades**, que son justamente las acciones, tareas necesarias para alcanzar los productos esperados considerando la metodología prevista; y, finalmente, **el presupuesto** detallando los recursos necesarios a considerar para la implementación del proyecto donde se valora los gastos, inversión, fuentes de financiamiento, etc.

Es importante entender que la importancia de un proyecto no se evalúa por la situación problema, y segundo la situación problema es utilizada en la **justificación** del diseño del proyecto donde se resaltan las consecuencias identificadas anteriormente en el diagnóstico.

En el caso de las actividades, se deben tener en cuenta las tareas necesarias para alcanzar los productos esperados considerando la metodología prevista, dicho de otra manera, para definir-las deben considerarse:

- las metas, productos o resultados y
- la metodología definida para desarrollarlos.

Finalmente, el marco lógico es una técnica que permite estructurar los objetivos y actividades previstas en el proyecto para una mejor planificación e implementación y adopta una matriz en un cuadro donde presenta en sus columnas los siguientes elementos: resumen narrativo de objetivos, indicadores objetivamente verificables, los medios de verificación y los supuestos.

# EVALUACIÓN DE PROYECTOS INTERDISCIPLINARIOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
DRA. LUCI BENTO

La extensión como misión de las Instituciones de Educación Superior pretende contribuir con la dinámica y el conocimiento de la sociedad, a fin de que más personas accedan a informaciones e iniciativas de todos los sectores.

Esta importante actividad académica, además, propicia niveles de incidencia en las diferentes carreras desde una perspectiva interdisciplinaria, que ayudan a comprender mejor el manejo e importancia de las relaciones de cooperación nacional e incluso internacional.

El impacto y la incidencia del proyecto implementado por ello debe prever en su informe el cumplimiento de los objetivos propuestos a partir de las actividades desarrolladas, una evaluación general del proceso considerando aspectos organizativos, administrativos, y el aprendizaje propiamente dicho por parte de todos los involucrados de la Institución de Educación Superior.

A continuación, se presenta una breve descripción de los puntos mencionados:

**1. Cumplimiento de los objetivos propuestos:** si el proyecto permitió socializar información y conocimientos en diferentes ámbitos, aportando elementos y experiencias considerables para los involucrados en las actividades desarrolladas.

Por ejemplo, los siguientes objetivos pueden ilustrar a modo general la definición que se busca en un proyecto interdisciplinario de extensión:

## **Objetivo General**

- Implementar mecanismos de participación ciudadana en la definición de políticas de salud del municipio.

## **Objetivos Específicos**

- Propiciar espacios de formación/capacitación dirigidos a estudiantes y ciudadanía sobre el tema de la Política Municipal de Salud.
- Promover el intercambio de experiencias, socializando y compartiendo diferentes apuestas sobre el tema.

- Asesorar de manera gratuita y cooperar en la delimitación de los temas a ser seleccionados, para su incorporación dentro de la Política Municipal de Salud.

## **2. Evaluación de la ejecución del proyecto**

### **2.1. Organizativo**

- **Grado de cumplimiento de las actividades previstas:** mencionar si las actividades previstas fueron cumplidas a cabalidad acorde al calendario establecido, con participación activa de todos los actores claves y respaldo de autoridades de la Institución de Educación Superior.

- **Eficiencia en la planificación de las actividades del proyecto:** posible mediante acuerdos y criterios clarificados en el diseño del proyecto y durante todo el proceso, que, además, es reforzado con el acompañamiento de instituciones aliadas.

- **Grado de respuesta de los participantes a la convocatoria:** satisfactoria por los niveles de apertura de:

- estudiantes en vincularse al proyecto;
- instituciones y organizaciones en proveer lo necesario para el desarrollo
- ciudadanía en general.

### **2.2. Administrativo**

-**Grado de consecución de los recursos requeridos para el proyecto:** recursos disponibles durante todo el operativo del proyecto y de organizaciones de apoyo.

-**Eficacia en la dotación de recursos para el proyecto:** instituciones de respaldo que contribuyeron a dicha eficacia, sobre todo en la disposición de recursos humanos en la línea de asesoramiento necesario para el logro de los objetivos.

-**Eficiencia en la provisión de los recursos necesarios:** ninguna actividad se posterga por falta insumos necesarios para su efecto, lo que demuestra a las claras la eficiencia de su desarrollo en cuanto a voluntad institucional, académica, y estudiantil.

### **2.3. Aprendizaje de los participantes**

-**Grado de participación voluntaria de los estudiantes:** la participación debe ser totalmente voluntaria y consciente, por la importancia del tema y su retorno a la sociedad.

***-Valoración de los participantes respecto al espacio de intercambio:***

- ***dimensión de los estudiantes:*** riqueza de la propuesta que permite ampliar la mirada desde cada carrera en un marco de cooperación y de proyección a nivel nacional, por medio de la apertura de diferentes organismos públicos, privados y sociales.
- ***dimensión de la Institución de Educación Superior:*** desafíos de llevar adelante iniciativas multidisciplinarias que contribuyen a observar y abordar la realidad como un todo y no de manera aislada y/o fragmentada, donde cada carrera puede contribuir desde su perfil de salida y enriquecer su mirada en colaboración con otras.



## **CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y PLANES**



## ORGANIZACIÓN DOCUMENTAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR<sup>5</sup>

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
MGTR. NIDIA PEÑA

La organización documental implica actividades de **clasificación, almacenamiento, recuperación, ordenamiento y descripción** de documentos, ya sea en su forma impresa o digital, a fin de facilitar el acceso y la gestión institucional en cuanto a la información que se precisa.

En Educación Superior el sistema de gestión y organización documental debe estar orientado a facilitar **el acceso, la recuperación, la conservación y extracción** de información relevante.

Las ventajas de contar con una lógica de organización documental en las IES es la de disponer de:

- **un archivo digital e impreso:** para compartir, modificar, actualizar documentos, además de ganar tiempo en la búsqueda de una determinada información.

- **una política de seguridad:** estableciendo los responsables y control de acceso a los profesionales designados para proteger la información de carácter confidencial y evitar la manipulación de la información o documentación.

A continuación, en líneas generales compartimos una propuesta de organización documental que puede ser considerada en las diferentes unidades académicas o dependencias de las Instituciones de Educación Superior.

- **Documentos orientadores:** son aquellos que, sin pretender ser un listado exhaustivo, clarifican el marco filosófico, antropológico y educativo, la visión, misión y los propósitos institucionales, que constituyen el ser de la institución. Asimismo, en esta categoría se incluyen aquellos documentos que marcan el rumbo que debe seguir la institución a largo, mediano y corto plazo.

**a. Proyecto Educativo Institucional:** documento de gran relevancia porque define a la institución, su naturaleza, su ideario, sus principios y, generalmente, determina su modelo educativo y pedagógico, así como los lineamientos curriculares que orientan su accionar en el quehacer educativo superior.

---

<sup>5</sup> Godoy, Pedro. (2023) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (3ª edición).

- b. Políticas y Planes Estratégicos:** políticas definidas en el ámbito académico, investigación, extensión, bienestar y otros; acompañados del Plan Estratégico Institucional, Plan de Desarrollo de la unidad académica o dependencia.

**- Documentos reguladores de la gestión:**

**a. Reglamentos y Mecanismos:** que en coherencia con los principios y valores de la institución regulan y orientan la gestión vinculada a cada unidad académica, administrativa o dependencia.

**b. Convenios:** acuerdos interinstitucionales firmados a nivel marco o específico.

**c. Horario de trabajo:** circuito de días y horas de trabajo de los profesionales vinculados a la unidad académica o dependencia.

**- Documentos organizadores y de concreción de la gestión:**

**a. Plan Operativo Anual (POA), calendario mensual:** plan operativo anual, que concreta el plan estratégico de acuerdo a la misión de cada unidad de gestión académica y administrativa. El calendario mensual de actividades de seguimiento e implementación del POA de la unidad académica o dependencia.

**b. Formatos:** son configuraciones de los documentos institucionales que organizan y estructuran los datos y la información que se produce; agilizan el trabajo y favorecen el rápido acceso a los datos y la identificación de errores, por ejemplo, para elaboración de proyectos de extensión universitaria, elaboración de informes, modelos para artículos científicos, notas, memos, registro de reuniones, y otros.

**c. Modalidades de Proyectos; trabajos por líneas orientadoras; ejes de acción/trabajo:** son documentos que especifican las formas como se gestionan y concretan los proyectos para extensión universitaria; trabajos por líneas de investigación por carrera de grado o programa de postgrado; ejes de trabajo de bienestar estudiantil, de gestión y desarrollo de personas, y otros. Son orientadores como también formatos que permiten organizar la acción.

**d. Notas y Memos:** modelos de referencia y registro de la comunicación interna, externa e interna de la institución con el medio externo y de las unidades académicas y administrativas entre sí.

**e. Informe de gestión:** es el reporte objetivo de lo actuado en un periodo determinado, de acuerdo al plan operativo. Se produce al menos una vez al finalizar un semestre como forma de evidenciar, evaluar y proyectar acciones definidas en el Plan Operativo Anual (POA), a fin de dar seguimiento y cumplimiento al Plan de Desarrollo o Estratégico de la unidad académica o dependencia.

## RELACIONES INTERINSTITUCIONALES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
DRA. GABINA GAVILÁN

Las relaciones de cooperación interinstitucional de las Instituciones de Educación Superior (IES) necesariamente deben estar formalizadas en un documento escrito, sean convenios marco o específicos, a fin de establecer las bases que promuevan las sinergias de trabajo que faciliten la identificación, formulación, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos de interés común.

Además de impulsar acciones conjuntas y coordinadas dirigidas a la promoción de estrategias y acciones en congruencia con los objetivos comunes de cada una de las instituciones firmantes. Algunos objetivos que contribuyen a los fines de la Institución de Educación Superior y de la organización conveniada a considerar son:

- promover y generar una base formal de estrategias, programas y proyectos para la ejecución de acciones prioritarias determinadas por ambas partes, a llevarse a cabo dentro del territorio que sean capaces de abarcar.
- facilitar y coordinar el intercambio de informaciones, experiencias, buenas prácticas, lecciones aprendidas, asesoría técnica y tecnológica entre ambas instituciones.
- promover e impulsar la ejecución de estudios específicos y actividades de investigación en áreas de interés común.
- establecer una red permanente de intercambio de informaciones, estudios, publicaciones, sistematización y capitalización de programas y proyectos implementados o a implementarse en el país.
- respetar las políticas internas de ambas instituciones y de eventuales financiadores o cofinanciadores de programas y proyectos implementados de forma conjunta.
- facilitar e implementar todo tipo de acciones orientadas a mejorar el alcance de los objetivos propuestos entre las partes interesadas.

Es oportuno definir líneas de acción para los convenios, con miras a contribuir en el proceso de evaluación e informe de gestión que las IES deben elaborar al término de cada semestre o año.

Las líneas de cooperación interinstitucional pueden ser clasificadas en:

- **académicas:** dando cumplimiento a lo previsto en el proyecto académico de la carrera de grado o programa de postgrado y plan de desarrollo de las mismas, como, la pasantía, práctica, extensión universitaria, investigación, movilidad docente, movilidad estudiantil, becas, bolsa de trabajo, y otros.

Este tipo de cooperación toma la forma de “**transferencia de conocimiento**”, donde la comunidad académica es ampliada, ya que participan dos o más instituciones, aportando cada una sus fortalezas en la cooperación interinstitucional.

Las experiencias de transferencia de conocimiento no sólo se resumen al ámbito de la frontera del conocimiento, sino que también en el último decenio ha tomado la forma de responsabilidad social universitaria, con proyectos de cooperación nacional e internacional.

Tiene un aspecto resaltante la movilidad académica, tanto de docentes, como de estudiantes y últimamente del personal administrativo y de servicios. Aprender de las buenas prácticas de otros centros universitarios ha permitido consolidar experiencias y orientar la misión de las Instituciones de Educación Superior hacia la internacionalización.

- **impacto e incidencia en la sociedad:** referenciando y posicionando a la institución educativa en el diseño, elaboración o implementación de políticas públicas y sociales acorde al perfil de salida de la carrera de grado o programa de postgrado, por medio de la triangulación académica compuesta por la docencia, extensión e investigación.

Este tipo de cooperación es también propicia para la relación **IES/Empresa e IES/Estado** de forma bidireccional cuando otros actores sociales y políticos recurren a la academia para aportar conocimiento, habilidades, experiencia en la resolución de problemas sociales, y cuando las Instituciones de Educación Superior recurren a instituciones públicas y privadas para la creación de laboratorios sociales, desarrollo de campos de práctica e intercambio de conocimiento.

-**generación de recursos propios:** mediante presentación de programas, proyectos, consultorías a organismos nacionales e internacionales que retribuyan a la Institución de Educación Superior en fortalecer y consolidar sus políticas de innovación de la docencia, extensión, investigación e infraestructura.

La cooperación ha sido históricamente una importante fuente de financiamiento para las IES que, a través de sus centros especializados brindan servicios específicos en sus laboratorios, centros de experimentación, asesoramiento técnico y tecnológico.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Godoy, Pedro. (2023) Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior. CEDEI. (3ª edición).

# ESTRUCTURA PARA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).<sup>7</sup>

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
DRA. ALEXANDRA CABALLERO CLARI

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es concebido como un documento que orienta todos los procesos que ocurren en una IES de acuerdo a las misiones sustantivas de la Educación Superior, clarifica a los actores las metas de mejoramiento, da sentido y racionalidad a la gestión, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los estudiantes, a los objetivos compartidos considerando el marco filosófico curricular y la dimensión analítica situacional.

El diseño, elaboración o actualización del Proyecto Educativo Institucional puede considerar documentos de referencia del CONES y la ANEAES para su estructura básica en el marco de la autonomía y toma de decisiones de las Instituciones de Educación Superior, como, por ejemplo: la resolución 515/2020 en la que se aprueban las Guías para creación de IES, elaboración de proyectos educativos según su nivel, elaboración de proyectos educativos según su orientación y las complementarias, aprobadas por el Consejo Nacional de la Educación Superior (CONES)<sup>8</sup>; y el Mecanismo de Evaluación Institucional aprobado en el año 2019 por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES),<sup>9</sup> respaldado con otras fuentes bibliográficas que den sustento teórico y académico al documento, cuya estructura queda definida de la siguiente manera:

1. presentación
2. información Institucional (CONES)
3. antecedentes de la IES
4. perfil institucional y niveles de formación (CONES)

## **Perfil Institucional**

### **Niveles de Formación:**

5. identidad Institucional (CONES)
  6. misión, visión, objetivos y valores (ANEAES) (CONES)
  7. orientaciones generales
- a. articulación de las funciones sustantivas (CONES)

---

<sup>7</sup> Godoy, Pedro. (2023) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (3ª edición).

<sup>8</sup> Consejo Nacional de Educación Superior. *Guía para los procesos de creación de IES (Instituciones de Educación Superior), y aprobación de carreras de pregrado, grado y programas de postgrado (capacitación, especialización, maestría y doctorado)*. <https://cones.gov.py/guias-para-la-elaboracion-de-proyectos-academicos/>.

<sup>9</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. *Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional*. <http://www.aneaes.gov.py/v2/index.php/modelo-nacional/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-institucional>.

- b. políticas de docencia, extensión, investigación, bienestar, internacionalización y gestión de calidad (ANEAES) (CONES).
  
- 8. fundamentos del modelo educativo: tendencias y demandas de la Educación Superior, fundamentos antropológicos, principios rectores del modelo educativo (CONES)
- 9. mecanismo de análisis, evaluación, actualización y difusión del proyecto institucional (ANEAES)
- 10. modelo pedagógico institucional (ANEAES)
- 11. ámbitos de concreción del Proyecto Educativo Institucional: enfoque y estructura curricular, características del currículum institucional, directrices pedagógicas, comunidad académica y formas de interacción, modelo metodológico y de evaluación (CONES)
- 12. formas de interacción y marco normativo para la regulación de acciones educativas y éticas de los actores internos (ANEAES)
- 13. objetivos de las carreras y programas de postgrado, admisión, perfiles de referencia (CONES)
- 14. lineamientos de organización, planeación, ejecución y evaluación que orienta el logro de los objetivos institucionales alineados con la misión (ANEAES).

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
MGTR. NIDIA PEÑA

En la gerencia educativa la planificación estratégica es importante para participar con eficiencia en la oferta educativa, pues debe responder preguntas tales como: ¿cuál es el sector al cual estaré vinculado?, ¿cuál será mi propuesta de valor?, ¿qué recursos necesito y cuáles serán mis objetivos y metas? De esta manera, la planificación orienta y establece los lineamientos acerca de la presentación, puesto que responde estas y otras inquietudes.

A continuación, se presentan *ocho elementos* que forman parte de todo proceso de diseño, elaboración e implementación de la Planificación Estratégica.

El circuito de elaboración de la planificación parte del *diagnóstico*, que lleva a identificar los objetivos; estos a su vez, derivan en las estrategias que permitirán lograr los objetivos y finalmente estas estrategias se concretan en planes de acción.

El diagnóstico consiste en conocer la posición competitiva de la institución educativa en dos niveles: el macroentorno y el microentorno.

El macroentorno comprende las variables externas que son las variables económicas, políticas, tecnológicas y culturales, donde se ubica la institución educativa; es el contexto donde se encuentra la institución, son variables generales que no son controladas por esta.

El microentorno es el contexto inmediato, cuyas variables son los proveedores, socios, clientes y competidores.

Es así que el diagnóstico estratégico consiste en el análisis de las relaciones verticales y horizontales de la institución educativa, lo que se conoce como marco estratégico.

Este diagnóstico debe responder a preguntas claves tales como: ¿A quién nos dirigimos?, ¿con quiénes competimos? y ¿qué valor ofrecemos al mercado? Las respuestas nos permitirán reconocer el posicionamiento de la institución en el contexto de la Educación Superior, cuál es el público objetivo de las ofertas educativas, cuáles son las ventajas competitivas, cuál es la propuesta de valor (impronta de la institución y sus ofertas) y la estrategia de desarrollo.

**Los objetivos** en la planificación estratégica se trabajan principalmente objetivos estratégicos. Estos consisten en enunciados que dan cuenta de los cambios o impactos que se persiguen con la ejecución del plan. Son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de la institución educativa.

Se caracterizan por ser:

- a. creativos, pues son desafiantes para la institución.
- b. claros, porque son entendidos y entendibles por todos, de modo que puedan transformarse en políticas, estrategias y metas concretas.
- c. factibles, ya que son resultados de cumplimiento posible.
- d. cuantificables, dado que son resultados medibles, evaluables durante y al finalizar la ejecución del plan.
- e. relevantes, debido a que refieren a aspectos misionales de la institución.
- f. coherentes y en armonía correlativa con las políticas, metas y estrategias, pues son resultados alineados con la misión, las políticas y las estrategias institucionales.

Alcanzarlos significa cumplimiento de la misión de la institución.

**La Misión**, reporta la razón de ser de la institución, responde preguntas tales como: ¿qué hace la institución?, ¿cómo lo hace?, ¿para quién lo hace?

**La Visión**, es un enunciado que declara adónde quiere llegar la institución, a qué aspira, puede cambiar con el tiempo, en la medida que la institución se desarrolla y logra alcanzar aquello que aspira.

Reporta una imagen de la institución a futuro, describe cómo se espera que sea dentro de determinado lapso; por ello, la visión debe ser realista, pero también debe ser ambiciosa porque el funcionamiento y la forma de organizarse giran en torno a la visión. Si se desea ser una institución de Educación Superior destacada en el desarrollo del conocimiento, deberá disponer de mayores recursos y esfuerzo en la investigación y desarrollo (I+D) y, por tanto, su organización debe girar en torno a crear las mejores condiciones para que esta visión se concrete.

**Análisis del entorno:** el entorno es el marco en el cual la institución va a desarrollar su actividad, está formado por todos los factores externos que influyen en las decisiones y los resultados de la IES, pero que al ser externas escapan de su control.

El análisis del entorno requiere de observación de los posibles cambios que se van dando en el contexto, interpretar los datos para entender los cambios, pronosticar la posible evolución de

los cambios para poder anticiparse y evaluar las implicaciones para la institución en términos de oportunidades o amenazas.

Para determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, es útil la técnica del FODA. Con esta herramienta se beneficia la institución, porque le permite desarrollar estrategias que le llevan a aprovechar las fortalezas y oportunidades, intervenir en las debilidades para superarlas y defenderse de las amenazas externas.

Por sus siglas, *FODA* significa:

- ***fortalezas:*** consiste en las capacidades de la institución, aquello en lo que se desempeña con eficiencia, le permite tener una posición privilegiada y actuar con ventaja frente a la competencia. Estos pueden ser sus recursos, las actividades en las que se destaca, y otros.
- ***oportunidades:*** están constituidas por los factores externos del entorno que son favorables a la institución y sus objetivos. Son instituciones, normas, y otros, del entorno que resultan favorables al desarrollo de la misión y objetivos institucionales. Las oportunidades permiten que la institución logre un posicionamiento ventajoso ante sus competidores.
- ***debilidades:*** son factores desfavorables para la posición competitiva de la institución. Hacen referencia a factores o elementos internos de la institución, que están bajo su control y en los que puede intervenir.
- ***amenazas:*** son situaciones del contexto externo o entorno que significan riesgos potenciales, que pueden llegar a impactar desfavorablemente en los objetivos y en el desempeño de la institución.

***La estrategia,*** marca la dirección que se seguirá para concretar los resultados enunciados en los propósitos y objetivos, ella combina el conocimiento de la realidad (FODA) y la proyección institucional (visión).

A partir de un buen análisis FODA se diseñan las estrategias, mediante el ajuste de los factores internos y externos para generar los conocimientos y capacidades institucionales suficientes para satisfacer las demandas de formación de profesionales del mercado laboral, las demandas de proyección social (extensión universitaria) y de desarrollo del conocimiento (investigación) por parte de la sociedad.

La estrategia adapta los medios con que cuenta la institución con los fines que esta persigue, direcciona los recursos y los esfuerzos de la organización para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

***El plan operativo***, se trata de una herramienta que se piensa a corto plazo (los cómo, cuándo y con qué) para el logro de los objetivos estratégicos y fines de la institución que ya se han definido en la planificación estratégica.

Al ser de corto plazo, por lo general, se construyen anualmente.

***La evaluación*** se aplica a lo largo de la ejecución del plan estratégico que, por sus cualidades, permite evaluar la calidad de los objetivos, la pertinencia y relevancia de los resultados, la eficacia y eficiencia de las estrategias de modo a tomar decisiones que corrijan las desviaciones o los errores de implementación de las acciones trazadas.

Hasta aquí hemos identificado y desarrollado los elementos que forman parte del proceso de la planificación estratégica, ahora bien, no podemos dejar pasar por alto la importancia que la misma tiene en relación con propiciar las condiciones de mejoras en la calidad educativa en las instituciones de Educación Superior, que lo expresamos con las siguientes dos reflexiones para culminar.

***“El aseguramiento de la calidad sólo es posible cuando la ejecución de la planificación estratégica es sistemáticamente evaluada en todos sus procesos y resultados con visión introspectiva y compromiso con el mejoramiento total”.***<sup>10</sup>

***“La calidad no es el resultado de la casualidad en la Educación Superior, es fruto del poder previsor y orientador de la planificación estratégica”.***

---

<sup>10</sup> Godoy, Pedro. (2023) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (3ª edición).

## DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PLANES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
DR. CHRISTIAN GABRIEL CORONEL RAMÍREZ

El diseño y elaboración de planes en Instituciones de Educación Superior comprenden una serie de elementos y aspectos vinculantes entre sí, que orientan la hoja de ruta a ser implementada en un determinado periodo de tiempo.<sup>11</sup>

La práctica de la visión institucional supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento de los miembros de las instituciones de Educación Superior. En este contexto, las IES en la actualidad necesitan como organizaciones inteligentes asumir el pensamiento sistémico para comprender a la organización con una nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

La visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial requieren la construcción de una visión a largo plazo, por lo cual se propone la realización del Plan Estratégico Institucional (PEI) como una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno del quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones.

En general, el plan estratégico es una herramienta de gestión utilizada para manejar transformaciones y reducir la resistencia al cambio. Cualquier organización crea un plan estratégico para establecer su filosofía y valores, y proporcionar un marco para la planificación futura; incluye la misión (el propósito fundamental de la entidad), la visión (la meta futura deseada), las políticas, los valores y los principios que respaldan su trabajo. Su importancia radica, esencialmente, en que permite dirigir y gestionar eficazmente una organización.

Puede decirse que el plan estratégico es el mapa de gestión de la institución en el cual están claramente establecidas las políticas, los valores y principios, que son los elementos de dirección que le permiten afrontar con confianza los desafíos del cambio, superar cualquier obstáculo, y seguir su rumbo hacia el futuro deseado que fue trazado.

En el contexto de la Educación Superior, un Plan Estratégico Institucional (PEI) es una herramienta de gestión que busca orientar las acciones mediante lineamientos estratégicos para el cumplimiento de la misión y visión de la IES en un periodo definido, mediante una metodología que define prioridades en busca de la mejora continua y el aseguramiento de la calidad educativa.

---

<sup>11</sup>Godoy, Pedro. (2023) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (3ª edición).

La inclusión de un análisis FODA como base de su diseño, permite guiar el desarrollo de la institución de Educación Superior, asegurando la relevancia y efectividad en el cumplimiento de su misión educativa y su capacidad de adaptación a los cambios en el entorno educativo.

En el caso de los *planes de desarrollo* consideran la visión, misión y los ejes estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) por la institución de Educación Superior, que orientan los objetivos, metas y acciones a ser abordados por las carreras de grado/programas de postgrado y diferentes dependencias (académica, investigación, extensión, bienestar, talentos humanos, y otros.)

Además, se presentan datos de: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como análisis del entorno, a partir de cual se proponen acciones, alineándose de este modo la estrategia de gestión académica institucional.

Las acciones propuestas deben conformar líneas orientadoras flexibles y abiertas de adecuaciones devenidas de la realidad contextual al momento de su aplicación, pudiendo ser cambiadas o reorientadas para el logro más eficiente de los objetivos y las metas propuestas.

La concreción del plan requerirá de un trabajo articulado entre autoridades académicas, docentes, estudiantes y egresados que permita su vinculación, institución de Educación Superior–sociedad–cultura–conocimiento.

La gestión y el desarrollo de los planes en las carreras de grado y programas de postgrado, se articula con los ejes de la Institución de Educación Superior, que es el documento marco de las acciones globales y metas propuestas.

De manera general, cuatro son los *ejes estratégicos y objetivos estratégicos* que sirven de marco orientador:

- ***organización y gestión:*** con miras a garantizar los procedimientos, organización y gestión de la Institución de Educación Superior.
- ***excelencia académica:*** a fin de fortalecer la actuación académica y la implementación de las funciones sustantivas: docencia, extensión universitaria e investigación.
- ***gestión y desarrollo de personas:*** resaltando la importancia de promover el desa-

rollo y perfeccionamiento continuo del capital humano (directivos, docentes, administrativos y apoyo).

- **infraestructura:** que busca responder a estándares de inclusión en la infraestructura y equipamiento.

A partir de cada eje y objetivo estratégico mencionado, se definen objetivos específicos con metas y acciones a ser desarrolladas en el periodo de tiempo definido, que normalmente es de *cinco años*.

El seguimiento y la evaluación de la implementación del plan, así como de sus resultados, serán realizados desde la carrera de grado y programas de posgrado por sus diferentes dependencias periódicamente y al término de cada semestre académico, previendo la participación de todos los involucrados en las acciones previstas y teniendo como referente el **Plan Operativo Anual (POA)** que instrumenta la ejecución de las acciones establecidas.

Se propone la evaluación del logro de las metas y objetivos en forma semestral, de modo a proporcionar la reflexión continua sobre las acciones conducentes al logro de los objetivos, y asegurar la intervención oportuna en casos necesarios.

En líneas generales, la propuesta es la de diseñar y desarrollar acciones como carrera de grado, programa de posgrado e institución de Educación Superior, a fin de adquirir visibilidad ante la sociedad, sin descuidar o considerar las dinámicas propias del perfil de salida en cuanto a su especialidad y competencia.

Las carreras de grado y programas de posgrado deben contar con un **Plan de Desarrollo**, cuyo mecanismo de seguimiento es mediante el **POA** (Plan Operativo Anual) y al término de cada semestre presentar un informe de gestión o implementación del mismo y nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo previsto.

## PLAN DE DESARROLLO: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GENERAL.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA

MGTR. NATALIA FARÍA FERREIRA

El Plan de Desarrollo es una estrategia definida en una carrera o programa de posgrado, sustentada en el **PEI** (Plan Estratégico Institucional) y el **Proyecto Académico de la Carrera o Programa de Postgrado**, que comprenden una serie de elementos vinculados entre sí, cuya implementación se establece en un periodo definido de antemano.<sup>12</sup>

La estructura organizativa puede variar o tener particularidades que responden a la autonomía de cada Institución de Educación Superior, pero, en líneas generales, es la siguiente:

- 1. presentación:** mención de la creación de la Institución de Educación Superior y aspectos generales de lo que contempla el plan.
- 2. información institucional:** nombre de la institución, autoridades, dirección, contactos, y otros.
- 3. antecedentes de la Institución de Educación Superior:** inicios, características y proceso para la habilitación correspondiente.
- 4. Perfil institucional y niveles de formación:** aclarar si la institución es de gestión pública o privada, el turno de funcionamiento, la procedencia distrital o departamental de los estudiantes, mención de las carreras o programas habilitados.
- 5. visión y misión:** presentar la visión, misión de la institución, la visión, misión de la carrera o programa si cuentan con la misma.
- 6. valores institucionales:** aquellos definidos por la institución y que son asumidos por la carrera o programa.
- 7. orientaciones generales de planes y programas:** la política respecto a la consolidación de una comunidad educativa se orienta hacia la búsqueda de construir sentido de identidad de los profesores, coordinadores, directores, y del personal administrativo y de apoyo.

---

<sup>12</sup> Godoy, Pedro. (2023) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (3ª edición).

**8. ejes estratégicos de la Institución de Educación Superior:** la gestión y el desarrollo de los planes y proyectos de la carrera o programa de postgrado, se articula con los ejes de la institución, que constituye el documento marco de las acciones globales y las metas propuestas.

**9. presentación general de la carrera o programa:** objetivos, perfil de ingreso del postulante, requisitos de admisión, sistema de admisión, nivelación académica, perfil de egreso, campo laboral, y otros.

**10. análisis del entorno interno:** se presenta una síntesis del resultado final del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la carrera o programa.

**11. objetivos generales de desarrollo:** se parte de los ejes y objetivos estratégicos del PEI, sumado con la definición de objetivos de la carrera o programa en cada eje, haciendo mención a las metas establecidas en un periodo que normalmente consta de cinco años.

**12. seguimiento y evaluación de resultados:** mencionar que la evaluación será realizada periódicamente al término de cada semestre académico, planificando la participación de todos los actores involucrados, en busca de acciones innovadoras previstas para el mejoramiento de los servicios y teniendo como referente el plan operativo que instrumenta la ejecución de las acciones establecidas.

**13. conclusiones y recomendaciones:** resaltar que la propuesta del plan de desarrollo es la de diseñar y tender acciones concretas y planificadas en la Institución de Educación Superior, con el fin de adquirir visibilidad ante la sociedad, mejorar los servicios, innovar, sin descuidar o considerar las dinámicas propias del perfil de salida en cuanto a la especialidad y competencia.

Una vez culminado el proceso de definición y elaboración de la estructura organizativa del Plan de Desarrollo, sugerimos lo siguiente:

- socializar el Plan de Desarrollo con los diferentes estamentos de la comunidad educativa y así prever el involucramiento de los mismos con la planificación correspondiente.
- implementar el Plan de Desarrollo de forma eficaz y eficiente.
- contar con el respaldo de organizaciones cercanas y fraternas con las cuales se mantiene firmado el convenio de cooperación, fomentando así el desarrollo de acciones de interés común entre las partes.

**CAPÍTULO III**  
**POLÍTICAS EDUCATIVAS**



## SUGERENCIAS PARA DEFINICIÓN DE POLÍTICA EDUCATIVA EN IES

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
MGTR. CARLOS GARAY UGARTE

Las declaraciones internacionales como las Conferencias Regionales de Educación Superior de América Latina y el Caribe, 1996, 2008 y 2018 y las Conferencias Mundiales de Educación Superior 1998, 2009 y 2022, determinan una serie de tendencias de la Educación Superior como ser un aumento rápido y constante de la matrícula y del personal docente, la diversificación de la demanda y oferta educativa, la internacionalización de la Educación Superior, así como la pertinencia y los sistemas de aseguramiento de la calidad.<sup>13</sup>

En este contexto, las Instituciones de Educación Superior deben responder a:

- la demanda de formación de profesionales.
- el aumento de egresados de la educación media.
- proponer ofertas educativas pertinentes al contexto y las necesidades de profesionales con estándares de calidad.
- fomentar una nueva ecología del aprendizaje: permanente y colaborativa, poniendo la ciencia y la tecnología al servicio del bienestar humano y planetario.

En el libro blanco de la Educación Superior editado por CONES en el año 2017, establece como desafíos para la Educación Superior y las instituciones para este Siglo XXI:

- mantenimiento de un sistema diversificado y búsqueda de la calidad del profesorado
- igualdad de condiciones de acceso a los estudios
- pertinencia de la Educación Superior
- profundizar la internacionalización

El objetivo general de la política debe ser la de formar profesionales altamente capacitados en áreas como la docencia, extensión e investigación científica, haciendo uso correcto de las herramientas tecnológicas disponibles, con miras a la incidencia en las Políticas Públicas y Sociales. En consonancia con Navarro, 2006, que determina que la política educativa no es de una sola clase, sino de dos clases: la de expansión y aumento de las tasas de matrícula, y la que procura mejorar la calidad y la eficiencia.

No se debe olvidar que, del egresado de la IES se espera un profesional con una formación innovadora, competitiva y de alta calidad que dé respuestas a las demandas de la sociedad en general.

---

<sup>13</sup> Godoy, Pedro. (2023) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (3ª edición).

Las competencias definidas en el perfil del egresado permiten que el estudiante, durante su formación, haya adquirido capacidades de saber (conocimiento), saber hacer (habilidades), saber ser (manejo de los principios éticos) y saber convivir (aptitudes).

En líneas generales, la propuesta de la Política Educativa Institucional, es la de diseñar y desarrollar acciones como carreras, programas de postgrado e Institución de Educación Superior, a fin de contribuir en el diseño e implementación de políticas públicas y Sociales acorde a la demanda y necesidades de una sociedad con permanentes cambios, sin descuidar o considerar las dinámicas propias del perfil de salida en cuanto a su especialidad y competencia.

Es importante considerar los planos de la política educativa (Latapí, 1980) para la construcción de una apropiada propuesta institucional, considerando los siguientes elementos fundamentales para una adecuada definición:

- filosófico-ideológico
- social
- organizativo-administrativo
- pedagógico
- negociación de intereses

Finalmente, considerar la alfabetización digital y las tecnologías del siglo XXI que han transformado el aprendizaje y la investigación en Educación Superior, que hacen que los líderes académicos y políticos enfrenten decisiones críticas y oportunidades en cuanto a cómo aplicar de manera eficiente las tecnologías para mejorar la Educación Superior.

## LÍNEAS DE ACCIÓN EN LA DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DOCENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

MGTR. CARLOS GARAY UGARTE

MGTR. ISABEL ESPÍNOLA

La política consta de un conjunto de principios y normas fundamentales que rigen y regulan la relación entre la Institución de Educación Superior y su cuerpo docente; en un orden en el que se definen las tareas de los docentes, derechos mutuos de estos y de la institución; que definen la estructura y características de la carrera profesional, así como lo relativo a su evaluación y promoción académica, y lo referente con su afiliación, remuneración y jubilación.<sup>14</sup>

La calidad de la docencia está íntimamente relacionada con el perfil pedagógico, por lo que, para su contratación, deberán tener formación didáctica universitaria y acceder al cargo con base en el mérito profesional y académico que el docente demuestre.

Se espera que su tarea educativa vaya más allá del ámbito puramente teórico y tenga una dimensión ética; ser relevante para la investigación y la realidad abierta; y realizar esfuerzos constantes de renovación científica, pedagógica y profesional.<sup>15</sup>

A continuación, se presentan líneas de acción vinculadas a la política docente.

**Formación y capacitación:** Es fundamental que los docentes reciban una formación y capacitación continua para estar actualizados en su área de conocimiento y en las nuevas metodologías de enseñanza. Esto les permitirá ofrecer una educación de calidad a los estudiantes y mejorar su desempeño académico.<sup>16</sup>

- Desarrollo de programas de formación y capacitación continua para los docentes, de manera a fortalecer los aspectos pedagógicos como actualización en su área de conocimiento.
- Organización de talleres, seminarios y conferencias impartidas por expertos en Educación Superior y en las disciplinas específicas.
- Fomento de la participación de los docentes en programas de intercambio académico y

---

<sup>14</sup> García, M. (2017) Política de formación docente universitaria: una revisión crítica. *Revista de Investigación Académica*, 19, 1-15.

<sup>15</sup> González, J. (2018) Evaluación del desempeño docente universitario: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Educación Superior*; 8 (2), 1-18.

<sup>16</sup> López, A. (2019) Incentivos y estímulos para el desarrollo docente universitario: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Educación Superior*; 9(1), 1-20.

- colaboración con otras instituciones educativas nacionales e internacionales (implementar prácticas de internacionalización de las prácticas docentes).
- Promoción de la adquisición de habilidades tecnológicas y digitales para la enseñanza en entornos virtuales y el uso de herramientas educativas innovadoras.
- Innovaciones pedagógicas en la práctica docente con la adopción del enfoque por competencias y sistemas de créditos académicos.

**Evaluación y reconocimiento:** es importante que se establezcan objetivos y criterios claros para evaluar el desempeño de los docentes, de igual manera para reconocer su labor. Esto puede incluir la evaluación de la enseñanza, investigación, extensión y gestión académica.<sup>17</sup>

- Establecimiento de criterios claros y transparentes para evaluar el desempeño de los docentes en la dimensión pedagógica puntualizando la enseñanza, la investigación, la extensión y la gestión académica.
- Implementación de sistemas de evaluación periódica que incluyan la autoevaluación, la retroalimentación de los estudiantes, colegas, directivos y expertos externos.
- Reconocimiento y premiación de los docentes destacados en diferentes áreas, como la excelencia en la enseñanza, la producción científica de calidad o la innovación educativa.
- Creación de programas de mentoría y tutoría para apoyar el desarrollo profesional de los docentes principiantes y promover su integración en la comunidad académica.<sup>18</sup>

**Incentivos y estímulos:** es necesario que se establezcan incentivos y estímulos para motivar a los docentes a mejorar su desempeño y contribuir al desarrollo de la Educación Superior. Estos pueden incluir becas, premios, ascensos, entre otros.<sup>19</sup>

- Establecimiento de políticas de remuneración competitivas y justas que reconozcan el

---

<sup>17</sup> Pérez, R. (2018) Participación docente en la toma de decisiones universitarias: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación Académica*, 20, 1-16.

<sup>18</sup> Rodríguez, L. (2019) Fomento de la investigación docente universitaria: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Educación Superior*, 9(2), 1-22.

<sup>19</sup> Godoy, Pedro. (2023) Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior. CEDEI. (3ª edición).

desempeño y la dedicación de los docentes universitarios.

- Instalación de programas de becas y subsidios para promover la participación de los docentes en proyectos de investigación, desarrollo académico y formación avanzada.
- Ofrecimiento de oportunidades de ascenso y promoción basado en el mérito y el logro académico.
- Implementación de programas de reconocimiento no monetario, como la asignación de tiempo libre para la investigación o la participación en comités académicos.

**Participación en la toma de decisiones:** los docentes deben tener una participación activa en la toma de decisiones que afectan su trabajo académico y, por ende, al del desarrollo de la Educación Superior como sistema. Esto les permitirá expresar sus opiniones y contribuir al mejoramiento de las políticas y estrategias educativas implementadas por la institución como práctica de mejora continua.

- Instalación de espacios de diálogo y consulta con los docentes universitarios para discutir y tomar decisiones sobre políticas y estrategias educativas.
- Promoción de la participación de los docentes en comités y órganos de gobierno universitario.
- Instalación de mecanismos para recoger y considerar las opiniones y propuestas de los docentes en la planificación y evaluación institucional.
- Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes universitarios a través de proyectos interdisciplinarios y grupos de investigación.

**Fomento de la investigación:** Es importante que se fomente la investigación entre los docentes, ya que esto les permitirá estar actualizados en su área de conocimiento y contribuir al desarrollo de la ciencia y la tecnología tanto de la institución impactando en acciones de promoción que benefician a la cultura investigativa del país.

- Establecimiento de programas de financiamiento y apoyo para la investigación científica y la producción académica de los docentes universitarios.

- Promoción de la participación de los docentes en redes de investigación nacional e internacional.
- Creación de incentivos para la publicación de resultados de investigación en revistas científicas de prestigio.
- Organización de eventos académicos, como congresos y simposios, para difundir y compartir los avances y descubrimientos de los docentes investigadores.

## LÍNEAS DE ACCIÓN EN LA DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
LIC. MARÍA LOURDES CORONEL CABALLERO

La extensión universitaria comprende el conjunto de actividades conducentes a identificar los problemas y demandas de la sociedad y su medio; debe coordinar las correspondientes acciones de transferencia y reorientar y recrear actividades de docencia e investigación a partir de la interacción con ese contexto; se constituye en un puente entre las actividades de investigación y docencia con las demandas educativas de la sociedad.

En este sentido la extensión implica un aprendizaje recíproco, porque las instituciones de Educación Superior, al conocer la realidad nacional, enriquece y redimensiona toda su actividad académica, cuya iniciativa debe iniciar en los estudiantes con orientación y acompañamiento de los docentes, atendiendo su relación con el perfil de salida de la carrera de grado o programa de postgrado.

Las dependencias de extensión universitaria de cada facultad, carrera de grado o programa de postgrado, deben apostar al trabajo de equipo y socialización de experiencias que enriquezcan la apuesta y propuesta.

Como forma de vincularse con otros organismos, las dependencias de extensión universitaria deben propiciar el vínculo con instituciones públicas, privadas, empresas, organizaciones, y otros, mediante convenios y acuerdos de cooperación que expliciten el papel a ser desempeñado entre las partes.

Para mejor abordaje, se presenta como sugerencia tres grandes líneas de acción, que agrupan diferentes actividades que normalmente se realizan en el marco de la extensión: formación, retorno social e investigación y relaciones interinstitucionales.

A continuación, una breve descripción de las líneas de acción de extensión universitaria a considerar, con algunas actividades de referencia.

**1. Formación:** propiciar espacios extracurriculares orientados a profesores, estudiantes y egresados de la carrera de grado, programa de postgrado en modalidades de conferencias, charlas, seminarios, talleres, cursos, y otros, que sean de interés académico y social con énfasis en el perfil de salida.

### **1.1. Formación Académica:**

- congresos y seminarios
- simposios
- foros y paneles
- conferencias
- videoconferencias
- exposiciones
- promoción de la carrera

**2. Retorno Social e investigación:** emprender iniciativas que forman parte del conocimiento, práctica y especialidad de la carrera de grado o programa de postgrado, a fin de compartirlo en el ámbito social, comunitario y productivo, que implica, además, niveles de asesoramiento y seguimiento para obtener resultados objetivos con el grupo, población, sector, organización, comunidad, y otros, al cual se encuentra dirigido.

Al mismo tiempo, se debe promover actividades culturales y deportivas, que deben ser coordinadas con la dependencia de Bienestar Estudiantil.

Para todo esto es importante el diseño y elaboración de propuestas para con aquellos organismos nacionales e internacionales que las Instituciones de Educación Superior mantienen estrechos vínculos de cooperación y que puedan ser implementados como institución y, en casos específicos, como carrera de grado o programa de postgrado.

Además, considerando los insumos e información brindada a partir de los proyectos de extensión universitaria, se articula o vincula con la dependencia de investigación a fin de analizar con la misma la pertinencia e importancia de una línea de investigación en el proyecto seleccionado.

### **2.1. Cursos extracurriculares:**

- programas de capacitación a la comunidad
- campañas de concienciación

### **2.2. Servicios:**

- servicios a la comunidad
- asistencia social

### **2.3. Actos culturales:**

- música
- danza
- festivales, conciertos
- teatros, otros.

### **2.4. Deportes.**

### **2.5. Publicaciones o transmisiones electrónicas.**

### **2.6. Otras actividades:**

- proyectos
- consultorías y asesorías
- actividades de extensión organizada por/con otra institución o entidad

**3. Relaciones interinstitucionales:** vinculación de las Instituciones de Educación Superior con otros organismos nacionales e internacionales en una línea de cooperación y acuerdos que contribuyan al logro de los objetivos de las instituciones partes y, específicamente, a los proyectos a ser desarrollados dentro de cada carrera de grado o programa de postgrado.

Cada facultad, carrera de grado o programa de postgrado, brinda el seguimiento correspondiente de los convenios firmados y facilita la vinculación de las instituciones para luego considerarlos en el diseño de los proyectos de extensión universitaria.

### **3.1. Formación académica:**

- congresos y seminarios
- simposios
- foros y paneles
- conferencias
- videoconferencias
- exposiciones

### **3.2. Proyectos:**

- proyectos
- consultorías y asesorías
- actividades de extensión organizada por/con otra institución o entidad

Con las *líneas de acción* presentadas se visibilizan los proyectos intramurales y extramurales diseñadas y desarrolladas como carrera de grado, programa de postgrado e Institución de Educación Superior, en distintos contextos sociales, económicos, políticos, ambientales y culturales, a fin de adquirir visibilidad ante la sociedad, sin descuidar o considerar las dinámicas propias del perfil de salida en cuanto a su especialidad y competencia.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Godoy, Pedro. (2023) Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior. CEDEI. (3ª edición).

## **ABORDAJE DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

**MGR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
LIC. MARÍA LOURDES CORONEL CABALLERO**

La actividad universitaria conforma un triángulo simbólico cuyos lados son las tres funciones fundamentales: docencia, extensión e investigación. La articulación e integración de las mismas es una necesidad y búsqueda donde las actividades deben presentarse y armonizarse como un todo.

En el caso de la extensión es desarrollada mayoritariamente desde la iniciativa de los estudiantes con orientación y acompañamiento de los docentes, atendiendo su relación con el perfil de salida de la carrera, de modo a cumplir con la misión de la institución universitaria que es la de vincularse con la sociedad.

La extensión universitaria puede presentarse desde tres visiones, tomando como referencia al doctor Antonio. L. Cubilla, y son: el clásico o cultura occidental (propuesta intramural), el de la cultura latinoamericana (propuesta extramural) y el de la extensión como investigación científica de problemas concretos de la sociedad.

Si bien, no se contradicen una con otra, debido a que pueden implementarse en distintos contextos sociales, económicos, políticos, ambientales y culturales; el proceso de las Instituciones de Educación Superior debe orientarse en presentar y vincular a la extensión con la investigación.

El objetivo principal de vincular la extensión con la investigación es la de compaginar la epistemología, con la acción social, (teoría-práctica), y de esta manera vincular las ideas con la realidad social y cuestión social emergente.

El profesor Melquiades Alonso decía que *“la extensión nos da pistas, orienta acerca de qué investigar y la investigación nos da elementos fundamentales para la formación”*.

La extensión implica un aprendizaje recíproco, porque la Institución de Educación Superior al conocer la realidad nacional, regional y mundial, enriquece y redimensiona toda su actividad académica, por lo que debe entenderse así a la extensión como un puente entre las actividades de investigación y docencia con las demandas educativas de la sociedad.

Otro aspecto importante en el abordaje de la extensión universitaria son las líneas de acción que se definen para su implementación, estas pueden agruparse en tres grandes acciones como el de las relaciones interinstitucionales, la formación y el retorno social e investigación.

Al abordar las alianzas estratégicas, la misma se vincula con la extensión desde la línea de acción que son las relaciones interinstitucionales. Se implementa con organismos, instituciones y organizaciones nacionales e internacionales con miras a la cooperación y acuerdos que contribuyan al logro de los objetivos de las partes.

Los proyectos deben responder al logro de los objetivos de la carrera y al mismo tiempo responder a las necesidades del entorno, y rescatar aquellas sugerencias dadas por los agentes del medio externo para el ajuste del proyecto académico.

Es importante precisar que la línea de acción de las relaciones interinstitucionales se complementa con la línea de formación a fin de propiciar espacios extracurriculares orientados a profesores, estudiantes y egresados de la carrera en modalidades de conferencias, charlas, seminarios, talleres, cursos, etc., que sean de interés académico y social con énfasis en el perfil de salida, además del diseño e implementación de proyectos, asesorías y consultorías.

En el caso de la vinculación con el medio, la misma se relaciona con la extensión universitaria mediante la línea del retorno social e investigación, donde se busca emprender iniciativas que forman parte del conocimiento, práctica y especialidad de la carrera a fin de compartirlo en el ámbito social, comunitario y productivo. Para todo esto es importante el diseño y elaboración de propuestas para con aquellos organismos nacionales e internacionales con los cuáles se mantiene estrechos vínculos de cooperación y que puedan ser implementados como Institución de Educación Superior, y en casos específicos como carrera.

Además, considerando los insumos e informaciones obtenidos a partir de los proyectos de extensión, se articula o vincula con la dependencia de Investigación a fin de analizar con la misma, la pertinencia e importancia de una línea de investigación en el proyecto seleccionado.

De esta manera las actividades realizadas en el marco de los proyectos de extensión retroalimentan el proceso de enseñanza-aprendizaje y deben estar presentes en programas nacionales y regionales, a fin de que los resultados sean transferidos a la sociedad por medio de políticas públicas y sociales.

Algunas actividades a considerar para la implementación de esta línea son: *cursos extracurri-*

*culares* como los programas de capacitación a la comunidad, campañas de concienciación; *servicios* a la comunidad, asistencia social; *publicaciones o transmisiones electrónicas*; así como otras actividades como consultorías y asesorías que pueden ser organizadas con otra institución organización o entidad.

Las alianzas estratégicas, la vinculación con el medio se incorporan en la extensión universitaria mediante sus líneas de acción claramente definidas y que contribuyen en la apuesta de la triangulación: materia, extensión, investigación.

Finalmente, la apuesta de dicha triangulación debe encontrarse en sintonía con las demandas de Políticas Sociales y Públicas, donde las Instituciones de Educación Superior deben presentarse como un aliado, referente e innovador de propuestas y respuestas a la cuestión social emergente en el seno una sociedad cada vez más dinámica (permanentes cambios, desafíos, necesidades, demandas, etc.).

## LÍNEAS DE ACCIÓN EN LA DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE BIENESTAR ESTUDIANTIL.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
ABG. VÍCTOR SANGUINA

Las instituciones de Educación Superior normalmente desarrollan programas vinculados a la contención de sus estudiantes, orientadas tanto a la satisfacción de necesidades básicas como a la oferta de actividades artísticas, deportivas, recreativas y otras de interés.<sup>21</sup>

Sin embargo, no podemos ignorar que un contexto socio económico siempre difícil, trae como consecuencia que jóvenes no pueden acceder a la Educación Superior y otros que en algún momento pudieron acceder, deban abandonarla ante la ausencia de alternativas.

A partir de lo mencionado, se exponen algunas ideas que pueden ser consideradas como líneas de acción para el bienestar estudiantil, a ser abordadas desde una variedad de programas y propuestas que busquen promover la igualdad de oportunidades y facilitando, de esta manera, el acceso y la permanencia de los estudiantes.

- **Atención al estudiante:** mediante diferentes mecanismos debe facilitarse la comunicación, vínculo o contacto con los estudiantes a fin de canalizar sus sugerencias e inquietudes.

Se considera desde la atención personalizada hasta buzones de sugerencias que deben encontrarse visibles en las instalaciones de la Institución de Educación Superior, como también aquellos medios digitales que son masificados por redes sociales.

- **Becas:** una beca es una subvención que se entrega a alguien para que realice sus estudios de grado o postgrado. Por lo general, se concreta como un aporte económico a los estudiantes que no cuentan con el capital suficiente para alcanzar sus objetivos académicos.

Las becas pueden provenir de diversas instituciones estatales (ministerios), organizaciones no gubernamentales (fundaciones, asociaciones) o empresas privadas.

Existen becas completas (que cubren la totalidad de los gastos del estudiante) y becas parciales (la aportación económica sólo cubre una parte de los gastos) y descuentos que

---

<sup>21</sup> Godoy, Pedro. (2023) Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior. CEDEI. (3ª edición).

están establecidos en los reglamentos de becas, descuentos y beneficios especiales de las instituciones de Educación Superior.

- **Actividades de interés cultural, deportivo y social:** contar con espacios extracurriculares de integración, pues el esparcimiento es parte de la vida, además del bienestar del estudiante universitario, con lo cual se busca y espera estimular, incentivar e incluso destacar a la persona en otras dimensiones de su ser.

Actividades que normalmente rescatan valores, solidaridad, espíritu de equipo y prácticas acordes a la vida sana, alejada de vicios y pensamientos que denigren su integridad y la de los demás.

- **Bolsa de trabajo:** una bolsa de trabajo es un espacio en el cual se registran una serie de ofertas laborales.

Este espacio debe ser propiciado desde la Institución de Educación Superior, mediante un mural informativo actualizado y la habilitación de un sistema informático que permite registrar el currículum de los estudiantes y quienes se encuentran en búsqueda de trabajo.

Las relaciones interinstitucionales, la firma de convenios y vínculos con organismos públicos y privados, tanto en el ámbito nacional e internacional, propicia mejores ofertas y demandas de trabajo a considerar para los estudiantes y egresados.

- **Seguimiento a egresados:** el seguimiento al egresado debe ser coordinado por la dependencia de Bienestar Estudiantil, e involucra a las dependencias de Extensión Universitaria e Investigación para el estudio y análisis relevante de cómo se desarrolla la inserción laboral y su impacto en aspectos socioeconómicos. Además, debe generarse una propuesta y oferta de formación permanente y continua, acordes a los paradigmas vigentes en una sociedad con permanentes cambios y demandas.

- **Salud:** es importante que las Instituciones de Educación Superior puedan prever los mecanismos de primeros auxilios o contar con un servicio para casos de emergencia.

Otro aspecto a incorporar es la mirada de salud mental con el acompañamiento profesional correspondiente, pero no sólo desde la lógica individual, sino desde el colectivo de ser parte de un espacio dinámico, interactivo que se construye con todos los actores de la comunidad educativa.

Si bien, las seis líneas presentadas son propuestas genéricas, las mismas pueden describirse y desarrollarse mucho mejor desde una política, acompañado de su respectivo POA (Plan Operativo Anual), que puede ser evaluado al final de cada semestre académico.

## SEGUIMIENTO A EGRESADOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
ABG. VÍCTOR VILLALBA (+)

El seguimiento a egresados responde a una línea de acción de la Política de Bienestar Estudiantil, que aporta información relevante de cómo se desarrolla la inserción laboral del egresado y su impacto en aspectos socioeconómicos que debe ser fortalecido, además, por la formación permanente y continua acordes a los paradigmas vigentes en la sociedad.

Al mismo tiempo, esta política de seguimiento encarada desde la dependencia de Bienestar Estudiantil se vincula con la de Extensión Universitaria, actuando como un nexo entre los egresados, la institución y la sociedad en su conjunto, y con la investigación, para el estudio de la inserción laboral de los graduados de distintas cohortes, esto conlleva la realización de encuestas para conocer el estado de cada uno de los egresados.

Las instituciones de Educación Superior deben generar actividades que están orientadas al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- generar un canal de comunicación entre los graduados, la facultad y carrera de grado
- fortalecer el vínculo de la institución de Educación Superior con los graduados, permitiendo así continuar con el desarrollo académico
- otorgar las herramientas necesarias, a fin de alcanzar una constante actualización profesional
- desarrollar una bolsa de trabajo que permita la inserción laboral de los graduados
- realizar un seguimiento constante de la evolución de cada uno de los graduados, el cual permita identificar la inserción de los mismos en el ámbito científico, académico y social, como también el impacto de su presencia en el medio

***Las actividades centrales se basan en la actualización profesional, eventos académicos y de índole social, que generan un retorno del graduado a su institución formativa.***

Además, la política de seguimiento, coordinada desde la dependencia de bienestar estudiantil y en cooperación con las dependencias de extensión universitaria e investigación, debe abordar:

- la valoración de la oferta educativa y las posibilidades ofrecidas por la institución
- la evaluación de la relación estudio-trabajo-resultados
- las competencias necesarias del mercado laboral actual
- cómo generar conciencia en los graduados acerca del papel clave que tienen en la sociedad
- los conocimientos y capacidades realmente adquiridos por los egresados
- los perfiles profesionales necesarios de los egresados
- las funciones, tareas desempeñadas y ejercidas por los egresados
- las capacidades y perfiles demandados por los empleadores, instituciones y demás grupos de interés
- la apreciación de los empleadores, responsables de instituciones y grupos de interés relacionados con los conocimientos y capacidades de los egresados
- la estimación de los mismos egresados sobre su formación.

Todo lo mencionado debe estar previsto dentro de una *Política de Bienestar Estudiantil*, que contemple diferentes líneas de acción, siendo una de esas líneas el seguimiento a egresados, y teniendo como referente el POA (Plan Operativo Anual) que instrumenta la ejecución de las acciones establecidas.

Finalmente, la evaluación al seguimiento, debe ser realizada al término de cada semestre académico, y plasmado en un informe de gestión capaz de retroalimentar los proyectos educativos de la Institución de Educación Superior.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Godoy, Pedro. (2023) Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior. CEDEI. (3ª edición).

## LÍNEAS DE ACCIÓN EN LA DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
MGTR. ARTURO ESTIGARRIBIA RODAS

En un marco universal, y en un proceso de articulación con las diferentes dependencias académicas, administrativas y de apoyo a la gestión de la IES, se buscará mejores condiciones para el desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria, orientadas a elevar la calidad de vida de sus miembros, al cultivo de la armonía con los semejantes, y al respeto por el medio que los rodea, asumir el bienestar, no como un conjunto de acciones, sino como una filosofía de la calidad de vida de la comunidad institucional mediante la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, buenos hábitos y estilos de vida saludable que contribuyan a mejorar el nivel académico, la salud y el bienestar de los estudiantes, docentes, egresados, directores y personal administrativo y de apoyo.<sup>23</sup>

Se presentan tres líneas de acción o trabajo que pueden ser consideradas.

**1. Formación:** con miras a adquirir nuevos conocimientos o habilidades que permitan interactuar mejor en el entorno de la Educación Superior.

Apuesta a la promoción, el desarrollo y perfeccionamiento del personal docente, directivo, administrativo y apoyo de quienes integran la Institución de Educación Superior en sus diferentes carreras de grado, programa de postgrado, facultades o dependencias. De esta manera se busca que la comunidad educativa se encuentre actualizada para su desarrollo profesional y personal mediante la implementación de un plan de formación.

**2. Selección, seguimiento y evaluación de desempeño del talento humano:** la selección del talento humano debe estar respaldado mediante mecanismos definidos y socializados con la comunidad educativa y sociedad en general, para luego elaborar la respectiva caracterización del personal docente, directivo, administrativo y apoyo.

Como parte del seguimiento, se verifica si la dedicación horaria satisface las necesidades y si la comunicación interna adoptada es efectiva para el logro de los objetivos propuestos con anterioridad del inicio de las acciones.

---

<sup>23</sup> Godoy, Pedro. (2023) Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior. CEDEI. (3ª edición).

Además, la evaluación del desempeño docente, directivo, administrativo y apoyo, debe contar con una serie de etapas que contemple: diseño de mecanismos, diseño de instrumento, difusión de los objetivos de la evaluación, aplicación de las encuestas, elaboración de informe de resultados, socialización de los resultados y retroalimentación de los planes a partir del informe de evaluación.

**3. Incentivos y sentido de pertenencia:** relacionado a la definición de mecanismo de escalonamiento docente, promoción del personal, concesión de becas, actividades recreativas sociales y culturales, políticas de inclusión, y otros, que contribuyan con el clima laboral y de identidad institucional. Es oportuno considerar en esta línea de acción el plan de carrera de la IES.

El seguimiento y la evaluación de la implementación de este plan, así como de sus resultados, serán realizados desde la dependencia de Gestión y Desarrollo de Personas con apoyo y coordinación de las carreras y programas de postgrado, considerando las normativas vigentes.

La evaluación será realizada al término de cada semestre académico, previendo la participación de todos los involucrados en las acciones previstas y teniendo como referente el plan operativo que instrumenta la ejecución de las acciones establecidas.

## **GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

**MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA**  
**MGTR. ARTURO ESTIGARRIBIA RODAS**

Las personas son las que conservan el *statu quo* existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas.

En este contexto, Chiavenato, (2009) afirma que hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Estos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH).

Desde este cambio paradigmático, recursos humanos (RR.HH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Muchas instituciones educativas han sustituido el termino de administración de los recursos humanos a gestión del talento humano y en la actualidad, la gestión de personas. Los términos cambian, pero no las prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades

Esta nueva concepción de gestionar personas radica principalmente en la importancia de vincular los intereses personales de los trabajadores con los intereses de las organizaciones; pero para lograrlo, es fundamental lograr el compromiso de las personas. Esta situación está bajo la responsabilidad de quienes lideran las instituciones, sabiendo que una adecuada gestión puede significar el éxito o fracaso empresarial (Capital humano, 2008).

Entre las funciones principales del responsable de la Gestión y Desarrollo de personas se encuentran:

- gestionar y coordinar la aplicación de las normas y los procedimientos del personal
- desarrollar y aplicar sistemas de información de la gestión
- contratar y asignar recursos
- atraer al personal más cualificado y ubicarlos en aquellos puestos para los que sean más adecuados.

Entre las funciones específicas:

- proponer mejoras a las políticas y procedimientos de Gestión de Personas
- mantener la actualización de contratos, registro de asistencia, revisión de nivel de remuneraciones, etc.
- elaboración y control de programas de capacitación y desarrollo del personal, ejerciendo un rol de contraparte en la contratación de servicios en la materia. Apoyar y mantener los registros de las capacitaciones, así como su evaluación de eficiencia y efectividad;
- realizar estudios de clima en forma periódica, de sus conclusiones y diagnóstico definir programas anuales o bianuales de mejoramiento del clima laboral y planificar actividades de desarrollo personal que permitan mejorar aspectos tales como, por ejemplo, comunicación eficaz, conductas no apropiadas, trabajo en equipo, gestión del tiempo, conciliación y equilibrio entre lo laboral y familiar, dentro de otras;
- elaboración y ejecución de programas de bienestar del personal. Establecer y mantener convenios con instituciones que vayan en beneficio de los trabajadores de la institución;
- control de cumplimiento de políticas de selección y reclutamiento de personal
- contratación, inducción y finiquitos de personal
- mantención de información relevante del personal
- promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, así como cumplimiento de Código de Buenas Prácticas Laborales, no discriminación y relaciones interpersonales;
- organización de charlas, talleres de interés para los trabajadores y su familia.
- planificar, organizar y fomentar las actividades culturales y deportivas de la institución (aniversario de la Institución de Educación Superior, festividades, etc.).
- colaborar en la elaboración del presupuesto anual del área de personas y otras actividades análogas
- colaborar en actividades relacionadas al Sistema Integrado de Gestión y otras certificaciones que requieran su participación.

Para el cumplimiento de todo lo mencionado es importante que el responsable de la dependencia de la Gestión y Desarrollo de Personas de la Institución de Educación Superior tenga conocimientos básicos de:

- planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos
- comprender situaciones del mercado laboral
- mantener relaciones personales
- organizar el trabajo de la unidad

Cuyas competencias laborales deben estar orientadas a:

- compartir conocimientos y experiencias
- habilidades para trabajar con actitud positiva y constructiva
- demostrar apertura al cambio y habilidad para administrar situaciones
- predisposición, dinamismo y creatividad
- capacidad de liderazgo
- trabajo colaborativo
- inteligencia emocional
- confidencialidad
- sentido de pertenencia

## POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EN IES: ASPECTOS GENERALES.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA

MGTR. CARLOS GARAY UGARTE

La difusión de la información se ha convertido en uno de los elementos claves en los planes estratégicos de las instituciones educativas.

La política de comunicación y difusión de las carreras de grado y programas de postgrado deben responder al doble objetivo de difundir las actividades tanto interna como externamente y, de esta manera, fortalecer la identidad y referencia de la propuesta educativa, cuya concepción actual, posee una amplia dimensión que no se limita a la difusión por los medios masivos convencionales, sino que abarca el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), para socializar con la ciudadanía en general, las acciones y los proyectos misionales de la IES.<sup>24</sup>

A continuación, se presenta las líneas de acción o trabajo que pueden ser consideradas: comunicación interna y comunicación externa.<sup>25</sup>

**Comunicación interna:** se refiere a los canales y mecanismos de información que existen dentro de la IES y cuyo destino es el mismo personal que trabaja en ella, en sus diversas modalidades organizativas, así como los estudiantes que asisten a ella. En eso se distingue de la comunicación externa, que es aquella que va desde la universidad hacia el mundo externo.

### Sus objetivos son:

- organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas
- promover el conocimiento de los distintos estamentos
- generar una identidad corporativa

### Sus mecanismos son:

**comunicación descendente:** es aquella que proviene de los niveles altos de la jerarquía y va destinada a los demás niveles de la institución. Es un tipo de comunicación unidireccional con el fin de notificar, dar indicaciones, comunicar decisiones instituciones, tales como, las resoluciones, circulares, notas emitidas por las autoridades de la IES, entre otros.

---

<sup>24</sup> Godoy, Pedro. (2023) Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior. CEDEI. (3ª edición).

<sup>25</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. <http://www.aneaes.gov.py/v2/index.php>

**comunicación horizontal:** es aquella que se da entre pares, equipo directivo, coordinaciones a la del mismo nivel en la estructura organizacional. No hay una relación jerárquica en ella, sino que se da entre iguales, generalmente para compartir información, responder solicitudes, y otros. Se da mediante memorándum, informes, notas, y otros.

**comunicación ascendente:** es la que va de parte de los estudiantes, coordinadores, a las instancias directivos de la IES. También sirve para dar ideas, sugerencias, proposiciones a quienes tomen en la organización las decisiones estratégicas o para hacer solicitudes formales. Son considerados en este aspecto, los formularios, notas para los estudiantes y memorándum o notas para las demás instancias.

**comunicación externa:** La comunicación externa se define como el conjunto de acciones informativas que la IES dirigen a los actores y agentes externos a la misma, desde padres de familia, estudiantes potenciales, instancias reguladoras de la Educación Superior y ciudadanía en general.

### **Objetivo**

La comunicación externa tiene como objetivo mejorar la imagen institucional vinculada a los distintos grupos de interés: padres de familia, estudiantes potenciales, instancias reguladoras de la Educación Superior y ciudadanía en general.

### **Sus mecanismos son:**

**comunicación externa operativa:** se trata de la comunicación vinculada con la actividad y desarrollo periódico de la IES, que se produce con todos los públicos de la institución, a través del sitio web y de las redes sociales.

**comunicación externa estratégica:** El objetivo de este tipo de comunicación externa es obtener información sobre aspectos estratégicos de la IES que permitan mejorar la posición competitiva de la misma, como situación de la competencia, novedades normativas, y otros, se realiza a través de publicaciones de acreditaciones, premios, movilidades, convenios, entre otros, en el sitio web institucional y en las redes sociales.

**comunicación externa de notoriedad:** es la comunicación externa que se asocia con las ofertas académicas, proyectos de investigación y extensión, resultados de los mismos, vinculación e impacto social de la IES para la proyección de su imagen a la sociedad. Para ella son utilizados notas oficiales del rectorado, sito web, redes sociales y publicidad en diferentes medios de comunicación.

## LÍNEAS DE ACCIÓN EN LA DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
DRA. GABINA GAVILÁN

La política es el conjunto de ideas y postulados que orientan la tarea pedagógica en una dirección particular y se refieren a una forma específica de entender la educación y el currículo como elementos mediadores entre las teorías pedagógicas y las prácticas educativas. Pirela (2006).

En el caso de la Política de la Internacionalización, se definen las principales estrategias, con el objetivo general de contribuir a la proyección internacional y a la mejora de la calidad de las carreras de grado y programas de postgrado.

La internacionalización de la Educación Superior es un proceso transversal a todas las áreas y funciones de la IES y, como tal, un medio privilegiado para contribuir a la mejora de la calidad de la Educación Superior.<sup>26</sup>

Entre las acciones a destacar se encuentran: la movilidad académica de estudiantes y docentes, la integración a redes de investigación, programas conjuntos con otras instituciones de Educación Superior y asociaciones de cooperación, con organismos que promueven el desarrollo de propuestas innovadoras.

### - **Movilidad Académica (docentes y estudiantes)**

La movilidad académica estudiantil y docente se fundamenta sobre los principios de la internacionalización de la Educación Superior como un proceso transversal a todas las áreas y funciones, como un medio privilegiado para contribuir a la proyección internacional y a la mejora de la calidad de nuestras carreras de grado, programas de postgrado, la investigación y la extensión. La movilidad académica estudiantil y docente permite transitar hacia un modelo abierto a la vinculación con otras instituciones que se sustente en redes de colaboración.

La movilidad virtual de los estudiantes de alta calidad y la oferta transfronteriza serán parte integrante de formas de internacionalización nuevas y más sostenibles desde el punto de vista medioambiental, reconociendo que el futuro será una mezcla híbrida de movilidad física y virtual.

---

<sup>26</sup> Godoy, Pedro. (2023) Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior. CEDEI. (3ª edición).

- **Integración a redes de colaboración en la investigación académica de investigación**

La colaboración en la investigación académica significa una asociación entre miembros del cuerpo docente que realizan investigación en diversas instituciones de Educación Superior en lo que respecta al intercambio de conocimientos y recursos para lograr nuevos conocimientos y habilidades interdisciplinarias y aumentar la productividad científica.

- **Programas conjuntos**

Los programas conjuntos consisten en: actividades académicas de corta duración, visitas internacionales, estancia o pasantía de investigación en programas de postgrado, estancia de investigación y prácticas de profundización.

- **Propuestas innovadoras**

Una propuesta de innovación describe un nuevo producto, proceso o servicio de índole académico para el cual se especifican los objetivos, el contenido, los recursos, el alcance y el impacto potencial del proyecto.

El seguimiento y la evaluación de la implementación de esta política, así como de sus resultados, deben ser realizados con apoyo y coordinación de las carreras de grado y programas de postgrado, considerando las normativas vigentes y elaboración de mecanismos que propicien su debida implementación.

La evaluación debe ser realizada al término de cada semestre académico, previendo la participación de todos los involucrados en las acciones previstas y teniendo como referente el plan operativo que instrumenta la ejecución de las acciones establecidas.

## LÍNEAS DE ACCIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
MGTR. CAROLINA CÁCERES

En Paraguay la calidad de la Educación Superior es certificada por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, ANEAES, que fue creada por ley N.º 2.072 del año 2.003 con la finalidad de evaluar y certificar la calidad académica de las instituciones de Educación Superior que se someten al proceso de autorrevisión, escrutinio y producción de informes técnicos sobre los requerimientos académicos de las carreras y las Instituciones de Educación Superior.

La Promulgación de la Ley de la Educación Superior N.º 4.995 del año 2.013 dispone en su artículo 82, que la Agencia es el organismo técnico encargado de evaluar y acreditar la calidad académica de las Instituciones de Educación Superior, siendo esta una entidad autónoma y autárquica.

En el ámbito de la Educación Superior, la calidad ha sido un concepto largamente debatido y, reconociéndose incluso a nivel internacional la complejidad de su definición o las diferentes facetas y apreciaciones entre actores académicos, compartimos algunas definiciones de referencia.

Joseph M. Juran señaló que *“para obtener calidad, es necesario que todos participen desde el principio. Si únicamente se hicieran inspecciones de la calidad, sólo estaríamos impidiendo que salieran productos defectuosos, pero no evitaríamos que se produjeran defectos”*.<sup>27</sup>

La trilogía de Juran se enfoca sobre la gestión de la calidad y se basa en tres aspectos: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

Edwards Deming popularizó en su enfoque el ciclo PDCA (planificar, desarrollar, comprobar, actuar), inicialmente desarrollado por Shewhart, que es utilizado extensamente en los ámbitos de la gestión de la calidad. Esta herramienta ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua.

De esta manera, es importante precisar que el desarrollo de una política de aseguramiento de la calidad educativa y, de manera más específica en el ámbito de la Educación Superior, se desarrollan mediante un conjunto de mecanismos que se agrupan en tres ejes o acciones fundamentales.

---

<sup>27</sup> Juran, Joseph (1990). Juran y la Planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos.

- **El control:** en los sistemas de Educación Superior que han experimentado un crecimiento significativo en el número o diversidad de instituciones, o donde se ofrece una gama muy amplia de programas o carreras, o se observa la aparición de nuevas modalidades para la docencia, suele hacerse necesario definir estándares o criterios mínimos (umbrales) de calidad, con el fin de asegurar que todas las instituciones autorizadas para operar cumplen al menos con dichos criterios, con el fin de señalar claramente que conducen a la obtención de una licencia o autorización inicial que les permite operar sobre la base de la verificación de que efectivamente cumplen con los estándares o criterios definidos para ello. (CINDA-Universia, 2012, pp.27-31).

-**Garantía pública/acreditación:** en este caso, el objetivo principal del mecanismo de AC es proporcionar a los distintos actores información confiable acerca del grado en que una Institución de Educación Superior cumple con los compromisos adquiridos, lo cual incluye información acerca del grado en que los egresados satisfacen las expectativas de su grupo de referencia profesional o disciplinario. En general, esto es lo que hacen los sistemas de acreditación: evalúan una institución o programa en función de sus propósitos declarados y de un conjunto de estándares definidos en conjunto con los actores pertinentes, y luego dan garantía pública acerca del grado en satisfacción tanto sus propósitos como los estándares o criterios definidos. (CINDA-Universia, 2012, pp.27-31).<sup>28</sup>

- **Mejoramiento de la calidad/auditoría académica:** El proceso de AC más directamente vinculado al mejoramiento de la calidad es lo que suele llamarse auditoría académica. En estos casos, la evaluación se centra en los propósitos institucionales y en la forma en que una institución logra determinar el grado de avance hacia esos propósitos y hacer los ajustes necesarios para mejorar su desempeño cuando detecta áreas débiles en su operación. La auditoría o los mecanismos de mejoramiento de la calidad constituyen incentivos importantes tendientes a la profesionalización de la gestión institucional, y al establecimiento de mecanismos eficaces de autorregulación. (CINDA-Universia, 2012, pp.27-31).

Finalmente, considerar que el seguimiento y la evaluación de la implementación de esta política en una Institución de Educación Superior, así como de sus resultados, deben ser realizados con apoyo y coordinación de las carreras de grado y programas de postgrado, considerando las normativas vigentes y elaboración de mecanismos que propicien su debida implementación. La evaluación es importante realizarla al término de cada semestre académico, previendo la participación de todos los involucrados en las acciones previstas y teniendo como referente el plan operativo que instrumenta la ejecución de las acciones establecidas.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> CINDA-Universia (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012*. Santiago de Chile: RIL editores

<sup>29</sup> Godoy, Pedro. (2023) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (3ª edición).

## LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN Y FLEXIBILIZACIÓN DEL CURRÍCULO.

MGTR. CARLOS GARAY UGARTE

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA

La gestión universitaria incluye diferentes dimensiones o perspectivas, una de ellas es la pedagógica-didáctica que supone “interacciones orientadas a articular modelos y proyectos curriculares, más o menos explícitos, condiciones, necesidades y requisitos concretos para su desarrollo y prácticas cotidianas de enseñanza aprendizaje” (Cantero et al., 2001:115). La gestión del currículo universitario es, por lo tanto, una dimensión sustantiva del gobierno universitario.<sup>30</sup>

La Educación Superior debe desempeñar un papel clave en la provisión de habilidades y calificaciones que preparen a los graduados para el nuevo mundo. Esto implica repensar el aprendizaje y reorganizar la enseñanza.

En las últimas décadas, el contexto de la Educación Superior a nivel mundial ha cambiado, y mucho más luego de la pandemia. No sólo ha aumentado el número de estudiantes, también cambiaron sus perfiles.

Los estudiantes del siglo XXI cuentan con más fuentes de aprendizaje a su disposición que los profesores de una institución de Educación Superior.

La enseñanza es una de las fuentes necesarias en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y puede resultar crucial en una construcción adecuada de aprendizaje centrado en el estudiante

Un modo diferente de comprender el proceso de aprendizaje debe conducir hacia el replanteamiento general de la organización curricular. Es posible integrar los requisitos académicos con los del mercado laboral, pues hay determinado tipo de aprendizajes que resultan importantes para ambos.

Los conocimientos por adquirir por los estudiantes deben combinar cierto grado de generalidad y especificidad. Esta combinación permite a los egresados aplicar los conocimientos en el ámbito laboral y, en simultáneo, ser versátiles, innovadores y adaptables a nuevas demandas laborales, por contar con una base de conocimientos relativamente amplia.

Dentro de este marco existe una herramienta que puede ser usada para estructurar y flexibilizar la relación enseñanza-aprendizaje: los “módulos” o unidades de aprendizaje pueden integrarse a una variedad de currículos, ayudar en el diseño de programas de estudio e, incluso, convertirse en oportunidades de aprendizaje autónomo.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Macchiarola, V. (2003). *Gestión del Currículo Universitario*. III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur.

<sup>31</sup> Navarro, A.M. (2004). *El planeamiento educacional en las instituciones de educación superior*. Ediciones Al Margen. Buenos Aires.

Según Martín y Godonoga (2020:10), los FLP se definen como los caminos que posibilitan ingresos y reingresos a los sistemas educativos en todas las edades, a partir del reconocimiento, la validación y la acreditación de conocimientos, habilidades y competencias. La definición incluye el reconocimiento de logros previos, que permita a los alumnos realizar la transición a etapas más avanzadas de aprendizaje.

A continuación, se mencionan algunas sugerencias para la definición de las políticas de gestión del currículo y la flexibilización de las ofertas académicas.

Para la elaboración del currículo universitario se deben considerar los siguientes criterios:<sup>32</sup>

- trayectos flexibles de aprendizaje con ofertas educativas articuladas, transferibles, reconocibles, permeables y múltiples, a partir de un currículo que supera la rigidez y la linealidad; lo que lleva a pensar en nuevas formas de concebir la relación entre enseñanza y aprendizaje, y sus vínculos con las necesidades individuales y sociales;
- contextualizar a las realidades de las IES el Sistema de Créditos Académicos-Paraguay para su efectiva aplicación, considerando los contextos nacionales e internacionales;
- la integralidad entre formación general o formación profesional específica y entre formación científico-técnica o formación humanística;
- incorporación de la dimensión crítico social;
- la interdisciplinariedad por la creciente complejidad y multidimensionalidad de los problemas que deben enfrentar los futuros profesionales nos enfrenta con el reto de un currículo que incorpore espacios interdisciplinarios;
- integración entre docencia e investigación;
- racionalidad práctica, la mayoría de los planos de estudio se estructura sobre la base de una racionalidad técnica que se traduce en la ubicación al comienzo de la carrera de las disciplinas de carácter teórico, luego las disciplinas aplicadas y finalmente se incluye la práctica profesional.

Esta lógica hace perder significatividad a los aprendizajes, por lo tanto, es importante incorporar las situaciones de práctica profesional en escenarios reales desde el comienzo de la carrera, como disparadora de problemas que serán abordados desde diferentes disciplinas y dimensiones teóricas.<sup>33</sup>

- Considerar la normativa relacionada con el aseguramiento de la calidad y la financiación a nivel institucional y de las instancias reguladoras de la Educación Superior a nivel país.

---

<sup>32</sup> García de Fanelli. (2008). Contrato-Programa. *Instrumento para la mejora de la capacidad institucional y la calidad de las universidades*. UNESCO, SPU.

<sup>33</sup> Marquina, M. (2017). *Yo te evalúo, tú me evalúas...Estado, Profesión Académica y mercado en la acreditación de carreras en la Argentina*. EUDEBA.

- Armonizar los criterios de calidad propuestos por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior con las definiciones institucionales.

El desafío de este enfoque radica en ubicar “unidades de aprendizaje” bajo un marco coherente en términos de currículum académico y organización institucional. La mejor manera de enfrentar este desafío es mediante un esfuerzo colaborativo entre profesores y las IES.<sup>34</sup>

Los currículos universitarios se encuentran en un período de creación y transformación de carreras y de modalidades de formación. Están sometidos a una variedad de presiones internas y externas a las universidades.<sup>35</sup>

Las decisiones de los planificadores curriculares requieren especial cuidado en la determinación de sus fundamentos y en la elección de las soluciones.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Marquina, M. (2020). *El aseguramiento de la calidad en la formación de profesionales universitarios en Argentina. Un largo recorrido de construcción política*. En: J. Piovani y otros: *Calidad universitaria en América del Sur. Una cuestión en disputa*. Bogotá: Ediciones USTA. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/35248>

<sup>35</sup> Pita Carranza, M. Y Durand, J. (2018). *Llevando un poco de luz a las cavernas universitarias...*, *Debate Universitario*, Vol. 6 No. 12, pp.23–40.

<sup>36</sup> *Modularización, Flexibilización E Internacionalización En La Educación Superior- Libro Blanco De Vita Global*. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1KELQIKwWHDCOG6OdVFk40IRDpzMw6yCo/view>

## POLÍTICAS DE INCLUSIÓN Y ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

MGTR. CARLOS GARAY UGARTE  
DRA. ALEXANDRA CABALLERO CLARI

Entre los principios para configurar el futuro de la Educación Superior propuesto por la UNESCO como hoja de ruta en la Tercera Conferencia Mundial de Educación Superior 2022, en el libro *Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la Educación Superior*, el primer principio hace alusión a la “inclusión, la equidad y el pluralismo”, en la se considera que; la equidad en el acceso y el éxito en el ámbito de la Educación Superior no puede considerarse un lujo o una consideración de segundo orden. Lograr una mayor inclusión y promover el pluralismo en la Educación Superior es un fuerte imperativo de justicia social, un objetivo reflejado en la meta 4.3 de los ODS sobre “la igualdad de acceso a una educación técnica, profesional y superior asequible”.

En Paraguay, la Ley de Educación Inclusiva N.º 5136/2013 en el artículo 3º inciso (i) se entiende por inclusión: identificación y minimización de las barreras para el aprendizaje y la participación, y maximización de los recursos para el apoyo de ambos procesos.

Desde la perspectiva de las Instituciones de Educación Superior, la educación inclusiva y la atención a la diversidad, significa, brindar el apoyo necesario a todos los estudiantes, teniendo en cuenta la diversidad, las condiciones y situaciones específicas de cada uno, de tal manera, se pueda impulsar y motivar el logro de sus metas y objetivos académicos, a fin de que puedan desarrollar el éxito profesional anhelado.

El marco conceptual de la inclusividad, se compone de conceptos específicos que son adoptados de la Ley N.º 5136/2013 de Educación Inclusiva y son las siguientes definiciones:

**a- educación inclusiva:** proceso que garantiza una educación para todos los educandos. Se basa en la valoración de la diversidad como elemento enriquecedor del proceso de aprendizaje. Promueve que todos los niños y jóvenes de una comunidad aprendan juntos independientemente de sus condiciones personales, sociales o culturales.

**b- discapacidad:** es una condición o situación por la cual una persona, con alguna deficiencia y con un entorno inapropiado por los diversos obstáculos y falta de apoyo necesario, no puede realizar ciertas actividades o no puede “funcionar” en algunas cosas como otras personas de su edad.

**c- alumno con necesidades específicas de apoyo educativo:** se considera a todo alumno que debido a necesidades específicas de apoyo educativo, derivadas de discapacidad física, intelectual auditiva, visual y psicosocial, trastornos específicos de aprendizaje, altas capacidades intelectuales, incorporación tardía al sistema educativo, condiciones personales o de historia escolar, requiera de apoyo o ajuste para alcanzar el máximo desarrollo posible de sus capacidades personales.

**d- altas capacidades intelectuales:** se considera que un alumno presenta necesidades específicas de apoyo educativo por alta capacidad intelectual cuando maneja y relaciona de manera simultánea y eficaz múltiples recursos cognitivos diferentes, de tipo lógico, numérico, espacial, de memoria, verbal y creativo, o bien destaca especialmente y de manera excepcional en el manejo de uno o varios de ellos.

**e- barreras para el aprendizaje y la participación:** obstáculos de índole arquitectónico, comunicacional, metodológico, instrumental, programático, actitudinal y tecnológico que dificultan o inhiben las posibilidades de aprendizaje de los alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo.

**f- discriminación:** exclusión, distinción, restricción u omisión de proveer ajustes y apoyos de los medios, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio en igualdad de condiciones de los derechos y libertades inherentes a todo ser humano.

**g- equidad educativa:** significa que las escuelas deben acoger a todas las niñas, niños y adolescentes jóvenes y adultos, independientemente de sus condiciones personales, culturales económicas o sociales.

**h- equipo psicopedagógico:** docentes y profesionales con formación académica y experiencia profesional que les brindan las competencias para atender de manera especializada a los educandos con discapacidad, necesidades educativas especiales y talentos excepcionales.

**i- enfoque basado en derechos humanos:** marco conceptual y normativo, para el desarrollo de las personas y sus comunidades, con fundamento en instrumentos jurídicos, nacionales e internacionales, que integra los principios y estándares que se exigen a nivel mundial en esta materia.

Se ve, entonces, a la persona como titular de derechos, deberes y, al Estado, a través de sus ins-

tuciones, como el responsable de cumplir con su obligación de respetar, proteger y garantizar los derechos, mediante políticas y acciones que se traduzcan en mejorar las oportunidades y condiciones de vida propias del desarrollo humano.

La inclusión es un derecho que afecta no sólo a estudiantes con discapacidad o con necesidades específicas de apoyo educativo, sino a todos y a cada uno de los estudiantes, tanto de poblaciones vulnerables, grupos minoritarios y la población educativa en general.

Tanto a quienes presenten rendimientos académicos inferiores en determinadas materias o disciplinas, ya que, con discreto apoyo, orientaciones, guías o tutorías, pueden llegar a conseguir un mejor rendimiento, aumentar su nivel o conseguir ajustar las exigencias, acorde a la capacidad del estudiante.

En cuanto a aquellos que tienen altas capacidades intelectuales, a fin de potenciar su ritmo de aprendizaje aprovechando su alto potencial.

Las políticas institucionales no deben buscar privilegiar a las personas con discapacidad por sobre las demás personas, al contrario, deben garantizar las oportunidades para el ejercicio de los derechos en igualdad de condiciones de la población en general.

Gerardo Echeita y Mel Ainscow, en un artículo sobre educación inclusiva como derecho, consideran los siguientes elementos fundamentales para definir la inclusión educativa (Echeita & Ainscow, 2011, pp. 45).

1. *La inclusión entendida como proceso de cambio:* los cambios no serán inmediatos ni definitivos, trabajamos constantemente para ofrecer respuestas —o formular preguntas— que propicien acciones coherentes con el modelo planteado.
2. *La inclusión entendida como presencia, participación y éxitos de todos los estudiantes:* incorporamos las diferencias para enriquecer los procesos educativos de todos los actores.
3. *La inclusión entendida como la eliminación de barreras:* denominamos barreras a todas las creencias, actitudes y acciones que las personas y las instituciones tienen con respecto a las creencias que se concretan en las prácticas, generando marginación o exclusión; en consecuencia, fracaso escolar. Las barreras pueden ser tangibles e intangibles.

Para el marco de referencia de las políticas institucionales de inclusión y atención a la diversidad en la Educación Superior se sugiere incluir cinco variables fundamentales, que son:

- la definición del marco normativo institucional

- incorporación dentro de la estructura y gestión institucional
- la adopción de conceptos y principios de inclusión y atención a la diversidad
- las prácticas educativas institucionales
- la revisión, implementación de todo lo mencionado con el Plan Nacional de Desarrollo 2030, Eje 1. Reducción de Pobreza y Desarrollo Social. Estrategia 1.1 – Desarrollo Social Equitativo: Dignidad, bienestar, libertades y oportunidades para todas las personas, con enfoque intercultural, intergeneracional y de género, priorizando a las personas con discapacidad, pueblos indígenas, juventud, adultos mayores, migrantes, afrodescendientes y comunidades vulnerables.

## CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: BREVE DESCRIPCIÓN

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA

MGTR. ALBERTO REYES

En el año 2002 desde el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) que es un proceso de integración regional integrado inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, y asociados firman un memorándum de entendimiento sobre la implementación de un mecanismo experimental de acreditación de carreras y reconocimiento de títulos de grados universitarios, de sus países miembros más Bolivia y Chile. En dicho memorándum de entendimiento se establecieron los criterios de calidad y los procedimientos para la convocatoria respectiva, ese mecanismo aportó los fundamentos, las dimensiones y los criterios más importantes sobre los cuales se elaboró el primer modelo Nacional de Evaluación y Acreditación del Paraguay.

En Paraguay la calidad de la Educación Superior es certificada por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, ANEAES, que fue creada por ley N.º 2072 del año 2003 con la finalidad de evaluar y certificar la calidad académica de las Instituciones de Educación Superior que se someten al proceso de auto revisión, escrutinio y producción de informes técnicos sobre los requerimientos académicos de las carreras y las instituciones de Educación Superior.

La Promulgación de la ley de la Educación Superior N.º 4995 del año 2013, dispone en su Artículo 82, que la Agencia es el organismo técnico encargado de evaluar y acreditar la calidad académica de las instituciones de Educación Superior, siendo ésta una entidad autónoma y autárquica.

En el ámbito de la Educación Superior, la calidad ha sido un concepto largamente debatido y reconociéndose incluso a nivel internacional la complejidad de su definición o las diferentes facetas y apreciaciones entre actores académicos, compartimos algunas definiciones de referencia.

Joseph M. Juran señaló que *“para obtener calidad, es necesario que todos participen desde el principio. Si únicamente se hicieran inspecciones de la calidad, sólo estaríamos impidiendo que salieran productos defectuosos, pero no evitaríamos que se produjeran defectos”*.

La trilogía de Juran se enfoca sobre la Gestión de la Calidad y se basa en tres aspectos: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad

Edwards Deming popularizó en su enfoque el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar,

Actuar), inicialmente desarrollado por Shewhart, que es utilizado extensamente en los ámbitos de la gestión de la calidad. Esta herramienta ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua.

Por supuesto hay autores que definen como un concepto relativo que permite establecer comparaciones con relación a un patrón de referencia real o utópico que se desea lograr, es decir, que desde esa perspectiva la calidad sería el cumplimiento de unos estándares en relación con un modelo o patrón determinado y este modelo estándar se define a partir del perfil del profesional que la institución quiere presentar a la sociedad y la misma sociedad también demuestra sus necesidades y expectativas.

El modelo de calidad en este caso se define por la capacidad de respuesta que puede tener la institución a esa realidad en su contexto, asegurando que todas sus dimensiones coadyuven a impactar en la comunidad a través de la articulación de su misión: docencia, investigación y extensión.

**CAPÍTULO IV**  
**CALIDAD EDUCATIVA, MECANISMOS, MODELOS**



## **APORTES DE LA CERTIFICACIÓN A UNA CARRERA DE GRADO**

**MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA**  
**DRA. GABINA GAVILÁN**

La certificación de acreditación de una carrera se alcanza luego de un proceso de mejora continua que implica dos momentos: uno institucional de autoevaluación, y el otro externo de evaluación de pares. La acreditación genera una valoración social y académica hacia la carrera acreditada, que con este paso fortalece su cultura de la evaluación y mejora continua.

La acreditación no se considera el fin de un proceso, sino el inicio, ya que propicia la hoja de ruta a ser transitada a partir del proceso desarrollado y respalda la gestión académica, dando la importancia a la calidad educativa.

Evidencia la relación existente entre lo teórico y práctico durante la autoevaluación y evaluación externa, además, identifica los aspectos a mejorar y la definición de estrategias para coadyuvar al cumplimiento no sólo a lo establecido en los criterios definidos por la ANEAES, sino también en la construcción de la autonomía universitaria.

En la construcción permanente de acciones de calidad, la acreditación muestra la relación que existe entre los criterios específicos de calidad y la carrera acreditada, es decir, ayuda a la gestión de los planes de mejora para superar las debilidades identificadas y al fortalecimiento de las acciones de cumplimiento pleno, como camino hacia una evaluación de alta calidad.

Para alcanzar una acreditación, como sello de calidad, la carrera que se somete a un proceso convocado por la ANEAES debe definir su marco estratégico y describir el funcionamiento de las dependencias organizacionales, académicas, misionales y de apoyo de la carrera. Debe ser capaz de gestionar instancias técnicas que provean información fidedigna para la toma de decisiones, en el marco de sus planes estratégicos, académicos y de desarrollo.

Los planes estratégicos, académicos y desarrollo no sólo deben estar formulados de acuerdo a la misión y visión institucional, sino que deben ser aplicados sistemáticamente, controlados en sus procesos y resultados y evaluados de acuerdo a criterios técnicos, esto implica el compromiso de toda la comunidad académica: directivos, docentes, estudiantes, egresados, funcionarios y empleadores.

Entre los criterios evaluados, se pueden destacar los que se refieren a la comunicación interna y externa de la carrera, a la gestión del plan de estudios, a la orientación académica y bienestar y a la vinculación social y con el medio externo.

Entre los desafíos post acreditación se encuentran:

- el fortalecimiento académico
- el proceso participativo

- la evaluación como cultura en pos de la mejora y no vista como imposición o castigo
- el propiciar encuentros de la comunidad educativa a pensar y repensar la carrera que se espera y necesita la sociedad
- el respaldo de autoridades institucionales.

Compromisos que conlleva instalar la cultura de evaluación permanente como filosofía de vida institucional:

- voluntad política institucional reflejada en las estrategias definidas en la facultad y carrera;
- innovación permanente producto del trabajo integrado de la asignatura con la extensión universitaria e investigación científica y tecnológica a fin de recabar, comprobar, contrastar la realidad con lo desarrollado en aula y ser capaces de ajustar los programas de estudios y proyecto académico entendiendo que la sociedad es un ente dinámico y no estático,
- relación permanente con los graduados y empleadores a fin de actualizar las propuestas académicas de la carrera y postgrado con miras a los nuevos desafíos del mercado, situación que posiciona a la carrera a ser de vanguardia y de referencia para el sector.

## **BREVE DESCRIPCIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

**MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA**

Como marco introductorio es importante precisar de manera breve y general elementos y aspectos de relevancia en la construcción y el desarrollo de una Política de Aseguramiento de la Calidad Educativa y de manera más específica en el ámbito de la Educación Superior.

En este sentido, la Educación Superior cuenta con:

- el control, la promoción y la garantía, como tres ejes fundamentales
- dos tipos de Aseguramiento para las Instituciones de Educación Superior, el interno y externo
- y tres niveles, divididos en el Pregrado, Grado, y Postgrado.

Ahora bien, profundizando las políticas públicas, estas son diseñadas desde el Estado por medio de sus instituciones con participación de los sectores sociales y ciudadanía en general a fin de intervenir en la problemática social emergente, realizando acciones destinadas a la población y garantizando de esta manera una mejor calidad de vida de las personas, y en este caso particular en la educación.

Se espera que las Instituciones de Educación Superior (IES) jueguen un rol significativo en la incidencia de las políticas públicas y sociales por medio de sus competencias de formación profesional, la extensión universitaria y la investigación científica y tecnológica, enmarcados en la realidad social del país, para el desarrollo de su bienestar.

De la misma manera, las IES deben promover el empoderamiento de la Política Pública de Aseguramiento de la Calidad Educativa de la Educación Superior cuya responsabilidad recae hoy sobre el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), Consejo Nacional de la Educación Superior (CONES), y la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES).

Realizando una revisión de las tres instituciones mencionadas, resalta la referencia de la ANEAES con un estilo organizado, planificado, de innovación y hasta predecible en su funcionamiento con miras al posicionamiento del aseguramiento de la calidad educativa, donde es importante destacar el componente participativo en la definición de los mecanismos y criterios de calidad, que son socializados de manera pública mediante su página web.

Por otro lado, en el Libro Blanco de la Educación Superior editado por CONES en el año 2017 establece como desafíos para la Educación Superior y las instituciones para este siglo XXI:

- mantenimiento de un sistema diversificado y búsqueda de la calidad del profesorado
- igualdad de condiciones de acceso a los estudios
- pertinencia de la Educación Superior
- y profundizar la internacionalización

Es importante comprender que todo acto realizado desde la institución debe ser y es de carácter político, para lo cual se establecen estrategias en un tiempo determinado para su concreción, evaluación e impacto; y es aquí donde combinamos el papel político de las Instituciones de Educación Superior desde su construcción interna (política interna) y proyección externa (política externa) para empoderar y fortalecer una Política Pública de Aseguramiento de la Educación Superior.

La combinación política (interna y externa) de las IES deben abocarse en el proceso de construcción, desarrollo y fortalecimiento de la Educación Superior y pasar a la etapa de la consolidación mediante estrategias comunicacionales que posicionen, empoderen, convoquen y propicien la participación integral del Ministerio de Educación y Ciencias, CONES y ANEAES.

La etapa de consolidación de la política de aseguramiento bien puede estar acompañada de una sistematización del proceso, mediante la elaboración de un material conjunto entre el MEC, CONES y ANEAES que rescate:

- los fundamentos y escenarios de la Política de Aseguramiento de la Educación Superior (rescatando lo regional y nacional)
- la visión de nuestro sistema educativo
- alcance de la política
- objetivos de la política
- lineamientos y acciones estratégicas de la política, etc.

De esta manera se propone compilar y validar un material integrado, sin olvidar que el objetivo general de la política de Educación Superior es la de formar profesionales capacitados, haciendo uso correcto hoy día de las herramientas tecnológicas disponibles, con miras a la incidencia en las políticas públicas y sociales.

Finalmente, no olvidar que, del egresado de la IES, se espera un profesional con una formación innovadora, competitiva y de alta calidad que dé respuestas a las demandas de una sociedad cada vez más dinámica y en permanentes cambios.

## MECANISMO DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE CARRERAS DE GRADO Y PLAN DE AUTOEVALUACIÓN.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
MGTR. JIMENA LUISA RODRÍGUEZ CORTESI

La evaluación de la calidad académica de las carreras de grado se realiza con base en un enfoque sistémico sobre el cual se apoya el Modelo Nacional, el cual es entendido como proceso dinámico por medio del cual se identifican las fortalezas y debilidades. Cuenta con una matriz estructurada en dimensiones, componentes, criterios e indicadores, pudiendo ser los resultados del proceso: la acreditación, vigencia de la acreditación, postergación de la acreditación y la no acreditación.<sup>37</sup>

Entre los aportes que pueden rescatarse brevemente de este mecanismo para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior de nuestro país, se puede hacer mención a

**cinco elementos** que se encuentran vinculados entre sí.

**Primero**, el documento representa un marco legal y conceptual que sustenta el proceso de autoevaluación y evaluación de las carreras de grado; hoja de ruta a seguir para acreditar.

**Segundo**, establece dimensiones, criterios e indicadores que orientan el proceso evaluativo, medición e impacto de lo desarrollado.

**Tercero**, el objetivo previsto del proceso es cotejar la implementación y la mejora continua del desarrollo de la carrera; formalización, ejecución y revisión permanente.

**Cuarto**, fomentar la participación de la comunidad educativa con miras a incidir en todas las variables que conjugan en el desarrollo de una carrera de Educación Superior con miras a dar respuestas a una sociedad en permanentes cambios.

**Quinto**, instalar la cultura evaluativa y el compromiso institucional para su ejercicio pleno en todas las dimensiones definidas por la *Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES)*.

A continuación, presentamos un modelo de *Plan de Autoevaluación de Carrera*, estableciendo las actividades por fases para llevar adelante este proceso, teniendo en cuenta las recomendaciones establecidas en la Guía para la Autoevaluación para Carreras de Grado y Programas de Postgrado de la ANEAES.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. *Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional*. <http://www.aneaes.gov.py/v2/index.php/modelo-nacional/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-institucional>.

<sup>38</sup>Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. *Guía para la Autoevaluación para Carreras de Grado y Programas de Postgrado de la ANEAES*. [http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/7017/0501/3374/2\\_Guia\\_de\\_Autoevaluacion\\_de\\_CG\\_y\\_PP.pdf](http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/7017/0501/3374/2_Guia_de_Autoevaluacion_de_CG_y_PP.pdf)

### **Fase 1: contextualización y consideraciones previas**

1. Decisión de las autoridades de la Institución de Educación Superior en participar del proceso de la acreditación de la carrera.
2. Inscripción de la carrera.
3. Apoyo estratégico de las autoridades de la Institución de Educación Superior explicitadas en la asignación de recursos necesarios para el desarrollo del proceso.

### **Fase 2: planificación y coordinación del proceso**

1. Conformación formal del Comité de Autoevaluación.
2. Asesoramiento técnico en materia de evaluación para el desarrollo del proceso.
3. Elaboración del plan de actividades del Comité de Autoevaluación.

### **Fase 3: desarrollo y análisis del proceso de autoevaluación**

1. Socialización del plan de actividades del Comité de Autoevaluación.
2. Sensibilización del proceso de autoevaluación con la comunidad académica.
3. Análisis de la matriz de calidad.
4. Revisión documental.

### **Fase 4: relevamiento documental y análisis de la información**

1. Identificación de fuentes, técnicas y medios de verificación de cada indicador de evaluación.
2. Selección de técnicas para relevamiento de la información.
3. Elaboración de instrumentos de recolección de datos.
4. Validación de instrumentos de recolección de datos.
5. Aplicación de instrumentos de recolección de datos.
6. Recolección de datos.
7. Procesamiento de datos obtenidos.
8. Análisis e interpretación de la información.
9. Discusión de los resultados obtenidos.
10. Socialización de los juicios preliminares con la comunidad académica.

### **Fase 5: redacción del informe**

1. Redacción del informe de autoevaluación de la carrera, versión preliminar.
2. Revisión y ajustes de la versión preliminar del informe de autoevaluación.
3. Redacción del informe de autoevaluación de la carrera (versión final).
4. Organización de anexos del informe de autoevaluación.
5. Elaboración del informe institucional.
6. Edición del informe institucional, del informe de autoevaluación de la carrera y sus anexos.
7. Entrega del informe de autoevaluación de la carrera a las autoridades para el diseño del plan de mejora.
8. Socialización de los informes con la comunidad académica de la carrera.
9. Valoración de los procesos de evaluación vivenciados.

### **Fase 6: elaboración del Plan de Mejoras**

1. Análisis de las debilidades indicadas en el informe de autoevaluación.
2. Diseño del plan de mejoras.
3. Seguimiento y evaluación del plan de mejoras.

### **Entrega de Informes**

1. Entrega de informe de autoevaluación, plan de mejoras e informe institucional a las instancias y autoridades respectivas de la Institución de Educación Superior.
2. Entrega de informe de autoevaluación, plan de mejoras e informe institucional a la ANEAES.

# MODELOS DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR A NIVEL INTERNACIONAL.

MGTR. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA  
MGTR. NIDIA PEÑA

En el contexto de la Educación Superior, la acreditación es entendida como la certificación pública de la calidad de la gestión de las carreras de grado, programas de postgrado o de las Instituciones de Educación Superior (IES), según que el objeto evaluado sea una carrera, un programa o la institución en su conjunto. Es decir, existen instituciones que evalúan el cumplimiento de los indicadores de calidad establecidos en los mecanismos correspondientes, por parte de las instituciones educativas.

Siendo la calidad transversal a todos los niveles y a todas las entidades, cabe preguntarse: ¿quién acredita a las agencias acreditadoras? Esta pregunta halla su respuesta en los organismos y redes de acreditación internacional. Cada una de estas organizaciones apuntan, con sus mecanismos, a un objeto en particular: la carrera de grado o la agencia de acreditación.

Esto significa que existen organismos de acreditación especializados que acreditan a las agencias acreditadoras nacionales, así como también existen mecanismos internacionales que acreditan a las carreras, de la misma forma que lo hacen las agencias acreditadoras nacionales.

De esta manera, abordaremos este tema a partir de una breve comparación entre los mecanismos utilizados por estas entidades internacionales considerando como criterio de comparación el tipo de organismo, sus objetivos, el objeto que evalúa, los aspectos que evalúan y los efectos del proceso de evaluación que llevan adelante, para determinar las semejanza y diferencias entre ellas.

## 1. Presentación de las redes internacionales

**Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad:** es una asociación que surge en el año 2003, con el objetivo de generar interacción entre las distintas instancias de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad en Iberoamérica.

**Sistema ARCUSUR:** el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias de los Estados Partes del MERCOSUR y Estados Asociados. (ARCU-SUR) es el resultado de un acuerdo entre los ministros de Educación de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile, ratificado por el Consejo del Mercado Común del MERCOSUR, mediante la decisión CMC N.º 17/08.

Realiza la evaluación y acreditación de los cursos universitarios, y es administrado por la Red de Organismos Nacionales de Acreditación en el ámbito del sector educativo del MERCOSUR.

**Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior (IN-QAAHE):** Es una asociación mundial de más de 300 organizaciones activas en la teoría y práctica de la garantía de calidad en la Educación Superior.

La gran mayoría de sus miembros son agencias de aseguramiento de la calidad que operan de muchas formas diferentes, aunque la Red también da la bienvenida (como miembros asociados) a otras organizaciones que tienen interés en la GC en la ES.

## 2. Objetivos

**Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad:** busca establecer un mecanismo por medio del cual se pueda:

- realizar procesos conjuntos de evaluación y acreditación involucrando las agencias nacionales de acreditación de varios países
- utilizando equipos de pares internacionales en el respectivo campo de la ciencia
- basándose en un proceso de armonización de criterios de evaluación entre los sistemas nacionales involucrados, con el fin de asegurar una calidad mundial y una comparabilidad y aceptación mutua de resultados

**Sistema ARCUSUR:** dar a conocer públicamente, en la región del Mercosur y Estados asociados, los niveles de calidad académica y científica de los cursos.

**Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior (IN-QAAHE):**

- promover buenas prácticas en el mantenimiento y mejora de la calidad en la ES
- facilitar la investigación sobre la práctica de la gestión de la calidad en la ES
- brindar asesoramiento a las nuevas agencias de garantía de calidad
- facilitar los vínculos entre los organismos de acreditación
- permitir un reconocimiento internacional mejor informado de las cualificaciones
- ayudar a los miembros a determinar los estándares de las instituciones que operan a través de las fronteras nacionales
- poder ayudar en el desarrollo y uso de esquemas de transferencia de crédito
- permitir que los miembros estén alertas a prácticas de acreditación dudosas

### 3. ¿Qué evalúa?

**Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad:** los procesos de acreditación desarrollados por las agencias RIACES ha desarrollado diversas iniciativas tendientes a apoyar la instalación de sistemas internos de aseguramiento de la calidad en las agencias u organismos de evaluación y acreditación en la región iberoamericana.

**Sistema ARCUSUR:** el sistema realiza la evaluación y acreditación de los cursos universitarios.

**Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior (IN-QAAHE):** el alineamiento o relación (adhesión) de los procedimientos de evaluación de las agencias con las Directrices de Buenas Prácticas de INQAAHE, con respecto a las organizaciones de acreditación.

### 4. Aspectos que evalúa

**Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad:**

- la agencia de aseguramiento de la calidad
- la relación de la agencia con las instituciones de Educación Superior
- los procesos asociados a la evaluación
- las actividades externas de la agencia

**Sistema ARCUSUR:**

- dimensión 1: contexto institucional
- dimensión 2: proyecto académico
- dimensión 3. comunidad universitaria
- dimensión 4: infraestructura

**Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior (IN-QAAHE):**

#### **Sección 1 - La Agencia**

- Gobernanza de la garantía de calidad.
- Recursos.
- Garantía de calidad.
- Reporte de información pública.

## Sección 2 - Instituciones de Educación Superior y la QAA

- La relación entre la QAA y las Instituciones de Educación Superior.
- Los requisitos de la QAA para el desempeño institucional/del programa.
- Los requisitos de la QAA para la autoevaluación institucional y la presentación de informes a la QAA.

## Sección 3 - Revisión de QAA de Instituciones

- Evaluación de QAA de la institución o programa.
- Decisiones.
- Apelaciones Sección IV. Actividades externas.
- Colaboración con otros organismos.
- Educación Superior transnacional/transfronteriza.

## 5. Semejanzas y diferencias entre los modelos de Aseguramiento.

SEMEJANZAS		
Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad.	Sistema ARCUSUR.	Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior (INQAAHE).
OBJETO		
Calidad de la Educación Superior.	Calidad de la Educación Superior.	Calidad de la Educación Superior.
ALCANCE		
Internacional Integra 37 miembros en 20 países de Iberoamérica.	Internacional Integra 6 países del MERCOSUR: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile.	Internacional Integra más de 300 organizaciones a nivel mundial.
MOMENTOS		
Autoevaluación Evaluación externa	Autoevaluación Evaluación externa	Autoevaluación Evaluación externa
CARÁCTER DE LA INFORMACIÓN ENTREGADA POR EL ENTE EVALUADO		
La información que las agencias proveen a RIACES es absolutamente confidencial.	La Agencia Nacional de Acreditación se compromete a respetar la confidencialidad de la información que tenga carácter reservado.	No se encontraron datos a este respecto.

<b>DIFERENCIAS</b>		
Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad.	Sistema ARCUSUR.	Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior (INQAAHE).
<b>DESTINATARIO DE SUS PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN</b>		
Agencias de acreditación de la calidad de la Educación Superior.	Carreras de grado	Agencias de acreditación de la calidad de la Educación Superior.
<b>EFFECTOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN</b>		
Reconocimiento o no de que la agencia se alinea satisfactoriamente al Manual de Orientaciones de Buenas Prácticas de RIACES.	Acreditación o no acreditación de la carrera.	Reconocimiento o no de alineamiento; según resulte que los procedimientos de la Agencia evaluada se adecuen (alineen o adhieran) o no a la Guía de Buenas Prácticas (GGP).

Como semejanzas, se menciona que los modelos comparados son parecidos en cuanto al objeto sobre el cual se especializan, cual es la evaluación de la calidad de la Educación Superior, su alcance en términos de cobertura, siendo todas de carácter internacional; asimismo, son similares en cuanto a los momentos del proceso de evaluación (autoevaluación y evaluación externa), y al manejo de la información entregada por los entes evaluados, otorgándoles el tratamiento de información confidencial.

En cuanto a las diferencias, estas refieren a cuestiones de objeto evaluado y a efectos en el sentido que el Sistema ARCUSUR se enfoca a la evaluación de carreras, mientras que las otras dos se enfocan a evaluar la calidad de los procedimientos de las Agencias Acreditadoras de Calidad desde la perspectiva de las buenas prácticas y el efecto posterior es el reconocimiento de la alineación, adecuación o adherencia de los procedimientos de la Agencia a las buenas prácticas recomendadas por el ente certificador de calidad. No así el Sistema ARCUSUR, que certifica la calidad de las carreras evaluadas.

Es redundante señalar que la organización, estructura y criterios evaluados en cada modelo es distinto.

- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. <http://www.aneaes.gov.py/v2/index.php>
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. *Guía para la Autoevaluación para Carreras de Grado y Programas de Postgrado de la ANEAES*. [http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/7017/0501/3374/2\\_Guia\\_de\\_Autoevaluacion\\_de\\_CG\\_y\\_PP.pdf](http://www.aneaes.gov.py/v2/application/files/7017/0501/3374/2_Guia_de_Autoevaluacion_de_CG_y_PP.pdf)
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. *Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional*. <http://www.aneaes.gov.py/v2/index.php/modelo-nacional/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-institucional>
- Alberto, J. (2014). Normativa de regulación de la Educación Superior en América Latina y el caso de Paraguay. *Universidades*, 65(62), 7–18.
- Barreto Plaza, J. A., & Villalobos Cruz, V. A. (2020). Representaciones sociales de la inclusión de la población LGBT en Educación Superior. *Análisis*, 52(97 (Jl-Di)), 429–456. <https://doi.org/10.15332/21459169/5752>
- Benítez, C. A., & Sancho, A. T. (2020). Gender and nationalism in paraguayan education: Women in the school historiography of the war of the triple alliance. *Diálogos*, 24(3), 221–241. <https://doi.org/10.4025/dialogos.v24i3.56748>
- Bisquerra, R. (2005). La educación emocional en la formación del profesorado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19 (3), Recuperado de [redalyc.uaemex.mx/pdf/274/27411927006.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/pdf/274/27411927006.pdf).
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de reproducción social*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.
- Calleja, Tomás. La universidad como empresa: una revolución pendiente. Ediciones Rialp. Madrid. 1990 (162 pp.)
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A., 10. [https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato\\_I\\_2009\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_Talento\\_Humano](https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano)
- CINDA-Universia (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012*. Santiago de Chile: RIL editores
- Consejo Nacional de Educación Superior. *Guía para los procesos de creación de IES (Instituciones de Educación Superior), y aprobación de carreras de pregrado, grado y programas de postgrado (capacitación, especialización, maestría y doctorado)*. <https://cones.gov.py/guias-para-la-elaboracion-de-proyectos-academicos/>.
- Dr. Raúl Aguilera Méndez (apuntes de conferencias y reuniones).
- Dr. Antonio L. Cubilla. <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/cultural/tres-visiones-de-la-extension-universitaria-la-investigacion-como-extension-358325.html>
- Echeita & Ainscow, 2011. La educación inclusiva como derecho. Marco de referencia y pautas de acción para el desarrollo de una revolución pendiente.
- Fernández, A. y Rozas, M. (1988). *Políticas Sociales y Trabajo Social*. Humanitas. Bs. As., Argentina.
- Flórez, L. & Ramírez, N. (2013). Acciones de Reforzamiento de la Competencia Social» (ARCOS): un programa de salud escolar fundamentado en conceptos de autodeterminación humana. *Psychologia*, 7(2), 117-122

- García, M. (2017) Política de formación docente universitaria: una revisión crítica. *Revista de Investigación Académica*, 19, 1-15.
- García, C. (2019). La inteligencia emocional en el desarrollo de la trayectoria académica del universitario. *Rev. Cubana Edu. Superior*, 39 (2), 24-48.
- García de Fanelli. (2008). Contrato- Programa. *Instrumento para la mejora de la capacidad institucional y la calidad de las universidades*. UNESCO, SPU.
- Godoy, Pedro. (2023) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (3ª edición).
- González, J. (2018) Evaluación del desempeño docente universitario: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Educación Superior*, 8 (2), 1-18.
- Gutiérrez, L. (2018). La importancia de la Inteligencia Emocional en Educación Infantil. *Tesis de Grado. Facultad de Educación de Soria. Universidad de Valladolid*, 1-41.
- Hurtado, M. (2015). *Educación Emocional*. Madrid: Consejería de Educación y Universidades.
- IBM. Estudio global de capital humano 2008. Atraer, retener y desarrollar talento. Retos y prácticas de las organizaciones contemporáneas.
- Juran, Joseph (1990). *Juran y la Planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- La Paz, A. I., & Arrúa, K. (2019). Mapa de las aspiraciones de la Educación Superior en Paraguay. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 74, 135–158. <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/074-junio-2019/La Paz y Arrua.pdf>
- Ley N.º 5.135/2013 De Educación Inclusiva. Paraguay. Alojado en: <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/2698/educacion-inclusiva>
- Ley N.ª 152 de 1994 (Argentina) <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolucion%C3%B3n-152-1994-29780>
- Ley N.ª 3.966/10 Orgánica Municipal, 2010. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/969/ley-n-3966-organica-municipal>
- López, A. (2019) Incentivos y estímulos para el desarrollo docente universitario: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Educación Superior*, 9(1), 1-20.
- Macchiarola, V. (2003). *Gestión del Currículo Universitario*. III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur.
- Mariano Bareiro Soria, Tesis Carrera de Ingeniería Ambiental sobre la Participación Ciudadana en el Barrio San Blas de la Ciudad de Asunción, U.T.C.D., 2017.
- Marquina, M. (2017). INSERTAR NOMBRE DEL CAPÍTULO 2. Yo te evaluó, tú me evaluás...Estado, Profesión Académica y mercado en la acreditación de carreras en la Argentina. EUDEBA.
- Marquina, M. (2020). El aseguramiento de la calidad en la formación de profesionales universitarios en Argentina. Un largo recorrido de construcción política. En: J. Piovani y otros: *Calidad universitaria en América del Sur. Una cuestión en disputa*. Bogotá: Ediciones USTA. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/35248>
- Martins, J. (2022) Importancia de la Inteligencia Emocional. Asana, p.p. 23-45
- Martinic, Sergio. Evaluación de proyectos. Conceptos y herramientas para el aprendizaje, <https://es.scribd.com/document/422456486/>

Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la Educación Superior. UNESCO 2022. Disponible bajo la licencia Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC BY-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>).

Mira, J., Parra, M. & Beltrán, M. (2017). Educación emocional en la universidad: propuesta de actividades para el desarrollo de habilidades sociales y personales. *Vivat Academia*, (139), 1-17. Visor Redalyc –

Modularización, Flexibilización E Internacionalización En La Educación Superior- Libro Blanco De Vita Global. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1KELQIKwWHD-COG6OdVFk40IRDpzMw6yCo/view>

Navarro, José Carlos (2010). *Diseño y Evaluación de las Políticas Sociales: elementos conceptuales y experiencias. Marco de las Políticas y Programas Sociales*. Lima, Perú.

Navarro, A.M. (2004). *El planeamiento educacional en las instituciones de Educación Superior*. Ediciones Al Margen. Buenos Aires.

Netto, J.P. (1992). *Capitalismo Monopolista y Servicio social*. Cortés Editora. San Pablo, Brasil.

Narváez, L., Lavell, A. & Pérez Ortega, G. (2009). La Gestión del riesgo de desastres: un enfoque basado en procesos, p. 33. [www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org)

Niño González, J., García García, E., & Caldevilla Domínguez, D. (2017). Inteligencia emocional y educación universitaria: una aproximación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 43, 15-27. doi:<http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2017.43.15-27>

Ordenanza Municipal de la Ciudad de Asunción N.º 06/16. <https://www.asuncion.gov.py/>

Ordenanza Municipal de la Ciudad de Asunción N.º 14/07, <https://www.asuncion.gov.py/ordenanzas>

Ortegon, Edgar et al. Metodología del Marco Lógico para la planificación, [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Palau, Tomás (Apuntes Clase de Sociología 2010)

Pastorini, Alejandra (1998). *Las Políticas Sociales. ¿Instrumento de reversión o manutención de las desigualdades? En: La naturaleza del Servicio Social: Un Ensayo sobre su especificidad y su reproducción*. Cortés Editora. San Pablo, Brasil.

Pérez, R. (2018) Participación docente en la toma de decisiones universitarias: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación Académica*, 20, 1-16.

Prof. Melquiades Alonso (apuntes de conferencias y reuniones).

Pita Carranza, M. Y Durand, J. (2018). Llevando un poco de luz a las cavernas universitarias..., *Debate Universitario*, Vol. 6 No. 12, pp.23–40.

-Plan Nacional de Desarrollo 2030. Secretaría Técnica de Planificación. Alojado en: <https://www.stp.gov.py/pnd/wp-content/uploads/2014/12/pnd2030.pdf>

Red de Agencias Nacionales de Acreditación-RANA ([www.arcusur.org](http://www.arcusur.org))

Red Iberoamericana de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior-RIACES ([www.riaces.org](http://www.riaces.org))

Red Internacional de Agencias de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior ([www.inqaah.org/](http://www.inqaah.org/))

- Resolución aprobada por la asamblea general el 3 de Junio de 2015 (Naciones Unidas). [http://www2.ohchr.org/spanish/bodies/hr-council/docs/gaA.RES.60.1\\_Sp.pdf](http://www2.ohchr.org/spanish/bodies/hr-council/docs/gaA.RES.60.1_Sp.pdf)
- Revista Barrial “El periódico de la Comisiones Vecinales”, FEDEM Py, N.º 10, 2015.
- Rodas, R., Franco, N., Rodas-Jara, Li., Franco, F., Gómez-Leiva, E., Villalba-Salinas, D., Chromey, N., Torales, J., & Báez, D. (2023). Support, Challenges, and Opportunities for a Person with Autism Spectrum Disorder in Paraguay: An Analysis from the Parent’s Perspective. Artículo Original/Original Article Apoyo, Desafíos y Oportunidades de una Persona con el Trastorno del Espect. *Rev. Cient. Cienc. Salud*, 5(Abril), 8. <https://doi.org/10.53732/rccsalud/2023.e5108>
- Rodríguez, L. (2019) Fomento de la investigación docente universitaria: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Educación Superior*; 9(2), 1-22.
- Roman C., Marcela. Guía práctica para el diseño de proyectos sociales. CIDE; <https://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>
- Ruvalcaba, N., Gallegos, J., & Fuerte, J. (2017). Competencias socioemocionales como predictoras de conductas prosociales y clima escolar positivo en adolescentes. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado* N.º 88, 77-89.
- Sebastián-Herederó, E., & Lara, P. T. (2020). Desafíos de la inclusión en la Educación Superior: reflexiones internacionales sobre prácticas educativas transformadoras. *Revista Educação Especial*, 33. <https://doi.org/10.5902/1984686x48224>
- Tünnermann, C. (2011). El constructivismo y el aprendizaje de los estudiantes. *Unión de Universidades de América Latina y el Caribe*, 48 (9), 21-32. <https://www.redalyc.org/pdf/373/37319199005.pdf>
- UNESCO. (2016). Declaración de Incheon y Marco de Acción. *Unesdoc*, 1–84. <https://n9.cl/v6fj>
- Valenzuela, A. (2010). La importancia de la educación emocional. *Revista Pedagógica Magna*. N.º 8, 51-56.
- Verdecchia, José Miguel A. (2018). La Planificación Social: Introducción al diseño, la gestión y la evaluación de proyectos Sociales (2da Edición)
- Vivas García, M. (2003). La educación emocional: conceptos fundamentales. *Revista Universitaria de Investigación*. Vol. 4 N.º 2, 1-22.
- Vyrastekova, J. (2021). Social inclusion of students with special educational needs assessed by the inclusion of other in the self-scale. *PLoS ONE*, 16(4 April 2021), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250070>

## ANEXOS

GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO CENTRAL  
JUNTA DEPARTAMENTAL

Ruta Ramal Capiatá – Areguá N° 327

Telefax: 02914-32848

ORDENANZA N° 05/15

“POR LA CUAL SE DECLARA DE INTERÉS DEPARTAMENTAL LA AGENDA DE  
SEMINARIOS Y CONFERENCIAS CEDEI 2015”

VISTA:

❖ La Nota presentada por la Universidad Nihon Gakko, de fecha 23/01/15, por el cual solicita Declarar de Interés Departamental, la “AGENDA DE SEMINARIOS Y CONFERENCIAS CEDEI 2015”, y,

CONSIDERANDO:

❖ QUE, la importancia de esta proyecto, radica que el Centro de Estudios Integrales – CEDEI con el apoyo de la Universidad Nihon Gakko, brindará esta agenda como un servicio gratuito, siendo parte de una política de extensión universitaria en coordinación con otras instituciones u organizaciones con los que se mantenga convenio y acuerdos interinstitucionales.

❖ QUE, el proyecto es una apuesta que pretende contribuir con la dinámica y el conocimiento a organizaciones, jóvenes y estudiantes de Asunción y el Departamento Central mediante espacios de formación, reflexión y análisis en temas de interés académico y social.

❖ QUE, la Ley N° 426/94 “Orgánica Departamental” en su artículo 20 “Deberes y atribuciones de la Junta Departamental”, en el inciso “e” “Dictar resolución y acuerdos, como asimismo formular declaraciones, conforme con sus facultades”.

❖ EL dictamen favorable de las Comisiones Asesoras de Legislación y Educación de la Junta Departamental, y aprobada en Sesión Ordinaria de fecha 31 de marzo del 2015.

POR LO TANTO:

LA JUNTA DEPARTAMENTAL REUNIDA EN PLENARIA

ORDENA:

Artículo 1°: DECLARAR de Interés Departamental, la “AGENDA DE SEMINARIOS Y CONFERENCIAS CEDEI 2015”.

Artículo 2°: COMUNICAR, a quien corresponda y cumplido archivar.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DE LA JUNTA DEPARTAMENTAL DEL DEPARTAMENTO CENTRAL, A LOS TREINTA Y UN DÍAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO DOS MIL QUINCE.

Sr. Edgar Castellano Sánchez  
Presidente de la Comisión Permanente

Sr. Mario Caballero Marín  
Secretario Legislativo

Sr. Abraham Fernández Ayala  
Secretario Legislativo

"Sesquicentenario de la Epopeya Nacional: 1864 - 1870"



Congreso Nacional  
Honorable Cámara de Diputados

Misión: "Legislar y controlar en representación del pueblo, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente."

Asunción, // de junio de 2015

MHCD N° 1136

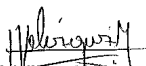
Señor Presidente:

Tenemos a bien dirigirnos a **Vuestra Excelencia**, a objeto de remitir la Declaración N° 268 "QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL Y CULTURAL LA AGENDA DE SEMINARIOS Y CONFERENCIAS 'CEDEI 2015'", aprobada por este Alto Cuerpo Legislativo en sesión ordinaria de fecha 3 de junio del año en curso.

Hacemos propicia la ocasión para saludar a **Vuestra Excelencia**, muy atentamente.

  
José Domingo Adorno Mazacotte  
Secretario Parlamentario



  
Hugo Adalberto Velázquez Moreno  
Presidente  
H. Cámara de Diputados

AL  
EXCMO. SEÑOR  
HORACIO MANUEL CARTES JARA  
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA  
PALACIO DE LÓPEZ

Vja/

Visión: "Poder Legislativo con compromiso ético y social orientado a brindar un servicio de excelencia."  
Secretaría Administrativa Teléfono Fax: 414-4120/Avda. Rca. esq. 15 de Agosto - Asunción/ secretariaadministrativa@diputados.gov.py

*"Sesquicentenario de la Epopeya Nacional 1864 - 1870"*



Congreso Nacional  
Honorable Cámara de Diputados

**DECLARACIÓN N° 268**

**QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL Y CULTURAL LA AGENDA DE SEMINARIOS Y CONFERENCIAS "CEDEI 2015"**

-----

**LA HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN**

**DECLARA:**

**Artículo 1°.-** De Interés Nacional y Cultural la "Agenda de Seminarios y Conferencias 'CEDEI 2015'".

**Artículo 2°.-** Comunicar a quienes corresponda y cumplido archivar.

**DADA EN LA SALA DE SESIONES DE LA HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN, A TRES DÍAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL QUINCE.**

**José Domingo Adorno Mazacotte**  
Secretario Parlamentario



**Hugo Adalberto Velázquez Moreno**  
Presidente  
H. Cámara de Diputados

*"Sesquicentenario de la Epopeya Nacional: 1864 - 1870"*



*Congreso Nacional  
Honorable Cámara de Diputados*

Misión: "Legislar y controlar en representación del pueblo, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente."

Asunción, 8 de noviembre de 2017

MHCD N° 2504

Señor Presidente:

Tenemos a bien dirigirnos a **Vuestra Excelencia**, a objeto de remitir la Declaración N° 672 "QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL LA 'AGENDA DE CONVERSATORIOS Y TALLERES CEDEI 2017'", aprobada por este Alto Cuerpo Legislativo en sesión ordinaria de fecha 1 de noviembre de 2017.

Hacemos propicia la ocasión para saludar a **Vuestra Excelencia**, muy atentamente.

Del Pilar Eva Medina de Paredes  
Secretaría Parlamentaria



Pedro Aljiana Rodríguez  
Presidente  
H. Cámara de Diputados

AL  
EXCMO. SEÑOR  
HORACIO MANUEL CARTES JARA  
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA  
PALACIO DE LÓPEZ

Acg/D-1745754

*“Sesquicentenario de la Epopeya Nacional: 1864 - 1870”*



*Congreso Nacional  
Honorable Cámara de Diputados*

DECLARACIÓN N° 672

QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL LA “AGENDA DE CONVERSATORIOS Y TALLERES CEDEI 2017”

**VISTA:** La “Agenda de Conversatorios y Talleres CEDEI 2017”, organizada por el Centro de Estudios Integrales (CEDEI), en articulación con organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

**CONSIDERANDO:** Qué, el objetivo principal de este ciclo educativo gratuito orientado a organizaciones, jóvenes y estudiantes tanto secundarios como universitarios de Asunción y del Departamento Central, es el de contribuir al diseño e implementación de políticas para organismos públicos, privados y sociales, que garanticen el pleno derecho a la construcción de un país con excelencia y desarrollo integral.

Por lo expuesto anteriormente,

**LA HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN**


**DECLARA:**

**Artículo 1°.-** De Interés Nacional la “Agenda de Conversatorios y Talleres CEDEI 2017”, organizada por el Centro de Estudios Integrales (CEDEI).

**Artículo 2°.-** Instar a las Autoridades Nacionales para que a través de las Instituciones del Estado, presten todo el apoyo necesario para la implementación de los fines y objetivos de dicha agenda.

**Artículo 3°.-** Comunicar a quienes corresponda y cumplido archivar.

**DADA EN LA SALA DE SESIONES DE LA HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN, A UN DÍA DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECISIETE.**

  
Pilar Eva Medina de Paredes  
Secretaria Parlamentaria



  
Pedro Alliana Rodriguez  
Presidente  
H. Cámara de Diputados



Niños Mártires de Acosta Ñu  
Asociación



Congreso Nacional  
Dirección de Cultura y Eventos Especiales



“Para una Identidad Genuina”


# PREMIO REPÚBLICA


Otorgado a

## CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES CEDEI

*En reconocimiento por su aporte a la cultura, educación y desarrollo social en beneficio de la República del Paraguay, llevado a cabo en la Sala Bicameral del Honorable Congreso Nacional.*


*Asunción, 30 de noviembre de 2018.*

  
Lic. Nancy Martínez  
Asociación Niños Mártires


  
Lic. Rogelio Stal Barrios  
Parlamento Cultural del Paraguay

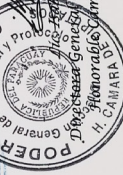
  
Dr. Enrique Castro Rodríguez  
Dirección de Cultura y Eventos Especiales  
Honorable Cámara de Diputados



  
Dip. Vac. Ademir Narváez  
Presidencia Comisión Arte y Espectáculo  
Honorable Cámara de Diputados



  
Dip. Oscar González  
Presidencia Comisión Ceremonial y Protocolo  
Honorable Cámara de Diputados



**“Sesquicentenario de la Epopeya Nacional: 1864 – 1870”**



*Congreso Nacional*  
*H. Cámara de Diputados*

*Misión: “Legislar y controlar en representación del pueblo, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente”*

Asunción, 28 de diciembre de 2020

MHCD N° 1726

Señor Presidente:

Tenemos a bien dirigirnos a **Vuestra Excelencia**, a objeto de remitir la Declaración N° 579 “**QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL, EL MATERIAL DIDÁCTICO ‘APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR’, COMPILADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES**”, aprobada por este Alto Cuerpo Legislativo en sesión extraordinaria de fecha 16 de diciembre de 2020.

Hacemos propicia la ocasión para saludar a **Vuestra Excelencia**, muy atentamente.

  
**Esmérita Sánchez de Da Silva**  
Secretaría Parlamentaria



  
**Jorge Enrique Mineur De Witte**  
Vicepresidente 2°  
En Ejercicio de la Presidencia  
H. Cámara de Diputados

AL  
EXCMO. SEÑOR  
MARIO ABDO BENÍTEZ  
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA  
PALACIO DE LÓPEZ

SMA/D-2060958

*Visión: “Poder Legislativo con compromiso ético y social orientado a brindar un servicio de excelencia.”*

**“Sesquicentenario de la Epopeya Nacional: 1864 – 1870”**



*Congreso Nacional*  
*H. Cámara de Diputados*

*Misión: “Legislar y controlar en representación del pueblo, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente”*

Asunción, de diciembre de 2020

NHCD N° 3010

Señor  
Pedro Godoy, Director Ejecutivo  
Centro de Estudios Integrales

La Secretaría General de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, se dirige a usted, a efectos de remitir la decisión adoptada por el pleno de este Alto Cuerpo Legislativo en sesión extraordinaria de fecha 16 de diciembre de 2020, Declaración N° 579 **“QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL, EL MATERIAL DIDÁCTICO ‘APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR’, COMPILADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES”**.

Hago propicia la ocasión para saludarle, muy atentamente.

  
**Carlos A. Samudio Ayala**  
Secretario General



SMA/D-2060958

*Visión: “Poder Legislativo con compromiso ético y social orientado a brindar un servicio de excelencia.”*



**CONGRESO NACIONAL**

*H. Cámara de Senadores*

**Nuestra Visión:** “Un Poder Legislativo con compromiso ético y social orientado a brindar un servicio de excelencia”

**Nuestra Misión:** “Legislar y controlar en representación del pueblo, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente”

**M.H.C.S. N° 3603.-**


Asunción, 25 de agosto de 2021.

**Señor Presidente de la República:**

Le comunicamos la Declaración N° 313, **QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL EL MATERIAL DIDÁCTICO “APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR”**, COMPILADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES (CEDEI), dictada por este alto Cuerpo legislativo en sesión ordinaria del 19 de agosto de 2021.

Muy atentamente.

  
Miguel Fulgencio Rodríguez Romero  
Secretario Parlamentario

  
Sixto Pereira Galeano  
Vicepresidente 1°  
En ejercicio de la Presidencia  
H. Cámara de Senadores



A Su Excelencia  
Don **Mario Abdo Benítez**  
Presidente de la República  
**Poder Ejecutivo**

**S-2110355**



**CONGRESO NACIONAL**

*H. Cámara de Senadores*

**Nuestra Visión:** “Un Poder Legislativo con compromiso ético y social orientado a brindar un servicio de excelencia”

**Nuestra Misión:** “Legislar y controlar en representación del pueblo, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente”

**M.H.C.S. N° 3604.-**

Asunción, 25 de agosto de 2021.

Señor


**Lic. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga**, Director Ejecutivo  
Centro de Estudios Integrales (CEDEI)

De nuestra consideración:

Le comunicamos la Declaración N° 313, **QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL EL MATERIAL DIDÁCTICO “APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR”, COMPILADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES (CEDEI)**, dictada por este alto Cuerpo legislativo en sesión ordinaria del 19 de agosto de 2021.

Muy atentamente.

  
**Miguel Fulgencio Rodríguez Romero**  
Secretario Parlamentario

  
**Sixto Pereira Galeano**  
Vicepresidente 1°  
En ejercicio de la Presidencia  
H. Cámara de Senadores





**CONGRESO NACIONAL**

*H. Cámara de Senadores*

**DECLARACIÓN N° 313.-**

**QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL EL MATERIAL DIDÁCTICO “APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR”, COMPILADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES (CEDEI).**

-----

**LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES DE LA NACIÓN PARAGUAYA**


**DECLARA:**

**Artículo 1.º** De interés nacional el material didáctico “Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior”, compilado por el Centro de Estudios Integrales (CEDEI).

**Artículo 2.º** Comunicar a quienes corresponda, y cumplido, archivar.

**DADA EN LA SALA DE SESIÓN VIRTUAL DE LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES DE LA NACIÓN, A LOS DIECINUEVE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL VEINTIUNO.**

  
**Miguel Fulgencio Rodríguez Romero**  
Secretario Parlamentario

  
**Sixto Pereira Galeano**  
Vicepresidente 1º  
En ejercicio de la Presidencia  
H. Cámara de Senadores





**#Somos  
Protagonistas**

Paraguay  
de la gente

■ GOBIERNO  
■ NACIONAL

La Secretaría Nacional de la Juventud del Paraguay

*Reconoce y felicita al:*

## CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRAL (CEDEI)

Por sus 10 años de labor en favor de la Educación Superior en el Paraguay,  
y desea se cumplan muchos años más de vida institucional.

Edgar A. Colmán  
Ministro de la Juventud

INFORMACIÓN PARA LA JUVENTUD  
PROTAGONISMO PARA EL PARAGUAY

Asunción, 04 de enero de 2023.



**RESOLUCIÓN H.J.M. N° 90/2024**

**POR LA CUAL SE DECLARA DE INTERÉS DISTRITAL Y EDUCATIVO EL LIBRO TITULADO "APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR", CUYO AUTOR/COMPILADOR ES EL MAG. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA; DIRECTOR EJECUTIVO DEL CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES (CEDEI). -----**

**VISTO:**

La propuesta planteada por los concejales RAMÓN BENÍTEZ ACEVEDO y MANUEL MORINIGO OBREGÓN en Sesión Ordinaria N° 16/2024, de fechas 13 de mayo del corriente año, consistente Declarar de Interés Distrital y Educativo el Libro Titulado "APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR", cuyo Autor/Compilador es el Mag. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA, Director Ejecutivo del Centro de Estudios Integrales (CEDEI); las atribuciones establecidas en la Ley N° 3966/10 "Orgánica Municipal; y -----

**CONSIDERANDO:**

Que, el Libro Titulado "APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR" es un material didáctico realizado por el Centro de Estudios Integrales (CEDEI), que pretende contribuir en espacios de formación, reflexión y análisis sobre temas de interés académico y social, apostando a la vez a la construcción de la ciudadanía mediante la incidencia de la Educación Superior con calidad hacia una sociedad en permanentes cambios y desafíos a nivel nacional y regional. -----

Que, el Objetivo General es contribuir en el diseño e implementación de políticas para organismos públicos, privados y sociales que garanticen el pleno derecho en la construcción de un país con excelencia y desarrollo integral. -----

Que, la educación debe responder a necesidades y demandas de toda la sociedad como instrumento y medio político de cambio, como herramienta que facilite la transmisión y creación de conocimientos en conjunto, con todas las partes involucradas con sus visiones y desafíos contemplados, por ello, el imperativo de siempre es reflexionar y analizar sobre los mecanismos de su desarrollo tanto en el currículum como en lo metodológico y pedagógico desde todos los enfoques y las áreas que conlleva. -----

Que, la presente Declaración de Interés Distrital y Educativo otorgada por esta Junta Municipal, contribuirá a la mayor y mejor difusión del material didáctico orientada principalmente a la comunidad educativa de las Instituciones de Educación Superior de gestión pública y privada. -----

**POR TANTO:**

La Junta Municipal de la ciudad de San Juan Bautista; Misiones reunida en consejo; en uso de sus atribuciones y de conformidad a lo establecido en la Ley N° 3966/2010 – Orgánica Municipal; -----



**MSc. Gladys Noelia Machado**  
 Secretaria General  
 Municipalidad  
 San Juan Bautista Misiones

**Abg. José Luis Benítez**  
 Intendente  
 Municipalidad  
 San Juan Bautista Misiones



**Abg. Mario Maidana Agüero**  
 Presidente de la H.J.M.



**HONORABLE JUNTA MUNICIPAL**  
**MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN BAUTISTA; MISIONES**  
**"CUNA DE MANGORÉ"**



**RESUELVE:**

**Art 1°: DECLARAR** de Interés Distrital y Educativo el Libro Titulado **"APORTES Y REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR"**, cuyo Autor/Compilador es el Mag. PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA, Director Ejecutivo del Centro de Estudios Integrales (CEDEI).

**Art 2°: COMUNICAR** a donde corresponda y cumplido archivar. -----

Dada en la sala de sesiones de la Honorable Junta Municipal de la ciudad de San Juan Bautista; Misiones a los trece días del mes de mayo del año 2024. -----

Abog. Cont. Christian Sanabria Fernández.  
 Secretario General.  
 Junta Municipal.



Abog. Mario Maidana Agüero.  
 Presidente.  
 Junta Municipal.

Téngase por Resolución, comuníquese, hágase copias, publíquese y cumplido archívese. San Juan Bautista; Misiones, 20 de Mayo de 2024. -----

Ing. Noelia Machado.  
 Secretaria General de la Intendencia.



Abog. José Luis Benítez Herebía.  
 Intendente Municipal.



# CEDEI

Centro de Estudios Integrales



ISBN: 978-99925-224-6-2



9 789992 522462