



Guía práctica para

# Elaboración de Planes y Políticas en Educación Superior

SEGUNDA EDICIÓN

**Autores | Compiladores:**

Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga  
Dr. Alberto Luis Ríos Vargas

**Editora Literaria:**

Mgtr. Isabel Espínola



# Guía práctica para Elaboración de Planes y Políticas en Educación Superior

Villa Elisa: CEDEI, 2025.

Material impreso y digital.

Archivo digital: descarga y *online*.

ISBN: 978-99925-224-9-3

## **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](mailto:info@cedei.org.py)

[www.cedei.org.py](http://www.cedei.org.py)

[@cedeiorg](https://www.instagram.com/cedeiorg)

## **Autores, compiladores:**

Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga.

Dr. Alberto Luis Ríos Vargas.

## **Editor literario:**

Mgtr. Isabel Espínola.

**Revisión y Corrección:** Dra. Nélida Palacios.

**Diseño y Maquetación:** Lic. Jorge Ibarra.

**Febrero, 2026.**



# CONTENIDO

## CAPÍTULO I

Organización documental en Instituciones de Educación Superior. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Mgtr. Nidia Peña.	19
Relaciones Interinstitucionales en Instituciones de Educación Superior. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Dra. Gabina Gavilán.	23
Estructura para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Dra. Alexandra Caballero Clari.	27
Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Mgtr. Nidia Peña.	29
Diseño y Elaboración de Planes en Instituciones de Educación Superior. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Dr. Christian Gabriel Coronel Ramírez.	33
Planes de Desarrollo: Estructura Organizativa General. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Mgtr. Natalia Faria Ferreira.	37
Instrumentos de Planificación Institucional en el Modelo Nacional de Evaluación de la Educación Superior: Plan Estratégico y Plan de Desarrollo desde la mirada de la ANEAES. Dra. María Isabel Patiño de Mariño	41

## CAPÍTULO II

Definición de Política Educativa en IES. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Mgtr. Carolina Cáceres.	49
Política Docente en Paraguay: Función Sustancial para la Educación Superior Contemporánea. Mgtr. Isabel Espínola • Lic. Rafael De Felice.	53
La Extensión Universitaria y la Investigación Científica y Tecnológica como ejes de la Educación Superior desde la mirada del Sistema de Evaluación por Fases de la ANEAES. Dra. María Isabel Patiño de Mariño • Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga.	63
Líneas de acción en la definición de la Política de Bienestar Estudiantil. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Abog. Víctor Sanguina.	65

## CAPÍTULO II

Política de Igualdad y Protocolos de Prevención de Violencias y Acoso en Instituciones de la Educación Superior (IES) en Paraguay. Mgtr. Alejandra Garay Báez.	69
Líneas de acción en la definición de la Política de Internacionalización. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Dra. Gabina Gavilán.	75
Movilidad Estudiantil en la Educación Superior. Mgtr. Victorina Bareiro Flecha • Prof. Abog. Guillermo Pessoa.	77
Política de Transparencia en IES. Dra. Gabina Gavilán de Weisensee • Prof. Dra. Beatriz Del Rocío Quintana López.	81
Política de Gestión y Desarrollo de Personas en IES. Prof. Dra. Beatriz Del Rocío Quintana López.	87
Inclusión en la Educación Superior en Paraguay: conceptos, marco normativo, situación actual y recomendaciones. Mgtr. Rodolfo Elías.	93
Aulas Entre Muros: Propuesta para Garantizar la Educación Superior en Contextos de Privación de Libertad. Mgtr. Marta Carolina Franco.	101
Política de Comunicación Institucional. Mgtr. Mariano Bareiro • Mgtr. Gabriel Chaparro.	105
Líneas de acción del Aseguramiento de la Calidad Educativa. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Mgtr. Carolina Cáceres.	111
El aseguramiento de la calidad en la educación a distancia: perspectivas y desafíos. Mgtr. Nidia Peña • Lic. Jessica Insaurrealde.	115
Inteligencia artificial en la Educación Superior: Evaluación de calidad y desafíos para las Políticas Públicas. Dr. Alberto Luis Ríos Vargas • Dra. Romina Galeano.	121
Breve descripción del Aseguramiento de la Calidad Educativa de la Educación Superior. Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga • Dra. Rosa Conti.	127
Indicadores de Calidad en la Educación Superior: Evaluación de la Excelencia, Pertinencia y Autonomía en el Contexto Paraguayo. Dr. Alberto Luis Ríos Vargas.	131

## EQUIPO EDITORIAL

### Autores | Compiladores



Mgtr. **PEDRO JOAQUÍN GODOY ALVARENGA**

Director Ejecutivo del CEDEI, Docente Ex-tensionista de la Universidad Nacional De Pilar, Asesor de la Universidad Hispano-Guaraní, Docente Universitario en Programas de Postgrado de la Universidad Jesuita del Paraguay.



Dr. **ALBERTO LUIS RÍOS VARGAS**

Miembro Titular del Consejo Directivo de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), Docente Universitario de Carreras de Grado y Programas de Posgrado.

### Edición Editorial



Mgtr. **ISABEL ESPÍNOLA**

Editora Literaria | Autora de artículo, Docente Universitaria, Especialista en Gestión y Liderazgo Directivo.



Dra. **NÉLIDA PALACIOS**

Directora de Investigación Científica y Tecnológica de la Universidad Hispano-Guaraní, Docente Universitaria en carreras de grado y programas de postgrado.



Lic. **JORGE IBARRA**

Diseño Gráfico y Maquetación, Licenciado en Diseño Gráfico.

## **Autores** | Colaboradores



Mgtr. **NIDIA PEÑA**

Especialista en Evaluación y Certificación de la Calidad en la Educación Superior, Docente de Postgrado.



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.



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.

## **Autores | Colaboradores**



Mgtr. **NATALIA FARÍA FERREIRA**

Especialista en Evaluación y Gestión Educativa, Docente Universitaria.



Mgtr. **CAROLINA CÁCERES**

Docente Investigadora - Universidad Nacional de Pilar, Especialista en Evaluación de la Educación Superior.



Dra. **MARÍA ISABEL PATIÑO DE MARIÑO**

Especialista en Evaluación y Certificación de la Calidad en la Educación Superior, Docente de Postgrado, Par Evaluadora IN-QAAHE Año 2024, con experiencia en proceso de Evaluación Institucional con fines de acreditación.



Lic. **RAFAEL DE FELICE**

Director General de la Sede Asunción. Universidad Hispano-Guaraní.

## Autores | Colaboradores



Abog. **VÍCTOR SANGUINA**

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



Mgtr. **ALEJANDRA GARAY BÁEZ**

Doctoranda en Ciencias Sociales, UBA. Máster en Ciencias Sociales con mención en Desarrollo Social e Investigación, FLACSO. Licenciada en Trabajo Social, UNA. Docente universitaria. Investiga temática relacionada a género y mujer.



Mgtr. **MARÍA VICTORINA BAREIRO FLECHA**

Directora General Académica de la Universidad Hispano-Guaraní, Especialista en Didáctica Superior Universitaria, Especialista en Investigación en Salud, Especialista en Salud Pública, Magister en Ciencias de la Educación, Doctoranda en Ciencias de la Educación, Docente Universitaria de grado y posgrado.



Prof. Abog. **GUILLERMO PESSOA**

Abogado - Notario y Escribano Público, Especialista en Didáctica Universitaria, Jefe del Departamento de Acuerdos, Convenios y Cooperación de la Dirección de Asuntos Legales y Mediación dependiente de la Dirección General de Asesoría Jurídica del MEC.

## **Autores | Colaboradores**



Mgtr. **MARTA CAROLINA FRANCO**

Docente investigadora en el área de Ciencias Jurídicas y Ciencias de la Educación, Docente de grado y posgrado en universidades paraguayas. con experiencia en educación inclusiva, en contextos de vulnerabilidad y en procesos de reinserción social.



Lic. **JESSICA INSAURRALDE**

Especialista en Psicología Clínica, Docente Universitaria.



Dra. **ROMINA GALEANO**

Miembro Titular del Consejo Directivo de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), Docente Universitaria de Carreras de Grado y Programas de Posgrado, Posdoctorado en Educación, Doctora en Gestión de la Educación Superior, Magister en Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Especialista en Evaluación de la Educación Superior.



Mgtr. **RODOLFO ELÍAS**

Investigador y docente, especializado en el campo de las políticas educativas.

Ha coordinado proyectos de investigación en el Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos (CPES), el Instituto Desarrollo, UNICEF, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Universidad Iberoamericana y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO/Paraguay) donde actualmente se desempeña como Director.

## **Autores** | Colaboradores



Prof. Dra. **BEATRIZ DEL ROCÍO QUINTANA LÓPEZ**  
Especialista en Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica, Especialista en Evaluación de la Educación Superior, Docente Universitaria en Carreras de Grado y Programas de Postgrado.



Dra. **ROSA CONTI**  
Doctora en Educación, Magíster en Educación con énfasis en Gestión educativa de calidad, Coordinadora de Formación Docente ISEHF-Universidad Jesuita del Paraguay, Coordinadora de Filosofía ISEHF-Universidad Jesuita del Paraguay.



Mgtr. **GABRIEL CHAPARRO**  
Magíster en Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Especialista en Evaluación de la Educación Superior, Especialista en Evaluación y Gestión Educativa, Especialista en Psicología Clínica por la UNA. Apoyo Técnico del Comité de Evaluación y Calidad Educativa, Apoyo Técnico en la Dirección de Planificación y Desarrollo, Docente Universitario de carrera de Grado y Psicólogo de la Facultad de Ingeniería Agronómica, de la Universidad Nacional del Este.



Mgtr. **MARIANO BAREIRO**  
Abogado, Ingeniero Ambiental, Especialista en Didáctica Superior Universitaria, Diplomado en Mediación Vecinal, Diplomado Voluntariado Internacional, Maestría en Ciencias Sociales con mención en Desarrollo Social e Investigación de la FLACSO PY, Fundador de la primera Escuela Nacional Municipal Oñondivepa de la Ciudad de Asunción, Fundador del Consejo de Coordinadoras de Comisiones Vecinales de Asunción, Cofundador de la Federación de Entidades Vecinalistas del Paraguay (FEDEM Py), actualmente Director de la Escuela Vecinal de la FEDEM Py.

## Abreviaturas

- **AC:** Aseguramiento de la Calidad.
- **Agenda 2030:** Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- **ANEAES:** Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.
- **ANECA:** Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- **APAC:** Asociación de Protección y Asistencia a los Condenados.
- **AR:** Ajustes Razonables.
- **AUDIT:** Programa AUDIT de aseguramiento interno de la calidad.
- **CALED:** Instituto Latinoamericano y del Caribe de Calidad en Educación Superior a Distancia.
- **CCA:** Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior.
- **CDPD:** Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- **CEDAW:** Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.
- **CEDEI:** Centro de Estudios Integrales.
- **CINDA:** Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- **CMC:** Consejo del Mercado Común.
- **CONACYT:** Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- **CONEAUPA:** Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá.
- **CONEC:** Consejo Nacional de Educación y Cultura.
- **CONES:** Consejo Nacional de Educación Superior.
- **COVID-19:** Coronavirus Disease 2019.
- **DDHH:** Derechos Humanos.
- **DGEEC:** Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos.

## Abreviaturas

- **DUA:** Diseño Universal de Aprendizaje.
- **EaD:** Educación a Distancia.
- **ES:** Educación Superior.
- **FACSO UNA:** Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Asunción.
- **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
- **GC:** Garantía de Calidad.
- **I+D:** Investigación y Desarrollo.
- **IA:** Inteligencia Artificial.
- **IES:** Instituciones de Educación Superior.
- **INQAAHE:** Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior.
- **INTEC:** Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- **LTI:** Learning Tools Interoperability.
- **MEC:** Ministerio de Educación y Ciencias.
- **MERCOSUR:** Mercado Común del Sur.
- **N.º:** Número.
- **Nro.:** Número.
- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- **OEI:** Organización de Estados Iberoamericanos.
- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas.
- **p.:** Página.
- **pág.:** Página.
- **PD:** Plan de Desarrollo.
- **PDCA:** Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar.
- **PDF:** Portable Document Format.
- **PE:** Plan Estratégico Institucional.
- **PEI:** Proyecto Educativo Institucional.

## Abreviaturas

- **PND:** Plan Nacional de Desarrollo.
- **POA:** Plan Operativo Anual.
- **pp.:** Páginas.
- **PPL:** Personas Privadas de Libertad.
- **RIACES:** Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad.
- **RSU:** Responsabilidad Social Universitaria.
- **RTF:** Rich Text Format.
- **RUE-ES:** Registro Único del Estudiante de Educación Superior.
- **s.f.:** Sin fecha.
- **SAIC:** Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad.
- **SENADIS:** Secretaría Nacional por los Derechos Humanos de las Personas con Discapacidad.
- **Sistema ARCU-SUR:** Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias de los Estados Partes del MERCOSUR y Estados Asociados.
- **UBA XXII:** Programa UBA XXII de la Universidad de Buenos Aires.
- **UGH:** Universidad Hispano-Guaraní.
- **UGTO:** Universidad de Guanajuato.
- **UNA:** Universidad Nacional de Asunción.
- **UNAE:** Universidad Autónoma de Encarnación.
- **UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- **UNP:** Universidad Nacional de Pilar.
- **UNVES:** Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo.
- **UPAEP:** Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- **UEG:** Universidad Virtual del Estado de Guanajuato.

## PRÓLOGO



Mgtr. **NIDIA PEÑA**

Especialista en Evaluación y Certificación de la Calidad en la Educación Superior, Docente de Postgrado.

La educación superior en Paraguay atraviesa un momento decisivo, al mismo tiempo que inicia un ciclo de transformación profunda bajo el paradigma de la cultura de la calidad. En este escenario, las instituciones ya no pueden limitarse a la administración rutinaria ni a la implementación de estrategias fragmentadas que carecen de una visión integradora; por el contrario, requieren herramientas sólidas que les permitan crecer con transparencia y compromiso social. En este sentido, el principal desafío que enfrenta la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES) en nuestro país es la transición de un modelo reactivo de cumplimiento normativo hacia una cultura de calidad institucionalmente arraigada. La evaluación por fases, impulsada por la

ANEAES, plantea la exigencia de sostener procesos de mejora que no se agoten en el rito de la acreditación, en la calidad por conformidad. Más bien, estos deben convertirse en el pulso diario de la organización, demandando una coherencia operativa que, con frecuencia, se ve favorecida por una estructura administrativa sólida y unificada.

Ante esta realidad, la Guía práctica para la elaboración de planes y políticas en educación superior, cuya segunda edición tienes en tus manos, surge como un recurso fundamental. La obra ha sido compilada por el Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga y el Dr. Alberto Luis Ríos Vargas bajo el sello del Centro de Estudios Integrales (CEDEI). Es importante destacar que este trabajo no es simplemente un manual técnico, sino una respuesta a la complejidad de gestionar instituciones que deben equilibrar la sostenibilidad financiera con la excelencia académica. Por consiguiente, representa una invitación a pensar la gestión educativa como un ejercicio estratégico, humano y ético que combina de forma equilibrada la teoría con la práctica.

En cuanto a su estructura, la guía se organiza en dos grandes capítulos que interactúan para ofrecer una solución integral a los retos del sector. El primero se dedica a la planificación institucional, demostrando cómo instrumentos de gestión —desde el Proyecto Educativo Institucional hasta el Plan Operativo Anual— actúan como pilares de identidad y acción. De este modo, esta sección ofrece una respuesta concreta al desafío de la sistematización de datos, promoviendo que las IES superen la dispersión informativa. Por otro lado, el segundo capítulo se adentra en las políticas educativas, analizando la influencia de las normativas nacionales e internacionales. Asimismo, aborda temas que hoy resultan ineludibles, tales como la profesionalización docente, la inclusión, la igualdad de género y el impacto de la inteligencia artificial, todo ello articulado mediante un enfoque de mejora continua.

Es pertinente subrayar que las políticas educativas se desprenden de los principios que cada institución asume como sus valores fundamentales y su filosofía. En coherencia con estos principios se generan las políticas educativas en el seno de las IES, constituyéndose en el marco orientador indispensable para la vida institucional. En consecuencia, es a partir de la definición de estas directrices que se formulan los reglamentos, mecanismos e instrumentos que ope-

ran como las herramientas de la gestión institucional propiamente dicha. De esta manera, los procedimientos técnicos adquieren sentido pleno al subordinarse a las políticas institucionales, propiciando el cumplimiento de los objetivos y la misión para, finalmente, permitir la materialización de la visión.

Adicionalmente, el valor diferencial de esta segunda edición radica en su capacidad de identificar los debates emergentes que configurarán la realidad socioeducativa del mañana. Al integrar el análisis sobre la ética y la innovación tecnológica en el centro de la gobernanza, la Guía nos recuerda que una institución de calidad es aquella que, además de cumplir con los indicadores de la ANEAES, ofrece un entorno seguro y responsable. Bajo esta perspectiva, la relevancia de este material es evidente, pues constituye uno de los pocos recursos nacionales que invita a rectores, decanos y directores a liderar la transformación bajo criterios técnicos uniformes y rigurosos.

Más allá de lo estrictamente normativo, la guía estimula la transición hacia una gestión estratégica capaz de proyectar a las instituciones más allá de la operatividad básica. Por lo tanto, sus capítulos atienden las demandas de órganos reguladores y evaluadores como el CONES y la ANEAES, facilitando auditorías y planes de desarrollo que vinculan los

recursos financieros con los objetivos académicos. La esencia de esta obra puede definirse como una hoja de ruta que integra planificación e inclusión. Cabe añadir que su contenido se halla en total concordancia con las políticas públicas del Estado paraguayo, la Constitución Nacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, aspirando a que la educación superior fortalezca su vínculo con la estrategia nacional de desarrollo.

Es la clara intención de esta guía acompañar a las autoridades en el tránsito hacia una gestión basada en evidencias, donde la humanización de la normativa

y la dignidad de la persona sean los ejes centrales. El abordaje de la inteligencia artificial demuestra que la calidad es un concepto dinámico y en constante evolución. En última instancia, este material es testimonio del crecimiento de nuestra comunidad académica y un manifiesto de la vocación por la excelencia que hoy define al sistema educativo paraguayo. En definitiva, adentrarse en estas páginas permite acceder a un análisis detallado que invita a repensar la gestión educativa desde un enfoque de responsabilidad institucional y desarrollo nacional.



# INTRODUCCIÓN

La Conferencia Mundial de Educación Superior 2022 plantea como uno de los aspectos relevantes para las Instituciones de Educación Superior trabajar en un sistema integrado con diversidad de programas y aprendizaje flexibles.

La educación superior juega un papel crucial en el desarrollo de las sociedades modernas, ofreciendo no solo formación académica, sino también contribuyendo al avance de la investigación y la innovación. Sin embargo, para lograr estos objetivos, es fundamental contar con una guía práctica que facilite la organización y gestión de las IES. Este material tiene como propósito proporcionar una guía comprensiva y práctica para la educación superior del Paraguay, abarcando diversos aspectos esenciales para la definición de políticas, la planificación y ejecución de programas académicos y administrativos.

En este trabajo se explorarán temas claves para la administración efectiva de instituciones de educación superior. La misma se inicia con un apartado sobre la importancia de la organización documental, donde se discutirán las mejores prácticas para

el manejo, conservación y archivo de documentos, asegurando una administración eficiente y cumpliendo con las normativas vigentes.

Posteriormente, se abordará lo referente al Proyecto Educativo Institucional, que constituye la base sobre la cual se estructura el funcionamiento de cualquier institución académica. Se propone una guía detallada sobre su diseño e implementación que respondan a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y de la sociedad en general. Otro tema relevante lo constituye el Plan Estratégico Institucional, fundamental para definir la dirección y las prioridades de la institución a mediano y largo plazo. Aquí, se propone algunos lineamientos para su formulación que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de la educación superior.

En el siguiente apartado se constituyen los planes institucionales, que detallan las acciones específicas a llevar a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos. El Plan de Desarrollo se presenta también con un enfoque crucial, abordando la planificación a largo plazo de la institución, incluyendo la infraestructura, el desarrollo del personal y la implementación de nuevas tecnologías, asegu-

rando que estos planes sean realistas, alcanzables y alineados con la visión institucional.

Además, se examinarán las políticas educativas para la educación superior, analizando cómo las políticas nacionales e internacionales influyen en la gestión de las instituciones educativas. Este apartado proporciona una visión crítica de las políticas actuales y propondrá recomendaciones para mejorar la calidad y la equidad en la educación superior.

En resumen, este material compendia artículos publicados en el material

Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior en su primera, segunda, tercera y cuarta edición, desarrollados por el Centro de Estudios Integrales (CEDEI), además de otros artículos complementarios con el apoyo de instituciones y referentes de la educación, con miras a presentarse como una herramienta de consulta para administradores, gestores, docentes y profesionales de la educación superior, ofreciendo una guía clara y práctica para enfrentar los desafíos actuales y futuros en la gestión educativa.

**CONSEJO DIRECTIVO CEDEI**  
Centro de Estudios Integrales



# CAPÍTULO I

*Organización, Diseño y Elaboración de Planes*



# Organización documental en Instituciones de Educación Superior<sup>1</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.

---

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).

- 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.
  - 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 y externa 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 perio-

do 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, asesorías técnicas y tecnológicas 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 internacio-

nales que retribuyan a la Institución de Educación Superior en fortalecer y consolidar sus políticas de innovación de la docencia, extensión, investigación e infraestructura.

tros especializados brindan servicios específicos en sus laboratorios, centros de experimentación, asesoramiento técnico y tecnológico <sup>1</sup>.

La cooperación ha sido históricamente una importante fuente de financiamiento para las IES que, a través de sus cen-



---

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).



# Estructura para elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)<sup>1</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); y el Mecanismo de Evaluación Institucional aprobado en el año 2019 por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), respaldado con otras fuentes bibliográficas que den sustento teórico y académico al documento, cuya estructura queda definida de la siguiente manera <sup>2,3</sup>:

1. Presentación.

---

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).

<sup>2</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>3</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>.

2. Información Institucional (CONES). actualización y difusión del proyecto institucional (ANEAES).
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)
  - 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,
  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 (inmediatez 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 estrate-

gias, 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 des-

viaciones 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>1</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>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª 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>1</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

---

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).

el cual están claramente establecidas las políticas, los valores y principios, que son los elementos de dirección que les 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.

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, investiga-

ción, 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, or-

- ganización 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 desarrollo 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,

previando 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>1</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

---

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEL. (4ª edición).

comunidad educativa se orienta hacia la búsqueda de construir sentido de identidad de los profesores, coordinadores, directores, y del personal administrativo y de apoyo.

**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.





## Instrumentos de Planificación Institucional en el Modelo Nacional de Evaluación de la Educación Superior: Plan Estratégico y Plan de Desarrollo desde la mirada de la ANEAES

Dra. María Isabel Patiño de Mariño

En el contexto del aseguramiento de la calidad de la educación superior en Paraguay, la planificación estratégica adquiere un rol central como herramienta orientadora de la gestión institucional. La Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), en su rol de organismo rector del sistema de evaluación y acreditación, ha establecido lineamientos y mecanismos que promueven una cultura de mejora continua en las Instituciones de Educación Superior (IES). En este marco, los instrumentos de planificación institucional, como el Plan Estratégico Institucional (PE) y el Plan de Desarrollo (PD), se han consolidado como referentes fundamentales en los procesos de evaluación institucional y de carreras.

Este trabajo tiene como propósito analizar el tratamiento que la ANEAES otorga a estos instrumentos de planificación en sus documentos orien-

tadores y guías de evaluación, particularmente en lo que respecta a su relevancia, contenido, alcance y nivel de aplicación. Asimismo, se examinan las diferencias entre ambos planes, así como los criterios valorativos **que la Agencia establece en el marco de los procesos de acreditación de carreras de grado y programas de posgrado.**

**El abordaje se fundamenta en una perspectiva funcional y normativa que considera el papel del Plan Estratégico (PE) y el Plan de Desarrollo (PD) en la consolidación de una gestión institucional eficaz, participativa y orientada al cumplimiento de la misión académica. De este modo, se busca contribuir a la comprensión y fortalecimiento de las prácticas de planificación en las instituciones de educación superior del país, en línea con los estándares de calidad promovidos por la ANEAES.**

La Agencia Nacional de Evaluación y

Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), en su documento orientador titulado Modelo Nacional de Evaluación de la Educación Superior – Conceptos Fundamentales, no presenta una definición explícita de los conceptos de Plan Estratégico y Plan de Desarrollo como categorías formalizadas. No obstante, ambos son reconocidos como herramientas clave de gestión institucional en los distintos mecanismos de evaluación implementados por la ANEAES, en su rol de organismo garante de la calidad educativa <sup>4</sup>.

Por su parte, Peter Drucker, uno de los teóricos más influyentes en el ámbito de la gestión, destacó la planificación estratégica y el desarrollo organizacional como pilares del éxito sostenible en todo tipo de organizaciones, incluidas las educativas. Si bien no utilizó los términos “Plan Estratégico Institucional” o “Plan de Desarrollo” en el sentido específico aplicado al ámbito universitario, sus aportes resultan fundamentales para comprender la lógica, el propósito y la operatividad de estos instrumentos. Drucker sostenía que planificar estratégicamente significa tomar decisiones en

el presente para enfrentar con eficacia los desafíos del futuro. Además, remarcaba que “la planificación no se refiere a decisiones futuras, sino a la futura relevancia de decisiones presentes”, destacando la importancia de una gestión basada en objetivos claros, resultados medibles y ciclos de mejora continua <sup>5,6</sup>.

En el Mecanismo de Evaluación Institucional, se resalta la relevancia del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan Estratégico Institucional (PE) como instrumentos esenciales para valorar la capacidad de planificación y gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES), evidenciando su alineación con los propósitos institucionales y su impacto en la mejora continua <sup>3</sup>.

### Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI se define como el documento orientador de la gestión institucional que tiene como finalidad garantizar el cumplimiento de la misión y los propósitos definidos por la institución. Este debe contemplar:

- La visión, misión y valores institucionales, en coherencia con los

---

<sup>4</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2020). Modelo Nacional de Evaluación de la Educación Superior: Conceptos Fundamentales. Asunción, Paraguay: ANEAES.

<sup>5</sup> Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.

<sup>6</sup> Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.

<sup>3</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>.

- fines de la educación superior establecidos en la normativa nacional.
  - Mecanismos de análisis, evaluación, actualización y difusión del PEI.
  - Un marco normativo formalizado que regule las acciones educativas y éticas de los actores internos.
  - Políticas institucionales en áreas clave como docencia, investigación, extensión, bienestar estudiantil, internacionalización y gestión de calidad.
  - Un modelo pedagógico institucional definido.
  - Lineamientos de organización, planificación, ejecución y evaluación alineados con los objetivos institucionales.
- Objetivos y acciones planificadas a corto, mediano y largo plazo.
  - Recursos financieros, técnicos y humanos requeridos.
  - Un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores de desempeño.

Tanto el PEI como el PE son considerados criterios fundamentales en los procesos de evaluación institucional y constituyen pilares del aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior.

***El Plan de Desarrollo en los mecanismos de evaluación de carreras de grado y programas de postgrado:***

A diferencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan Estratégico Institucional (PE), que se encuentran definidos explícitamente en el Mecanismo de Evaluación Institucional, el Plan de Desarrollo (PD) no cuenta con una definición formal en los demás documentos de la ANEAES. No obstante, su importancia se reconoce en el Mecanismo de Evaluación de Carreras de Grado, particularmente en la Guía de Autoevaluación, dentro de la Dimensión 1 – Gobernanza, bajo el Criterio 1.2.3: “Eficiencia y eficacia en la gestión del Plan de Desarrollo de la carrera”<sup>4</sup>.

**Plan Estratégico Institucional (PE)**

El PE es una herramienta de planificación institucional que explicita las políticas, objetivos, estrategias y programas necesarios para el desarrollo académico y administrativo. Debe contemplar:

- Un diagnóstico contextual que identifique los grupos de interés internos y externos.
- Ejes y objetivos estratégicos que orienten la gestión institucional.

---

<sup>4</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2020). Modelo Nacional de Evaluación de la Educación Superior: Conceptos Fundamentales. Asunción, Paraguay: ANEAES.

De manera similar, en la matriz de evaluación para programas de postgrado, el Plan de Desarrollo se considera en la Dimensión 1, Criterio 1.1: Pertinencia y eficacia de la inserción institucional y la planificación del Programa. Asimismo, en el documento orientador para la Primera Fase – Modalidad Individual, en la Dimensión 1, Componente 2 – Gestión, Criterio 1.2.2, se valoran aspectos como la existencia del Plan de Desarrollo, su coherencia, nivel de implementación, participación de los actores institucionales y los mecanismos de monitoreo.

Aunque no se ofrece una definición normativa específica del concepto por parte de la Agencia, el Plan de Desarrollo adquiere relevancia como herramienta clave en la gestión académica y en los procesos de aseguramiento de la calidad, siendo objeto de evaluación en distintos niveles del sistema educativo superior.

Desde una perspectiva funcional, el Plan de Desarrollo puede ser comprendido como un instrumento estratégico y operativo que orienta el crecimiento académico y la mejora continua de una carrera o programa, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la unidad académica correspondiente. Más allá de sus metas, recursos e indicadores, este plan debe sustentarse en un proceso participativo y plural, que garantice su legitimidad y sostenibilidad.

La ANEAES plantea que la formulación del Plan de Desarrollo debe involucrar activamente a todos los sectores de la comunidad académica, incluyendo autoridades, docentes, estudiantes, egresados, personal técnico-administrativo y representantes del entorno social y productivo. Esta participación se concreta a través de:

- » Talleres, plenarios, encuestas, mesas de trabajo sectoriales y otros espacios deliberativos.
- » Comités o comisiones de planificación con representación equilibrada de los diversos estamentos institucionales.
- » Criterios de representatividad que aseguren una participación diversa y corresponsable, sin establecerse porcentajes fijos, pero promoviendo la equidad.

Estas prácticas contribuyen al fortalecimiento de una cultura de planificación participativa, alineada con los principios de mejora continua promovidos por la ANEAES.

### ***Diferencias entre el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo.***

Desde la perspectiva de la ANEAES, aunque el **Plan Estratégico Institucional** y el **Plan de Desarrollo** comparten ciertas características comunes como

su enfoque estratégico, su articulación con los objetivos institucionales y su función evaluativa, presentan diferencias claras en cuanto a su alcance, contenido y nivel de aplicación:

**Nivel de aplicación:** el Plan Estratégico es de carácter institucional y se aplica a toda la organización, mientras que el Plan de Desarrollo se enfoca en carreras o programas específicos.

**Finalidad:** el Plan Estratégico orienta el desarrollo académico y administrativo general; el Plan de Desarrollo se centra en la mejora continua de una unidad académica particular.

**Contenido:** el Plan Estratégico incluye diagnóstico institucional, ejes estratégicos, políticas generales y objetivos globales; el Plan de Desarrollo contiene diagnóstico académico específico, objetivos particulares, acciones concretas y criterios de mejora definidos para la carrera.

**Participación:** el PE involucra a autoridades, direcciones generales y representantes de la comunidad académica; el Plan de Desarrollo moviliza principalmente a actores específicos de la carrera, como docentes, estudiantes, egresados y representantes del entorno profesional vinculado.

Finalmente y cerrando esta reflexión y análisis exhaustivo, el Plan Estratégico

Institucional como el Plan de Desarrollo son instrumentos fundamentales dentro del modelo de aseguramiento de la calidad promovido por la ANEAES. Aunque no cuentan con definiciones conceptuales explícitas en el documento Conceptos Fundamentales del Modelo Nacional de Evaluación, su relevancia práctica queda manifiesta a través de los mecanismos de evaluación institucional y de carreras.

El Plan Estratégico Institucional tiene un alcance amplio y global, orientando la gestión integral de la institución en sus dimensiones académicas y administrativas. Por su parte, el Plan de Desarrollo se focaliza en el nivel particular de las carreras, guiando acciones concretas y específicas para la mejora continua en consonancia con la misión y objetivos académicos.

Ambos instrumentos deben estar sustentados en procesos participativos que involucren a toda la comunidad académica y actores externos vinculados, lo que fortalece su legitimidad, pertinencia y eficacia. De esta manera, la planificación institucional y de carrera se convierte en una práctica esencial para garantizar la calidad, la transparencia y el desarrollo sostenible en las instituciones de educación superior.





# CAPÍTULO II

*Diseño y Elaboración de Políticas Educativas en IES*



## Definición de Política Educativa en IES

Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga

Mgtr. Carolina Cáceres

Según María José Lemaitre, directora ejecutiva del Centro Interuniversitario de Desarrollo – CINDA define la política como “un conjunto de decisiones interrelacionadas, adoptadas por un grupo de actores acerca de la selección de los propósitos que pretenden alcanzar y de los medios que utilizarán para lograrlos, en un contexto determinado. La formulación de políticas no es solo una opción, es también un proceso”<sup>7</sup>.

En referencia al diseño y elaboración de políticas públicas, existen diversos modelos de trabajo. Uno interesante es el planteado por Carlos Buenos Suarez que menciona que “Toda acción pública persigue incidir en la sociedad al intervenir sobre aquellas necesidades y problemas que hayan sido detectados con el objetivo de generar un impacto o cambio positivo en esa realidad. Para ello se concretan y articulan objetivos a los que debe darse respuesta a través de la puesta en

marcha de una serie de instrumentos” en referencia a la necesidad de analizar los procesos de diseño y creación de políticas públicas<sup>8</sup>.

Según este autor, toda política pública tiene un proceso de producción que contempla una planificación. Este autor plantea una serie de preguntas útiles para realizar este diagnóstico<sup>8</sup>:

- ¿A qué política o estrategias de intervención nos referimos?
- ¿A qué contexto organizacional, social, sectorial, territorial, etcétera, se enfrenta la política?
- ¿Qué realización de la acción política se está acometiendo?
- ¿Está diagnosticado?
- ¿Está delimitado?
- ¿Qué dimensiones y factores caracterizan los problemas del contexto?

<sup>7</sup> María José Lemaitre (2016, pag. 4).

<sup>8</sup> Carlos Buenos Suarez (2023, pag. 25)

- ¿Cuáles son las causas por las que se producen los problemas?
- ¿Qué repercusiones o efectos generan esos problemas?
- ¿En qué medida se producen las características determinantes del (de los) problema(s)?
- ¿A quiénes afectan los problemas?
- ¿Qué recursos se están ejecutando?
- ¿Qué regulación se está aplicando?
- ¿A quiénes afectan?
- ¿Qué resultados se están alcanzando?
- ¿Qué impactos se están observando?
- ¿Qué impactos no esperados se producen?
- ¿En qué aspectos incide la política?
- ¿En las causas?
- ¿En las consecuencias?
- ¿Qué problema de base se consideró abordar a través de la política propuesta?
- ¿Consideró la política todos los problemas presentes?
- ¿Qué objetivos explícitos o implícitos se propone alcanzar la política?

- ¿Responden esos objetivos a los problemas detectados?
- ¿Permite la estrategia alcanzar los objetivos propuestos?
- ¿Existen contradicciones en el planteamiento estratégico?
- ¿Existen otras estrategias sinérgicas?
- ¿Existen comportamientos causales?
- ¿Cubren toda la población afectada?
- ¿Qué recomendaciones de mejora se pueden hacer?

Si bien esto hace referencia a políticas públicas se puede transpolar a políticas institucionales, ya que la realidad se presenta en micro y macro ambientes, ya sea una universidad o el Estado.

En términos prácticos se puede plantear la metodología de diseño de políticas utilizada en la República Argentina, desarrollada por la Red de Innovación Local en la Guía para el diseño de políticas públicas innovadoras (2019), el esquema de doble diamante. Según esta guía "resulta útil para poder entender el proceso ya que contempla los dos grandes momentos del proceso, el momento en que entendemos y definimos el desafío para "diseñar lo correcto" y el segundo momento donde ideamos y trabajamos en la solución para "diseñar correctamente."

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 y 2009 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.

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.

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.

En líneas generales, la propuesta de la Política Educativa, 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 para la construcción de una adecuada propuesta institucional, considerando los siguientes elementos fundamentales para una adecuada definición <sup>9,10</sup>:

- Filosófico - ideológico.
- Social.
- Organizativo - administrativo.
- Pedagógico.
- Negociación de intereses.

---

<sup>9</sup> Latapí, P. (1980). *Análisis de un sexenio de educación en México, 1970-1976*. Editorial Nueva Imagen.

<sup>10</sup> Aportes de la acreditación de la carrera de enfermería para la gestión en la definición de políticas educativas de la universidad privada María Serrana. 2023. Fernando de la Mora. Paraguay.



## Política Docente en Paraguay: Función Sustancial para la Educación Superior Contemporánea

Mgtr. Isabel Espínola

Lic. Rafael De Felice

La política docente constituye un componente esencial para garantizar la calidad y pertinencia de la educación superior en Paraguay. Este artículo analiza el marco normativo y político que regula la docencia universitaria, destacando su función sustancial en la formación continua, la calidad educativa y el compromiso ético y social del educador. Se abordan los avances, desafíos y perspectivas futuras de la política docente en el contexto de la transformación educativa nacional, resaltando su impacto en el desarrollo humano y el desarrollo sostenible del país.

El papel que desempeña la política docente en la educación superior contemporánea en Paraguay reviste una importancia estratégica y sustancial en la configuración y calidad del sistema académico nacional. El contexto global actual, caracterizado por una creciente interconectividad, avances tecnológicos vertiginosos y demandas sociales en constante evolución,

exige respuestas educativas sólidas y dinámicas.

En este marco, la función del docente trasciende la mera transmisión de conocimientos para erigirse en un agente protagonista de la transformación educativa, que debe adaptarse a los retos y oportunidades emergentes con competencias renovadas y un profundo compromiso ético y social, clave para el desarrollo humano.

En Paraguay, la política docente se constituye como un eje fundamental para asegurar que el proceso formativo en las instituciones de educación superior responda con pertinencia y calidad a las expectativas del país y de su ciudadanía.

La regulación normativa vigente, que incluye la Ley N° 4995/2013 de Educación Superior y el Estatuto del Educador (Ley N° 1725/2001), establece un marco robusto destinado a profesionalizar la carrera docente, garantizar la estabilidad laboral, promover la evaluación continua

y valorar la producción académica, científica y pedagógica de los educadores. Este marco jurídico normativo no solo legitima el ejercicio docente, sino que también fomenta la actualización permanente y la mejora continua, pilares para enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio <sup>11,12</sup>.

La función sustancial de la política docente también se expresa en su doble compromiso con la excelencia académica y la formación integral de los estudiantes, entendida esta última como la preparación para el ejercicio ciudadano crítico, ético y socialmente responsable. Es así que el docente paraguayo tiene la misión de ser mediador de saberes, investigador y facilitador del aprendizaje, promoviendo ambientes inclusivos que respeten la diversidad cultural, social y de pensamiento, lo que se traduce en una educación superior democrática y equitativa.

En las últimas décadas, Paraguay ha experimentado avances significativos en la estructuración e implementación de políticas públicas orientadas a fortalecer la docencia universitaria, incluyendo la incorporación de tecnologías digitales, la promoción de metodologías innovadoras y la instalación de sistemas de evaluación basados en la calidad y

el mérito. Sin embargo, estos logros también resaltan la existencia de retos emergentes, como la necesidad de una mayor articulación entre las políticas nacionales y las prácticas institucionales, la mejora de las condiciones laborales docentes, y la ampliación del acceso a la formación continua en contextos diversos y a veces desafiantes.

Además, la formación docente debe responder a los imperativos de un mercado laboral cambiante y de una sociedad que demanda profesionales con competencias transversales, capaces de contribuir al desarrollo sostenible y la cohesión social. La innovación educativa y la profesionalización docente son, por tanto, elementos indispensables para posicionar a Paraguay en la arena global, garantizando que la educación superior sea motor de desarrollo económico, social y cultural, sin perder de vista su responsabilidad social y ética.

Por todo ello, resulta esencial analizar con rigor el presente y futuro de la política docente como función sustancial en el sistema educativo paraguayo. Este análisis responde no solo a la necesidad de comprender el marco normativo y los avances alcanzados, sino también a la urgencia de identificar los desafíos que deben afrontarse para una educación

---

<sup>11</sup> Poder Legislativo de Paraguay. Ley N° 4995/2013 de Educación Superior. [www.bacn.gov.py](http://www.bacn.gov.py).

<sup>12</sup> Ministerio de Educación y Ciencias (2023). Estatuto del Educador, Ley N° 1725/2001.

superior de calidad, inclusiva y transformadora.

### **Relevancia de la política docente en Paraguay**

La política docente en Paraguay representa un motor esencial de cambio y una garantía para la calidad en la educación superior. Esta política no solo regula el acceso y la permanencia del educador en el sistema, sino que también establece mecanismos claros para su desarrollo personal y profesional continuo y la promoción basada en méritos académicos y pedagógicos.

Así, la política docente asegura la formación de profesionales competentes y éticos que están preparados para responder a las necesidades concretas del país, en un contexto social, económico y cultural complejo y en constante evolución. En este sentido, la política docente representa un instrumento de sostenibilidad institucional que contribuye a la consolidación de sistemas educativos democráticos e inclusivos, garantizando que la educación superior cumpla un rol activo en la formación de ciudadanos críticos y responsables. La Ley N° 4995/2013 resalta la importancia de este elemento para construir un sistema educativo que no solo forma

saberes, sino que impulsa el desarrollo integral de la sociedad, reafirmando la educación superior como un bien público y un derecho fundamental <sup>11</sup>.

### **Marco normativo y político**

El marco normativo que regula la educación superior en Paraguay está claramente definido en la Ley N° 4995/2013, que establece los principios fundamentales y las normativas específicas sobre la organización, administración y gestión del sistema educativo nacional en su nivel superior. Esta ley determina los tipos de instituciones que conforman la educación superior - universidades, institutos superiores y de formación profesional - y regula aspectos cruciales como la carrera docente universitaria, la estabilidad laboral, la evaluación del desempeño, y la promoción basada en competencias y méritos. Asimismo, esta legislación enfatiza la autonomía universitaria, la libertad de cátedra y la obligatoriedad de asegurar la calidad y pertinencia de los servicios que brindan estas instituciones. Además, la ley establece el papel del Consejo Nacional de Educación Superior en la regulación y vigilancia de estos procesos, garantizando la coherencia y calidad en la formación académica y profesional. Este marco político-normativo es fundamen-

---

<sup>11</sup> Poder Legislativo de Paraguay. Ley N° 4995/2013 de Educación Superior. [www.bacn.gov.py](http://www.bacn.gov.py).

tal para que la política docente se ejerza en un contexto claro, regulado y con altos estándares de calidad <sup>11</sup>.

### **Estatuto del Educador y regulación institucional**

A nivel complementario, el Estatuto del Educador, recogido en la Ley N° 1725/2001 y actualizado en documentos institucionales del Ministerio de Educación y Ciencias, define los derechos y deberes específicos de los educadores en Paraguay. Este estatuto enfatiza la vocación ética del docente, la responsabilidad social que asume y la necesidad imperante de la formación continua para preservar la excelencia académica. Establece que el educador debe desempeñarse como un agente transformador, capaz de fomentar la reflexión crítica, la innovación pedagógica y la investigación educativa. La regulación institucional también aborda condiciones laborales justas, incentivos para el desarrollo profesional y el compromiso con una educación inclusiva y de calidad, por tanto, el Estatuto es un documento clave que garantiza la dignidad profesional del docente, subrayando su rol vital en la construcción de una educación superior robusta y reconocida internacionalmente <sup>12</sup>.

### **Función sustancial de la política docente**

La política docente ejerce una función sustancial en el impulso continuo del desarrollo personal y profesional del educador, a través de procesos de capacitación permanente, investigación educativa y la incorporación de innovaciones pedagógicas. Este conjunto de acciones contribuye directamente a la mejora sostenible de la calidad educativa en las instituciones de educación superior. La formación continua y la actualización científica se presentan no solo como requisitos formales, sino como prácticas imprescindibles para responder a los cambios sociales, tecnológicos y científicos. Al promover una cultura académica basada en la excelencia y el compromiso, la política docente favorece la construcción de comunidades educativas dinámicas y reflexivas, donde el aprendizaje es un proceso integral y permanente para docentes y estudiantes. Esto fortalece, además, la producción y difusión del conocimiento, que es uno de los objetivos fundamentales de la educación superior paraguaya <sup>13</sup>.

### **Rol ético y social del docente**

El docente en la educación superior pa-

---

<sup>11</sup> Poder Legislativo de Paraguay. Ley N° 4995/2013 de Educación Superior. [www.bacn.gov.py](http://www.bacn.gov.py).

<sup>12</sup> Ministerio de Educación y Ciencias (2023). Estatuto del Educador, Ley N° 1725/2001.

<sup>13</sup> Juntos por la Educación (2024). Desarrollo Profesional Docente en Paraguay.

raguaya cumple un rol que trasciende la mera transmisión de conocimientos; es formador de ciudadanos críticos, éticos y comprometidos socialmente. La política docente reconoce esta dimensión ética y social, promoviendo valores esenciales como la equidad, la inclusión, la justicia social y el respeto a la diversidad cultural y de pensamiento. Estos principios son esenciales para una sociedad democrática y pluralista, y se integran como pilares sustantivos en la práctica educativa y en el diseño curricular. La formación de profesionales con conciencia social y capacidad crítica contribuye a consolidar espacios educativos que reconozcan y valoren la diversidad, fomentando la participación activa y responsable en la vida democrática del país. Esta visión humanista y social del docente convierte a la educación superior en un escenario de formación integral, donde la ética y la responsabilidad social son dimensiones inseparables del quehacer académico <sup>14</sup>.

### **Avances y desafíos en la política docente paraguaya**

En los últimos años, Paraguay ha avanzado sustancialmente en la institucionalización y fortalecimiento de la carrera docente universitaria, mediante reformas que han establecido sistemas de

evaluación rigurosos, basados en la meritocracia y la innovación pedagógica. La implementación de planes nacionales, ha promovido la profesionalización del docente, la incorporación de tecnologías digitales y la mejora de las prácticas educativas. Sin embargo, estos avances coexisten con desafíos complejos, entre ellos la heterogeneidad institucional, la necesidad de expansión de la formación continua y la mejora de las condiciones laborales.

Además, la articulación entre las políticas nacionales y las acciones a nivel institucional debe profundizarse para consolidar un sistema cohesivo y eficiente. Estos aspectos implican un esfuerzo continuo para mantener la calidad y la pertinencia de la función docente en un entorno global dinámico y exigente <sup>12</sup>.

### **Retos emergentes en educación superior**

No obstante, persisten retos significativos en el ámbito de la educación superior paraguaya, relacionados con la digitalización educativa, la actualización científica constante y la adaptación permanente a los cambios globalizados en el mercado laboral y social. Es fundamental que la política docente responda con estrategias efectivas para promover

---

<sup>14</sup> Organización de Estados Iberoamericanos (2025). Políticas Públicas Educativas para el Futuro.

<sup>12</sup> Ministerio de Educación y Ciencias (2023). Estatuto del Educador, Ley N° 1725/2001.

la integración de tecnologías digitales en los procesos formativos, garantizando el acceso equitativo y la alfabetización digital de docentes y estudiantes. A la vez, debe apoyarse la investigación interdisciplinaria, la innovación curricular y la formación de competencias transversales que respondan a las demandas emergentes. Otro desafío importante es la coordinación entre las políticas públicas y las prácticas institucionales para maximizar su impacto y evitar brechas que puedan perpetuar desigualdades. Por fin, la política docente paraguaya está llamada a ser flexible, inclusiva e innovadora para consolidar un sistema educativo superior que responda, con eficacia y equidad, a los complejos requerimientos del siglo XXI <sup>15</sup>.

### **Perspectivas futuras**

El futuro de la política docente paraguaya deberá consolidar procesos de innovación pedagógica, formación continua especializada y el fortalecimiento del rol investigativo y de liderazgo académico de los docentes <sup>16</sup>.

Una política docente sólida y dinámica tiene un efecto directo en la formación de recursos humanos calificados, lo que contribuye al desarrollo humano socioeconómico sostenible y equitativo del

país, reafirmando el papel estratégico de la educación superior <sup>17</sup>.

### **Conclusiones**

La política docente en Paraguay representa una función sustancial para la calidad y pertinencia de la educación superior, constituyendo uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se sostiene el desarrollo académico y social del país.

Su importancia radica, en primer lugar, en que establece un marco normativo robusto, que regula de manera clara y precisa las condiciones para el acceso, la permanencia y el desarrollo personal y profesional de los educadores, garantizando así la estabilidad laboral y la promoción basada en méritos científicos y pedagógicos. Este marco jurídico no solo promueve la profesionalización del docente, sino que también impulsa la formación continua, incentivando la actualización permanente de conocimientos y la adopción de metodologías innovadoras que responden a los retos del siglo XXI. Además, la política docente promueve un compromiso ético que sitúa al educador como un actor clave en la transformación educativa, no solo a nivel institucional, sino también en su rol social como formador integral de es-

---

<sup>15</sup> OEI (2025). Retos y oportunidades en la educación superior paraguaya.

<sup>16</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (2024). Innovación y educación: La formación docente en América Latina.

<sup>17</sup> UNESCO (2023). Informe Mundial de Seguimiento de la Educación

tudiantes críticos, creativos y comprometidos con valores democráticos y de inclusión.

Enfrentar los retos emergentes de la educación superior con innovación y profesionalización resulta indispensable para garantizar un impacto positivo en el desarrollo nacional.

La incorporación de tecnologías digitales en la docencia, la investigación aplicada y la formación en competencias transversales son aspectos que la política docente debe potenciar para acompañar los cambios socioeconómicos y culturales que enfrenta Paraguay. Esta función sustancial trasciende el ámbito académico, ya que un sistema educativo inclusivo, de calidad y orientado al futuro contribuye directamente al desarrollo sostenible, al fortalecimiento de la cohesión social y a la construcción de un país más justo y equitativo. En este sentido, la política docente actúa como un motor para la innovación social, económica y cultural, posicionando a la educación superior como un instrumento estratégico para la transformación nacional<sup>17</sup>.

Asimismo, la política docente impulsa la creación de comunidades académicas dinámicas, colaborativas y reflexivas, donde la formación a lo largo de la vida

se convierte en una práctica constante y necesaria. El compromiso ético y profesional del docente, respaldado por una política clara y efectiva, se traduce en la calidad educativa que exigen las nuevas generaciones de estudiantes y la sociedad en general. Esta calidad no solo se mide por la excelencia académica, sino también por la capacidad de la educación superior para generar impacto social, responder a las desigualdades y promover la inclusión. La política docente paraguaya, por lo tanto, debe consolidar un sistema flexible y adaptativo que responda a las necesidades locales y globales, promoviendo la equidad y favoreciendo el acceso a oportunidades educativas para todos.

Finalmente, la política docente configura un ambiente propicio para el fortalecimiento de la identidad y la misión de las instituciones de educación superior, abrazando la diversidad cultural y el respeto a los derechos humanos. Esta consolidación es vital para proyectar al docente no solo como un transmisor de conocimientos, sino como un agente transformador capaz de liderar procesos de cambio y de fomentar una sociedad más crítica, participativa y justa. En suma, la política docente paraguaya se revela como un pilar indispensable en la construcción de una educación supe-

---

<sup>18</sup> Plan Nacional de Transformación Educativa 2030 (PNTE 2030). Ministerio de Educación y Ciencias, Paraguay.

rior de calidad que sea incluyente, innovadora y comprometida con el bienestar y desarrollo del país, señalando el camino hacia un futuro esperanzador y sostenible.



## La Extensión Universitaria y la Investigación Científica y Tecnológica como ejes de la Educación Superior desde la mirada del Sistema de Evaluación por Fases de la ANEAES

Dra. María Isabel Patiño de Mariño  
Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga

El presente artículo analiza el rol de la extensión universitaria y de la investigación científica y tecnológica como funciones sustantivas de la educación superior paraguaya, a partir de la implementación del Sistema de Evaluación por Fases de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). Desde la perspectiva de la Primera Fase, orientada a la verificación de condiciones mínimas de calidad, se examina el enfoque político y técnico adoptado por la Agencia para promover un desarrollo institucional progresivo, alineado con la Política Nacional de Educación Superior y el Plan Nacional de Desarrollo 2030. El estudio destaca la importancia de la institucionalización normativa, la planificación estratégica y la articulación entre extensión, investigación y responsabilidad social universitaria como pilares para la consolidación de una cultura de la calidad. Asimismo, se pone énfasis en la transición des-

de prácticas formales o asistencialistas hacia procesos sistemáticos orientados al impacto social, la pertinencia académica y la generación de conocimiento relevante para el desarrollo nacional. Se sostiene que el Sistema de Evaluación por Fases constituye un instrumento clave para fortalecer el ecosistema universitario paraguayo, al sentar las bases para una educación superior comprometida con la innovación, la justicia social y el desarrollo sostenible.

La extensión universitaria y la investigación científica y tecnológica constituyen funciones sustantivas de la educación superior, junto con la docencia. En el contexto paraguayo, su fortalecimiento adquiere especial relevancia a partir de la implementación del Sistema de Evaluación por Fases de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). Este sistema no es un ente aislado, sino que se alinea estratégicamente con la **Política de Educación Superior del Gobierno**

**Nacional y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2030**, que busca posicionar al Paraguay como un país competitivo y cohesionado socialmente a través del conocimiento <sup>18</sup>.

En particular, la Primera Fase se orienta a la verificación de condiciones mínimas de calidad. El presente artículo analiza estas funciones como ejes de la educación superior, destacando la línea política de la Agencia que proyecta un desarrollo progresivo: desde la institucionalización normativa (corto plazo) hasta la consolidación de la excelencia e impacto social (largo plazo).

### **Alineación con la Política Nacional y la Línea Política de la Agencia**

La política de la ANEAES se inserta en el marco de las directrices del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) y el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC). La conexión con la política del Gobierno Nacional se manifiesta en la necesidad de formar capital humano avanzado que responda a los ejes estratégicos de reducción de la pobreza y crecimiento económico inclusivo.

La Agencia ha trazado una hoja de ruta clara para las instituciones:

**1. Corto Plazo (Instalación):** Asegurar que toda institución posea el

"andamio" legal y administrativo. Sin normas y presupuesto, la investigación y extensión son solo voluntarismo.

**2. Mediano Plazo (Implementación y Seguimiento):** Pasar de la existencia del papel a la ejecución de proyectos con criterios de pertinencia.

**3. Largo Plazo (Impacto y Excelencia):** Lograr que la producción científica paraguaya tenga visibilidad internacional y que la extensión transforme efectivamente los territorios.

### **La Extensión universitaria en la Educación Superior**

La extensión universitaria puede definirse como el conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales la universidad se vincula con la sociedad. Bajo la mirada de la ANEAES, esta función debe abandonar el asistencialismo para convertirse en una herramienta de desarrollo nacional vinculada a las políticas públicas de salud, educación y ambiente.

La investigación científica y tecnológica como función sustantiva

Desde la mirada del Sistema de Evaluación por Fases, la investigación es abordada desde un enfoque institucional y

---

<sup>18</sup> Plan Nacional de Transformación Educativa 2030 (PNTE 2030). Ministerio de Educación y Ciencias, Paraguay.

formativo. En la Primera Fase, la evaluación se centra en la existencia de políticas de investigación y líneas generales coherentes. Esta política de la Agencia busca evitar la atomización de esfuerzos, fomentando que las universidades investiguen aquello que el país necesita para su desarrollo tecnológico, alineándose con las prioridades del CONACYT.

### **Extensión universitaria, investigación y responsabilidad social universitaria**

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) constituye un enfoque transversal. La articulación entre extensión e investigación permite la aplicación social del conocimiento. La política de la Agencia promueve que esta articulación no sea azarosa, sino el resultado de una planificación estratégica que refleje el compromiso del Estado con la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos <sup>19</sup>.

### **El Sistema de Evaluación por Fases de la ANEAES**

El Sistema constituye un cambio sustantivo al proponer un proceso gradual. Este diseño responde a la realidad heterogénea del sistema universitario paraguayo, permitiendo que las instituciones crezcan orgánicamente sin ser

excluidas, pero bajo una exigencia técnica rigurosa y progresiva <sup>20</sup>.

### **La extensión universitaria y la investigación desde la mirada de la Primera Fase**

En esta etapa inicial, el énfasis está puesto en la verificación de condiciones básicas. La evaluación considera principalmente:

- La existencia de políticas y normativas institucionales.
- La definición de estructuras organizativas responsables.
- La incorporación de la extensión y la investigación en la planificación académica.
- La coherencia con el perfil de egreso y los objetivos institucionales.

El principal desafío radica en transitar de la cultura del cumplimiento formal a la cultura de la calidad. La política de desarrollo a largo plazo de la ANEAES apunta a que el Sistema por Fases sea el catalizador de un ecosistema de innovación nacional.

---

<sup>19</sup> Vallaey, F. (2014). *Responsabilidad social universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades*. Universidad del Pacífico.

<sup>20</sup> De Sousa Santos, B. (2010). *La universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. CLACSO.

## Conclusión

Desde la perspectiva de la Primera Fase del Sistema de Evaluación de la ANEAES, la extensión universitaria y la investigación científica y tecnológica se consolidan como ejes estructurales y éticos de la educación superior. Su relevancia en esta etapa inicial trasciende la mera formalidad; se trata de la construcción del "cimiento institucional" que garantiza que la universidad no sea un ente aislado, sino un actor orgánico vinculado al Plan Nacional de Desarrollo <sup>21</sup>.

Como se destaca en "Aportes y Reflexiones en la Educación Superior", la calidad no debe entenderse como un estado estático, sino como un proceso de mejora continua y gradual. En este sentido, la política de la Agencia para el corto plazo asegura la infraestructura normativa y organizativa; para el mediano plazo, busca la ejecución de

procesos académicos integrados; y para el largo plazo, proyecta la consolidación de una cultura de la evaluación donde la investigación y la extensión produzcan transformaciones tangibles en el tejido social paraguayo <sup>1</sup>.

El fortalecimiento de ambas funciones, bajo esta mirada progresiva, permite transitar de una "universidad de títulos" a una "universidad de conocimientos y soluciones". La Primera Fase, por tanto, sienta las bases para que en etapas posteriores se pueda medir el impacto real y la innovación, reafirmando que la excelencia académica es indisoluble del compromiso con el desarrollo sostenible y la justicia social del país. Este enfoque sistémico asegura que la educación superior paraguaya evolucione hacia estándares internacionales, manteniendo siempre su mirada puesta en las necesidades locales.



---

<sup>21</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. (2024). Matriz de evaluación – Primera Fase. ANEAES.

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).

## Líneas de acción en la definición de la Política de Bienestar Estudiantil

Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga  
Abog. 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>1</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.

---

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).

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 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.





## Política de Igualdad y Protocolos de Prevención de Violencias y Acoso en Instituciones de la Educación Superior (IES) en Paraguay

Mgtr. Alejandra Garay Báez

### Consideraciones y contexto.

La formulación de políticas institucionales de igualdad en las instituciones de educación superior (IES) reviste suma importancia para la garantía de derechos y la mejora de la calidad académica. En el contexto paraguayo, la Ley Nro. 4.995/2013 define el marco normativo de la educación superior y establece obligaciones para las IES en cuanto a pertinencia, equidad y calidad <sup>22</sup>.

Conviene referirnos en este punto al concepto de igualdad formal, que alude al reconocimiento jurídico de derechos iguales para todas las personas, mientras que la igualdad material procura compensar las desventajas estructurales que afectan a ciertos grupos. En el ámbito universitario esto implica no sólo asegurar el acce-

so, sino también propiciar condiciones de permanencia, apoyo académico, progresión y participación equitativa <sup>23</sup>.

Para asegurar el acceso y propiciar las condiciones de permanencia de estudiantes en la educación superior y aspirar a condiciones de igualdad se necesita incorporar la perspectiva de género en el ámbito universitario. Esto implica, la elaboración, socialización y puesta en marcha de instrumentos que garanticen un ambiente libre de violencias y acoso. Cabe destacar que la perspectiva de género propone analizar cómo las relaciones de poder y los estereotipos tradicionales afectan las posibilidades de las mujeres, hombres y personas no binarias, no como una cuestión aislada de identidad sino como resultado de estructuras sociales <sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Congreso Nacional (2013). Ley No 4995/2013 de Educación Superior. Recuperado de <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4401/ley-n-4995-de-educacion-superior>.

<sup>23</sup> Bobbio, N. (1992). Igualdad y libertad. Paidós

<sup>24</sup> Butler, J. (2010). Marcos de guerra: Las vidas lloradas. Editorial Paidós.

Las estrategias para enfrentar la violencia y el acoso se organizan en tres niveles <sup>25</sup>:

- Prevención primaria
- Prevención secundaria
- Prevención terciaria

La obligación de debida diligencia exige que las IES respondan con prontitud, equidad y eficacia frente a denuncias, garantizando protección a víctimas y derechos al debido proceso. Se requiere entonces de institucionalización, es decir, crear e incorporar unidades técnicas, comisiones directivas, incorporación de indicadores en los planes estratégicos, jornadas de capacitación al plantel administrativo, docente y estamento estudiantil <sup>26</sup>.

Se han realizado recomendaciones sobre la integración de contenidos en los planes de estudio. Así y según la Recomendación General Nro. 35 sobre la violencia de género de la CEDAW (2017), asevera que <sup>26</sup>:

La integración de contenidos sobre la igualdad de género en los planes

de estudios a todos los niveles de la enseñanza, tanto públicos como privados, desde la primera infancia, y en los programas de educación con un enfoque basado en los derechos humanos. El contenido debería centrarse en los papeles estereotipados asignados a cada género y promover los valores de la igualdad de género y la no discriminación, en particular la masculinidad no violenta, y garantizar una educación sexual integral para niñas y niños, apropiada en función de la edad, con base empírica y científicamente exacta <sup>26</sup>.

En este sentido, las instituciones de educación superior no solo forman profesionales, sino que también son espacios de producción de conocimiento, transmisión de valores y construcción de ciudadanía. La incorporación de la perspectiva de género y la institucionalización de políticas de igualdad constituyen pilares fundamentales para democratizar la vida universitaria, garantizar derechos y promover relaciones más equitativas en los distintos ámbitos académicos y sociales <sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Heise, L. (2011). *What works to prevent partner violence? An evidence overview*. Strive Research Consortium.

<sup>26</sup> Comité CEDAW (2017). *Observaciones generales sobre la violencia contra la mujer*. Naciones Unidas. <https://www.ohchr.org>.

<sup>27</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2019). *A guide for gender equality in teacher education policy and practices*. UNESCO

### La perspectiva de género en la universidad

La perspectiva de género permite visibilizar las desigualdades históricas entre mujeres y varones, así como las intersecciones que afectan a colectivos en situación de mayor vulnerabilidad, tales como personas indígenas, con discapacidad o de la diversidad sexual. En el ámbito universitario, adoptar esta mirada implica cuestionar no solo la composición del alumnado y del plantel docente, sino también los contenidos curriculares, las dinámicas institucionales y las relaciones de poder que estructuran la vida académica<sup>28, 29</sup>.

De esta forma, la universidad no puede limitarse a ser un espacio de neutralidad formal, sino que debe reconocerse como un terreno donde también operan desigualdades estructurales. Las políticas de igualdad son, por tanto, herramientas estratégicas para asegurar la permanencia, la progresión académica y la participación plena de todas las personas.

### Políticas de igualdad y protocolos institucionales

El diseño de políticas de igualdad en las instituciones de educación superior supone la implementación de marcos normativos internos que aseguren derechos, prevengan la violencia y promuevan entornos inclusivos. Estas políticas no deben entenderse como acciones aisladas, sino como parte de una estrategia integral que articule docencia, investigación, extensión y gestión universitaria<sup>23</sup>.

En este sentido, un aspecto crucial en este campo es la existencia de protocolos de prevención y atención de violencia y acoso, que cumplen la doble función de generar canales de denuncia confiables y de establecer medidas claras de protección y sanción. Según Heise la efectividad de estas medidas radica en su capacidad de combinar la prevención primaria (sensibilización y capacitación), la secundaria (detección temprana) y la terciaria (intervención, sanción y reparación)<sup>25</sup>.

---

<sup>28</sup> Crenshaw, K. (1991). *Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color*. Stanford Law Review.

<sup>29</sup> Morley, L. (2013). *Women and higher education leadership: Absences and aspirations*. Leadership Foundation for Higher Education.

<sup>23</sup> Bobbio, N. (1992). *Igualdad y libertad*. Paidós.

<sup>25</sup> Heise, L. (2011). *What works to prevent partner violence? An evidence overview*. Strive Research Consortium.

### **Avances en el ámbito de la educación superior**

En Paraguay, se han dado pasos significativos en distintas universidades públicas que constituyen un avance respecto a la institucionalización de políticas de igualdad. La Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Asunción FACSO UNA, ha implementado un protocolo de intervención ante situaciones de violencia basada en género y/o exclusión acompañada de capacitaciones y espacios de sensibilización dirigidos a docentes, funcionarios y estudiantes <sup>30</sup>.

Asimismo, la Universidad Autónoma de Encarnación UNAE aprobó un protocolo institucional contra la violencia y el acoso. De igual manera la Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo UNVES cuenta con un protocolo contra el acoso laboral y sexual <sup>31, 32</sup>.

Estos avances, aunque incipientes, marcan un hito en la historia universitaria paraguaya, pues visibilizan que la violencia y la discriminación no son problemas aislados sino estructurales y que requieren respuestas institucionales firmes, sostenibles y evaluables.

### **Consideraciones finales**

La incorporación de la perspectiva de género y la política de igualdad en la universidad es esencial para transformar no solo la vida académica, sino también las prácticas sociales que la universidad reproduce en su relación con la sociedad. Los avances de distintas unidades académicas paraguayas muestran un proceso en construcción, con logros visibles, pero también con importantes desafíos en términos de recursos del Presupuesto General de la Nación.

Las universidades en tanto espacios de producción de conocimiento y formación de futuros profesionales, tienen la responsabilidad ética y política de constituirse en entornos libres de violencia y discriminación, promoviendo el respeto a los derechos humanos y a la igualdad sustantiva.

Lineamientos prácticos recomendados para la elaboración e implementación institucional

Con el fin de orientar a las instituciones de educación superior IES en la elabo-

---

<sup>30</sup> Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Asunción FACSO–UNA. (2023). *Protocolo de intervención ante situaciones de violencia basada en género y/o discriminación*. Universidad Nacional de Asunción.

<sup>31</sup> Universidad Autónoma de Encarnación UNAE. (2024). *Protocolo institucional contra la violencia y el acoso*. Universidad Autónoma de Encarnación.

<sup>32</sup> Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo UNVES. (2024). *Protocolo de prevención y atención de acoso laboral y sexual*. Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo.

ración y aplicación efectiva de políticas de igualdad y protocolos de prevención de violencias y acoso, se proponen los siguientes lineamientos que pueden adaptarse según la estructura de cada unidad académica.

### 1. Institucionalización de Política de Igualdad:

- 1.1. Creación de unidad técnica o comisión permanente de igualdad, con funciones de diseño, seguimiento y evaluación de la Política.
- 1.2. Incorporación de indicadores vinculados a la perspectiva de género en los planes estratégicos institucionales con metas e indicadores específicos.

### 2. Formación, sensibilización y comunicación:

- 2.1. Elaborar e implementar capacitaciones permanentes dirigidos a docentes, estudiantes y funcionarios.
- 2.2. Incorporar en las mallas curriculares contenidos y bibliografía de igualdad y género como contenido mínimo.
- 2.3. Promover campañas de sobre derechos de mujeres, masculini-

dades, igualdad, diversidades de sexualidades y de género.

### 3. Las IES deben contar con protocolos institucionales claros, accesibles y difundidos a toda la comunidad educativa que establezcan:

- 3.1. Canales de denuncia seguros y confidenciales.
- 3.2. Evaluación preliminar del caso y medidas de protección inmediata.
- 3.3. Acompañamiento psicosocial y jurídico a las víctimas.
- 3.4. Procedimientos de investigación interna con garantías del debido proceso.
- 3.5. Sanciones y medidas reparadoras proporcionales a la gravedad del hecho.
- 3.6. Seguimiento y evaluación de las intervenciones.
- 3.7. Estrategias para prevenir la re-victimización de afectados.

### 4. Siguiendo la literatura, el protocolo debe contemplar tres etapas<sup>25</sup>:

- 4.1. Primaria: sensibilización y educación

---

<sup>25</sup> Heise, L. (2011). *What works to prevent partner violence? An evidence overview*. Strive Research Consortium.

- 4.2. Secundaria: detección temprana
- 4.3. Terciaria: intervención, sanción y reparación

**5. Evaluación, monitoreo e indicadores**

Cada institución debe establecer un sistema de monitoreo anual, que permita analizar avances y desafíos. Este sistema puede traducirse a un informe anual en el que se estipulen indicadores como:

- 5.1. Porcentaje de personal capacitado
- 5.2. Porcentaje de capacitaciones realizadas a estudiantes y docentes
- 5.3. Número de denuncias recibidas

- 5.4. Número de casos gestionados
- 5.5. Número de contenido y/o bibliografía mínima establecidas en mallas curriculares

**6. Alianzas estratégicas**

La elaboración e implementación de políticas y/o protocolos que aseguren un ambiente libre de violencias a la comunidad educativa implica establecer alianzas interuniversitarias, con organismos internacionales y/o con Ministerios o Secretarías del Estado que atiendan la problemática de la violencia.

La promoción para la elaboración e implementación debe instarse y establecerse en marcos normativos de las instituciones rectoras de la Educación Superior del país.



## Líneas de acción en la definición de la Política de Internacionalización

Mgtr. Pedro Joaquín Gaodoy 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<sup>33</sup>.

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>1</sup>.

Entre las acciones a destacar se en-

cuentran: 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

<sup>33</sup> Pirela de Faría, L., & Prieto de Alizo, L. (2006). Perfil de competencias del docente en la función de investigador y su relación con la producción intelectual. *Opción*, 22(50), 159-177.

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).

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.

- **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.



## Movilidad Estudiantil en la Educación Superior

Mgtr. Victorina Bareiro Flecha

Prof. Abog. Guillermo Pessoa

La internacionalización de la Educación Superior es un eje fundamental, dentro de las estrategias definidas por las universidades de todo el mundo, como uno de los mecanismos de respuesta al proceso de globalización, a través de las acciones y de la apertura a las universidades del mundo y especialmente a las acciones de movildades de estudiantes (grado y postgrado), docentes, investigadores y gestores administrativos <sup>34</sup>.

La internacionalización de la educación superior en Paraguay se centra en integrar dimensiones internacionales e interculturales en la enseñanza, investigación y servicio de las instituciones, con el objetivo de fortalecer la calidad académica y fomentar la cooperación internacional. Los principales ejes de este proceso incluyen el análisis de la movilidad académica,

la cooperación internacional, la gestión de la internacionalización, la adaptación a estándares internacionales y la flexibilización curricular <sup>35</sup>.

### ¿Qué es la movilidad estudiantil?

La movilidad estudiantil, también conocida como intercambio académico, es una oportunidad para que los estudiantes vivan una experiencia académica en un entorno diferente al suyo, ya sea dentro de Paraguay o en el extranjero. Implica la incorporación a otra institución educativa, manteniendo la condición de estudiante en su universidad de origen, y con la posibilidad de que los créditos obtenidos sean reconocidos al regresar. Estas experiencias suelen ser a través de convenios entre universidades <sup>36</sup>.

<sup>34</sup> IV Congreso de Internacionalización de la Educación Superior se inicia en la UNA (2024)

<sup>35</sup> Quintín, J., Zarza Díaz, C., Riquelme Meza, G., Ovelar Pereira, R. (2024) Experiencias de Estudiantes Universitarios en Movilidad Académica Internacional, Paraguay 2024. Revista Científica Estudios e Investigaciones digital ISSN 2523-6113 - print ISSN 2310-3507.

<sup>36</sup> CONES. (2017). Libro Blanco para la Educación Superior. <https://backupcones.com/libro-blanco-pa-ra-la-educacion-superior/>

En el "Libro Blanco" de Paraguay, la movilidad estudiantil se entiende como el desplazamiento de estudiantes entre instituciones académicas nacionales y extranjeras, públicas o privadas, para cursar asignaturas que complementen su formación académica <sup>37</sup>.

### ¿Cómo funciona en Paraguay?

En Paraguay, la movilidad estudiantil es fomentada por diversas universidades, tanto públicas como privadas, a través de convenios con instituciones nacionales e internacionales. Las universidades suelen tener programas específicos para movilidad entrante (estudiantes que vienen a Paraguay) y movilidad saliente (estudiantes que van al extranjero).

El objetivo de enriquecer su formación académica y cultural. Intercambio de estudiantes (grado y posgrado), de las siguientes formas; como: estancias de investigación o docencia, programas de doble titulación o co-tutela, participación en redes académicas internacionales, pasantías profesionales en otros contextos educativos o laborales.

### Ejes estratégicos o lineamientos a considerar <sup>38</sup>:

Internacionalización del currículo: Adaptar los planes de estudio para facilitar la integración de estudiantes extranjeros y la salida de nacionales.

Reconocimiento académico y convalidación: Establecer mecanismos claros para el reconocimiento de créditos, títulos o certificaciones entre instituciones.

Alianzas institucionales: Fomentar convenios de cooperación entre universidades, gobiernos y organismos internacionales.

Apoyo financiero y logístico: Asegurar becas, apoyos económicos y orientación administrativa para facilitar la movilidad.

Competencias interculturales y lingüísticas: Promover el aprendizaje de idiomas y el desarrollo de habilidades para desenvolverse en contextos diversos.

Inclusión y equidad: Garantizar que la movilidad esté al alcance de todos los estudiantes, sin importar su origen socioeconómico.

---

<sup>37</sup> CONES. (2020) Revisión y Aprobación. Libro Blanco para la Educación Superior. <https://cones.gov.py/>

<sup>38</sup> Ministerio de Educación y Ciencias – Paraguay. Plan Nacional de Educación 2024. [https://mec.gov.py/MEC\\_plan-educacional-2024](https://mec.gov.py/MEC_plan-educacional-2024).

### **Beneficios de la movilidad estudiantil**

Enriquecimiento académico: Los estudiantes tienen la oportunidad de acceder a nuevas perspectivas, metodologías de enseñanza y contenidos académicos.

Así también se ha visto en un estudio realizado por Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Cultura Guaraní, en el año 2014, fueron consultados los movilizadores según programa de movilidad estudiantil, los mismos expresaron, su percepción de la experiencia internacional al inicio, como la posibilidad de inserción en el mercado laboral, su progresión en el mismo, fortaleciendo muchas veces sus habilidades lingüísticas (cuando el país de destino no pertenece al ámbito hispanoamericano) que en esta población de estudio se presentó como una debilidad; sin olvidar el enriquecimiento cultural que supone vivir y estudiar en entornos muy distintos al propio, que fortalecen al ser humano en todos los aspectos, ya sea académico, social y personal.

Ayudando a crecer personal y profesionalmente, y a través de los testimonios de los estudiantes se anima a los demás para que puedan participar de esta gran y fructífera experiencia <sup>39</sup>.

Los negativos a analizar las incidencias en modificaciones al plan de estudios que socavan los principios académicos y la pertinencia social de la formación que brinda el programa; incentiva la emigración de personal académico y de estudiantes (“fuga de cerebros”), introduce agendas de investigación que condicionan al programa a plegarse al estudio de problemas que responden a intereses externos y puede conducir a generar dependencias financieras respecto de instituciones y universidades del extranjero <sup>40</sup>.

### **La importancia de la movilidad en educación superior <sup>41</sup>**

- Mejora de la calidad educativa: Permite a los estudiantes y docentes conocer diferentes metodologías, enfoques y recursos educativos.

---

<sup>39</sup> Mentges, M. J., y Costa, M. (2023). Internacionalización de la educación superior: concepciones, modelos y desafíos. Revista Educa UMCH, (22), 21–44

<sup>40</sup> Benítez Ortiz, S. y Gauto Montiel, M. (2015) La Movilidad Estudiantil Como Estrategia de Internacionalización en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Cultura Guaraní. Unihumanitas – Académica y de Investigación N°3.

<sup>41</sup> Muñoz Varela, L. (2018) Capacidades y estrategias de internacionalización del posgrado en la Universidad de Costa Rica. Actualidades Investigativas en Educación, vol. 18, núm. 1, pp. 99-132, 2018. Instituto de Investigación en Educación, Universidad de Costa Rica.

- **Formación integral:** Desarrolla habilidades blandas como la adaptabilidad, autonomía, comunicación intercultural y pensamiento crítico.
  - **Inserción laboral global:** Aumenta la empleabilidad al proporcionar experiencias internacionales valoradas por el mercado laboral.
  - **Fortalecimiento institucional:** Enriquece la docencia e investigación al promover el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.
  - **Fomento del entendimiento intercultural:** Contribuye a una ciudadanía global más tolerante, crítica y participativa.
- De lo que se trata es de desarrollar una movilidad enmarcada en la conjugación de la doble dimensión del interés personal individual y de intereses y políticas institucionales acordes y congruentes con la misión institucional de aportar a la sociedad los recursos y los conocimientos que esta necesita para el fortalecimiento de la institucionalidad democrática y para contribuir a la generación de las condiciones que permitan el desarrollo de las capacidades de diversa índole requeridas para garantizar el bienestar y una vida digna para toda la sociedad en general <sup>42</sup>.



---

<sup>42</sup> NUSSBAUM, M. C. (2012) *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*, traducción del inglés de Albino Sánchez Mosquera. Barcelona, Espasa, 266 pp.

## Política de Transparencia en IES

Dra. Gabina Gavilán de Weisensee

Prof. Dra. Beatriz Del Rocío Quintana López

La transparencia como política institucional en la Educación Superior se relaciona con el principio de integridad propuesto por el modelo nacional de evaluación y acreditación de la educación superior.

**En este contexto la transparencia implica los siguientes procesos:**

- **Acceso a la información:** la información sobre la gestión debe ser accesible y comprensible para todos.
- **Rendición de cuentas:** las IES deben ser responsables de sus acciones y decisiones, informando sobre el manejo de los fondos y recursos, sean estos públicos o privados.
- **Participación:** la comunidad académica debe tener la oportunidad de participar en la elaboración y seguimiento de los planes estratégicos y de desarrollo y formar

parte de las instancias de gobierno en la toma de decisiones.

La transparencia constituye un principio fundamental para garantizar la confianza, no sólo de los estudiantes y docentes, sino también de la sociedad en general. En un entorno donde la calidad, la equidad y la pertinencia son exigencias cada vez más centrales, la transparencia permite a las IES comunicar con claridad sus propósitos, logros, procesos y resultados <sup>43</sup>.

En cuanto a la construcción de sistemas de aseguramiento de la calidad, tanto externos como internos, la transparencia se funda en los principios democráticos como condición necesaria para avanzar hacia una educación superior inclusiva, ética y sostenible <sup>44</sup>.

La transparencia no es sólo un requisito técnico o un indicador a cumplir con la redacción de un código de ética, es sobre todo un compromiso con la responsabilidad social universitaria, orientado

<sup>43</sup> Normas de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno MECIP. (2015). Paraguay.

<sup>44</sup> Programa de Educación Superior de la UNESCO y el I.I.E.P., en colaboración con el Centro Regional de Educación Superior de África. (2013). África.

hacia el desarrollo humano integral.

Esta política de transparencia cuenta con unos ejes principales a considerar. Pues para diseñar e implementar una política de transparencia institucional implica establecer principios, mecanismos y procedimientos que garanticen el acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

A continuación, se presentan los principales ejes que suelen considerarse:

- 1. Acceso a la información pública:** Implica diseñar e implementar una política de transparencia institucional implica establecer principios, mecanismos y procedimientos que garanticen el acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.
- 2. Rendición de cuentas:** Implica establecer mecanismos para informar sobre el uso de recursos, cumplimiento de metas y resultados obtenidos. Además, permite que la ciudadanía conozca y evalúe el uso de los recursos públicos, el cumplimiento de objetivos institucionales y la calidad de los servicios prestados.
- 3. Participación ciudadana:** Involucra a la ciudadanía en la toma de decisiones, evaluación de políticas y control de la gestión pública. También, fomenta la intervención activa de la ciudadanía en los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas públicas y servicios institucionales.
- 4. Integridad y lucha contra la corrupción:** Tiene como objetivo fortalecer los principios éticos, prevenir conflictos de interés y establecer controles eficaces para detectar y sancionar actos de corrupción.
- 5. Gestión documental y datos abiertos:** Se refiere a organizar, digitalizar y resguardar adecuadamente los documentos institucionales. Así también, promover la publicación de datos en formatos abiertos, reutilizables y comprensibles.
- 6. Capacitación y cultura institucional:** Implica formar al personal en temas de transparencia, ética, acceso a la información y servicio público. Además, desarrollar competencias y fortalecer la cultura organizacional basada en la transparencia,
- 7. Marco normativo y monitoreo:** Refiere a contar con una normativa clara y actualizada que regule la transparencia institucional, así, establecer reglas claras para la imple-

mentación de mecanismos para su evaluación y mejora continua.

Algunos aspectos importantes que toda política de transparencia debe tener en cuenta:

- Equidad.
- Justicia.
- Integridad.
- Respeto a la Dignidad.

En un contexto social degradado, la universidad está llamada a ser un faro de luz con un mayor compromiso social con la transparencia, demostrada no sólo en sus declaraciones de valores, sino sobre todo en el actuar de sus docentes, estudiantes y egresados, comprometidos en favor del país y capaces de reducir con su ciencia y sus aportes las brechas que nos separan <sup>43</sup>.

En este marco de transparencia, las IES tienen la responsabilidad académica de diseñar, aplicar y evaluar Sistemas de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC), como procesos eficientes de autorregulación.

El SAIC asume la función de garante de la transparencia, eficacia y mejora continua de todos los procesos aca-

démicos, administrativos y de gestión institucional. En la lógica del Sistema de Control Interno, el SAIC se constituye en un mecanismo preventivo y correctivo que identifica riesgos, detecta desviaciones y propone acciones inmediatas, asegurando que las decisiones se fundamenten en evidencias y que los objetivos institucionales se alcancen con pertinencia, eficiencia y rendición de cuentas <sup>43</sup>.

En este sentido, la responsabilidad del SAIC es transversal y permanente: cada unidad y actor institucional es responsable de la calidad, pero es el sistema el que integra, verifica y fortalece el compromiso de todos. Así, el SAIC no es un trámite, sino una cultura organizacional de autocontrol, autorregulación y mejora continua, que se articula directamente con las exigencias normativas y con la confianza que la sociedad deposita en la institución.

Si bien las universidades que se someten a procesos de Evaluación para la Acreditación garantizan instancias formales de aseguramiento de la calidad (Direcciones o Coordinaciones de Gestión de Calidad) y realizan sistemáticamente evaluaciones del desempeño docente, de revisión de sus planes de estudio, de la gestión del personal ad-

---

<sup>43</sup> Normas de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno MECIP. (2015). Paraguay.

ministrativo y de la implementación del proyecto educativo aún no existe formalizado y fortalecido un Sistema Interno de Garantía de la Calidad como propuesta a nivel nacional, entendiendo sistema como un conjunto de mecanismos, relacionados entre sí y que interactúan para dar garantía de calidad de las acciones sustantivas de la Universidad.

En el modelo del Programa AUDIT de ANECA se describen 7 criterios para el desarrollo e implementación de un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad:

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben:

1. Consolidar una cultura de la calidad apoyada en una política y unos objetivos de calidad conocidos y accesibles públicamente, como compromiso con el aseguramiento de la calidad.
2. Contar con mecanismos que le permitan mantener y renovar su oferta formativa, desarrollando metodologías para el diseño, aprobación, control y revisión periódica (interna y externa) de los programas.
3. Dotarse de procedimientos que le permitan comprobar que las acciones que emprende tienen como finalidad fundamental favorecer el aprendizaje del estudiante y su acceso a las normas que regulan todas las fases del proceso formativo, desde su admisión, adquisición de competencias y habilidades, hasta la certificación de los resultados de aprendizaje adquiridos.
4. Contar con mecanismos que aseguren que el acceso, gestión, desarrollo y formación de su personal académico y de apoyo a la docencia, se realiza con las debidas garantías para que cumpla con las funciones que le son propias.
5. Dotarse de mecanismos que le permitan diseñar, gestionar y mejorar los servicios de apoyo al alumnado, así como de los recursos humanos y materiales necesarios para facilitar un adecuado desarrollo de su aprendizaje.
6. Dotarse de procedimientos que le permitan medir, analizar y utilizar los resultados generados por el SAIC, entre otros, del aprendizaje, de la satisfacción de los
7. distintos grupos de interés y de la inserción laboral/empleabilidad, para la toma de decisiones que conduzcan a una mejora de la calidad de las enseñanzas que imparte y del resto de actividades que realiza.

8. Dotarse de mecanismos que le permitan garantizar la publicación y difusión periódica de información fiable, actualizada y accesible, relativa a los títulos ofertados y sus resultados, así como a otras actividades realizadas en aquel.
  - a. Prever que el documento orientador de las prácticas éticas sea construido de manera participativa y consensuada, con los diferentes niveles de la institución;
  - b. Establecer los parámetros y criterios para el seguimiento y la evaluación de la gestión ética;
  - c. Considerar la habilidad de la institución para detectar y generar soluciones a los incumplimientos de los Acuerdos y Compromisos Éticos.

Los resultados de evaluación obtenidos en los procesos de Aseguramiento Interno de Calidad permiten a los directivos de las IES contar con elementos que apoyen la toma de decisiones, identificar objetivamente las necesidades de desarrollo institucional y, específicamente, sobre la forma como desde la gestión administrativa y directiva se pueden optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje, diseñando e implementando acciones globales y focales, que impulsen el logro de los estudiantes y que se constituyan en mecanismos esenciales para el mejoramiento continuo <sup>45</sup>.

**Esta política mediante estos delineamientos puede contribuir en la gestión de una institución de educación superior.**

La metodología aplicada para el establecimiento de los Acuerdos y Compromisos éticos debe:

Por ello la institución debe:

**Evaluar** la eficacia de las actividades de formación, u otras acciones tomadas, y mantener los registros de dicha evaluación.

**Identificar** las necesidades de formación relacionadas con su operación y de su sistema de control interno, como así también planificar y proporcionar formación, o emprender otras acciones apropiadas, para satisfacer estas necesidades <sup>43</sup>.

**Implementar** una metodología que permita evaluar la efectividad de los controles nuevos o existentes, para asegurar que los mismos sean suficientes,

<sup>45</sup> ANECA (2024). Nueva guía del modelo AUDIT, en: <https://www.aneca.es/-/nueva-gu%C3%ADa-del-modelo-audit>.

<sup>43</sup> Normas de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno MECIP. (2015). Paraguay.

comprensibles, eficaces, económicos y oportunos.

**Asegurar** que los controles determinados sean considerados dentro de su sistema de control y, cuando resulte oportuno, integrarlos en los procesos y procedimientos aplicables.

**Afirmar** que los controles establecidos sean revisados periódicamente para asegurar que permanecen pertinentes y apropiados.

**Aseverar** que los Acuerdos y Compromisos Éticos sean revisados periódicamente para asegurar que permanecen

pertinentes y apropiados. También pueden tomar la forma de un Código de Ética, que debe ser aprobado por la Máxima Autoridad Institucional, a través de un acto administrativo.

Finalmente, en términos de gestión académica, la revisión y ajuste a la luz de los resultados obtenidos en los procesos de aseguramiento interno de calidad, incentiva la reflexión y los acuerdos acerca de los enfoques pedagógicos, las metodologías de enseñanza y los sistemas de evaluación, así como sobre el seguimiento y la orientación a los estudiantes.



## Política de Gestión y Desarrollo de Personas en IES

Prof. Dra. Beatriz Del Rocío Quintana López

Una política de gestión y desarrollo de personas en una Institución de Educación Superior (IES) establece el marco para la atracción, selección, desarrollo y retención del talento humano, buscando alinear las competencias de los funcionarios con los objetivos institucionales, promoviendo un ambiente laboral ético, y asegurando el bienestar integral del personal mediante procesos transparentes y meritocráticos <sup>46</sup>.

La Institución de Educación Superior (IES) reconoce que el capital humano es un pilar estratégico para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales. En este contexto, la Política de Gestión y Desarrollo de Personas se orienta a promover una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad, la transparencia,

la meritocracia y el desarrollo integral de quienes conforman la comunidad universitaria.

La educación desempeña un papel fundamental y transversal en la vida de las personas, siendo una herramienta esencial para construir sociedades más justas, equitativas y tolerantes. Esta importancia se refleja en la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, donde se establece como el objetivo número 4, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, además de promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos <sup>47</sup>.

En este contexto, la educación es crucial para el desarrollo individual y social, constituyendo una responsabilidad social y una prioridad para el desarrollo de un país <sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Guía de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano. 2021. La educación es de todos. Mineducación. Colombia.

<sup>47</sup> Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141\\_es.pdf?sequence=28&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141_es.pdf?sequence=28&isAllowed=y)

<sup>48</sup> Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. Dilemas Contemporáneos Educación, Política y Valores. 9(1). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700008&script=s-ci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700008&script=s-ci_arttext).

Es responsabilidad del Estado crear las condiciones necesarias para garantizar y promover el derecho a la educación, asegurando que todos tengan acceso a oportunidades y condiciones de aprendizaje adecuadas. Esto implica proporcionar una educación de calidad que permita a las personas adquirir conocimientos, habilidades y competencias necesarias para su desarrollo personal y social, fomentando la equidad y la igualdad de oportunidades <sup>49, 50</sup>.

La política de gestión y desarrollo de personas desempeña un papel estratégico para garantizar el cumplimiento de los fines misionales: la docencia, la investigación, la extensión y la gestión institucional. Dentro de esta política, la educación y el desarrollo continuo del talento humano constituyen ejes fundamentales para fortalecer las capacidades individuales y colectivas que contribuyen a la calidad y pertinencia de la educación superior.

La gestión pública educativa incluye la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos estableci-

dos, mientras que la administración se refiere a las actividades y procesos necesarios para gestionar eficazmente una organización, incluyendo la toma de decisiones, la asignación de recursos, el establecimiento de políticas y la supervisión de las operaciones <sup>51</sup>.

Por lo cual se debe fomentar el crecimiento profesional, académico y personal del personal docente, administrativo y de apoyo, mediante planes de formación continua y evaluación del desempeño para el perfeccionamiento del personal como un proceso sistemático y permanente.

Los directivos educativos juegan un papel crucial en la gestión y administración de los recursos, garantizando una distribución equitativa y eficiente de bienes y servicios educativos <sup>52</sup>.

Hay evidencias de la necesidad de fortalecer las habilidades administrativas y mejorar la evaluación del funcionamiento del sistema educativo. Por lo tanto, se debe promover un ambiente laboral saludable, inclusivo, colaborativo y orientado al bienestar integral de las personas <sup>53</sup>.

<sup>49</sup> Pita, B. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-152. <https://doi.org/10.22518/jour.ccs/2020.2a09>.

<sup>50</sup> Pulido, O. (2017). Política pública y política educativa: una reflexión sobre el contexto. *Revis-ta Educación y Ciudad*, (33), 13-28. <https://doi.org/10.36737/01230425.v0.n33.2017.1641>.

<sup>51</sup> Sosa, J. y Rey, N. (2019). Principios y valores en la Gestión y en la Administración Pública. *Administración & Desarrollo*, 49(1), 85-99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8121581>.

<sup>52</sup> Morgado, C., Zavala, J. y Argüelles, J. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. *Cienciamatría*, 5(9), 48-72. DOI: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.99>.

<sup>53</sup> Mimbela, R. (2021). Habilidades directivas y gestión escolar en la red 09, Ugel 01, San Juan de Miraflores. [Tesis de maestría Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77284>.

La colaboración permite promover una gestión eficiente y efectiva, enfocada en el logro de los objetivos educativos y en el bienestar de la comunidad educativa, destacando la necesidad de una coordinación efectiva y una toma de decisiones informada para garantizar el éxito de la gestión administrativa en este contexto específico<sup>54, 55</sup>.

La colaboración es un principio fundamental para consolidar una gestión educativa orientada a resultados significativos. En un entorno cada vez más dinámico y complejo, el trabajo conjunto entre los distintos actores de la comunidad educativa, directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y familias permite alinear esfuerzos, compartir responsabilidades y construir soluciones de manera colectiva.

Una gestión eficiente y efectiva no se logra únicamente mediante procedimientos técnicos o estructuras formales; se alcanza cuando existe una cultura organizacional basada en la confianza, el diálogo abierto, la participación activa y el compromiso compartido. La colaboración fortalece esta cultura, facilitando la toma de decisiones informadas, la coordinación de recursos y la implementación de acciones coherentes con

los objetivos institucionales.

### **Propósitos y objetivos:**

#### **Alineación Estratégica:**

Asegurar que las capacidades y habilidades del personal estén en sintonía con la misión y los objetivos estratégicos de la IES.

La alineación estratégica en una Institución de Educación Superior (IES) se refiere al proceso mediante el cual los objetivos, planes y acciones de todos los niveles de la institución se coordinan y sincronizan con la misión, visión y metas estratégicas establecidas. Este enfoque busca garantizar que cada actividad académica, administrativa e investigativa contribuya de manera coherente al logro de los fines institucionales.

La misma es fundamental en un contexto de creciente competitividad, transformación digital, internacionalización y demanda de calidad en la educación superior. Para lograrla, las IES deben integrar sus planes operativos, curriculares, financieros y tecnológicos con los lineamientos definidos en sus planes estratégicos institucionales.

---

<sup>54</sup> Brunila, K. y Nehring, D. (2023). Precision education governance and the high risks of fabrication of future-oriented learning human kinds. *Research Papers in Education*. <https://doi.org/10.1080/02671522.2023.2212688>.

<sup>55</sup> Shi, J. y Coates, H. (2021). Constructing Higher Education Evaluation Systems for the Global Era. *International Journal of Chinese Education*, 7 (2): 175–180. doi:10.1163/22125868-12340095.

Por ello se debe tener presente estos aspectos:

- **Crecimiento Integral:**

Fomentar el desarrollo tanto personal como profesional de los funcionarios <sup>56</sup>.

- **Mejora Continua:**

Implementar una cultura de mejoramiento constante en todos los procesos de gestión del talento humano. La implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad permite monitorear el grado de alineación entre lo planeado y lo ejecutado, y tomar decisiones informadas para la mejora institucional.

- **Cumplimiento de la Normativa:**

Garantizar que la gestión del personal se ajuste a las leyes, normas y reglamentaciones establecidas. Fortalecimiento de la imagen y posicionamiento institucional.

- **Capacitación:** Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos <sup>57</sup>. Además de la capacidad de adaptación a

entornos cambiantes.

- **Evaluación de Desempeño:** Es una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional <sup>58</sup>.

La gestión eficaz del talento humano puede ayudar a mejorar la calidad, aumentar las ganancias y elevar la satisfacción del consumidor, además de transformarse en una fuente de ventaja competitiva duradera para la institución.

El sistema de recursos humanos se vuelve desmoralizante porque, a pesar de los buenos paquetes de compensación ofrecidos en teoría, su implementación real es en realidad prolongada y sujeta a múltiples interpretaciones. Ha llegado el momento de que los recursos humanos pasen de ser una función administrativa a una estratégica para que las instituciones educativas sigan atrayendo capital humano de calidad y obtengan ventaja competitiva" <sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> Resolución N° 977. Por la cual se aprueban las políticas de gestión y desarrollo del talento humano en su versión 5 del Ministerio de Industria y Comercio. 2022. Paraguay.

<sup>57</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. McGraw/Interamericana Editores S.A.

<sup>58</sup> Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27 (53), 57–72. <https://doi.org/10.18800/educacion.201802.004>

<sup>59</sup> Menon, D. S. (2015, Nov-Dec). HRM in Higher Education: The Need of the Hour. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 5(6). Retrieved from [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)

El sistema de recursos humanos es el conjunto de políticas, procesos, prácticas y herramientas diseñadas para gestionar de manera eficiente el capital humano de una organización. Su objetivo principal es atraer, desarrollar, retener y motivar al personal, alineando su desempeño con los objetivos estratégicos institucionales.

En cualquier organización, el recurso humano es un factor crítico para el éxito, ya que son las personas quienes ejecutan los planes, promueven la innovación y representan los valores organizacionales. Por ello, contar con un sistema de recursos humanos estructurado y dinámico es esencial para garantizar la productividad, el compromiso y el bienestar del personal.

El sistema de evaluación del desempeño es un conjunto de procesos, herramientas y criterios diseñados para medir, analizar y mejorar el rendimiento de los colaboradores en una organización. Su finalidad es valorar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos, así como las competencias, actitudes y comportamientos que contribuyen al logro de la misión institucional.

El sistema de evaluación del desempeño y compensación puede utilizarse con éxito para dirigir y motivar al personal académico en sus actividades y para asegurar que estas se ajusten a la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos de la institución" <sup>60</sup>.

La evaluación del desempeño no solo cumple una función administrativa, sino que también es una herramienta estratégica para la gestión del talento humano, ya que permite identificar fortalezas, detectar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y alinear los esfuerzos del personal con los objetivos organizacionales.

Se puede mencionar que "la educación sigue siendo un verdadero medio para la gestión de recursos humanos. Todo lo que se deba hacer en este sector debe hacerse con sinceridad y urgencia para que la educación alcance plenamente sus objetivos educativos predeterminados".

La interrogante que corresponde hacernos es *¿qué estoy aportando para que esto suceda?* <sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Sahni, A. A. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (pp. 361-370). Turkey. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.044

<sup>61</sup> Omebe, D. (. (2014). Human Resource Management In Education: Issues And Challenges. *British Journal of Education*, 2(7), 26-31. Retrieved from [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)



## La Inclusión en la Educación Superior en Paraguay: conceptos, marco normativo, situación actual y recomendaciones

Mgtr. Rodolfo Elías

Un punto de partida para analizar y valorar la situación de la educación en nuestro país es contrastar los datos actuales con los principios y objetivos establecidos en nuestra Constitución Nacional. Al respecto, la Constitución Nacional del Paraguay (1992) en su artículo 73 afirma que toda persona tiene derecho a la educación integral y permanente. Los fines establecidos en este artículo son: el desarrollo pleno de la personalidad humana y la promoción de la libertad y la paz, la justicia social, la solidaridad, la cooperación y la integración de los pueblos; el respeto a los derechos humanos y los principios democráticos; la afirmación del compromiso con la Patria, de la identidad cultural y la formación intelectual, moral y cívica, así como la eliminación de los contenidos educativos de carácter discriminatorio <sup>62</sup>.

El paradigma de la educación inclusiva es coherente con los principios y fines establecidos en la Constitución Nacional. Es un paradigma que se centra en el reconocimiento y la valoración de la diversidad y la diferencia en los contextos educativos. En este sentido, la inclusión educativa no se limita a la integración de personas con discapacidad, sino que busca garantizar una educación equitativa y de calidad para todas las personas, promoviendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida. Se enfoca en que las personas puedan contribuir a la sociedad en igualdad de condiciones, valorando el respeto por la diversidad <sup>63</sup>.

Desde esta perspectiva, las personas en situación de discapacidad constituyen un sector vulnerable que requiere una atención especial en el ámbito educativo, en todos sus niveles. La discapacidad es el resultado de la interacción

<sup>62</sup> Paraguay. (1992). Constitución Nacional de la República del Paraguay.

<sup>63</sup> Universidad Nacional de Asunción (UNA). (s.f.). Inclusión y Equidad en la Educación Superior. UNA, Embajada Británica en Asunción y CEAMSO. <https://www.ceamso.org.py/publicaciones>

entre las personas con algún tipo de característica o necesidad particular y las barreras actitudinales y del entorno que impiden su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones. Esto implica un cambio de paradigma, pasando de un modelo de déficit a un modelo social, donde el énfasis está en derribar barreras, crear ajustes razonables y efectuar nuevos diseños universales para que la palabra "inclusión" tenga sentido <sup>64</sup>.

### **1. Características o aspectos particulares de la inclusión en la educación superior**

La discusión sobre la inclusión de las personas en situación de discapacidad lleva varias décadas en el campo educativo. Podemos considerar que desde la Declaración de los Derechos Humanos proclamada en 1948 se afirma que toda persona tiene derecho a la educación, lo que incluye a personas con diferentes características y necesidades. Esta discusión se ha dado principalmente en la educación inicial, la educación básica y con menos presencia en la educación secundaria. Parecería que la respuesta del sistema educativo se limitaba a un acceso a los recursos educativos básicos solamente.

La educación superior, donde ha primado un pensamiento meritocrático, ha estado más atenta en generar barreras que oportunidades a las personas que no responden o no se ajustan a sus expectativas en cuanto a sus características personales, socioeconómicas y culturales.

La discusión y las medidas educativas en el campo de la inclusión son más recientes y apuntaron, al menos inicialmente, a adecuar la infraestructura edilicia y los materiales educativos, a brindar apoyo pedagógico y solo, en los últimos tiempos, a valorar la diversidad como aspecto clave para la comprensión de la sociedad y la construcción del conocimiento.

La inclusión en el ámbito universitario se aborda principalmente a través de tres dimensiones: cultura, políticas y prácticas. El objetivo principal es garantizar el acceso equitativo y de calidad para todos los estudiantes, sin importar sus diferencias y necesidades <sup>65</sup>.

Algunas de las características y elementos clave de la inclusión en la educación superior son:

---

<sup>64</sup> SENADIS. (2020). *Educación Inclusiva en la Universidad*.

<sup>65</sup> López Avalos, A. M. (2024). Educación Inclusiva en la Educación Superior. Una Indagación desde la perspectiva del equipo educativo de una facultad de la Universidad de Concepción. *Revista Científica De Iniciación a La Investigación*, 9(1). <https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/rcuaa/article/view/1716>.

- **Gestión de la adecuación arquitectónica y ergonómica:** Implica adaptar los espacios físicos para asegurar el acceso y la movilidad de personas con discapacidad. Esto incluye la señalización de espacios reservados en aulas para personas en sillas de ruedas u otros estudiantes con discapacidad <sup>66</sup>.
- **Prácticas pedagógicas inclusivas:** Se enfocan en el uso de metodologías y técnicas de enseñanza que atiendan a la diversidad. Un ejemplo es la implementación del Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), que facilita la enseñanza y el aprendizaje para todos los estudiantes <sup>64</sup>.
- **Gestión comunicacional y sensibilización:** Requiere generar confianza a través de un trato amable y respetuoso. Se debe utilizar un lenguaje correcto e inclusivo y proporcionar tutoriales o guías en formatos accesibles, como audio o lectura fácil <sup>66</sup>.
- **Políticas institucionales:** Es crucial fortalecer las políticas y prácticas inclusivas en concordancia con las normativas y estándares de calidad vigentes. Se debe articular los

esfuerzos de todos los estamentos de las instituciones de educación superior para que la inclusión se integre en la cultura institucional <sup>65</sup>.

## 2. Principales normativas a nivel internacional, latinoamericano y paraguayo

La inclusión en la educación superior se sustenta en un marco legal y normativo que abarca los niveles internacional y nacional.

A nivel Internacional cabe mencionar:

- **Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU CDPD):** Define la discapacidad como una restricción en la participación y subraya la necesidad de derribar barreras y realizar ajustes razonables para garantizar la participación plena y efectiva de las personas con discapacidad en la sociedad en igualdad de condiciones <sup>64</sup>.
- **Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 4:** Este objetivo busca "garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de apren-

<sup>66</sup> Martínez Fariña, C. (2022). Guía para implementar la inclusión y la accesibilidad. Instituto Desarrollo (ID). [https://desarrollo.edu.py/dt\\_portfolios/guia-para-implementar-la-inclusion-y-la-accesibilidad/](https://desarrollo.edu.py/dt_portfolios/guia-para-implementar-la-inclusion-y-la-accesibilidad/).

<sup>65</sup> López Avalos, A. M. (2024). Educación Inclusiva en la Educación Superior. Una Indagación desde la perspectiva del equipo educativo de una facultad de la Universidad de Concepción. Revista Científica De Iniciación a La Investigación, 9(1). <https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/rcuaa/article/view/1716>

<sup>64</sup> SENADIS. (2020). *Educación Inclusiva en la Universidad*.

dizaje durante toda la vida para todos" <sup>67</sup>.

Nivel nacional se cuenta con las siguientes normativas:

- **Ley N° 5136/13 De Educación Inclusiva:** Esta ley establece el marco legal para la inclusión educativa en Paraguay <sup>66</sup>.
  - **Ley N° 4.934/13 De Accesibilidad al medio físico para las personas con discapacidad:** Busca asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso al entorno físico <sup>66</sup>.
  - **Ley 5362/14:** Aprueba el Tratado de Marrakech, el cual facilita el acceso a obras publicadas para personas ciegas, con discapacidad visual o con otras dificultades para acceder al texto impreso <sup>66</sup>.
- ### 3. Situación de la educación superior en Paraguay: problemas y desafíos

La implementación de la educación inclusiva en Paraguay enfrenta varios desafíos, a pesar de la existencia de

normativas y esfuerzos institucionales. Se identifican problemas relacionados con la percepción y la práctica de la inclusión:

- **Barreras institucionales y culturales:** Aunque existe una percepción generalmente positiva hacia la inclusión educativa, persisten actitudes que minimizan problemáticas como el acoso escolar y la deserción. Es necesario que la inclusión se instale plenamente en la cultura institucional, con el compromiso de todos los estamentos <sup>65, 68</sup>.
- **Desafíos en la implementación:** Se requiere fortalecer las políticas y prácticas inclusivas a través de procesos educativos de calidad, en congruencia con las normativas y estándares vigentes. Esto implica ir más allá de la teoría y aplicar efectivamente los conceptos de inclusión <sup>68</sup>.
- **Falta de conocimiento y sensibilización:** A pesar de las buenas intenciones, el personal docente y administrativo puede carecer de la

---

<sup>67</sup> Giménez Rodríguez, D. H. (2024). Políticas y Estrategias de Inclusión Educativa en la Educación Superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10211](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10211).

<sup>66</sup> Martínez Fariña, C. (2022). Guía para implementar la inclusión y la accesibilidad. Instituto Desarrollo (ID). [https://desarrollo.edu.py/dt\\_portfolios/guia-para-implementar-la-inclusion-y-la-accesibilidad/](https://desarrollo.edu.py/dt_portfolios/guia-para-implementar-la-inclusion-y-la-accesibilidad/).

<sup>65</sup> López Avalos, A. M. (2024). Educación Inclusiva en la Educación Superior. Una Indagación desde la perspectiva del equipo educativo de una facultad de la Universidad de Concepción. *Revista Científica De Iniciación a La Investigación*, 9(1). <https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/rcuaa/article/view/1716>.

<sup>68</sup> Ortiz González, Y. D. C., & Vega, N. (2024). La inclusión en el contexto de la educación superior. Oportunidades de aprendizaje para todos en las IES. En *Desafíos educativos, inteligencia artificial y tecnologías del aprendizaje y el conocimiento* (Capítulo 14). Instituto Nacional de Educación Superior (INAES). <https://www.investigacionaies.edu.py/Publicaciones/index.php/RC/issue/view/iatic>.

formación y sensibilización necesarias para atender la diversidad de la comunidad universitaria. El conocimiento sobre la discapacidad debe ser un tema transversal en todas las disciplinas <sup>69</sup>.

- **Deficiencias en las estadísticas y registros administrativos de las universidades e institutos de educación superior:** No se tienen cifras ni estimaciones adecuadas de las personas con discapacidad en las instituciones académicas. Se espera que el Registro Único del Estudiante de Educación Superior (RUE-ES) permita superar

este déficit. Además, se cuentan con investigaciones para contar con evidencias sobre la situación de estudiantes con discapacidad y del apoyo que reciben en sus instituciones para lograr los objetivos académicos.

#### 4. Recomendaciones para el mejoramiento de la inclusión en la educación superior en Paraguay

Para avanzar en la inclusión educativa en las IES de Paraguay, se pueden seguir las siguientes recomendaciones, basadas en los documentos revisados:

### Recomendaciones en la Dimensión Cultural: Sensibilización y Compromiso

ÁREA	RECOMENDACIÓN
Sensibilización Comunitaria	Promover acciones de sensibilización y concientización continua para fortalecer los valores inclusivos, y transformar posturas y el uso del lenguaje..
Cultura de Colaboración	Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre docentes y estudiantes, ya que este es un enfoque esencial y un ejercicio de inclusividad.

<sup>69</sup> Garduño Teliz, E., Damián Julián, F., Méndez Bahena, N. E., & Miranda Ramírez, A. (2024). Inclusión educativa desde la universidad: formación, sensibilización y concientización. *Aula Pyahu, Revista de Formación Docente y Enseñanza*, 2(4). <https://revistascientificas.una.py/index.php/rap/article/view/5046>

**Recomendaciones en la Dimensión Política: Gestión y Estructura**

ÁREA	RECOMENDACIÓN
Planificación Estratégica	Asegurar que la Planificación Estratégica (PEI) contemple una gestión inclusiva y accesible desde un enfoque de derechos, reflejando la visión y misión de la IES.
Abordaje de Barreras	Implementar acciones de concientización para traducir los planteamientos de la política a la reformulación de acciones que aborden problemas como la deserción y el acoso escolar.
Recursos y Financiamiento	Gestionar recursos tecnológicos, pedagógicos y didácticos y fortalecer la provisión de insumos y recursos en diversos medios y formatos.
Articulación Institucional	Articular esfuerzos entre los diferentes estamentos de gestión, para que la inclusión se instale en la cultura institucional.
Cumplimiento Normativo	Promulgar políticas y mecanismos que velen por el cumplimiento de la Ley N.º 5136/13 y que sancionen la omisión de proveer ajustes razonables.
Investigación y estadística	Contar con datos precisos sobre la situación de estudiantes con discapacidad y las políticas de las instituciones de educación superior para lograr los objetivos académicos.

**Recomendaciones en la Dimensión Práctica: Pedagogía y Formación**

ÁREA	RECOMENDACIÓN
Formación Docente	Mejorar la formación del profesorado en metodologías flexibles, asegurando que la formación inicial sea el primer paso de un aprendizaje profesional constante.
Ajustes Razonables (AR)	Elaborar y aplicar ajustes razonables y adecuaciones curriculares no significativas para facilitar la permanencia, el egreso y la titulación.
Evaluación Inclusiva	Fortalecer el uso de diversas metodologías evaluativas que respondan a la diversidad (formativa, auténtica, autoevaluación y coevaluación).

**Recomendaciones en la Dimensión Práctica: Pedagogía y Formación**

ÁREA	RECOMENDACIÓN
Accesibilidad Física	Realizar adecuaciones arquitectónicas y ergonómicas (rampas, señalética, baños accesibles), en cumplimiento con la Ley N.º 4934/13.
Accesibilidad Comunicacional	Asegurar una comunicación accesible con múltiples formatos (audio descripción, subtítulos).
Tecnología Accesible	Brindar soporte tecnológico (programas de accesibilidad, apps) y capacitación a docentes en tecnología accesible y en la elaboración de materiales/contenidos digitales accesibles. Se debe privilegiar formatos como Word o RTF, y restringir el uso de PDF.
Apoyos Técnicos	Facilitar el acceso de recursos humanos calificados (intérpretes de lengua de señas) y el uso de tecnologías adaptativas.





## Aulas Entre Muros: Propuesta para Garantizar la Educación Superior en Contextos de Privación de Libertad

Mgtr. Marta Carolina Franco

La educación superior juega un papel importante, ya que se convierte en agente transformador para el desarrollo integral y reinserción del recluso, para una mejora en su calidad de vida e impacto positivo en los procesos que impone la cárcel y la pena, como lo son la rehabilitación, la resocialización y la reinserción. Debido a ello, las universidades deben vincularse con los centros penitenciarios para contribuir con la transformación del individuo, para que aumente sus posibilidades de reinserción y adaptación a la sociedad <sup>70</sup>.

La educación es un derecho humano fundamental que el Estado debe garantizar y el único derecho vedado a las personas encarceladas es el derecho a la libertad ambulatoria, por tanto, al pensar la educación como DDHH se concibe al sujeto de la ac-

ción educativa ya no como un detenido-delincente, sino como sujeto-persona de derecho. El Estado es el que debe garantizar el Derecho a la educación a todas las personas que están privadas de su libertad ambulatoria, desde su ingreso, permanencia y egreso de las instituciones. La garantía del acceso a la educación en las cárceles actúa como garantía de la condición de ser humano para aquellas personas que alguna vez han delinuido y una posibilidad de “reducción de su situación de vulnerabilidad social” que en el encierro se profundiza mucho más <sup>71</sup>.

Cuando se habla de educación en contexto de privación de libertad recuerdo lo que me dijo un interno en voz baja, como si revelara un secreto: *Profe, aquí adentro el tiempo pesa más que las paredes. Pero cuando estudio, parece que el día pasa distinto*. Esa frase no fue una

---

<sup>70</sup> Pinto, A. S. V. (2022). El rol de la educación superior en la garantía de los derechos de las personas privadas de libertad en Ecuador. *Unianides Episteme. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 9(1), 69-85

<sup>71</sup> Scarfó, F. J., Inda, M. A., & Dappello, V. (2014). Formación en educación en contextos de privación de la libertad desde una perspectiva de Derechos Humanos.

simple anécdota; para mí se convirtió en un recordatorio permanente de que, en el contexto penitenciario, la educación no es solo una actividad académica. Es un refugio donde la dignidad se reconstruye, la autoestima se fortalece y el futuro se vuelve posible de imaginar. Sin embargo, en Paraguay, esta experiencia sigue siendo un privilegio reservado a pocos. La falta de una política inclusiva que garantice el acceso a la educación superior para todas las personas privadas de libertad (PPL) es una deuda social y educativa que limita el verdadero alcance de la reinserción.

El derecho a la educación está respaldado por la Constitución Nacional, la Ley General de Educación N.º 1264/98 y la Ley de Educación Superior N.º 4995/2013, además de tratados internacionales como la *Declaración Universal de Derechos Humanos* y el *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Este marco jurídico también incluye a las personas privadas de libertad, quienes, por ley, mantienen sus derechos fundamentales. El Código de Ejecución Penal N.º 5162/2014, en su artículo 120, establece la educación como parte central del tratamiento penitenciario y reconoce la redención de condena: un día menos de pena por

cada tres días de estudio o trabajo, siempre que haya buena conducta.

El encarcelamiento, aunque se considere un castigo justificado, no debe llevar consigo una privación adicional de derechos civiles entre los que figura el Derecho a la Educación. Es que las minorías más desfavorecidas son las personas que no saben leer ni escribir, y en un mundo dominado por los mensajes escritos, el saber leer y escribir es considerado, como el conocimiento más elemental de todos y como una herramienta esencial para el progreso educacional. La alfabetización es, por tanto, uno de los medios para combatir la exclusión en la participación de la sociedad <sup>71</sup>.

En varios centros penitenciarios del país se ofrecen programas de educación básica, media, técnica y universitaria, gracias a convenios con universidades. Pero el acceso a la educación superior sigue siendo excepcional, concentrándose en un número reducido de establecimientos, lo que provoca una desigualdad territorial evidente.

Las aulas en prisión no siempre se parecen a las de una universidad. A veces son salones improvisados con pupitres desaparejos, otras veces rincones acon-

---

<sup>71</sup> Scarfó, F. J. (2002). El derecho a la educación en las cárceles como garantía de la educación en derechos humanos (EDH). Revista iidh, 36, 291-324.

dicionados en talleres o bibliotecas compartidas. La conexión a internet, cuando existe, es limitada y bajo estrictos controles. Los libros, escasos. Y, sin embargo, en esos espacios se reúnen estudiantes con trayectorias muy distintas: jóvenes que dejaron la escuela en la adolescencia, adultos que aprendieron a leer en prisión y un pequeño grupo que se abre camino en la universidad. El silencio que se vive en estas clases contrasta con el ruido del resto del penal; es un silencio lleno de lápices en movimiento, cuadernos abiertos y miradas concentradas.

A pesar del incentivo de la redención de condena, la participación en programas universitarios es baja debido a la falta de infraestructura adecuada, escasez de docentes capacitados y ausencia de políticas que aseguren continuidad académica. Aquí no basta con la voluntad individual; se necesita un sistema que sostenga y acompañe el proceso educativo desde el inicio hasta la graduación,

En mi tesis propuse un Proyecto de Ley de Acceso a la Educación Superior para Personas Privadas de Libertad, que se enmarca en una visión de educación inclusiva y de respeto a los derechos humanos, alineada con las políticas ins-

titucionales que promueven la igualdad sustantiva, la equidad y entornos libres de discriminación. El objetivo central es garantizar el acceso y la permanencia en la educación superior a todas las PPL, independientemente de su situación procesal o del lugar donde cumplen su condena <sup>72</sup>.

### La propuesta contempla medidas concretas:

- **Obligatoriedad** de que todos los establecimientos penitenciarios cuenten con una oferta universitaria, para evitar desigualdades territoriales.
- **Gratuidad de matrícula y materiales**, asegurada mediante financiamiento estatal y convenios con universidades públicas y privadas, eliminando barreras económicas.
- **Infraestructura adaptada y acceso a recursos digitales controlados**, como bibliotecas virtuales y aulas equipadas, que garanticen condiciones adecuadas de aprendizaje.
- **Capacitación especializada para docentes y personal administrativo**, con énfasis en educación inclusiva, respeto a los derechos hu-

---

<sup>72</sup> Franco, M. C. (2024). *Derecho a la educación superior en contextos de privación de libertad: Propuesta de inclusión para las Instituciones de Educación Superior en Paraguay* Tesis de Maestría, Universidad Autónoma del Sur.

manos y metodologías adaptadas al contexto penitenciario.

- **Sistema de monitoreo y evaluación continua**, con indicadores claros sobre matrícula, permanencia, graduación y reinserción laboral, para ajustar la política a partir de su impacto real.

**Para su implementación se definen tres ejes estratégicos:**

1. **Formación:** preparar al personal académico y administrativo en enfoques pedagógicos inclusivos, derechos humanos y estrategias para gestionar aulas con diversidad de trayectorias educativas. Incluye programas de nivelación para estudiantes con interrupciones prolongadas en su educación.
2. **Monitoreo:** establecer un sistema de seguimiento que mida de forma periódica y participativa los avances y resultados, integrando la voz de estudiantes y autoridades penitenciarias y académicas.
3. **Sistematización:** registrar y analizar las experiencias, elaborar guías y casos de estudio que permitan replicar el modelo en otras IES y contextos, y fortalecer redes académicas nacionales e internacionales para el intercambio de buenas prácticas.

Existen experiencias internacionales que muestran la viabilidad e impacto de la educación universitaria en prisión. En Brasil, el método APAC ha reducido significativamente la reincidencia combinando educación, trabajo y valores comunitarios. En Argentina, el Programa UBA XXII ofrece carreras con el mismo estándar académico que en la sede central, y sus egresados acceden a empleos formales. En Estados Unidos, *The Last Mile* capacita en programación y habilidades digitales de alta demanda, con rápida inserción laboral. En el Reino Unido, el proyecto PUPiL vincula universidades con prisiones, asegurando continuidad educativa tras la liberación.

Estos ejemplos confirman que, cuando hay voluntad institucional y recursos, la educación en prisión deja de ser una excepción y se convierte en una estrategia de seguridad ciudadana y desarrollo humano.

Adoptar una política inclusiva de este tipo amplía el compromiso social de las IES, fortalece su función como garantes de derechos humanos y fomenta entornos académicos diversos. Además, contribuye a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 4 (educación inclusiva y de calidad) y ODS 16 (sociedades pacíficas e inclusivas).

## Política de Comunicación Institucional

Mgtr. Mariano Bareiro

Mgtr. Gabriel Chaparro

Una política de comunicación de una Institución de Educación Superior es fundamental porque garantiza la transparencia, coherencia y eficacia en la gestión de la información. Al establecer lineamientos claros, se fortalece la identidad institucional y se asegura que la misión, visión y valores del Instituto se transmitan de manera consistente tanto a la comunidad educativa como a la sociedad en general. Además, permite organizar los flujos de comunicación interna entre directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, evitando la desinformación, fomentando la participación y fortaleciendo el sentido de pertenencia <sup>73, 74</sup>.

La política comunicacional se convierte en un recurso estratégico para proyectar la institución hacia el exterior, consolidar vínculos con medios de comunicación, autoridades, empresas

y organizaciones sociales, y responder de manera adecuada ante situaciones de crisis. En un contexto de creciente digitalización y competencia académica, contar con una política de comunicación sólida contribuye a proteger la reputación institucional, potenciar su prestigio y garantizar un uso responsable y eficaz de las herramientas tecnológicas <sup>75</sup>.

### 1. Objetivo General

Establecer un marco normativo y estratégico que regule, organice y potencie los procesos de comunicación institucional interna y externa <sup>76</sup>.

### 2. Objetivos Específicos

- a. Fortalecer la identidad institucional y su posicionamiento en la comunidad académica y social <sup>76</sup>.
- b. Garantizar la circulación oportuna y veraz de la información <sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> INTEC. (2016). Política de Comunicación Institucional. Instituto Tecnológico de Santo Domingo

<sup>74</sup> Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Academia.edu.

<sup>75</sup> Universidad de Guanajuato (UGTO). (2018). Estrategia de Comunicación Institucional. Universidad de Guanajuato, México.

<sup>76</sup> Suma Fraternidad. (2020). Principios de Comunicación Institucional.

- c. Promover la participación activa de los estudiantes, docentes y funcionarios <sup>74</sup>.
- d. Mejorar los canales de relación con actores externos: comunidad, medios de comunicación, autoridades y aliados estratégicos <sup>76</sup>.

### 3. Principios Rectores

Cada institución podrá definir y enumerar los principios de comunicación por los cuales se regirán, sin embargo, les presentamos algunos de los principios rectores:

- e. **Transparencia:** la información debe ser clara, accesible y verificable <sup>74</sup>.
- f. **Oportunidad:** la comunicación debe darse en el momento adecuado <sup>75</sup>.
- g. **Inclusión:** garantizar acceso y participación de toda la comunidad educativa <sup>73</sup>.
- h. **Identidad institucional:** toda comunicación debe reflejar los valores, misión y visión del Instituto <sup>76</sup>.
- i. **Respeto y ética:** la comunicación debe promover un clima institucio-

nal basado en el respeto mutuo <sup>74</sup>.

## 4. Ámbitos de Aplicación

### 4.1. Comunicación Interna

La Comunicación Interna en una Institución de Educación Superior es el proceso de intercambio de información y la construcción de relaciones entre los miembros de la comunidad académica (directivos, personal administrativo y estudiantes) para asegurar la alineación de los objetivos institucionales, fomentar la motivación y el sentido de pertenencia, y mejorar la coordinación y eficiencia de los procesos institucionales. Su objetivo es que la información sea clara, precisa y oportuna, creando un ambiente de confianza y colaboración que impulse el desarrollo y el éxito de la institución.

Cada institución podrá establecer sus medios de comunicación interna, sin embargo, les ofrecemos algunos ejemplos:

- j. **Circulación de información académica y administrativa.** Mediante el uso de las resoluciones, notas, informes, comunicados, reuniones,

---

<sup>73</sup> INTEC. (2016). Política de Comunicación Institucional. Instituto Tecnológico de Santo Domingo

<sup>74</sup> Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Academia.edu.

<sup>75</sup> Universidad de Guanajuato (UGTO). (2018). Estrategia de Comunicación Institucional. Universidad de Guanajuato, México.

<sup>76</sup> Suma Fraternidad. (2020). Principios de Comunicación Institucional.

memorándum, entre otros <sup>75</sup>.

- k. Uso de plataformas institucionales (intranet, correo institucional, grupos oficiales) <sup>73</sup>.
- l. Estrategias de comunicación bidireccional entre directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo. Mediante notas, memorándum, etc <sup>76</sup>.
- m. Boletines internos y cartelería <sup>75</sup>.

#### 4.2. Comunicación Externa

Es la comunicación que se establece entre una Institución de Educación Superior y la sociedad. En esencia, facilita el intercambio de información entre la institución y diversas entidades externas, contribuyendo así a mantener las relaciones y una imagen positiva y formal.

- a. Relación con medios de comunicación (con voceros autorizados). Se sugiere que la institución tenga un vocero oficial a fin de brindar declaraciones a los medios, cuando así se lo requiera <sup>73</sup>.
- b. Publicaciones oficiales en redes so-

ciales y sitio web institucional. Para ello se sugiere que la institución tenga definida una normativa en la cual se pueda establecer las buenas prácticas en las redes y de la imagen institucional o corporativa que desea transmitir; con relación al estilo, el lenguaje, los símbolos y colores con los cuales se identifica la institución <sup>75</sup>.

- c. Difusión de actividades académicas, investigaciones y proyectos de extensión <sup>76</sup>.
- d. Relaciones públicas con autoridades educativas, organizaciones de la sociedad civil y comunidad en general <sup>74</sup>.

#### 5. Herramientas y Canales

Las herramientas de comunicación son las aplicaciones tecnológicas que se utilizan para transmitir mensajes, mientras que los canales son los medios o vías a través de los cuales esos mensajes son enviados. Es importante que las instituciones puedan establecer las herramientas y canales por los cuales se enviarán las comunicaciones. A su vez, es recomendable establecer los proce-

---

<sup>73</sup> INTEC. (2016). Política de Comunicación Institucional. Instituto Tecnológico de Santo Domingo

<sup>74</sup> Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Academia.edu.

<sup>75</sup> Universidad de Guanajuato (UGTO). (2018). Estrategia de Comunicación Institucional. Universidad de Guanajuato, México.

<sup>76</sup> Suma Fraternidad. (2020). Principios de Comunicación Institucional.

- dimientos para el uso de cada herramienta y canales.
- n. Medios digitales: página web oficial, redes sociales, plataformas virtuales <sup>75</sup>.
  - o. Medios impresos: resoluciones, notas, informes, comunicados, memorandum, boletines, afiches, memorias institucionales <sup>73</sup>.
  - p. Eventos y actos públicos: conferencias, seminarios, ferias educativas, reuniones, rendición de cuentas, etc <sup>74</sup>.
  - q. Comunicación directa: correo institucional, comunicados oficiales, carteleras físicas <sup>75</sup>.
  - r. Grupos de WhatsApp: creados para la comunicación rápida y más ágil.
- 6. Roles y Responsabilidades**
- g. Dirección General: define lineamientos y aprueba estrategias. La institución deberá establecer, mediante un acto administrativo, el mecanismo de Comunicación interna y externa, así como también de sus responsables <sup>75</sup>.
  - h. Unidad/Departamento de Comunicación: coordina, ejecuta y evalúa las acciones comunicacionales <sup>73</sup>.
  - i. Voceros institucionales: designados para interactuar con medios y actores externos <sup>76</sup>.
  - j. Comunidad educativa: participa activamente, respetando los canales oficiales y contribuyendo a la construcción de la identidad institucional <sup>74</sup>.
- 7. Lineamientos Específicos**
- h. Toda comunicación oficial debe emitirse a través de los canales institucionales <sup>75</sup>.
  - i. El uso del logo, colores y manual de identidad visual es obligatorio en documentos y publicaciones <sup>73</sup>.
  - j. Las redes sociales serán administradas por el área de comunicación, bajo supervisión de la dirección. O de aquellas instancias designadas por las autoridades institucionales <sup>75</sup>.
  - k. Se deben respetar normas de confidencialidad sobre información

---

<sup>73</sup> INTEC. (2016). Política de Comunicación Institucional. Instituto Tecnológico de Santo Domingo

<sup>74</sup> Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Academia.edu.

<sup>75</sup> Universidad de Guanajuato (UGTO). (2018). Estrategia de Comunicación Institucional. Universidad de Guanajuato, México.

<sup>76</sup> Suma Fraternidad. (2020). Principios de Comunicación Institucional.

sensible o personal. Para ello, debe existir alguna normativa en la cual se especifican los alcances de la comunicación <sup>75</sup>.

## 8. Evaluación y Seguimiento

- i. aEstablecer indicadores de comunicación (alcance de publicaciones, participación en eventos, satisfacción de la comunidad educativa) <sup>73</sup>.
- j. Realizar evaluaciones semestrales del impacto de las estrategias de

comunicación <sup>75</sup>.

- k. Ajustar la política según necesidades emergentes y cambios tecnológicos <sup>76</sup>.
- 9. Vigencia La política de Comunicación entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Consejo Directivo del Instituto y tendrá una duración indefinida, con revisiones periódicas cada dos años <sup>76</sup>.



---

<sup>73</sup> INTEC. (2016). Política de Comunicación Institucional. Instituto Tecnológico de Santo Domingo

<sup>75</sup> Universidad de Guanajuato (UGTO). (2018). Estrategia de Comunicación Institucional. Universidad de Guanajuato, México.

<sup>76</sup> Suma Fraternidad. (2020). Principios de Comunicación Institucional.



## 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>77</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 ges-

---

<sup>77</sup> Juran, Joseph (1990). Juran y la Planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos.

tión 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.

- **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 <sup>78</sup>.

-**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 <sup>1</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 débi-

---

<sup>78</sup> CINDA-Universia (2012). Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012. Santiago de Chile: RIL editores.

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).

les 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 <sup>78</sup>.

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>1</sup>.



---

<sup>78</sup> CINDA-Universia (2012). Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012. Santiago de Chile: RIL editores.

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEL. (4ª edición).



# El aseguramiento de la calidad en la educación a distancia: perspectivas y desafíos

Mgtr. Nidia Peña

Lic. Jessica Insaurralde

El aseguramiento de la calidad en la educación a distancia (EaD) es un proceso dinámico y fundamental. Este artículo explora las dimensiones claves que influyen en su efectividad, abarcando desde la planificación institucional y la tecnología educativa hasta la calidad pedagógica. En el contexto de América Latina, se aborda el reto que representa la falta de un estándar común de acreditación, lo que resalta la necesidad de una mayor colaboración entre las instituciones. La experiencia vivida durante la pandemia de COVID-19 evidenció que la excelencia en el desempeño docente, la implementación de metodologías activas y el desarrollo de competencias digitales en los profesores son factores cruciales para la satisfacción de los estudiantes y el éxito del aprendizaje. Se concluye que un enfoque inte-

gral, que integre de manera coherente todos estos elementos, es esencial para crear entornos de aprendizaje virtuales que sean efectivos y sostenibles a largo plazo.

La educación a distancia (EaD) ha experimentado un crecimiento exponencial, consolidándose como una modalidad cada vez más popular gracias a su flexibilidad y accesibilidad. No obstante, este auge ha suscitado preocupación respecto a la calidad de los programas a distancia, lo que ha impulsado el desarrollo de diversos enfoques y herramientas para su aseguramiento y evaluación <sup>79</sup>.

## Dimensiones y enfoques de la calidad

El aseguramiento de la calidad en la educación superior virtual se centra en dimensiones clave que incluyen la pla-

---

<sup>79</sup> Gaftandzhieva, S., Doneva, R. y Jagatheesaperumal, S. K. (2023). Approaches and Tools for Quality Assurance in Distance Learning: State-of-play. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(8). Bardakci, S. (2025). Revelar perspectivas académicas: aseguramiento de la calidad en la educación abierta y a distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 33(17).

nificación institucional, la tecnología, la evaluación y la capacidad de respuesta a contextos emergentes. Los sistemas internos de gestión de la calidad han debido adaptarse para incorporar procesos digitales y metodologías específicas de la educación a distancia (EaD)<sup>80</sup>. Un estudio realizado en el contexto colombiano, mediante una revisión sistemática de la literatura, identificó una diversidad de enfoques evaluativos, resaltando la importancia de la planificación institucional y la tecnología como dimensiones comunes y fundamentales para la acreditación de programas virtuales. Además, se destaca la evaluación constante como un proceso central para la mejora continua<sup>81</sup>.

A nivel regional, se observa una diversidad de perspectivas y estrategias en los países de América Latina y el Caribe; sin embargo, un diagnóstico reciente señala la ausencia de un estándar común para la evaluación y acreditación de programas virtuales. Esta falta de unificación evidencia la necesidad de establecer criterios homologados que permitan mejorar la calidad educativa de manera sistémica en la región. A pesar de este

desafío, se reconoce la importancia de la colaboración regional y la creación de redes académicas, como el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Calidad en Educación Superior a Distancia (CALED), para el intercambio de buenas prácticas y la promoción de la calidad<sup>82</sup>.

Las agencias de acreditación desempeñan un papel fundamental en la promoción de la transformación y la mejora continua de la calidad. Estas entidades han adoptado medidas como la digitalización para optimizar sus servicios y procesos de evaluación externa. Por ejemplo, el Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA) ha identificado la digitalización como un medio para mejorar sus servicios, mientras que el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA) centra sus esfuerzos en el control de calidad de la información recibida, implementando la firma electrónica en los documentos. Este enfoque en la digitalización no solo mejora la eficiencia, sino que también garantiza la transparencia y la fiabilidad de los procesos de aseguramiento de la calidad<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Bardakci, S. (2025). Revelar perspectivas académicas: aseguramiento de la calidad en la educación abierta y a distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 33(17).

<sup>81</sup> Medina Marín, M., Merchán Merchán, M. A. y López Barrera, E. A. (2025). Aseguramiento calidad de la educación superior virtual: Identificación de dimensiones clave en perspectiva del contexto Colombiano. *Revista Boletín Redipe*, 14(5).

<sup>82</sup> UNESCO IESALC. (2023). Antecedentes, diagnóstico actual y perspectivas de la calidad de la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

Para que los sistemas de aseguramiento de la calidad sean efectivos, es fundamental considerar las características inherentes a la educación a distancia (EaD). Un artículo sobre la experiencia de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG) en México, por ejemplo, destaca los desafíos y la importancia de la calidad educativa en universidades 100 % en línea, donde la tecnología y el diseño instruccional son pilares del modelo. Por su parte, un estudio de mapeo científico sobre el tema identifica conceptos compartidos a nivel global, como la necesidad de abordar los desafíos tecnológicos, pedagógicos y de accesibilidad para garantizar la sustentabilidad y la calidad en la educación abierta y a distancia. Estos estudios confirman que el aseguramiento de la calidad debe ser un proceso multidimensional y flexible, capaz de adaptarse a las particularidades de cada contexto educativo<sup>80, 83</sup>.

### Calidad pedagógica y desafíos emergentes

Más allá de la planificación institucional y los sistemas de gestión, la calidad de la educación a distancia (EaD) depende intrínsecamente de la excelencia do-

cente y de la pedagogía aplicada.

Un artículo de Ronald Knust Graichen ofrece recomendaciones prácticas para que los docentes aseguren la calidad pedagógica de sus cursos virtuales. Estas sugerencias se centran en el diseño instruccional, la creación de experiencias de aprendizaje activas y la evaluación formativa, reconociendo que la flexibilidad y la personalización son ventajas clave de esta modalidad<sup>84</sup>.

La formación y actualización docente, así como la integración tecnológica y la digitalización, son fundamentales para garantizar condiciones óptimas que permitan a los profesores desempeñar sus funciones de manera efectiva. Las agencias de acreditación en América Latina han observado que las Instituciones de Educación Superior (IES) incurrieron cada vez más en la promoción de la investigación aplicada al desarrollo docente y en el uso de la tecnología educativa para mejorar la calidad de los programas virtuales. Esto incluye el desarrollo de competencias digitales en el profesorado, aspecto esencial para el diseño y la implementación de ofertas formativas en línea. La agenda de la calidad en la educación a distancia

<sup>80</sup> Bardakci, S. (2025). Revelar perspectivas académicas: aseguramiento de la calidad en la educación abierta y a distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 33(17).

<sup>83</sup> Muñoz Castro, J. R., Beltrán Russell, M. E. y Buenrostro Pineyro, M. E. (s.f.). *Aseguramiento de la Calidad de Programas de Educación a Distancia: UVEG, un caso de éxito*.

<sup>84</sup> Knust Graichen, R. (2023). Aseguramiento de la calidad pedagógica de cursos virtuales.

y virtual, contempla los mecanismos mediante los cuales se busca medir, evaluar y promover la efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en esta modalidad. En ese sentido han avanzado en la definición de estándares e indicadores específicos que orienten la mejora continua de la educación virtual; sin embargo, aún existen interrogantes sobre los marcos normativos vigentes y los criterios que se establecen para esta modalidad <sup>82</sup>.

Un desafío significativo surgió durante la pandemia de COVID-19, dando lugar al concepto de educación a distancia de emergencia. Este escenario crítico evidenció la urgencia de garantizar la calidad de la enseñanza en entornos dinámicos, inciertos y en constante transformación. Un estudio realizado en la UPAEP, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla de México, durante este periodo reveló que el desempeño docente fue un factor determinante en la satisfacción estudiantil, destacando la importancia de la formación pedagógica, la aplicación de metodologías activas y el uso estratégico de recursos digitales <sup>85</sup>.

La experiencia pandémica dejó en claro que la calidad de la educación a distancia no puede reducirse a una mera transposición de prácticas presenciales. Por el contrario, requiere una pedagogía adaptativa, centrada en el estudiante y capaz de responder con flexibilidad a contextos imprevistos.

En este sentido, un análisis del panorama global sobre el aseguramiento de la calidad en la educación a distancia (EaD) identifica categorías fundamentales como los desafíos tecnológicos, el diseño pedagógico y los enfoques centrados tanto en el estudiante como en el docente. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la calidad educativa no es un concepto uniforme, sino un entramado complejo de dimensiones interdependientes que abarcan desde la estructura de la experiencia de aprendizaje hasta el soporte tecnológico y la capacitación continua del profesorado <sup>80</sup>.

El éxito de la educación a distancia (EaD), por tanto, depende en gran medida de la capacidad institucional para articular estos elementos de manera integrada y coherente. Así lo señala la publicación de Rama y Domínguez Gran-

---

<sup>82</sup> UNESCO IESALC. (2023). Antecedentes, diagnóstico actual y perspectivas de la calidad de la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

<sup>85</sup> Sánchez Cuevas, M., Vega Lebrun, C. A. y Amador Pérez, S. E. (2023). Aseguramiento de la calidad de la enseñanza en el contexto de una 'educación a distancia de emergencia'.

<sup>80</sup> Bardakci, S. (2025). Revelar perspectivas académicas: aseguramiento de la calidad en la educación abierta y a distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 33(17).

da, que aboga por un enfoque holístico en los procesos de aseguramiento de la calidad, reconociendo la diversidad de factores que inciden en la construcción de entornos educativos virtuales efectivos y sostenibles <sup>86</sup>.

### **Perspectivas futuras**

El aseguramiento de la calidad en la educación a distancia (EaD) se ha consolidado como un proceso multidimensional y dinámico, fundamental para la validez y el éxito de esta modalidad educativa. Como se ha argumentado, la calidad no reside en un único factor, sino en la articulación coherente de la planificación institucional, la innovación tecnológica, la excelencia pedagógica y la capacidad de adaptación ante desafíos emergentes.

Los sistemas de gestión interna de las instituciones, así como las agencias de acreditación, han evolucionado para incorporar la digitalización y procesos específicos para la educación a distancia (EaD), reconociendo que los modelos educativos en línea no son una simple réplica del formato presencial. Sin embargo, persisten desafíos significativos, como la ausencia de un estándar de calidad común en la región de Améri-

ca Latina y el Caribe, lo que subraya la necesidad de una mayor colaboración regional y el fortalecimiento de redes académicas para unificar criterios y compartir buenas prácticas.

La dimensión pedagógica se erige como un pilar insustituible. La experiencia de la "educación a distancia de emergencia" durante la pandemia de COVID-19 demostró que la capacitación docente en metodologías activas y el uso estratégico de herramientas digitales son fundamentales para la satisfacción estudiantil y la efectividad del aprendizaje. Por ello, el desarrollo de competencias digitales en el profesorado y el fomento de la investigación aplicada a la pedagogía virtual deben constituir prioridades institucionales.

En última instancia, el aseguramiento de la calidad en la educación a distancia (EaD) requiere un liderazgo institucional transformador, dispuesto a innovar y a colaborar con las agencias normativas para alinear políticas y estrategias. La clave del éxito radica en una visión holística que ponga en el centro la experiencia del estudiante y la labor del docente, además de considerar los aspectos institucionales y tecnológicos. Fomentar la investigación, impulsar el

---

<sup>86</sup> Rama, C. y Domínguez Granda, J. (Eds.). (2011). *El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Virtual*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH); Observatorio de la Educación Virtual de América Latina y el Caribe de Virtual Educa.

intercambio de conocimientos y priorizar la satisfacción de toda la comunidad educativa se presentan como los caminos a seguir para construir entornos de aprendizaje virtual efectivos, sostenibles y de alta calidad en el futuro.



## Inteligencia artificial en la Educación Superior: Evaluación de calidad y desafíos para las Políticas Públicas

Dr. Alberto Luis Ríos Vargas

Dra. Romina Galeano

La Inteligencia Artificial (IA) se ha incorporado en la educación superior a través de herramientas como tutorías inteligentes, sistemas de análisis predictivo y plataformas de gestión del aprendizaje. Según la UNESCO, estas tecnologías prometen mejorar la eficiencia administrativa, personalizar el aprendizaje y optimizar la evaluación estudiantil, sin embargo, su adopción acelerada, a menudo sin marcos de evaluación claros genera interrogantes sobre su calidad pedagógica, transparencia algorítmica y alineación con los principios de la educación superior<sup>87, 88</sup>.

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) en el ámbito de la educación superior ha reconfigurado los paradigmas tradicionales de enseñanza, aprendizaje y gestión institucional, planteando tanto oportunidades sin

precedentes como desafíos complejos. En un contexto donde sistemas algorítmicos apoyan desde la evaluación estudiantil hasta la toma de decisiones administrativas, resulta imperativo establecer criterios de evaluación de calidad que garanticen que estas tecnologías no solo sean eficientes técnicamente, sino también pedagógicamente válidas, éticamente responsables y alineadas con los principios fundamentales de la educación superior.

Este trabajo se enfoca en analizar los criterios fundamentales para evaluar la calidad de la IA en educación superior, organizados en tres dimensiones interconectadas, la técnica, con precisión y de seguridad e interoperabilidad de los algoritmos, la pedagógica, en la cual la pertinencia curricular, adaptabilidad a contextos diversos y mejora de los resultados de aprendizaje y la consi-

<sup>87</sup> Zawacki-Richter, O. et al. (2019). *Systematic review of research on artificial intelligence in education. Computers & Education*.

<sup>88</sup> UNESCO. (2021). *AI and Education: Guidance for Policy Makers*. <https://unesdoc.unesco.org>.

deración de la ética con transparencia, equidad y protección de derechos fundamentales.

A través de este análisis, se busca no solo identificar los desafíos actuales, sino también proporcionar un marco de referencia para instituciones educativas, agencias de acreditación y responsables de políticas públicas, con el fin de asegurar que la IA se implemente como una herramienta de mejora educativa genuina y no como un mero instrumento de automatización carente de rigor académico y sensibilidad social. La discusión se sustenta en evidencia internacional, casos de estudio y normativas emergentes, destacando la urgencia de abordar estas cuestiones en el contexto latinoamericano y, específicamente, en Paraguay.

### **Evaluación de la Calidad en Sistemas de IA Educativa.**

La implementación de sistemas de inteligencia artificial (IA) en educación superior requiere una evaluación rigurosa que trascienda mediciones superficiales de eficiencia. Como sostienen Pedró et al. (2022), estos sistemas deben analizarse mediante indicadores multidimensionales que garanticen no solo su funcionalidad técnica, sino también

su adecuación pedagógica y ética. Este artículo desarrolla específicamente los indicadores técnicos fundamentales, es decir, la validez predictiva, interoperabilidad y seguridad de datos, los cuales constituyen la base para una implementación responsable de estas tecnologías en el ámbito académico<sup>89</sup>.

Las políticas públicas deberían exigir certificaciones de interoperabilidad, como el sello LTI (Learning Tools Interoperability), para cualquier solución educativa con IA. La seguridad de datos en IA educativa enfrenta desafíos únicos, como ser las regulaciones específicas, el GDPR europeo y la Ley N° 6530/20 de Paraguay, que exigen protección de datos estudiantiles, pero muchos algoritmos requieren datos personales para personalizar aprendizajes<sup>90</sup>.

Un marco de acción recomendado es la encriptación de extremo a extremo en todas las comunicaciones IA-estudiante. El establecimiento de auditorías externas anuales de bases de datos, como las realizadas por la ANEAES en sus instituciones acreditadas. Los indicadores técnicos aquí analizados, validez predictiva, interoperabilidad y seguridad de datos constituyen el pilar inicial para evaluar sistemas de IA en educación superior. Sin embargo, como muestra la evidencia, su aplicación requiere, una

---

<sup>89</sup> Pedró, F. et al. (2022). *Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities*. OECD.

<sup>90</sup> Voigt, P. et al. (2023). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*. Springer.

adaptación a contextos locales, evitando soluciones estandarizadas importadas sin crítica y una articulación con indicadores pedagógicos y éticos, pues incluso el sistema técnicamente más avanzado fracasará si viola derechos estudiantiles o ignora principios educativos.

Las instituciones deben exigir a proveedores de IA una documentación técnica detallada, pruebas piloto validadas por comités académicos y certificaciones de cumplimiento normativo.

### Indicadores Andragógicos.

La pertinencia curricular examina cómo los sistemas de IA se articulan con los planes de estudio formalmente establecidos, los resultados de aprendizaje esperados y los estándares de calidad institucional <sup>91</sup>.

Las dimensiones críticas hacen referencia a la coherencia disciplinar en la cual los sistemas de tutoría inteligente deben respetar las particularidades epistemológicas de cada área del conocimiento. Un estudio en la Universidad Nacional de Asunción reveló que el 62% de las herramientas de IA para humanidades carecían de sensibilidad hacia

enfoques críticos locales. Una evaluación formativa en el que las plataformas automatizadas de evaluación deben incorporar rúbricas validadas por equipos docentes. La adaptabilidad en IA educativa presenta una paradoja fundamental, ya que promete personalización del aprendizaje, pero con el riesgo de una fragmentación curricular <sup>92,93</sup>.

### Indicadores Éticos.

La adopción de estas tecnologías en contextos académicos exige un escrutinio ético riguroso, particularmente en dos dimensiones críticas: la transparencia algorítmica y la mitigación de sesgos. Este análisis propone un marco evaluativo para instituciones de educación superior, basado en estándares internacionales y adaptado a los desafíos específicos de América Latina.

La transparencia en sistemas educativos de IA implica los siguientes niveles de exigencia, la transparencia técnica, con documentación accesible sobre arquitectura del sistema, fuentes de datos y criterios de decisión y la transparencia pedagógica, con capacidad de docentes y estudiantes para comprender cómo afecta el sistema sus procesos de aprendizaje <sup>94,95</sup>.

---

<sup>91</sup> ANEAS. (2023). *Lineamientos para la acreditación de carreras de grado*.

<sup>92</sup> DGEEC. (2023). Informe sobre acceso tecnológico en educación superior paraguaya. Asunción.

<sup>93</sup> Selwyn, N. (2022). *Education and Technology: Key Issues and Debates*. Bloomsbury.

<sup>94</sup> IEEE. (2022). *Standard for Transparency of Autonomous Systems*.

<sup>95</sup> UNESCO. (2023). *Marco ético para la IA en educación*. París.

Las Estrategias de mitigación contemplan las auditorías de diversidad en datos de entrenamiento, los mecanismos de corrección humana y el diseño participativo con comunidades marginadas.

La evaluación ética de la IA en educación superior no puede ser un complemento opcional, sino un requisito fundacional. Como demuestran los casos analizados, solo mediante la implementación de marcos regulatorios robustos, mecanismos de participación comunitaria y de una evaluación continua de impactos, se podrá evitar que estas tecnologías reproduzcan o amplifiquen las desigualdades existentes. El desafío para América Latina reside en desarrollar modelos propios que respondan a sus contextos específicos.

### **Desafíos para las Políticas Públicas**

Este análisis examina estos desafíos desde la perspectiva de América Latina, proponiendo lineamientos para políticas públicas que garanticen un desarrollo propio, tecnológico inclusivo y soberano.

El Riesgo de la estandarización global plantea las siguientes manifestaciones concretas: el currículum oculto algo-

rítmico a través de plataformas internacionales que imponen contenidos y metodologías descontextualizadas y la pérdida de diversidad epistemológica, en la cual los sistemas de evaluación automatizada que privilegian enfoques anglosajones sobre saberes locales y aquellas que se refieren a la privatización del conocimiento, es decir, a la mercantilización de la educación superior<sup>93, 96</sup>.

La Nueva Exclusión Educativa plantea las dimensiones críticas hacen referencia a la brecha de infraestructura: 42% de estudiantes rurales en Paraguay sin acceso a plataformas IA, la brecha cognitiva, en la cual la falta de formación docente para usar críticamente estas herramientas. Esto provoca efectos perversos como ser, los sistemas de admisión predictiva que excluyen por condiciones socioeconómicas, un "Analfabetismo algorítmico" como nueva barrera educativa<sup>92</sup>.

Las propuestas concretas que hacen referencia a los lineamientos para políticas públicas en América Latina determinan un marco regulatorio regional que considere los siguientes aspectos, la armonización de estándares éticos, las cláusulas de soberanía tecnológica en contratos, el establecimiento de

---

<sup>93</sup> Selwyn, N. (2022). *Education and Technology: Key Issues and Debates*. Bloomsbury.

<sup>96</sup> Santos, B. (2022). *Epistemologías del Sur*. Siglo XXI.

<sup>92</sup> DGEEC. (2023). *Informe sobre acceso tecnológico en educación superior paraguaya*. Asunción.

ecosistemas públicos de IA educativa, con plataformas desarrolladas por consorcios universitarios y de repositorios abiertos de datos educativos.

La inclusión digital integral que contemple la conectividad como derecho fundamental y el establecimiento de programas de alfabetización algorítmica.

Los riesgos analizados demandan una respuesta política urgente que reconozca la educación como bien público no mercantilizable, proteja la diversidad epistemológica de la región y garantice condiciones equitativas de acceso.

Estas recomendaciones buscan transformar los desafíos en oportunidades mediante, la regulación inteligente que fomente la innovación responsable, la inversión pública estratégica en infraestructura digital, la participación comunitaria en el diseño tecnológico y la cooperación regional para evitar dependencias externas.

Finalmente, es importante considerar que la creciente mercantilización del conocimiento y la irrupción de tecnologías como la IA en la educación superior plantean desafíos que trascienden lo técnico para convertirse en cuestiones éticas, políticas y sociales. Como se ha analizado en este trabajo, fenómenos

como la dependencia de plataformas comerciales, la privatización de datos educativos y la ampliación de brechas digitales exigen respuestas estructurales que protejan el carácter público y democratizador de la educación.

El futuro de la educación superior no puede delegarse a algoritmos ni corporaciones. Preservar su misión humanista exige vigilancia activa: auditorías independientes, marcos éticos vinculantes y la participación protagónica de la comunidad académica en todas las fases del desarrollo tecnológico. Como muestra la experiencia coreana, el éxito depende de combinar visión estratégica con adaptabilidad ante cambios acelerados.

En definitiva, enfrentar la privatización del conocimiento requiere entender que la tecnología educativa nunca es neutral: o se subordina a proyectos pedagógicos emancipadores o reproducirá las desigualdades que dice combatir. La alternativa está en políticas que unan innovación con justicia educativa, cooperación regional con diversidad epistemológica, y soberanía tecnológica con calidad académica. Este es el compromiso ineludible para que la educación superior siga siendo un derecho, nunca una mercancía.





## Breve descripción del Aseguramiento de la Calidad Educativa de la Educación Superior<sup>1, 10</sup>

Mgtr. Pedro Joaquín Godoy Alvarenga

Dra. Rosa Conti

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 políti-

cas 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

<sup>1</sup> Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEI. (4ª edición).

<sup>10</sup> Aportes de la acreditación de la carrera de enfermería para la gestión en la definición de políticas educativas de la universidad privada María Serrana. 2023. Fdo. de la Mora. Paraguay.

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.





## Indicadores de Calidad en la Educación Superior: Evaluación de la Excelencia, Pertinencia y Autonomía en el Contexto Paraguayo

Dr. Alberto Luis Ríos Vargas

Los sistemas de evaluación y acreditación de la educación superior en Latinoamérica se han desarrollado en las últimas décadas como respuesta a la necesidad de asegurar y mejorar la calidad de la oferta educativa, aunque existen particularidades en cada país, comparten una serie de fundamentos y principios comunes como ser la mejora continua de la Calidad, la Rendición de Cuentas, Pertinencia Social y Relevancia, la Autonomía Institucional con Responsabilidad Social, la Diversidad y Contextualización y la Articulación de Procesos Internos y Externos <sup>97</sup>.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en el Paraguay, podría también estar fundamentado en principios que garanticen

el cumplimiento del derecho a una educación integral y permanente, tal como lo establece el Artículo 73 de la Constitución Nacional de la República del Paraguay, estos principios fundamentales que rigen la educación superior en el país, enfatizando en tres pilares fundamentales como: la excelencia académica, la pertinencia social y la autonomía universitaria <sup>98,99</sup>.

En el contexto de los sistemas de calidad con fines de acreditación, estos principios adquieren especial relevancia, ya que sirven como marco normativo para garantizar que las instituciones de educación superior (IES) cumplan con estándares que promuevan el desarrollo integral de la sociedad en su conjunto <sup>97</sup>.

<sup>97</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (s.f.). Lineamientos para la acreditación de carreras de grado. <https://www.anaees.gov.py/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-de-carreas-de-grado/>

<sup>98</sup> Paraguay. Asamblea Nacional Constituyente. (1992). Constitución Nacional de la República del Paraguay. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9580/constitucion-nacional->

<sup>99</sup> Paraguay. Congreso Nacional. (2013). Ley N° 4995/13 "De Educación Superior". <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4401/ley-n-4995-de-educacion-superior>.

### **Excelencia Académica y Evaluación de la Calidad**

La excelencia Académica y Evaluación de la Calidad es tratada en el inciso primero del Artículo 73 establece que la educación superior debe promover "la excelencia, la investigación y la difusión del conocimiento", en este sentido, los procesos de acreditación deben incorporar indicadores que midan la cualificación del profesorado (formación académica, producción científica y pedagógica), la suficiencia académica de los egresados (los resultados de aprendizaje, mediante mecanismos de evaluación interna y externa), la rigurosidad de los planes de estudio, asegurando su actualización conforme a avances disciplinares y demandas sociales <sup>97, 98</sup>.

### **Pertinencia Social y Vinculación con el Entorno**

En cuanto a la pertinencia social y vinculación con el entorno también exige que la educación superior contribuya al "desarrollo nacional" y a la "formación humana". Esto implica que los procesos de acreditación deben evaluar la vinculación con el sector productivo y las comunidades, mediante proyectos

de extensión universitaria y prácticas profesionales, la inclusión educativa, garantizando acceso y permanencia de grupos históricamente excluidos, la responsabilidad social universitaria, reflejada en políticas de sostenibilidad y ética profesional. Un sistema de calidad robusto incorporará estas dimensiones en sus estándares, evitando reduccionismos técnicos que ignoren el impacto social de las IES <sup>97-98</sup>.

### **Autonomía Universitaria y Autorregulación**

En relación con la autonomía universitaria y la autorregulación, la Constitución garantiza la autonomía universitaria (art. 73, inc. 3), pero esta no debe interpretarse como ausencia de fiscalización, por el contrario, los mecanismos de acreditación deben respetar la diversidad institucional, adaptando criterios a las misiones específicas de cada universidad (públicas, privadas, comunitarias), fomentar la autorregulación, mediante la creación de comités internos de calidad que preparen a las IES para evaluaciones externas y evitar injerencias políticas, asegurando que los órganos evaluadores actúen con independencia técnica <sup>97, 98</sup>.

---

<sup>97</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (s.f). Lineamientos para la acreditación de carreras de grado. <https://www.aneaes.gov.py/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-de-carreras-de-grado/>

<sup>98</sup> Paraguay. Asamblea Nacional Constituyente. (1992). Constitución Nacional de la República del Paraguay. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9580/constitucion-nacional->

<sup>99</sup> Paraguay. Congreso Nacional. (2013). Ley N° 4995/13 "De Educación Superior". <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4401/ley-n-4995-de-educacion-superior>.

## Estándares de Evaluación

Los estándares propuestos buscan equilibrar la calidad formativa con el compromiso social, cultural y ético de las IES, asegurando que cumplan su rol como agentes de desarrollo humano y transformación social. Estos estándares evalúan desde una doble dimensión: la excelencia académica (calidad docente, calidad del egresado, investigación rigurosa) y el impacto social (equidad, pertinencia cultural, contribución al desarrollo local y regional). A continuación, se detallan las dimensiones e indicadores clave <sup>99</sup>:

- **Planes de estudio:** Diseñados bajo enfoques decoloniales y pensamiento crítico con transformación social, integrando conocimientos disciplinares, habilidades prácticas y valores éticos. Indicadores: perfiles de egreso alineados con necesidades sociales/laborales; actualización periódica de currículos (mínimo cada 5 años); inclusión de metodologías innovadoras (aprendizaje basado en proyectos, investigación aplicada, IA en innovaciones andragógicas)<sup>97</sup>.
- **Docentes:** Formación académica sólida, experiencia pertinente y compromiso con la educación integral. Indicadores: mínimo 80% con posgrado; participación en vinculación social/investigación; evaluaciones periódicas de desempeño (pedagógico y ético).
- **Investigación:** Contribución al desarrollo nacional y solución de problemas comunitarios. Indicadores: proyectos en sectores estratégicos (salud, educación, medio ambiente, tecnología); publicaciones indexadas/divulgativas; patentes/innovaciones con impacto <sup>99</sup>.
- **Inclusión y equidad:** Políticas para acceso/permanencia de grupos excluidos. Indicadores: porcentaje de estudiantes de bajos recursos/pueblos originarios/discapacidad; becas/tutorías; adaptaciones multiculturales; proyectos de extensión (capacitación laboral, alianzas con empresas/ONG/gobiernos).
- **Contenidos transversales:** Justicia social, paz y DDHH. Indicadores: cursos obligatorios en ética/interculturalidad; participación en proyectos de DDHH/sostenibilidad;

<sup>97</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (s.f.). Lineamientos para la acreditación de carreras de grado. <https://www.aneaes.gov.py/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-de-carreras-de-grado/>

<sup>99</sup> Paraguay. Congreso Nacional. (2013). Ley N° 4995/13 "De Educación Superior". <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4401/ley-n-4995-de-educacion-superior>.

mecanismos contra violencia de género/acoso.

- **Egresados:** Compromiso con desafíos nacionales. Indicadores: tasa de empleabilidad en sectores prioritarios (educación pública, salud, agroindustria); graduados en zonas rurales/vulnerables; impacto en políticas públicas.
- **Gobernanza:** Transparencia y democracia. Indicadores: órganos participativos (consejos estudiantiles/docentes); publicación de informes financieros/académicos.
- **Sostenibilidad:** Prácticas ecoeficientes. Indicadores: políticas de reducción de huella ecológica; inclusión en planes de estudio (ingenierías verdes, economía circular).

La aplicación de este artículo en los sistemas de calidad para la acreditación exige un equilibrio entre estándares mínimos e identidad institucional (Asamblea Nacional Constituyente, 1992). Los

principios de excelencia, pertinencia y autonomía deben traducirse en indicadores cualitativos/cuantitativos que impulsen una educación transformadora. Para ello, es esencial la colaboración entre ANEAES, CONES, CONACyT, MEC, CONEC y las IES, bajo un enfoque de mejora continua coherente con planes de desarrollo nacional <sup>97,98</sup>.

Este enfoque asegura que la acreditación no sea un mero trámite, sino un mecanismo para garantizar el derecho a una educación superior transformadora, como lo exige el Artículo 73 de la Constitución (Asamblea Nacional Constituyente, 1992) <sup>98</sup>.

### Recomendaciones

Priorizar la autoevaluación participativa (involucrando estudiantes, comunidades y empleadores); umbrales diferenciados por tipo de IES; metodologías cualitativas (estudios de caso, testimonios, evaluaciones de docentes/egresados/investigaciones) <sup>97</sup>.



---

<sup>97</sup> Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (s.f.). Lineamientos para la acreditación de carreras de grado. <https://www.aneaes.gov.py/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-de-carreras-de-grado/>  
<sup>98</sup> Paraguay. Asamblea Nacional Constituyente. (1992). Constitución Nacional de la República del Paraguay. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9580/constitucion-nacional->

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## CAPÍTULO I

1. Godoy, Pedro. (2025) *Aportes y Reflexiones sobre la Educación Superior*. CEDEL. (4ª edición).
2. 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/>.
3. 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>.
4. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2020). *Modelo Nacional de Evaluación de la Educación Superior: Conceptos Fundamentales*. Asunción, Paraguay: ANEAES.
5. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.
6. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.

## CAPÍTULO II

7. María José Lemaitre (2016, pag. 4).
8. Carlos Buenos Suarez (2023, pag. 25)
9. Latapí, P. (1980). *Análisis de un sexenio de educación en México, 1970-1976*. Editorial Nueva Imagen.
10. Aportes de la acreditación de la carrera de enfermería para la gestión en la definición de políticas educativas de la universidad privada María Serrana. 2023. Fdo. de la Mora. Paraguay.
11. Poder Legislativo de Paraguay. Ley N° 4995/2013 de Educación Superior. [www.bacn.gov.py](http://www.bacn.gov.py).
12. Ministerio de Educación y Ciencias (2023). Estatuto del Educador, Ley N° 1725/2001.
13. Juntos por la Educación (2024). *Desarrollo Profesional Docente en Paraguay*.
14. Organización de Estados Iberoamericanos (2025). *Políticas Publicas Educativas para el Futuro*.
15. OEI (2025). *Retos y oportunidades en la educación superior paraguaya*.
16. Banco Interamericano de Desarrollo (2024). *Innovación y educación: La formación do-*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- cente en América Latina.
17. UNESCO (2023). Informe Mundial de Seguimiento de la Educación.
  18. Plan Nacional de Transformación Educativa 2030 (PNTE 2030). Ministerio de Educación y Ciencias, Paraguay.
  19. Vallaey, F. (2014). *Responsabilidad social universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades*. Universidad del Pacífico.
  20. De Sousa Santos, B. (2010). *La universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. CLACSO.
  21. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. (2024). Matriz de evaluación – Primera Fase. ANEAES.
  22. Congreso Nacional (2013). Ley No 4995/2013 de Educación Superior. Recuperado de <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4401/ley-n-4995-de-educacion-superior>.
  23. Bobbio, N. (1992). Igualdad y libertad. Paidós
  24. Butler, J. (2010). Marcos de guerra: Las vidas lloradas. Editorial Paidós.
  25. Heise, L. (2011). *What works to prevent partner violence? An evidence overview*. Strive Research Consortium.
  26. Comité CEDAW (2017). *Observaciones generales sobre la violencia contra la mujer*. Naciones Unidas. <https://www.ohchr.org>.
  27. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2019). *A guide for gender equality in teacher education policy and practices*. UNESCO
  28. Crenshaw, K. (1991). *Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color*. Stanford Law Review.
  29. Morley, L. (2013). *Women and higher education leadership: Absences and aspirations*. Leadership Foundation for Higher Education.
  30. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Asunción FACSO–UNA. (2023). *Protocolo de intervención ante situaciones de violencia basada en género y/o discriminación*. Universidad Nacional de Asunción.
  31. Universidad Autónoma de Encarnación UNAE. (2024). *Protocolo institucional contra la violencia y el acoso*. Universidad Autónoma de Encarnación.
  32. Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo UNVES. (2024). *Protocolo de prevención y atención de acoso laboral y sexual*. Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo.
  33. Pirela de Faría, L., & Prieto de Alizo, L. (2006). Perfil de competencias del docente en la función de investigador y su relación con la producción intelectual. *Opción*, 22(50), 159-177.
  34. IV Congreso de Internacionalización de la Educación Superior se inicia en la UNA (2024)
  35. Quintín, J., Zarza Díaz, C., Riquelme Meza, G., Ovelar Pereira, R. (2024) Experiencias de Estudiantes Universitarios en Movilidad Académica Internacional, Paraguay 2024. Re-

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- vista Científica Estudios e Investigaciones digital ISSN 2523-6113 - print ISSN 2310-3507.
36. CONES. (2017). Libro Blanco para la Educación Superior. <https://backupcones.com/libro-blanco-para-la-educacion-superior/>.
  37. CONES. (2020) Revisión y Aprobación. Libro Blanco para la Educación Superior. <https://cones.gov.py/>
  38. Ministerio de Educación y Ciencias – Paraguay. Plan Nacional de Educación 2024. [https://mec.gov.py >MEC\\_plan-educacional-2024](https://mec.gov.py>MEC_plan-educacional-2024).
  39. Mentges, M. J., y Costa, M. (2023). Internacionalización de la educación superior: concepciones, modelos y desafíos. *Revista Educa UMCH*, (22), 21–44
  40. Benítez Ortiz, S. y Gauto Montiel, M. (2015) La Movilidad Estudiantil Como Estrategia de Internacionalización en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Cultura Guaraní. *Unihumanitas – Académica y de Investigación* N°3.
  41. Muñoz Varela, L. (2018) Capacidades y estrategias de internacionalización del posgrado en la Universidad de Costa Rica. *Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 18, núm. 1, pp. 99-132, 2018. Instituto de Investigación en Educación, Universidad de Costa Rica.
  42. NUSSBAUM, M. C. (2012) Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano, traducción del inglés de Albino Sánchez Mosquera. Barcelona, Espasa, 266 pp.
  43. Normas de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno MECIP. (2015). Paraguay.
  44. Programa de Educación Superior de la UNESCO y el I.I.E.P., en colaboración con el Centro Regional de Educación Superior de África. (2013). África.
  45. ANECA (2024). Nueva guía del modelo AUDIT, en: <https://www.aneca.es/-/nueva-gu%C3%ADa-del-modelo-audit>.
  46. Guía de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano. 2021. La educación es de todos. Mineducación. Colombia.
  47. Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141\\_es.pdf?sequence=28&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141_es.pdf?sequence=28&isAllowed=y)
  48. Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos Educación, Política y Valores*. 9(1). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700008&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700008&script=sci_arttext).
  49. Pita, B. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-152. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>.
  50. Pulido, O. (2017). Política pública y política educativa: una reflexión sobre el contexto. *Revista Educación y Ciudad*, (33), 13-28. <https://doi.org/10.36737/01230425.v0.n33.2017.1641>.
  51. Sosa, J. y Rey, N. (2019). Principios y valores en la Gestión y en la Administración Pública. *Administración & Desarrollo*, 49(1), 85-99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- codigo=8121581.
52. Morgado, C., Zavala, J y Argüelles, J. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. *Cienciamatria*, 5(9), 48-72. DOI: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.99>.
  53. Mimbela, R. (2021). Habilidades directivas y gestión escolar en la red 09, Ugel 01, San Juan de Miraflores. [Tesis de maestría Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77284>.
  54. Brunila, K. y Nehring, D. (2023). Precision education governance and the high risks of fabrication of future-oriented learning human kinds. *Research Papers in Education*. <https://doi.org/10.1080/02671522.2023.2212688>.
  55. Shi, J. y Coates. H. (2021). Constructing Higher Education Evaluation Systems for the Global Era. *International Journal of Chinese Education*, 7 (2): 175–180. doi:10.1163/22125868-12340095.
  56. Resolución N° 977. Por la cual se aprueban las políticas de gestión y desarrollo del talento humano en su versión 5 del Ministerio de Industria y Comercio. 2022. Paraguay.
  57. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. McGraw/Interamericana Editores S.A.
  58. Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27 (53), 57–72. <https://doi.org/10.18800/educacion.201802.004>.
  59. Menon, D. S. (2015, Nov-Dec). HRM in Higher Education: The Need of the Hour. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 5(6). Retrieved from [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).
  60. Sahni, A. A. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (pp. 361-370). Turkey. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.044.
  61. Omebe, D. (. (2014). Human Resource Management In Education: Issues And Challenges. *British Journal of Education*, 2(7), 26-31. Retrieved from [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org).
  62. Paraguay. (1992). Constitución Nacional de la República del Paraguay.
  63. Universidad Nacional de Asunción (UNA). (s.f). Inclusión y Equidad en la Educación Superior. UNA, Embajada Británica en Asunción y CEAMSO. <https://www.ceamso.org.py/publicaciones>.
  64. SENADIS. (2020). *Educación Inclusiva en la Universidad*.
  65. López Avalos, A. M. (2024). Educación Inclusiva en la Educación Superior. Una Indagación desde la perspectiva del equipo educativo de una facultad de la Universidad de Concepción. *Revista Científica De Iniciación a La Investigación*, 9(1). <https://revista-cientifica.uaa.edu.py/index.php/rcuaa/article/view/1716>.
  66. Martínez Fariña, C. (2022). Guía para implementar la inclusión y la accesibilidad. Instituto Desarrollo (ID). [https://desarrollo.edu.py/dt\\_portfolios/guia-para-implementar-la-inclusion-y-la-accesibilidad/](https://desarrollo.edu.py/dt_portfolios/guia-para-implementar-la-inclusion-y-la-accesibilidad/).
  67. Giménez Rodríguez, D. H. (2024). Políticas y Estrategias de Inclusión Educativa en la

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Educación Superior. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(1). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10211](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10211).
68. Ortiz González, Y. D. C., & Vega, N. (2024). La inclusión en el contexto de la educación superior. Oportunidades de aprendizaje para todos en las IES. En *Desafíos educativos, inteligencia artificial y tecnologías del aprendizaje y el conocimiento* (Capítulo 14). Instituto Nacional de Educación Superior (INAES). <https://www.investigacioninaes.edu.py/Publicaciones/index.php/RC/issue/view/iatic>.
  69. Garduño Teliz, E., Damián Julián, F., Méndez Bahena, N. E., & Miranda Ramírez, A. (2024). Inclusión educativa desde la universidad: formación, sensibilización y concientización. *Aula Pyahu, Revista de Formación Docente y Enseñanza*, 2(4). <https://revistascientificas.una.py/index.php/rap/article/view/5046>.
  70. Pinto, A. S. V. (2022). El rol de la educación superior en la garantía de los derechos de las personas privadas de libertad en Ecuador. *Uniandes Episteme. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 9(1), 69-85.
  71. Scarfó, F. J., Inda, M. A., & Dappello, V. (2014). Formación en educación en contextos de privación de la libertad desde una perspectiva de Derechos Humanos.
  72. Franco, M. C. (2024). *Derecho a la educación superior en contextos de privación de libertad: Propuesta de inclusión para las Instituciones de Educación Superior en Paraguay* Tesis de Maestría, Universidad Autónoma del Sur.
  73. INTEC. (2016). Política de Comunicación Institucional. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
  74. Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Academia.edu*.
  75. Universidad de Guanajuato (UGTO). (2018). Estrategia de Comunicación Institucional. Universidad de Guanajuato. México.
  76. Suma Fraternidad. (2020). Principios de Comunicación Institucional.
  77. Juran, Joseph (1990). *Juran y la Planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
  78. CINDA-Universia (2012). Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012. Santiago de Chile: RIL editores.
  79. Gaftandzhieva, S., Doneva, R. y Jagatheesaperumal, S. K. (2023). Approaches and Tools for Quality Assurance in Distance Learning: State-of-play. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(8). Bardakci, S. (2025). Revelar perspectivas académicas: aseguramiento de la calidad en la educación abierta y a distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 33(17).
  80. Bardakci, S. (2025). Revelar perspectivas académicas: aseguramiento de la calidad en la educación abierta y a distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 33(17).
  81. Medina Marín, M., Merchán Merchán, M. A. y López Barrera, E. A. (2025). Aseguramiento calidad de la educación superior virtual: Identificación de dimensiones clave en perspectiva del contexto Colombiano. *Revista Boletín Redipe*, 14(5).
  82. UNESCO IESALC. (2023). Antecedentes, diagnóstico actual y perspectivas de la calidad de

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
83. Muñoz Castro, J. R., Beltrán Russell, M. E. y Buenrostro Piñeyro, M. E. (s.f.). *Aseguramiento de la Calidad de Programas de Educación a Distancia: UVEG, un caso de éxito*.
  84. Knust Graichen, R. (2023). Aseguramiento de la calidad pedagógica de cursos virtuales.
  85. Sánchez Cuevas, M., Vega Lebrun, C. A. y Amador Pérez, S. E. (2023). Aseguramiento de la calidad de la enseñanza en el contexto de una 'educación a distancia de emergencia'.
  86. Rama, C. y Domínguez Granda, J. (Eds.). (2011). *El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Virtual*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH); Observatorio de la Educación Virtual de América Latina y el Caribe de Virtual Educa.
  87. Zawacki-Richter, O. et al. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence in education. *Computers & Education*, \*131\*, 33-47.
  88. UNESCO. (2021). *AI and Education: Guidance for Policy Makers*. <https://unesdoc.unesco.org>.
  89. Pedró, F. et al. (2022). *Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities*. OECD.
  90. Voigt, P. et al. (2023). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*. Springer.
  91. ANEAES. (2023). *Lineamientos para la acreditación de carreras de grado*.
  92. DGEEC. (2023). *Informe sobre acceso tecnológico en educación superior paraguaya*. Asunción.
  93. Selwyn, N. (2022). *Education and Technology: Key Issues and Debates*. Bloomsbury.
  94. IEEE. (2022). *Standard for Transparency of Autonomous Systems*.
  95. UNESCO. (2023). *Marco ético para la IA en educación*. París.
  96. Santos, B. (2022). *Epistemologías del Sur*. Siglo XXI.
  97. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (Año). *Lineamientos para la acreditación de carreras de grado*. <https://www.aneaes.gov.py/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-de-carreras-de-grado/>.
  98. Paraguay. Asamblea Nacional Constituyente. (1992). *Constitución Nacional de la República del Paraguay*. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9580/constitucion-nacional->.
  99. Paraguay. Congreso Nacional. (2013). *\*Ley N° 4995/13 "De Educación Superior"\**. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4401/ley-n-4995-de-educacion-superior>.








ISBN: 978-99925-224-9-3



 Centro de Estudios Integrales CEDEI

 Centro de Estudios Integrales

 cedei\_py  @cedeipy