



X.99890.PJ

«SESQUICENTENARIO DE LA EPOPEYA NACIONAL: 1864 – 1870»

MEC
Misión y Visión
Resolución N° 989/2020



Poder Ejecutivo
Ministerio de Educación y Ciencias
Resolución N° 40

POR LA CUAL SE ESTABLECE EL MARCO ORIENTADOR PARA LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS.

Asunción, 25 de enero de 2022

VISTO: El Memorándum DGG N° 18 de fecha 4 de enero de 2022, presentado por la Dirección General de Gabinete de este Ministerio, y;

CONSIDERANDO: Que, a través del mismo se remite el Memorándum 1322 de fecha 30 de diciembre de 2021 de la señora Alcira Sosa, Viceministra de Educación Básica, mediante el cual adjunta el proyecto de Resolución «Por la cual se establece el marco orientador para los procesos de participación social en la política de gestión educativa del Ministerio de Educación y Ciencias»;

Que, la Constitución Nacional, en su artículo 1° declara a la República del Paraguay como un Estado unitario descentralizado que adopta para su gobierno la democracia representativa, participativa y pluralista, fundada en el reconocimiento de la dignidad humana, en ese sentido, uno de los fines de la educación es el respeto a los derechos humanos y a los principios democráticos como base fundamental para el desarrollo de políticas participativas, por tanto, en el capítulo VII - De la educación y cultura, establece que toda persona tiene derecho a la educación integral y permanente, que como sistema y proceso se desarrolla en el contexto de la cultura de la comunidad «Sus fines 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. La erradicación del analfabetismo y la capacitación para el trabajo son también objetivos permanentes del sistema educativo»;

Que, la Carta Magna en el artículo 75 «De la responsabilidad educativa» indica «La educación es responsabilidad de la sociedad y recae en particular en la familia, en el Municipio y en el Estado...» así también, en el artículo 76 «De las obligaciones del Estado» señala el carácter obligatorio de la educación escolar básica, y gratuito en las escuelas públicas. La organización del sistema educativo es responsabilidad esencial del Estado, con la participación de las distintas comunidades educativas. Este sistema abarca a los sectores públicos y privados, así como al ámbito escolar y extraescolar;

Que, asimismo, en el artículo 62 «De los pueblos indígenas y grupos étnicos», se reconoce la existencia de los Pueblos Indígenas, definidos como grupos de cultura a la formación y la organización del Estado paraguayo, asimismo, en el artículo 63 «De la identidad étnica», se establece el reconocimiento y la garantía del derecho de los pueblos indígenas a preservar y a desarrollar su identidad étnica en el respectivo hábitat. Tienen derecho, asimismo, a aplicar libremente sus sistemas de organización política, social, económica, cultural y religiosa, al igual que la voluntaria sujeción a sus normas consuetudinarias para la regulación de la convivencia interna siempre que ellas no atenten contra los derechos fundamentales establecidos en esta Constitución. En los conflictos jurisdiccionales se tendrá en cuenta el derecho consuetudinario indígena;





X.99890.PJ

«SESQUICENTENARIO DE LA EPOPEYA NACIONAL: 1864 – 1870»

MEC
Misión y Virión
Resolución N° 989/2020



Poder Ejecutivo
Ministerio de Educación y Ciencias
Resolución N° 40

POR LA CUAL SE ESTABLECE EL MARCO ORIENTADOR PARA LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS.

-2-

Que, en el artículo 65 «Del derecho a la participación» garantiza a los pueblos indígenas el derecho a participar en la vida económica, social, política y cultural del país, de acuerdo con sus usos consuetudinarios, esta Constitución y las leyes nacionales; y en el artículo 66, «De la educación y la asistencia», menciona: «El Estado respetará las peculiaridades culturales de los pueblos indígenas especialmente en lo relativo a la educación formal...»;

Que, la Ley N° 1264/1998 «General de Educación», señala entre sus fines la preparación para participar en la vida social, política, cultural como actor reflexivo y creador en el contexto de una sociedad democrática, libre, solidaria y en la formación de los derechos fundamentales, en el ejercicio de la tolerancia y la libertad. Entre sus principios fundamentales establece la participación y colaboración de los padres, madres o tutores en todo el proceso educativo, la práctica de hábitos de comportamiento democrático, así como la metodología activa que asegure la participación del alumnado en los procesos de enseñanza y aprendizaje;

La Ley N° 1725/2001 «Que establece el estatuto del Educador» que en el artículo 9° reza «Son funciones docentes la labor de enseñanza en aulas de centros, establecimientos e instituciones educativas públicas, privadas o privadas subvencionadas; la planificación, el desarrollo y la evaluación del proceso de aprendizaje y, de acuerdo con las disposiciones legales específicas, la realización de actividades complementarias que coadyuven a mejorar la calidad de la educación»;

Que, la Ley N° 1680/2001 «Código de la Niñez y la Adolescencia», establece y regula los derechos, garantías y deberes de niñas, niños y adolescentes, conforme a lo dispuesto en la Constitución Nacional, la Convención sobre los Derechos del Niño, los instrumentos internacionales sobre la protección de los derechos humanos aprobados y ratificados por el Paraguay, y las leyes. En su artículo 20, contempla el derecho a la educación: niñas, niños y adolescentes tienen derecho a una educación que les garantice el desarrollo armónico e integral de su persona, y que les prepare para el ejercicio de la ciudadanía. Asimismo, en el artículo 21, refiere al Sistema Educativo: El sistema educativo garantizará al niño, niña y adolescente, en concordancia con lo dispuesto en la Ley General de Educación: a) el derecho a ser respetado por sus educadores; b) el derecho de organización y participación en entidades estudiantiles; c) la promoción y difusión de sus derechos; d) el acceso a escuelas públicas gratuitas cercanas a su residencia; y e) el respeto a su dignidad;

La Ley N° 3231/2007 «Que crea la Dirección General de Educación Escolar Indígena», reconoce y garantiza el respeto y el valor de la existencia de la educación indígena. Todos los miembros de los pueblos y las comunidades indígenas tienen garantizada una educación inicial, escolar básica y media acorde a sus derechos, costumbres y tradiciones, con la finalidad de fortalecer su cultura y posibilitar su participación activa en la sociedad;





X.99890.PJ

«SESQUICENTENARIO DE LA EPOPEYA NACIONAL: 1864 – 1870»

MEC
Misión y Visión
Resolución N° 989/2020



Poder Ejecutivo
Ministerio de Educación y Ciencias
Resolución N° 40

POR LA CUAL SE ESTABLECE EL MARCO ORIENTADOR PARA LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS.

-3-

La Ley N° 3488/2008 «Que modifica el artículo 127 de la Ley N° 1264/98 "General de Educación"», garantiza la autonomía de la organización estudiantil mediante estatutos, cuyas cláusulas estarán acordes con la Constitución Nacional, el Código Electoral y el Código Civil, en lo referente a las asociaciones de utilidad pública, en cuanto le sea aplicable;

La Ley N° 4088/2010 «Que establece la gratuidad y obligatoriedad de la Educación Inicial y Media», tiene por objetivo fomentar la educación en todos sus niveles, utilizando el derecho que tiene toda persona a una educación integral, permanente y en igualdad de oportunidades. Cabe mencionar que, en su artículo 2°, menciona que la gratuidad y obligatoriedad de la Educación Inicial y Media en las escuelas públicas de gestión oficial.

Que, en la Ley N° 4251/2010 «De lenguas», se garantiza el uso y respeto a las lenguas indígenas y la lengua de señas, así también, en el artículo 2° indica: «De la pluriculturalidad. El Estado paraguayo deberá salvaguardar su carácter pluricultural y bilingüe, velando por la promoción y el desarrollo de las dos lenguas oficiales y la preservación y promoción de las lenguas y culturas indígenas...». Asimismo, el artículo 27 reza: «De la participación de la comunidad educativa. El Ministerio de Educación y Cultura dará participación a la comunidad educativa en la toma de decisiones acerca de la elección de la lengua de alfabetización inicial. La elección del diseño de educación bilingüe resultará de la aplicación de instrumentos de evaluación de competencia lingüística al educando y de los compromisos colectivos asumidos por la comunidad educativa»;

La Ley N° 4758/2012 «Que crea el Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo (FONACIDE) y el Fondo para la Excelencia de la Educación y la Investigación», en sus artículos 19 y 20, establece que el FONACIDE estará destinado exclusivamente al financiamiento de proyectos de inversión pública y de desarrollo. El Fondo para la Excelencia de la Educación e Investigación tiene como objetivo financiar, prioritariamente, los programas y proyectos especificados en la ley. Entre ellos se encuentra programas de organización, formación y fortalecimiento de Redes de Cooperación escolar de Padres y Tutores de alumnos, así como de las comunidades en las que se encuentren insertas las escuelas y colegios públicos, para que participen y fomenten activamente en el mejoramiento de la calidad y oferta educativa de los niños y jóvenes de la comunidad, a través de controles y participación activa en el proceso educativo, al que se destinará entre el 3% (tres por ciento) y 5% (cinco por ciento) del presupuesto anual del Fondo;

Que, la Ley N° 5136/2013 «De Educación Inclusiva», tiene por objeto establecer las acciones correspondientes para la creación de un modelo educativo inclusivo dentro del sistema regular, que remueva las barreras que limiten el aprendizaje y la participación, facilitando la accesibilidad de los alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo por medio de recursos humanos calificados, tecnologías adaptativas y un diseño universal;



Ubicación GPS





X.99890.PJ

«SESQUICENTENARIO DE LA EPOPEYA NACIONAL: 1864 – 1870»

MEC
Misión y Visión
Resolución N° 989/2020



Poder Ejecutivo
Ministerio de Educación y Ciencias
Resolución N° 40

POR LA CUAL SE ESTABLECE EL MARCO ORIENTADOR PARA LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS.

-4-

Que, Ley N° 4853/2013 «Que regula la conformación, organización y funcionamiento de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) en las Instituciones Educativas del país», constituida como organismo de cogestión, apoyo y colaboración en las instituciones educativas de Gestión Oficial, Privada y Privada Subvencionada de los Niveles de Educación Inicial y Escolar Básica, y Educación Media del país. Las ACE se constituyen con el objeto de cooperar con el Estado en forma participativa y organizada a fin de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de la educación. Estarán conformadas únicamente por padres, madres, encargados o tutores de alumnos matriculados en la institución educativa correspondiente, y promoverán los principios rectores de su vida institucional: la participación democrática, la justicia social, la inclusión, la solidaridad, equidad de género, respeto y transparencia en la gestión y la no discriminación en el ámbito educativo escolar, desde la perspectiva de los derechos humanos. Así también, en el artículo 26 dispone: «En las comunidades indígenas, la conformación de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) se subordinará a las formas de organización y participación de los pueblos indígenas garantizados por la Constitución Nacional y establecidos en las disposiciones legales y administrativas que regulan la materia»;

La Ley N° 5749/2017 «Que establece la Carta Orgánica del Ministerio de Educación y Ciencias», en el artículo 3° «Competencia» reza «El Ministerio de Educación y Ciencias es el órgano rector del sistema educativo nacional y como tal, es responsable de establecer la política educativa nacional en concordancia con los planes de desarrollo nacional, conforme lo dispone la Constitución Nacional y la Ley N° 1264/98 "GENERAL DE EDUCACIÓN"», asimismo, en el artículo 5° «Funciones», menciona que esta Secretaría de Estado debe establecer los mecanismos institucionales que permitan la participación social en el diseño, desarrollo y ejecución de las políticas, así también se expresa que el MEC debe fortalecer la capacidad de gestión con la introducción del sistema de información que propicien la rendición de cuenta, la buena gestión de los asuntos públicos y el uso racional de los recursos, a su vez que una de las funciones es el diseño y la implementación de un sistema de comunicación social interno y externo a este Ministerio, que aporte en la construcción de una política de inclusión de los actores del sistema y potencie la identidad, el sentido de pertenencia, la participación social, la transparencia y la rendición de cuentas;

Que, en el artículo 7° «Política de Gestión», se refiere al fortalecimiento de los mecanismos para lograr una gestión democrática representativa, participativa, descentralizada e inclusiva, a fin de potenciar la integración, el control social y el acceso a la información y la rendición de cuentas, también menciona la promoción del ordenamiento territorial de los servicios educativos y la armonización de todos los niveles del sistema educativo en favor del cumplimiento de sus fines y por último menciona que se debe impulsar la participación y vigilancia de los actores educativos. El control social debe ser desarrollado en la comunidad educativa para dotar a la educación de mecanismos de retroalimentación;





X.99890.PJ

«SESQUICENTENARIO DE LA EPOPEYA NACIONAL: 1864 – 1870»

MEC
Misión y Visión
Resolución N° 989/2020



Poder Ejecutivo
Ministerio de Educación y Ciencias
Resolución N° 989

POR LA CUAL SE ESTABLECE EL MARCO ORIENTADOR PARA LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS.

-5-

Que, en el artículo 17 «Funciones del ministro», menciona que el Ministro de Educación y Ciencias es la máxima autoridad institucional, y, tiene la función de garantizar la continuidad de las políticas educativas y la participación de todos los organismos y sectores involucrados en la construcción de los planes, programas y proyectos de educación y ciencias;

Que, la mencionada Ley 5749/2017 en el artículo 66 establece las funciones de la Dirección General de Desarrollo Educativo entre las cuales se menciona la de articular las políticas de ciencias y tecnología en la escuela para mejorar la cohesión y la participación ciudadana y crítica, así mismo, en el artículo 67 indica las funciones de la Dirección General Gestión Educativa Departamental que tiene a su cargo las supervisiones y las instituciones educativas y debe promover la constitución y funcionamiento de los Consejos Educativos Departamentales y otras formas de organización y participación; elaborar y actualizar el diagnóstico de la situación de cada Departamento en coordinación con la planificación y las diferentes direcciones misionales; promover la participación de municipios, padres de familia, gremios docentes y otras organizaciones y por último, coordinar la ejecución de programas de apoyo y acompañamiento a las instituciones públicas y organizaciones de padres, estudiantes y gremiales, para fortalecer la cultura democrática y la implementación de programas sociales de voluntariado, liderazgo estudiantil, tutoría, formación en servicio y otros que pudieran surgir;

Que, dicha Ley en el artículo 95, establece la conformación del Consejo Departamental de Educación, y expresa que está constituido por: el Gobernador quien preside, un intendente en representación de sus pares en el Departamento, el Director Educativo Departamental del Ministerio, el Secretario de Educación de la Gobernación, un representante de Gremios Docentes debidamente acreditados, un representante de las Cooperadoras Escolares, un representante de Gremios Estudiantiles y otros representantes de la sociedad, conforme a las características del Departamento, pudiendo ser: Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, Universidades, Iglesias, Gremios de la producción;

Que, por Resolución N° 17198/2010 «Por la cual se faculta a la Dirección General de Educación Escolar Indígena a conformar, reconocer y habilitar al Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI)...», se designa como instancia responsable de la conformación, reconocimiento y habilitación del Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI), , así mismo, como agente responsable en la administración de fondos destinados para el mejoramiento de las instituciones, conforme a los requisitos preestablecidos en todos los niveles educativos a la Dirección General de Educación Escolar Indígena dependiente de este Ministerio;

La Resolución N° 15917/2015 «Por la cual se reglamenta la creación y conformación del Equipo de Gestión de Instituciones Educativas en establecimientos, Centros Educativos e Instituciones de Gestión Oficial, de los niveles de Educación Inicial y Escolar Básica y Educación Media de este Ministerio». El Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE) es



Ubicación GPS





X.99890.PJ

«SESQUICENTENARIO DE LA EPOPEYA NACIONAL: 1864 – 1870»

MEC
Misión y Visión
Resolución N° 989/2020



Poder Ejecutivo
Ministerio de Educación y Ciencias

Resolución N° 40

POR LA CUAL SE ESTABLECE EL MARCO ORIENTADOR PARA LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS.

-6-

una organización constituida por educadores, padres/madres/tutores y alumnos, integrados legal y democráticamente, bajo el liderazgo de la dirección de la institución educativa que apoyan, colaboran y gestionan de manera participativa el servicio público de educación para el mantenimiento, desarrollo y mejora de la calidad de la educación en el marco del proyecto educativo institucional;

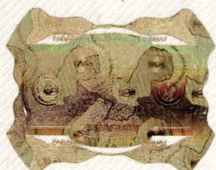
Que, en la Resolución N° 1/2016 «Por la cual se reglamenta la conformación y registro de las Organizaciones Estudiantiles, correspondientes a Instituciones Educativas de Gestión Oficial y Privada Subvencionada de este Ministerio», se dispone desarrollar la cultura de la participación en cada institución educativa y promover la conformación de organizaciones estudiantiles, teniendo en cuenta que la participación organizada, inclusiva y democrática, contribuye a crear capital social, así como el empoderamiento de las acciones y la construcción conjunta del mejoramiento de la calidad educativa;

Que, en la Resolución DGEEI N° 9/2018, que aprueba el manual para conformación de equipos de gestión comunitaria indígena (EGCI), en todas las instituciones educativas indígenas del país, se establece que el Equipo de Gestión Comunitaria Indígena - EGCI es una organización sin fines de lucro, con objetivos definidos, conformados por representantes de las familias que integran la comunidad educativa (Líder comunitario, líder religioso, padres, madres, ancianos/as, docentes, directores, alumnos/as, otros);

Que, la «Política de participación en el sector educativo» contempla los lineamientos de acciones que permitirán enfrentar los desafíos educativos y construir la transformación educativa mediante la implementación de una metodología de diálogo, en todos los niveles y con todos los actores a fin de lograr consensos para la mejora de la calidad educativa;

Que, la citada política es producto de un proceso de consultas a diferentes actores de la comunidad educativa iniciado en el año 2019 a través de mesas de trabajo, grupos focales, entrevistas en profundidad, consultas a padres, estudiantes, docentes, a sus respectivas organizaciones y federaciones, la Academia, organizaciones de la sociedad civil con proyectos de impacto en el sector educativo, cuyos resultados fueron presentados en diversos talleres de socialización, constituyendo los insumos que permitieron efectuar los ajustes para la aprobación de las Comisiones Educativas y los Consejos Departamentales de Educación del país;

Que, la misma se rige por los principios basados en una educación integral, permanente y en igualdad de oportunidades, considerando la diversidad cultural y multilingüismo, así como la inclusión, la corresponsabilidad en educación, donde la participación significativa es el eje central de la política educativa en pos de una gestión democrática representativa, participativa y descentralizada donde el diálogo es el principal mecanismo para la participación en dicha gestión;





X.99890.PJ

«SEXQUICENTENARIO DE LA EPOPEYA NACIONAL: 1864 – 1870»

MEC
Misión y Visión
Resolución N° 989/2020



Poder Ejecutivo
Ministerio de Educación y Ciencias
Resolución N° 40

POR LA CUAL SE ESTABLECE EL MARCO ORIENTADOR PARA LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS.

-7-

Que, la mencionada política es un instrumento que ordena y oficializa los espacios de participación ya existentes y crea, a la vez, otros espacios necesarios para el mejoramiento de la gestión educativa participativa, cuya reglamentación estará a cargo del MEC;

Que, la política de participación en el sector educativo se enmarca en lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, así como en el Plan Nacional de Educación y el Plan de Acción Educativa vigente. Además, se encuentra en concordancia con los compromisos internacionales asumidos por el país en relación a los derechos humanos y en particular a los derechos de niñas, niños y adolescentes.

Por tanto, en ejercicio de sus atribuciones legales,

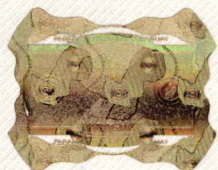
EL MINISTRO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS

RESUELVE:

- 1°.- **ESTABLECER** el marco orientador para los procesos de participación social en la política de gestión educativa del Ministerio de Educación y Ciencias, conforme con el anexo que forma parte de la presente Resolución.
- 2°.- **DISPONER** que la «Política de participación en el sector educativo» es de carácter normativo y registrá en todo el territorio nacional a partir de la fecha de la presente Resolución.
- 3°.- **ENCOMENDAR** a las Direcciones Generales misionales del Viceministerio de Educación Básica y a las Direcciones Departamentales de Educación, así como, a las Supervisiones Educativas, el cumplimiento, acompañamiento y monitoreo de las disposiciones establecidas en la presente norma.
- 3°.- **DEJAR** sin efecto Resoluciones anteriores y contrarias a la presente.
- 4°.- **COMUNICAR** a quienes corresponda y cumplido archivar.

Abg. Derlis Alfredo Noguera
Secretario General
Ministerio de Educación y Ciencias

Juan Manuel Brunetti
MINISTRO
A050287





TEKOMBO'E HA TEMBIKUA
Motenondcha
Ministerio de
EDUCACIÓN y CIENCIAS

■ TETA REKUAI
■ GOBIERNO NACIONAL

Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

Paraguay
de la gente

Estado
Comunidad
Educadores
Estudiantes
Familia

"POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN
EN EL SECTOR EDUCATIVO"

Educación

Ñañemomba'e ñaane mbó'epýre

Participación, clave para la transformación educativa

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO EDUCATIVO

Equipo técnico

Myriam Martínez Rojas

Nilza Gadea Ramírez

Departamento de Desarrollo Personal y Social

Dominique Demellenne

Néstor Samuel Torres

Mónica Fernández

Especialistas

Diseño gráfico

Myriam Martínez Rojas

Néstor Samuel Torres

Colaboraron en la construcción

✓ **Referentes de las Mesas Intersectoriales del Diseño de la Política de Participación:**

- *Academia: Universidad Nacional de Asunción-UNA, Universidad Católica Nuestra Señora de Asunción-UCA y el Instituto Nacional de Enseñanza Superior-INAES.*
- *Maestros destacados de Asunción, Central, Concepción, Cordillera, Paraguari y Amambay.*
- *Referentes de Gremios de educadores.*
- *Referentes de Organizaciones de estudiantes.*
- *Referentes de Organizaciones de padres-MTP*
- *Direcciones Departamentales de Educación.*
- *Organizaciones no gubernamentales: Fundación Alda, CEAMSO, DEQUENI, Enseña por Paraguay, Fe y Alegría, Juntos por la Educación, CIRDA, Investigación para el Desarrollo y la Aso Cedinane.*

✓ **Instancias técnicas del MEC:**

- *Dirección General de Gestión Educativa Departamental (DGGED)*
- *Dirección General de Planificación Educativa (DGPE)*
- *Dirección General de Educación Escolar Indígena (DGEEI)*
- *Dirección General de Educación Inicial*
- *Dirección General del Primer y Segundo ciclo de la Educación Escolar Básica*
- *Dirección General del Tercer ciclo de la Educación Escolar Básica y de la Educación Media.*
- *Dirección General de Bienestar Estudiantil*
- *Dirección General de Derechos Humanos*
- *Dirección de Relaciones Gremiales*

✓ **Consejos Departamentales de Educación de:**

- | | |
|---------------------|----------------------|
| • <i>Concepción</i> | • <i>Paraguari</i> |
| • <i>San Pedro</i> | • <i>Alto Paraná</i> |
| • <i>Cordillera</i> | • <i>Central</i> |
| • <i>Guairá</i> | • <i>Ñeembucú</i> |
| • <i>Caaguazú</i> | • <i>Amambay</i> |
| • <i>Caazapá</i> | • <i>Canindeyú</i> |
| • <i>Itapúa</i> | • <i>Pdte. Hayes</i> |
| • <i>Misiones</i> | • <i>Boquerón</i> |

✓ **Comisión de Educación de:**

- *Asunción*
- *Alto Paraguay*

Paraguay, 2021



Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

Juan Manuel Brunetti Marcos

Ministro de Educación y Ciencias

Alcira Sosa Penayo

Viceministra de Educación Básica

Celeste Mancuello de Román

Viceministra de Educación Superior

Fernando Griffith

Viceministro de Culto

Zulma Morales Fernández

Directora General de Desarrollo Educativo

Carolina Arrúa Zárate

Directora General de Gestión Educativa Departamental

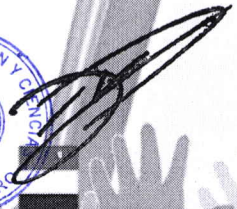


TEKOMBO E HÁ TEMBIKUAÁ
Mokotomokcha
Ministerio de
EDUCACIÓN y CIENCIAS

TETÁ REKUAI
GOBIERNO NACIONAL



Paraguay
de la gente



Resumen Ejecutivo

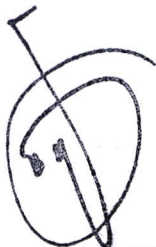
El Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) a través de esta Política de Participación pretende dotarse del instrumento necesario para el diseño, implementación y seguimiento del proceso de Transformación Educativa.

La Política de Participación es un marco orientador de todos los procesos de participación en la gestión educativa, con lineamientos de acciones que permitirán enfrentar los desafíos educativos y construir la transformación educativa mediante la implementación de una metodología de diálogo, en todos los niveles y con todos los actores a fin de lograr consensos para la mejora de la calidad educativa. Este diálogo es complejo porque se desarrolla en un contexto de diversidad de intereses y de culturas.

A diferencia de las reformas educativas de los años noventa que buscaban actualizar el diseño de las políticas educativas a los nuevos contextos socioculturales y políticos, las transformaciones educativas buscan enfrentar problemas mucho más complejos, relacionados a la velocidad de los cambios producidos por las TIC, como también nuevas problemáticas de inclusión social. El cambio no es algo puntual sino una dinámica permanente, las informaciones y conocimientos tienen una vida útil cada vez más corta. El desafío ya no es de actualizar y renovar contenidos a través de los diseños curriculares sino de formar ciudadanos capaces de tener un acceso crítico a las informaciones y conocimientos que ya no están solamente en las instituciones escolares sino en su entorno, poder utilizar en forma oportuna estos conocimientos para responder a los nuevos retos de la sociedad. Estos cambios modifican profundamente el sentido de la educación, la legitimidad de la escuela y la validez del trabajo de los educadores. Las nuevas estrategias de participación buscan establecer nuevos espacios de diálogo, convivencia y de articulación en contextos de profundas incertidumbres y tensiones con relación al papel de la escuela.

Cabe destacar, que este documento de la Política de Participación es el resultado de un proceso de consultas a diferentes actores de la comunidad educativa iniciado en el año 2019 a través de mesas de trabajo, grupos focales, entrevistas en profundidad, consultas a padres, estudiantes, docentes, a sus respectivas organizaciones y federaciones, la Academia, organizaciones de la sociedad civil con proyectos de impacto en el sector educativo. Los resultados fueron presentados en diversos talleres de socialización, constituyendo los insumos que permitieron efectuar los ajustes para la aprobación de las Comisiones Educativas y los Consejos Departamentales de Educación del país.

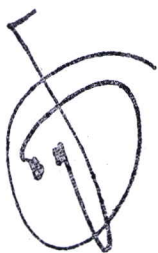
Por último, este documento es de carácter normativo y regirá en todo el territorio nacional, según lo establezca la máxima autoridad ministerial del sector educativo. Es un documento que ordena y oficializa los espacios de participación ya existentes y crea, a la vez, otros espacios necesarios para el mejoramiento de la gestión educativa participativa, cuya reglamentación estará a cargo del MEC.



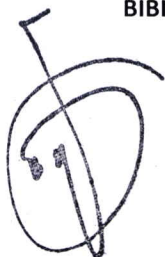
Índice

Introducción

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	11
1. Fundamentos: ¿por qué o para qué una política de participación social?	11
2. La participación dentro del sistema educativo	12
2.1. Asociación de Cooperación Escolar (ACE)	13
2.2. Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE)	13
2.3. Equipo de Gestión de Comunidad Indígena (EGCI)	13
2.4. Círculo de aprendizaje.....	13
2.5. Organizaciones estudiantiles	14
2.6. Consejo Departamental de Educación (CDE)	14
3. Antecedentes de los procesos de participación social en el sistema educativo paraguayo	15
3.1. Los procesos de conformación y fortalecimiento de los espacios de participación.....	15
3.2. Lecciones aprendidas (lista no exhaustiva)	23
4. Marco conceptual	29
4.1. Conceptos de participación y movilización social	29
4.2. Educación y participación social	30
4.3. Tipos de participación social	30
4.4. La participación como espacio de articulación intersectorial	31
4.5. Redes sociales	32
4.6. Concepto de participación pedagógica	32
4.7. Liderazgo educativo	32
4.8. Participación protagónica con enfoque de derecho	33
4.9. Capital social	34
4.10. Participación desde los contextos	35
4.11. Diálogo y convivencia	36
4.12. Síntesis conceptual: Participar es comprometerse con el sentido de la educación	37
5. Los problemas a enfrentar	37
5.1. Los desafíos de los factores asociados a la calidad educativa.....	37
5.2. La dificultad de transformar las prácticas educativas	37
5.3. La dificultad de pasar de la innovación a la institucionalización	39
5.4. La dificultad de instalar un modelo de gestión basado en la participación social	40
 CAPÍTULO 2: MARCO LEGAL, PLANES Y LINEAMIENTOS QUE ORIENTAN LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN	
.....	43
1. Marco Legal	43
1.1. Constitución Nacional	43
1.2. Ley General de Educación N° 1264/1998	44
1.3. Ley N° 1725/2001 Que establece el Estatuto del Educador	44
1.4. Ley N° 3488/2008 Que modifica el Art. 127 de la Ley General de Educación (1264/1998).....	44
1.5. Ley N° 5749/2017 Carta Orgánica del Ministerio de Educación Ciencias.	44
1.6. Ley N° 1680/2001 Código de la Niñez y la Adolescencia.....	45
1.7. Ley N° 4088/2010 Que establece la gratuidad y obligatoriedad de la Educación Inicial y Media.....	45
1.8. Ley N° 5136/2013 De Educación Inclusiva.....	46
1.9. Ley N° 4251/2010 “Ley de Lenguas”	46
1.10. Ley N° 4758/2012 Que crea el Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo (FONACIDE) y el Fondo para la Excelencia de la Educación y la Investigación, en sus artículos 19, 20	46



1.11. Ley N° 4853/2013 que regula la conformación, organización y funcionamiento de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) en las Instituciones Educativas del país.....	46
1.12. Resolución N° 15917/2015 Reglamentación de la creación y conformación del Equipo de Gestión de Instituciones Educativas, en establecimientos, Centros Educativos e Instituciones de Gestión Oficial, de los niveles de Educación Inicial y Escolar Básica y Educación Media del MEC.....	47
1.13. Resolución N°1/2016 Reglamentación, Conformación y Registro de las Organizaciones Estudiantiles, correspondiente a Instituciones Educativas de Gestión Oficial y Privada Subvencionada del MEC	47
1.14. Ley N° 3231/2007 que crea la Dirección General de Educación Escolar Indígena	47
1.15. Resolución Ministerial N° 17198/2010 “Por la cual se faculta a la Dirección General de Educación Escolar Indígena a conformar, reconocer y habilitar al Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI)”	48
1.16. Resolución DGEEI N° 9/2018 “Por la cual se aprueba el manual para conformación de equipos de gestión comunitaria indígena (EGCI), en todas las instituciones educativas indígenas del país.....	48
2. Principales planes y lineamientos en los cuales se inscribe la Política de Participación	48
2.1. Plan de Desarrollo Nacional Paraguay-2030	48
2.2. Plan Nacional de Educación 2024 “Hacia el centenario de la Escuela Nueva de Ramón Indalecio Cardozo”.....	49
2.3. Plan de Acción Educativa 2018-2023.....	50
2.4. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	50
CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO	51
1. La implementación de la Política de Participación social como una estrategia progresiva y sostenible.....	51
1.1. Principios que rigen a la Política de Participación.....	51
1.2. Objetivo general, áreas estratégicas y líneas de acción de la Política de Participación.....	52
1.2.1 Área estratégica 1: Fortalecimiento de los espacios de participación escolar.....	53
1.2.2. Área estratégica 2: Mejora en la formación de líderes educativos para la participación.....	54
1.2.3. Área estratégica 3: Impulso de la integración entre la comunidad educativa y la comunidad local, zonal, distrital y departamental.....	55
1.3. Metodología para la implementación de la Política de Participación.....	56
1.3.1. Estrategia de implementación por actor y por etapa.....	56
1.3.2. Expansión de la política: una gestión en red.....	57
1.3.3. Niveles de participación intersectorial y articulación entre actores.....	59
2. Hoja de ruta para la implementación de Política de Participación.....	62
3. Operativización de la Política de Participación.....	63
4. Síntesis metodológica de la Política de Participación.....	63
ANEXOS.....	65
<i>ANEXO 1. Reseña de las acciones de mayor impacto para la obtención del documento de la Política de Participación.....</i>	<i>67</i>
<i>ANEXO 2. Hoja de ruta para la obtención del documento de la Política de Participación.....</i>	<i>70</i>
<i>ANEXO 3. Comparación de la Estructura de los niveles de participación intersectorial actual y según lo establecido por la Política de Participación.....</i>	<i>72</i>
BIBLIOGRAFÍA.....	73



Introducción

La Política de Participación es un marco orientador de todos los procesos de participación en el sector educativo, con lineamientos que permiten operativizar el proceso de transformación educativa iniciado por el Ministerio de Educación y Ciencias. En este marco de transformación las políticas de Estado deben ser concertadas, integrales e integradas. Para ello es necesario precisar cómo lograr este trabajo de concertación que busca movilizar los diferentes actores hacia una educación de calidad para todos.

Los lineamientos para el logro de esta transformación educativa participativa son de dos tipos:

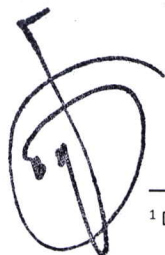
1. La construcción de un consenso ciudadano para el mejoramiento de la calidad educativa a través de diálogos, encuentros locales, regionales y nacionales, y la organización de mesas de trabajo temáticas que finalmente se plasman en un Plan Nacional de Transformación Educativa (PNTE)¹.
2. El desarrollo de una gestión educativa participativa en la cual los actores y sectores involucrados generan espacios de participación de manera organizada, informada, co-responsable y asertiva; asegurando el equilibrio de poderes en la toma de decisiones.

Lo que se pretende con esta Política de Participación es dotar al MEC de las herramientas necesarias para lograr el consenso sobre la educación de calidad del siglo XXI, para el Paraguay.

Para enfrentar los nuevos desafíos es necesario contar con comunidades educativas activas buscando el mejoramiento de la convivencia y colaboración en las instituciones escolares, más que nunca la educación debe ser una causa nacional que se refleje en los diferentes niveles del sistema educativo iniciando desde abajo. Lo que hace necesario también una transformación del estilo de gestión en los diferentes niveles del sistema educativo promoviendo el diálogo y el trabajo colaborativo. Cuando hablamos de definición de nuevas propuestas educativas afirmamos la necesidad de repensar la educación más allá de los locales escolares. Hoy día los niños y adolescentes aprenden (a conocer, pero también a ser, hacer y convivir) en su familia, comunidad, escuela, pero también en el mundo virtual. Es necesario pensar la educación desde estas realidades y darle a la escuela una nueva función, mejorando la educación conectando todas las experiencias.

La construcción de este documento fue el resultado de un proceso participativo que se inició a partir de consultas a diversos actores para llegar a la elaboración de las diferentes versiones que fueron validadas a través de talleres y mesas de trabajo.

Etapas del diseño de la Política de Participación en el sector educativo



¹ Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay (FEEI, diciembre 2018)



CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

1. Fundamentos: ¿por qué o para qué una política de participación social?

Lograr una educación del siglo XXI de calidad implica enfrentar los desafíos de construir una educación de calidad para un futuro lleno de incertidumbres.

Frente a los profundos cambios que afectan a la sociedad (cfr aportes del seminario internacional)²: es necesario transformar la educación para adecuarla a estos nuevos desafíos.

Algunos de los desafíos identificados³:

- Volver a acercar la familia y la comunidad a la escuela y abrir la escuela a su entorno.
- La construcción de una nueva cultura educativa y de un nuevo sistema de gestión basados en nuevos paradigmas.
- Transformación del rol del docente: Salto del profesor dador al profesor co-creador y transmisor de valores.
- Cambios en las formas de enseñar: Repetición vs creación.
- Cambios en las formas de aprender: Memorización vs trabajo colaborativo y resolución de problemas.
- Transformación de la relación pedagógica: El cambio de paradigma: profesor-sabio a estudiante-sabio a partir de la construcción de aprendizajes significativos relacionados con la realidad de los estudiantes.
- El mundo es multidisciplinario, todo está conectado y esto implica la construcción de una visión sistémica universal con énfasis en la unidad y la diversidad en la convivencia.
- Impacto de las tecnologías en el acceso al conocimiento.
- Transformación del mercado laboral: El 75% de las profesiones del futuro más próximo aún no existen o se están creando.

A pesar de todas las transformaciones, las formas de enseñar repiten estructuras decimonónicas e incluso medievales y nos obliga a repensar nuestra forma de educar preguntándonos: **¿quién aprende, cómo aprende, para qué aprende, cuándo aprende, qué debe aprender?** Las repuestas a estas preguntas, las debemos construir a través de un nuevo consenso educativo buscando crear nuevos acuerdos y convivencias en toda la comunidad educativa.

Cuando hablamos de los desafíos de una educación de calidad, hablamos de optimizar los medios que dispone el sistema educativo para brindar una educación de calidad a toda la población. Para eso, según la UNESCO, la educación debe ser relevante, es decir, debe habilitar a las personas para un ejercicio competente de su libertad y condición ciudadana. Pero como todo criterio, esta definición de lo que es calidad, debe ser pertinente a las condiciones concretas en las que las personas actúan. (Demellenne in Ortiz p. 134)⁴. Profundizando estas ideas de pertinencia, Muñoz (2003) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan

² Seminario Internacional Transformación Educativa Asunción-2019.

³ Apuntes Seminario Internacional Transformación Educativa Asunción-2019.

⁴ Demellenne D. "Propuestas pedagógicas con criterios de equidad y calidad pertinentes a los contextos rurales y urbanos. Una tarea pendiente en Paraguay". In. La educación en su entorno. Sistema educativo y políticas públicas en Paraguay, Asunción, CADEP, 2014, p. 131-148, ISSN/ISBN: 978-99967-760 Seminario Internacional Transformación Educativa Asunción-2019.



efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla, y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma, se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida". (Citado por Demellenne in Ortiz p.134).

El consenso educativo, entre los diferentes sectores integrantes de la sociedad, debe entonces definir estas condiciones concretas y las formas en las cuales las personas pueden ejercer sus condiciones de ciudadanas.

Estas propuestas de calidad deben a su vez traducirse en una política educativa. El desafío de las políticas públicas, no es solo de "resolver problemas" sino de construir "marcos de interpretación del mundo" (Muller P., 2000, p. 189)⁵. En esta construcción, las herramientas de interpretación de la realidad social son importantes, pero estas herramientas no están disociadas de relaciones de fuerza y de poder. Cuando hablamos de marcos de interpretación, son los paradigmas o finalidades de una nueva educación. Y lo que explica Muller es que la construcción de estos marcos que definen la nueva educación, preceden a la posibilidad de resolver los problemas educativos. En la definición de esta nueva educación siempre según Muller, algunos actores tienen más posibilidades de explicar o imponer su forma de ver el mundo o en nuestro caso su forma de ver la educación.

Entonces para enfrentar los desafíos educativos y construir la transformación educativa es necesario implementar una metodología de diálogo en todos los niveles y con todos los actores. Este diálogo es complejo porque se desarrolla en un contexto de diversidad de intereses y de culturas. Para lograrlo, siguiendo la idea de Muller, debemos dotarnos de herramientas de interpretación. Definido de esta forma, el centro de una política de participación debe estar en su metodología y no en el diseño de su organigrama y sistema de gestión.

Ejes de la transformación:

- Transformar las escuelas en espacio de convivencia educativa. (Gestión)
- Transformar el rol del docente y las interacciones pedagógicas en una perspectiva de coaprendizaje. (Pedagógico)
- Construir consensos educativos. (Padres- estudiantes-comunidades-escuela)
- Fortalecer el protagonismo de los estudiantes como actores de sus procesos de aprendizaje. (Estudiantes)
- Transformar la gestión del MEC-Central

2. La participación dentro del sistema educativo⁶

Considerando que la educación es una responsabilidad compartida entre la escuela, la familia, el estudiantado y la comunidad, donde cada uno de los actores cumple una función específica e intransferible, a partir de la Reforma Educativa del año 1994, el MEC ha creado diferentes instancias de participación.

⁵ MULLER Pierre. (2000), « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », in *Revue française de science politique*, vol 50, n°2

⁶ Fuente Borrador de Programa "Generación de espacios de participación y cogestión en instituciones del sector oficial a nivel país y conformación de redes" MEC 2018

2.1. Asociación de Cooperación Escolar (ACE)

Es una asociación civil sin fines de lucro, con capacidad restringida, conformada al amparo de sus estatutos sociales y de lo establecido en el capítulo 3, título 2 del LIBRO I del Código Civil Paraguayo. Está constituida por padres/madres de familia o tutores, que voluntariamente integran una comunidad educativa⁷. Esta instancia está reglamentada por la Ley N° 4853/2013.

2.2. Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE)

Es una organización constituida por el director o directora de la institución educativa, representantes de docentes, padres/madres/tutores, estudiantes y de otros actores educativos según la realidad educativa y el servicio prestado.

Se halla integrado legal y democráticamente, bajo el liderazgo de la dirección de la institución educativa que apoya, colabora y gestiona de manera participativa el servicio público de educación para el mantenimiento, desarrollo y mejora de la calidad de la educación en el marco del proyecto educativo institucional. Esta instancia está reglamentada por la Resolución N° 15917/2015.

2.3. Equipo de Gestión de Comunidad Indígena (EGCI)

El EGCI es una organización sin fines de lucro, con objetivos definidos, conformados por representantes de las familias que integran la comunidad educativa. (Líder comunitario, líder religioso, padres, madres, ancianos/as, docentes, directores, alumnos/as, otros aprobados en la Asamblea Comunitaria). Tiene como objetivo principal acompañar a la institución educativa como una organización comunitaria, generando mecanismos de apoyo pedagógico y de gestión. Así mismo, la administración de recursos teniendo en cuenta las características culturales del Pueblo/s Indígena/s que conviven en la comunidad, considerando el valor cultural de las organizaciones tradicionales.

Esta instancia está reglamentada por la Resolución Ministerial N° 17198/2010 y Resolución DGEEI N° 9/2018 "Por la cual se aprueba el manual para conformación de equipos de gestión comunitaria indígena (EGCI), en todas las instituciones educativas indígenas del país.

2.4. Círculo de aprendizaje

En la propuesta de la Reforma Educativa⁸ el Círculo de aprendizaje es "el encuentro de trabajo de un grupo, conformado por el personal docente, técnico o directivo de una determinada institución educativa, que se reúne en forma periódica y permanente para estudiar, motivados por las necesidades y objetivos comunes de desarrollo personal, y orientados por actitudes participativas, de pertenencia e integración, ante la búsqueda del saber".

Tienen como características:

- Permite la máxima acción, interacción y espontaneidad entre los miembros.
- Exige responsabilidad de todos los integrantes para la participación, y una buena preparación para el desarrollo de los temas.
- La conducción o liderazgo es coparticipativa y surge de manera democrática, generada por la misma dinámica del grupo.
- Propicia un ambiente armonioso, donde todos escuchan, reflexionan, emiten ideas, críticas y experiencias, en el marco del respeto mutuo.

⁷ Ley N° 4853/13 que regula la conformación, organización y funcionamiento de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) en las instituciones educativas del país.

⁸ Círculos de Aprendizaje del MEC. SINAD. Serie Creciendo N° 1 y 2. Año 1995.

Sus objetivos apuntan fundamentalmente a:

- Permitir a los integrantes del grupo de una comunidad educativa aprender a encontrarse, a dialogar, a decidir soluciones y a emprender acciones.
- Aprovechar la dinámica social generada en el grupo humano de la institución educativa, y ponerla al servicio del crecimiento personal y profesional de sus integrantes.
- Fomentar en los docentes la actitud reflexiva, crítica y comprometida con la noble misión que abrazan.
- Generar en el grupo, y en cada persona que lo integra, una conciencia reflexiva y analítica, y desarrollar las actitudes cogestionarias y autogestionarias.
- Contribuir a la auto y mutua capacitación permanente, a despertar potencialidades, cambiar, renovar y garantizar nuevas actitudes y nuevos conocimientos, mediante diversos métodos y estrategias de participación activa.

2.5. Organizaciones estudiantiles

Son organizaciones democráticas estudiantiles dentro de una institución educativa, de carácter cívico – educativo que buscan contribuir a la formación ciudadana de los y las estudiantes, afianzando su solidaridad social, emprendedurismo, liderazgo poniendo en práctica sus habilidades sociales, capacidades, aptitudes, actitudes y valores, canalizándolos hacia la participación en el desarrollo de actividades orientadas hacia la constitución de los fines institucionales y de la comunidad⁹. Reglamentadas por la Resolución N° 01/2016.

2.6. Consejo Departamental de Educación (CDE)

El Consejo Departamental de Educación estará conformado por:

- a) El Gobernador, quien lo preside.
- b) Un Intendente en representación de sus pares en el Departamento.
- c) El Director Educativo Departamental del Ministerio.
- d) El Secretario de Educación de la Gobernación.
- e) Un representante de Gremios Docentes debidamente acreditados.
- f) Un representante de las Cooperadoras Escolares.
- g) Un representante de Gremios Estudiantiles.
- h) Otros representantes de la sociedad, conforme a las características del Departamento, pudiendo ser: Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, universidades, iglesias, gremios de la producción.

Los Consejos Departamentales de Educación serán reconocidos por Resolución del Ministerio de Educación y Ciencias, gozarán de autonomía funcional, dictarán su propio reglamento, y actuarán en estrecha relación con el Ministerio, a través de la Dirección Departamental de Educación.

Funciones del Consejo Departamental de Educación

El Consejo Departamental de Educación tendrá las siguientes funciones:

⁹ MEC-PARAGUAY (2015). **Manual de Consejos Escolares y Centros de Estudiantes**. Documento no publicado. Asunción, Paraguay.



- a) Formular las políticas educativas departamentales en consonancia con las políticas educativas nacionales.
- b) Promover la participación de municipios, padres de familia, gremios docentes y otras organizaciones departamentales en la elaboración, ejecución y seguimiento de los proyectos educativos.
- c) Acompañar la implementación de las políticas educativas, en el Departamento, asegurando que las mismas hayan sido adaptadas a la realidad y a las necesidades locales;
- d) Colaborar con la adecuación del currículum nacional a las características y necesidades educativas del departamento.
- e) Facilitar el cumplimiento del calendario escolar, sobre la base de los días de clase establecidos en la Ley, considerando la realidad local.
- f) Concertar líneas de acción con los municipios y otros actores de la sociedad local, para coadyuvar en el mejoramiento de la calidad, equidad, pertinencia e inclusión educativa en el Departamento.
- g) Promover la actualización permanentemente del diagnóstico de la situación de la educación en el Departamento, sobre la base del análisis de las estadísticas continuas y los resultados de las evaluaciones de rendimiento académico.
- h) Proponer líneas de investigación y programas específicos para la mejora del rendimiento académico en el Departamento.
- i) Proponer acciones que ayuden a la optimización de la inversión pública en educación, promoviendo la aplicación de los recursos en forma coordinada entre el Ministerio de Educación y Ciencias, el gobierno departamental, los municipios, y otras instituciones.
- j) Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto educativo de cada una de las instituciones responsables de la educación en su Departamento, promoviendo el trabajo coordinado y orientado al bien común.
- k) Promover la integración de Consejos Distritales de Educación.

3. Antecedentes de los procesos de participación social en el sistema educativo paraguayo¹⁰

3.1. Los procesos de conformación y fortalecimiento de los espacios de participación

3.1.1. Asociaciones de Cooperación Escolar – Historia y evolución

Uno de los pilares de la Reforma Educativa, para democratizar la escuela y potenciar su relación con la familia, es la participación de la comunidad. La cohesión escuela-familia brinda espacios hacia una nueva gestión institucional participativa, en ese contexto las ACE constituyen una clave de acceso al éxito de la educación, con la creación de igualdad de oportunidades y condiciones adecuadas para un aprendizaje significativo.

Las ACE son grupos organizados, de referencia y representación de Instituciones Educativas, conformado por padres, madres y/o tutores de alumnos vinculados mediante una visión compartida que apunta a la plena formación integral de sus hijos a través del apoyo a la institución educativa y su proyección a la comunidad.

El 11 de junio de 1958 se crean en el país las primeras asociaciones de padres, con el nombre de “Cooperadoras Escolares”. Tenían el objetivo de apoyar la labor educativa de sus respectivas instituciones, ampliar y arreglar los locales escolares, fortalecer las bibliotecas, proveer materiales didácticos y posibilitar la capacitación de los profesores entre otros. Desde entonces y hasta fines

¹⁰ Borrador de Programa “Generación de espacios de participación y cogestión en instituciones del sector oficial a nivel país y conformación de redes” MEC, 2018.



de la década del 90 la participación de las ACE se reducía exclusivamente a la realización de actividades tendientes a recaudar dinero para las instituciones educativas.

Históricamente la colaboración de padres y madres al sistema educativo se ha desarrollado, aún sin ningún soporte ni programa institucional, siendo testimonio de ello la gran cantidad de escuelas rurales construidas con sus aportes. El programa que introdujo la temática de participación de padres y madres fue el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior (MECES) del MEC-Banco Mundial, en 1997.

Más adelante el Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa de la Educación Escolar Básica "Escuela Viva Hekokatúva" implementado en el periodo 2001-2007, contempló como uno de sus objetivos la promoción de la participación de los padres en la escuela a través de las Asociaciones de Cooperación Escolar (ACE)¹¹. Su finalidad fue desarrollar acciones que colaboren con el mejoramiento de la calidad educativa mediante una gestión participativa, proactiva y solidaria, en estrecha colaboración con los demás actores de la comunidad educativa.

La Reforma Educativa propuso vincular la institución escolar con la familia, como primera y natural instancia responsable de la educación integral de sus hijos/as, constituyéndose en elemento indispensable de integración que promueva la convivencia y a la vez incentive la formación permanente de la familia, a través de la creación y fortalecimiento de las ACE y que éstas tengan su personería jurídica, como también que la escuela se abra a la participación.

Así, la Reforma Educativa plantea un nuevo modelo educativo, a partir de una gestión descentralizada, participativa, proactiva y un cambio de paradigma en la gestión comunitaria; en este marco la participación de las familias en el seno de las instituciones educativas se halla sustentada por la Ley General de Educación y por el Plan Estratégico Paraguay 2020.

A nivel extra institucional, a inicios de 2010, se ha constituido una *Federación Nacional de Asociaciones de Padres de Escuelas del Paraguay* (FEDAPY) que en su inicio aglutinó a las ACE de 5 departamentos: Central, Cordillera, Misiones, Ñeembucú, San Pedro y de la Capital del país. A pesar de que esta Federación se halla en proceso de fortalecimiento, se convierte en un importante espacio de participación que se podría capitalizar y fortalecer a partir de la presente propuesta. Esto da la pauta de que sigue siendo imperiosa la necesidad de incrementar esfuerzos para la apropiación de las familias de los espacios de participación en las instituciones educativas.

En el año 2013 se aprueba la Ley N° 4853 que regula la conformación, organización y funcionamiento de las ACE en las instituciones educativas del país, resaltándose en el Capítulo VIII "DE LAS COMUNIDADES INDÍGENAS", en el Art. 26 que en las comunidades indígenas, la conformación de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) se subordinará a las formas de organización y participación de los pueblos indígenas garantizados por la Constitución Nacional y establecidos en las disposiciones legales y administrativas que regulan la materia.

Desde esta perspectiva temporal, según Demellenne (2014)¹², los objetivos de la línea de acción de la participación de los padres han sufrido cambios desde el inicio del Programa, los cuales fueron fuentes de tensiones y discusiones. Las mismas pueden resumirse de la siguiente manera:

¹¹ MEC-PARAGUAY, Organización de los Estados Americanos-OEA, Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo-AICD (2005). Políticas y Estrategias para la Prevención del Fracaso Escolar. Informe Nacional del Paraguay. Asunción, Paraguay.

¹² Demellenne D. "Propuestas pedagógicas con criterios de equidad y calidad pertinentes a los contextos rurales y urbanos. Una tarea pendiente en Paraguay". In. La educación en su entorno. Sistema educativo y políticas públicas en Paraguay, Asunción CADEP, 2014, p. 131-148, ISSN/ISBN: 978-99967-760-

- La cuestión de la participación. La participación es entendida como un proceso de toma de decisiones que implica que las personas toman conciencia de sus propios intereses y de la manera de interactuar con los otros. Es un proceso de democratización y de institucionalización de demostrar que una gestión más descentralizada y más participativa mejora la efectividad de la escuela.
- La relación familia-escuela. La experiencia desarrollada permite redefinir el lugar de los padres y madre de la escuela como actores que ayudan a mejorar la infraestructura, que cooperan en la educación de sus hijos o que participan del proyecto político de la escuela.
- La forma de organizar las asociaciones de padres. El programa dotó a las asociaciones de padres de nuevas herramientas de organización que debe permitir reconocer la capacidad de gestión y de trabajo de las asociaciones y desde una perspectiva de transparencia y eficacia.

Estas tensiones versan sobre el paso de un modelo vertical de autoridad a un modelo más horizontal y participativo, y de una visión de familia como factor de problemas de aprendizaje a una familia que coopera y participa en la definición de los proyectos educativos.

La participación de los padres en las diversas dimensiones del quehacer escolar incluye (a) la gestión y la toma de decisiones, (b) la organización para la equidad y la calidad, (c) el currículum y su manejo en el aula, y (d) el apoyo educativo en el hogar. Esto implica una política y un plan – no sólo de cada institución escolar individualmente sino de la política educativa en su conjunto– destinados al trabajo continuado con los padres y los agentes comunitarios para acercarlos a la comprensión de la cultura escolar, y, al revés, la instalación de dispositivos, también a nivel macro y micro, para acercar la política educativa y escolar a la comprensión de las visiones, necesidades y expectativas de las familias y las comunidades.

“Crear espacios para la organización y el desarrollo comunitario (...) ello implica una nueva forma de vinculación entre la escuela y la comunidad; una vinculación que no se limita solo a la búsqueda de recursos que permitan solventar los gastos de la escuela (que normalmente se realiza a través de las Asociación de Cooperación Escolar - ACE), sino como medio para obtener información estratégica acerca de los problemas, valores, culturas, expectativas, necesidades de la comunidad con respecto a la educación de los niños/as, así como información acerca del impacto directo de la función pedagógica y social de la escuela sobre la comunidad de referencia”¹³.

La **participación social** se fundamenta en una dialéctica entre derechos y responsabilidades. En el proceso de fortalecimiento de las ACE es necesario trabajar la perspectiva de derecho entendida como el ejercicio de una ciudadanía consciente y responsable. Solo a través de un verdadero diálogo sobre el “derecho a la educación” y sus implicancias se podría lograr la instalación en las diferentes instituciones educativas de cooperadoras de padres que contribuyen a la implementación de la reforma educativa. En sus fines la reforma educativa se propuso contribuir, a través de la educación, a la construcción de una cultura más democrática. Aprender y cumplir con sus derechos es uno de los aspectos más importantes de un proyecto educativo.

3.1.2. Centros de Estudiantes y Consejos Escolares

Durante mucho tiempo, la posibilidad del estudiantado de participar y organizarse en las instituciones educativas, era limitada. Actualmente no es posible pensar en un modelo organizativo sin considerar la participación plena y responsable de éstos y de la responsabilidad de las instituciones en su tarea de formar ciudadanos y ciudadanas críticos/as, capaces de ejercer autónomamente sus derechos y asumir sus responsabilidades.

¹³ Dominique Demellenne (2008). Informe de sistematización Escuela Viva. Paraguay.

Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

El desarrollo de los movimientos estudiantiles en nuestro país, se remonta al año 1894 a partir de la creación de la agrupación Ensayos Literarios que fue el punto de partida de un centro estudiantil en el Colegio Nacional de la Capital. Posteriormente en 1896 estudiantes secundarias solicitaron la creación de una Escuela Normal de Maestras. En el año 1914 se crea el Comité de Obreros y Estudiantes¹⁴.

El 23 de octubre de 1931 es una fecha emblemática, por la participación y protagonismo de los estudiantes, en la que distintas instituciones se aglutinaron y organizaron para reclamar la defensa del Chaco paraguayo y la defensa de la soberanía nacional.

En la década del 80 los movimientos estudiantiles universitarios, como la Federación Estudiantes Universitarios del Paraguay (FEUP), fueron actores de vital importancia en el proceso de resistencia contra la Dictadura. En la década del 90 la apertura democrática posibilitó la organización y participación de diferentes actores, entre ellos los estudiantes secundarios. Es así que el Movimiento de Organización Secundaria (MOS) y el Frente Estudiantil Secundario (FES) fueron referentes importantes en la articulación de centros de estudiantes secundarios, fundamentalmente en su lucha por el boleto estudiantil, reivindicación asumida posteriormente por el MOBE (Movimiento por la Obtención del Boleto Estudiantil) y la FENAES (Federación Nacional de Estudiantes Secundarios)¹⁵.

En el año 2014, se registraron 475 Centros de Estudiantes y 785 Consejos de Curso de 2.500 instituciones del nivel medio que se encuentran trabajando por sus reivindicaciones.

En este nuevo contexto, la organización y participación estudiantil cobra vital importancia para la consolidación de la democracia. Desde la implementación de la Reforma Educativa, la escuela se encuentra comprometida con un nuevo modelo de gestión, que facilita la participación de la comunidad educativa, en el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje de los y las estudiantes en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. En este marco, el Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa en Educación Escolar Básica “Escuela Viva Hekokatúva” desarrolló la participación de niños y niñas a través del Gobierno Escolar y los Consejos de Grados¹⁶.

El Plan Estratégico de la Reforma Joven propuso cambios significativos para la transformación de las instituciones educativas de Educación Media, constituyendo un desafío que pretende lograr la participación activa y proactiva del estudiantado en la preparación, implementación y evaluación de los proyectos educativos institucionales (PEI) apuntando así a una cultura solidaria comprometida con la formación de los jóvenes de su comunidad, departamento y del país.

En agosto del 2015 se aprueba la Resolución N° 19360 que reglamenta la conformación y registro de las organizaciones estudiantiles correspondiente a instituciones educativas del sector oficial, lo cual constituyó un respaldo normativo muy importante para este Programa, para formalizar las organizaciones y contar con un registro que ayude a cuantificar e identificarlas. Posteriormente, se aplican las normas establecidas en la Resolución N° 01/2016, que reglamenta la “conformación

¹⁴ MEC- PARAGUAY (2008). Aporte de DECIDAMOS. **Nota remitida a la Dirección de Orientación** en fecha 30 de julio de 2008. Asunción, Paraguay.

¹⁵ Este párrafo representa sólo una aproximación al contexto histórico que no agota las actuales manifestaciones organizacionales de niñas, niños y adolescentes.

¹⁶ MEC-PARAGUAY. **Informe de la Educación Escolar Básica para el Mercosur. Programas y Proyectos de la Educación Escolar Básica que se implementan en Paraguay.** Disponible en [http://www.schooloftomorrow.org.py/.../Informe de la basica para mercosur11\(2\)](http://www.schooloftomorrow.org.py/.../Informe de la basica para mercosur11(2))



y registro de las organizaciones estudiantiles correspondiente a instituciones educativas de gestión oficial y privada subvencionada de este Ministerio”.

Últimamente, ha cambiado de manera determinante el rol estudiantil dentro del sistema educativo nacional gracias a las luchas estudiantiles entre 2015 y 2017. Hoy se estima que estos Centros llegaron a más de 1.284, con 6 organizaciones estudiantiles reconocidas y participando de la Mesa Técnica de Estudiantes (MTE), según datos oficiales del MEC. (Fuente: RUE 20/03/2019, Departamento de Estadística e Información de Datos Educativos de DGTCEEB y EM)

3.1.3. Los círculos de aprendizaje

B. Cattonar y C Maroy¹⁷ definen al nuevo docente como un “actor reflexivo” quien reemplaza el “maestro instruido” o el “técnico pedagogo”. Este nuevo modelo promueve una mayor articulación entre los saberes construidos a partir de la práctica y los “saberes científicos”. El docente debe construir por si-mismo un saber sistemático y comunicable (debe justificar porque adopta tal o tal conducta), a partir de su propia “reflexión sobre y a través de su práctica” (desarrollando una reflexión-acción a partir de una situación concreta), y en relación con saberes teóricos.

Un docente profesional debe ser especialista del aprendizaje, capaz de reflexionar y fundamentar sus prácticas y de insertarlas en un proyecto organizacional e institucional.

- El especialista del aprendizaje es capaz de trabajar con un grupo heterogéneo, de entender los procesos de aprendizajes de cada uno de sus alumnos y de identificar sus dificultades. Su meta es que el alumno aprenda a aprender y percibe el sentido de su aprendizaje. Para lograrlo el docente debe adaptar su enseñanza a cada contexto (pedagogía diferenciada), diferenciar sus metodologías (y no sus metas) para responder a las necesidades específicas de cada alumno. Para realizarlo el docente debe tener una buena base curricular, manejar y analizar los contenidos y tener las competencias relacionadas al arte de enseñar.
- La práctica reflexiva se concreta por la capacidad de adaptarse a todas las situaciones de enseñanza analizando sus propias prácticas y sus efectos. Es un auto análisis para reajustar sus acciones y adaptarse en función de la situación concreta en la cual nos encontramos, lo que implica la capacidad de tomar distancia, interrogarse sobre sus propias representaciones y sobre lo que hacemos y porque lo hacemos. Es aceptar el desafío de salir de las rutinas pedagógicas y técnicas predefinidas y externas.
- Trabajar en equipo y desarrollar prácticas institucionales involucrándose en la gestión colectiva de su centro educativo. El docente interactúa con sus colegas, con la dirección, las familias y el entorno de su escuela. Es el paso hacia un trabajo más colectivo en equipo. El desarrollo de una pedagogía activa y cooperativa, implementando el PEI, involucrándose en los espacios de decisión, etc.

Para potenciar este trabajo reflexivo, la Reforma Educativa implementó los círculos de aprendizaje como espacios de intercambio de experiencia de los docentes. Para dinamizar estos círculos el Programa Escuela Viva creó la figura de coordinador de círculos o coordinador pedagógico, que son docentes liberados de su trabajo de grado y tienen como función de acompañar la implementación de las innovaciones pedagógicas en aula. El círculo de aprendizaje potencia la participación de los docentes desde sus diferentes experiencias, propicia el trabajo en equipo y fomenta las redes de intercambio de innovaciones pedagógicas.

¹⁷Vincent Dupriez (2004). «Les effets des politiques scolaires sur la (dé) professionnalisation des enseignants » in « L'école six ans après le décret mission » GIRSEF. Bélgica

3.1.4. Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE)

Con el Programa para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria, MECES (1996-1999) se inicia el proceso de conformación de Equipos de Gestión Institucional (EGI), que tenía como objetivo fundamental la coordinación de las actividades para la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), como también conducir y orientar los procesos pedagógicos organizacionales y comunitarios entre los diferentes ámbitos contemplados por la institución¹⁸.

En el año 2000, en el marco de la implementación del Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa de la Educación Escolar Básica "Escuela Viva Hekokatúva", se conforman los Equipos de Gestión Escolar (EGEI) para las escuelas de Educación Escolar Básica. Al igual que en la Educación Media los equipos tenían como objetivo principal la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación del PEI¹⁹.

Recientemente la Resolución N° 15917 de 2015, reglamenta la creación y conformación de los Equipos de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE), dejando sin efecto disposiciones anteriores y contrarias a la misma.

Se trata de una organización conformada por el director o directora de la institución educativa y representantes de docentes, de estudiantes, de padres de familia y de otros actores educativos según realidad educativa y el servicio prestado. Entre sus funciones se encuentran: *b) Garantizar el desarrollo institucional, respetando la dirección administrativa y pedagógica y los roles de los miembros de la comunidad²⁰; i) Fortalecer la participación de la comunidad educativa, garantizando la conformación democrática y el funcionamiento de organizaciones estudiantiles, docentes, padres y otros estamentos; l) Fortalecer la práctica de una comunicación asertiva y efectiva entre los diferentes actores de la comunidad educativa interna y externa (otras instituciones, entidades y agentes sociales).*

Cuando las instituciones educativas se abren a la comunidad, crean mecanismos de consulta y participación ciudadana, informan sobre su gestión y rinden cuenta a la ciudadanía sobre sus gastos, se reivindican y posicionan como instituciones con calidad y liderazgo en el proceso de crecimiento y desarrollo social, dando como resultado un contenido que se contextualiza y el proceso de enseñanza se valida.

La escuela pasa a convertirse en el centro del ejercicio del liderazgo socio cultural y socio político de la comunidad no por imposición, ni por deseo o exigencia de su cuerpo directivo y docente, sino porque su propósito es el resumen del pensamiento colectivo y, por lo tanto, goza de autoridad para ser aplicado.

En el año 2019, se llevó a cabo el primer Foro de Educación Distrital, organizado por el distrito de Limpio, donde se ha destacado al EGIE como un espacio de participación clave para la gestión educativa participativa.

¹⁸ MEC-PARAGUAY. Programa para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria (MECES) 1996-1999. Programa Manual de Orientación y Apoyo. Asunción, Paraguay.

¹⁹ Idem 11

²⁰ En relación a las ACE, el MEC cuenta con un documento sobre delineamientos y competencias para la participación comunitaria.



Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

3.1.5. Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI)

El EGCI está reconocido por Resolución Ministerial, considerando que es una organización más apropiada a las características de los diferentes Pueblos Indígenas de nuestro país, teniendo en cuenta el respeto al valor cultural de su forma de organización garantizada en la propia Constitución Nacional, leyes y Convenios Internacionales ratificados por el Estado paraguayo.

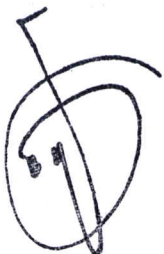
A partir de la década del 70 fueron habilitándose escuelas en las diferentes comunidades indígenas de la Región Oriental y Occidental del país. Estas instituciones educativas se instalaron en las comunidades con todas sus implicancias en relación al contexto de la educación indígena y lo que se desarrolla en el contexto nacional. En este punto, en el marco de la Constitución Nacional de 1992 y la Reforma Educativa, el MEC, como órgano del Estado responsable de la implementación de la Política Educativa, reglamenta la participación de padres desde 1996 con la creación de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE), a través de la Resolución N° 3.355, para las Instituciones de Gestión Oficial de los Niveles de EEB y Educación Media. Esta forma de organizarse para trabajar alrededor de la escuela, también se aplicó en las comunidades indígenas; en algunas, tuvo sus logros para obtener los beneficios, los que a la vez debían ser aceptados por la Asamblea Comunitaria, órgano de decisión y consenso de las comunidades indígenas. Por muchos años estos espacios creados, fueron observados por los padres de familia y, más aún, por los líderes religiosos y ancianos, quienes tenían a su cargo la orientación de vida de los integrantes de la comunidad. Dichos integrantes de la comunidad analizaron la utilidad de la escuela, su modo de organización y la gestión realizada, y veían que en ocasiones colisionaba con el estilo de vida comunitaria, lo cual los llevó a reflexionar y plantear una organización adecuada en torno a la escuela. Otras comunidades indígenas han planteado que la ACE no es la forma de organización apropiada para las mismas ya que "Dichas nucleaciones no representan maneras de organizaciones propias de la cultura indígena y muchas veces ocasionan desavenencias innecesarias".

Por estas cuestiones, la Ley N° 4853 "Que regula la conformación, organización y funcionamiento de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) en las instituciones educativas del país", establece en el Capítulo VIII "DE LAS COMUNIDADES INDIGENAS", en el Artículo 26.- En las comunidades indígenas, la conformación de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) se subordinará a las formas de organización y participación de los pueblos indígenas garantizados por la Constitución Nacional y establecidos en las disposiciones legales y administrativas que regulan la materia. En ese contexto la Resolución Ministerial N° 17198/2010 faculta a la Dirección General de Educación Escolar Indígena a conformar, reconocer y habilitar al Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI), que actuará como agente responsable para la transferencia de fondos para el mejoramiento de las instituciones educativas y acompañamiento y apoyo pedagógico de gestión en sus comunidades.

La conformación de los EGCI está regida por la Resolución DGEEI N° 9/2018, donde se aprueba el manual para conformación de equipos de gestión comunitaria indígena (EGCI), en todas las instituciones educativas indígenas del país.

Espacio o Niveles de participación de los Pueblos indígenas en el ámbito de la Educación.

- ✓ **Consejo Nacional de Educación Escolar Indígena:** Instancia de coordinación del Sistema de Educación Indígena Nacional.
- ✓ **Dirección Departamental de Educación:** La DGEEI como parte de la Estructura del MEC en el marco de articulación de los trabajos enmarcados en las leyes, coordina con las Direcciones



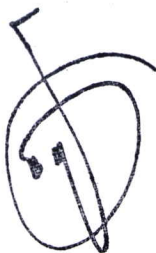
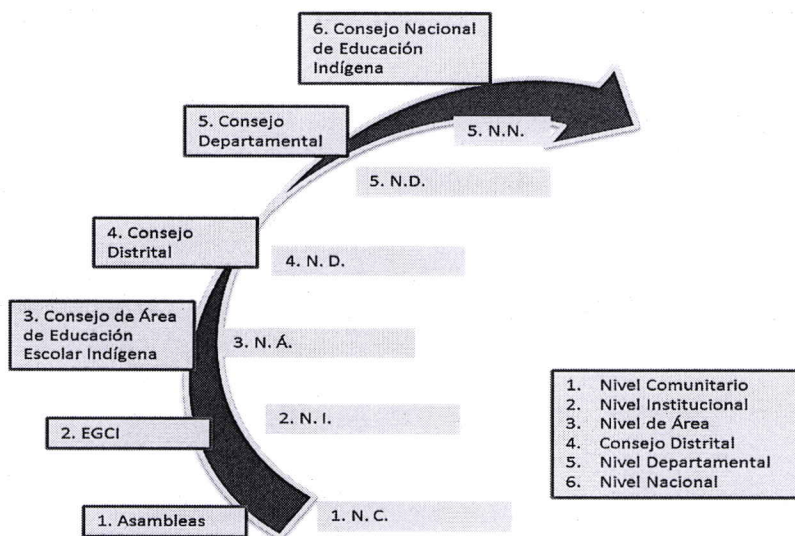
Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

Departamentales todos los aspectos administrativos y pedagógicos en educación en su departamento.

- ✓ **Consejo Departamental de Educación:** En lo que respecta a las cuestiones de orden pedagógico y administrativo, delineando las políticas del Departamento, la participación de los representantes del sector indígena es muy importante.
- ✓ **Directores de Área de Educación Escolar indígena:** Esta figura tiene una función pedagógica y administrativa, el Director de Área trabaja con su pueblo, por lo que en muchos casos debe realizar acciones en varios departamentos para cumplir su misión. Estos directores presiden las Áreas de Educación Escolar Indígena, que constituyen la instancia de participación directa de los pueblos indígenas en los procesos escolares del sistema de educación indígena en sus respectivas zonas.
- ✓ **Supervisiones de Educación:** Actualmente se cuentan con Supervisiones de carácter Administrativo y Pedagógico para el Contexto indígena, distribuidos en 13 departamentos del país, que supervisan las instituciones educativas indígenas (incluyendo escuelas/colegios/centros). Según datos del III Censo Nacional de Población y Viviendas para Pueblos Indígenas 2012, se tienen registrada 711 comunidades.
- ✓ **Equipo de Gestión Comunitaria indígena (EGCI):** Es una organización escolar comunitaria, con objetivos definidos, conformados por representantes de las familias que integran la comunidad educativa (Líder comunitario, líder religioso, padres, madres, ancianos/as, docentes, directores, jóvenes, otros). Tiene como objetivo acompañar a la institución educativa como una organización comunitaria, generando mecanismos de apoyo pedagógico y de gestión. Así mismo, la administración de recursos teniendo en cuenta las características culturales del Pueblo/s Indígena/s que conviven en la comunidad, considerando el valor cultural de los pueblos.

Para lograr una participación real en el proceso de la transformación educativa es importante el empoderamiento de estos actores.

Espacios o niveles de participación en la gestión educativa indígena



3.2. Lecciones aprendidas (lista no exhaustiva)

Experiencias de gestión participativa desarrolladas desde el MEC y la sociedad civil que sustentan los lineamientos establecidos en el presente documento.

3.2.1. Escuela Viva Hekokatúva

Es un programa de fortalecimiento de la reforma educativa en la Educación Escolar Básica, y se desarrolló en escuelas urbanas, rurales e indígenas. Parte del modelo educativo que se adapta a la realidad local en el que las comunidades educativas desarrollan su vida escolar. Durante su desarrollo se permitió que cada escuela pueda definir el propio modelo educativo valorando las experiencias culturales y sociales de las comunidades locales y utilizándolas como punto de partida y entorno significativo para producir aprendizajes eficaces.²¹ Su modelo de gestión se basó en la participación efectiva de los “cuatro actores” (director, docente, estudiantes, padres) y del incremento del capital social de cada uno a través de procesos de capacitación.

En el marco del Programa Escuela Viva II-FAPEP, se concretaron experiencias exitosas en cuatro comunidades indígenas dentro del mejoramiento de espacios educativos y de las condiciones de aprendizajes, observándose a la organización EGCI, como más adecuada al contexto indígena, la cual respeta a las autoridades naturales y la organización sociopolítica, en relación a las ACE del contexto nacional.

3.2.2. Proyecto “La Educación Primero - Todos por Caazapá”

Desarrollado por la Organización Juntos por la Educación y el MEC. Se trabajó la estrategia “Leo, Pienso y Aprendo”, en todo el Departamento de Caazapá, a través de un proceso de construcción de mecanismos de gestión multisectorial involucrando a actores locales de distintos sectores y a referentes del MEC. La experiencia implementa un esquema en que los diferentes actores educativos y comunitarios reconocen su rol y se articulan por la educación.²²

3.2.3. Conformación de las Mesas de Participación con representantes de Organizaciones Estudiantiles, Gremios de Educadores y de Organizaciones de Padres

- **Mesa Técnica de Estudiantes (MTE):** Es un espacio integrado por líderes estudiantiles de diferentes organizaciones con representación a nivel nacional, así como organizaciones independientes y liderado por autoridades del MEC. La instalación de esta Mesa tiene como origen un acuerdo con el MEC suscripto en el mes de mayo de 2016 y en la misma se abordan temas de interés general con relación a todo el sistema educativo.

Las reuniones ordinarias se realizan los días sábado con una frecuencia quincenal, en el local del Centro de Producción y Apoyo a la Inclusión (CEPAI), sito en Montevideo casi Humaitá de la ciudad de Asunción.

Objetivo: Analizar diferentes aristas del sistema educativo a los efectos de una toma de decisiones en forma conjunta entre autoridades del MEC y representantes del sector estudiantil.

Algunos temas abordados:

- Presupuesto del MEC
- Kits Escolar
- Alimentación Escolar

²¹ Marcelo Lachi (2007). Sistematización de Actividades y Resultados del programa Escuela Viva y estudio de campo a fin de evaluar los efectos en términos de cambio en los enfoques y actitudes de la educación pública, obtenidos en las Escuelas Rurales de dicho programa. Paraguay.

²² Dominique Demelenne (2017). LA EXPERIENCIA CAAZAPÁ. Implementación de innovaciones pedagógicas en el aula, una experiencia a gran escala en el departamento de Caazapá. Versión Borrador. Paraguay.

Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

- Textos de la Educación Media.
- Violencia Escolar
- Participación
- Otros

Organizaciones convocadas:

- Unión Nacional de Centros de Estudiantes (UNEPEY)
- Federación Nacional de Estudiantes Secundarios (FENAES)
- Organización Nacional de Estudiantes (ONE)
- Coalición Nacional Estudiantil (CNE)
- Consejo Estudiantil Nacional (CEN)
- Alianza de Centros Regionales del Paraguay (ACREP)
- INDEPENDIENTES
 - Colegio Nacional de la Capital (CNC)
 - Colegio Nacional Héroes de la Patria (CNHP)
 - Colegio Nacional Asunción Escalada (CNAE)
 - Escuela Nacional de Comercio N° 1 (ENC N°1)

• **Mesa Técnica de Gremios de Educadores:** Este espacio se crea en el marco del trabajo conjunto del Ministerio de Educación y Ciencias con los sindicatos, dirigido por el Viceministro de Educación Básica, a fin de establecer y mantener los vínculos de coordinación y cooperación entre las Organizaciones de trabajadores de la educación acreditados ante el MEC y las diferentes dependencias ministeriales e instancias equivalentes en otros organismos y entidades del Estado.

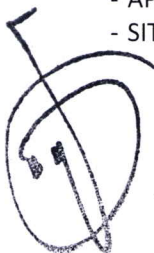
Objetivo: Compartir los lineamientos de acciones, estrategias que permitan lograr el mejoramiento de la calidad educativa y de las condiciones laborales de los funcionarios de docentes y administrativos del MEC.

Actividades claves:

- Mesas de trabajo quincenal para analizar temas de interés común de los sindicatos y el MEC.
- Mesas técnicas para abordar temas de interés común, como ser Concurso Público de Oposición, Presupuesto, Carrera Docentes, Jubilación entre otros.
- Diálogo con representantes sindicales buscando soluciones a los problemas actuales. Elaboración de propuestas que contribuyan a la gestión articulada y consensuada con los principales actores sindicales, para la mejora de la calidad educativa y de las condiciones laborales de los funcionarios docentes y administrativos del MEC.

Organizaciones convocadas:

- FEP-Federación de Educadores del Paraguay.
- UNE-SN-Unión Nacional de Educadores – Sindicato Nacional.
- OTEP – AUTÉNTICA SINDICATO NACIONAL-Organización de Trabajadores de la Educación del Paraguay – Auténtica, Sindicato Nacional.
- OTEP-SN-Organización de Trabajadores de la Educación del Paraguay – Sindicato Nacional.
- SIFEMEC-Sindicato de Funcionarios, Empleados y Docentes del Ministerio de Educación y Cultura.
- MAS-MP-SN-Movimiento de Acción Sindical del Magisterio Paraguayo – Sindicato Nacional.
- SINADI-Sindicato Nacional de Directores de Instituciones Educativas de Gestión Oficial del Paraguay.
- FECEI-Federación de Educadores de Capital e Interior.
- ADP-SN-Agremiación de Docentes del Paraguay – Sindicato Nacional.
- ADOFEP-SN-Agremiación de Docentes y Funcionarios de la Educación Paraguaya - Sindicato Nacional.
- APE-SN- Asociación Paraguaya de Educadores - Sindicato Nacional.
- SITRAFUMEC- Sindicato de Trabajadores y Funcionarios del MEC.



Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

- **Mesa Técnica de Padres:** Este espacio se crea en el año 2019, en el marco de la integración de los actores principales de la gestión educativa, ya que existen una Mesa Técnica de Estudiantes (MTE) y otra de los Educadores (Mesa Técnica de los Gremios de Educadores) a fin de lograr posturas consensuadas con respecto a las acciones que convengan para la mejora de los aprendizajes.

Objetivo: Compartir los lineamientos de acciones, estrategias que permitan una educación de mejor calidad de nuestros niños y jóvenes.

Actividades claves:

- Análisis de la situación educativa.
- Propuestas que contribuyan con la gestión articulada y consensuada con los principales actores de la educación, para la mejora de los aprendizajes.

Organizaciones participantes:

- FEDAPY-Federación de Asociaciones de Padres de las Escuelas Públicas del Paraguay.
- FEDAPAR-Federación de Asociaciones de Padres de Alumnos de Instituciones Educativas del Paraguay.
- FRENVIFA- Frente Nacional Provida y Profamilia del Paraguay.
- Asociación de Padres en Acción.

3.2.4. Mesas Técnicas con la Sociedad Civil, la Academia y Maestros Destacados por el MEC

Con el fin de compartir experiencias y orientar el proceso de elaboración del documento de la Política de Participación, durante el año 2019, el MEC ha convocado a Mesas Técnicas con organizaciones de la sociedad civil, así como con miembros de la Academia y Maestros Destacados por el MEC, lo cual permitió conocer las acciones específicas y resultados de impacto en el sector educativo.

3.2.4.1 Mesas Técnicas con representantes de la Sociedad Civil

De estas Mesas Técnicas han participado:

- **Fundación Alda.** Esta fundación viene desarrollando “la experiencia Alda Educa”, desde el año 2003 hasta la fecha conjuntamente con el MEC en el marco del convenio de cooperación interinstitucional. Se ofrece estrategias para la formación continua, de docentes, directores, cooperadoras escolares, la elaboración participativa del PEI a nivel comunitario y la participación de la comunidad educativa en la vida de la escuela. Se desarrolla en el Departamento Central y en 15 escuelas públicas de Altos, en años anteriores se trabajó en escuelas de Chaco’i, Santa Rita, Pedro Juan Caballero.²³ Además de esta experiencia la Fundación Alda ha implementado proyectos educativos y de desarrollo comunitario en Asunción y 11 departamentos del país: Presidente Hayes, Concepción, San Pedro, Amambay, Ñeembucú, Central, Cordillera, Caaguazú, Guairá, Caazapá e Itapúa
- **Federación de Asociaciones de Padres de las Escuelas Públicas del Paraguay (FEDAPY).** Es un ejemplo de red social, su objetivo es de crear y fortalecer redes y federaciones sostenibles de asociaciones de padres para que se vuelvan organizaciones representativas, responsables y reconocidas, involucradas como interlocutores en temas de educación y de vida escolar.

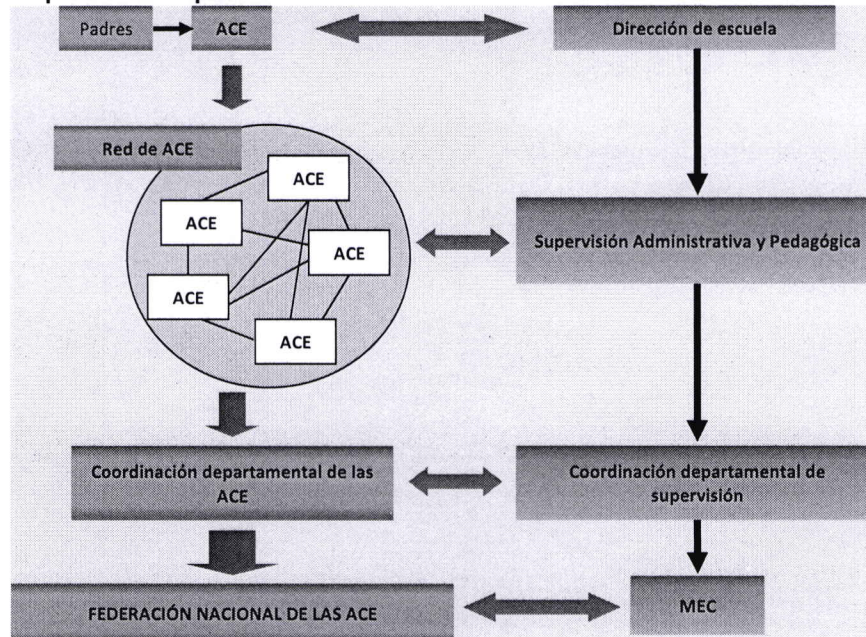
²³ Fundación Alda. Memoria 2017. Paraguay.



Para lograrlo, FEDAPY propone el desarrollo de las siguientes actividades:

- Crear y fortalecer redes entre las ACE de escuelas vecinas.
- Desarrollar coordinaciones departamentales y una federación nacional representativa y activa como protagonistas de la educación pública.
- Ofrecer a los padres y sus líderes las herramientas necesarias para cumplir su rol (capacitaciones).
- Identificar, describir y sistematizar las mejores prácticas de las ACE y de las redes.
- Acompañar a los padres en la implementación del diálogo con las autoridades.

Esquema de implementación²⁴



Fuente: Fe y Alegría (2014)

Para instalar esta propuesta, la metodología utilizada es la participativa, iniciando el trabajo con la creación de redes locales de representantes de ACE a partir de grupos "núcleos" de padres y madres de escuelas geográficamente vecinas que comienzan conociéndose. Para la creación de una red es necesario juntar a cinco escuelas como mínimo. La formalización de reglas internas, el compromiso de sus miembros y la repartición de las responsabilidades fortalecerán cada red local antes de la creación de redes al nivel distrital y de federaciones departamentales.

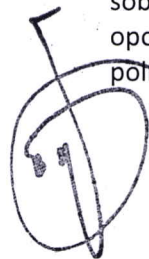
Luego del conocimiento e integración de las escuelas se trabaja en la implementación de proyectos comunes que se apoyan en las capacitaciones diseñadas siguiendo las necesidades de cada una y que incluyen herramientas de gestión y de comunicación. De esta manera en 2009, en forma piloto se crearon las primeras redes en: Piribebuy (Cordillera), Bañado Sur (Asunción) y San Lorenzo (Central).

Cabe destacar que FEDAPY se enfoca a la conformación, fortalecimiento y consolidación de las ACE en locales de gestión oficial. Según referencia de su Presidente, actualmente la FEDAPY, cuenta con 7 sedes: Capital, Central, Cordillera, San Pedro, Ñeembucú, Misiones y Paraguarí.

²⁴ Fuente: Fe y Alegría (2014). Proyecto Proyecto de apoyo para la creación y el desarrollo de redes, coordinaciones y la Federación Nacional de las Asociaciones de Padres de la Escuela Pública del Paraguay.

Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

- **Federación de Asociación de Padres de Alumnos de Instituciones Educativas del Paraguay (FEDAPAR).** Esta federación de padres de colegios privados asociados surge en el año 1990, debido a la preocupación por la exposición de los chicos al peligro del alcohol y de la droga que comenzaba a ser cada vez más notoria en el sector. También se vio la necesidad de la intervención de los padres para colaborar con las instituciones a favor de la educación, abordándose otros frentes como el bullying, los intentos de introducir en las escuelas ideologías contrarias a nuestro marco legal, y la participación en mesas técnicas para padres del MEC. Forman parte de FEDAPAR asociaciones de padres de colegios privados de la capital y el área metropolitana, como ser el Colegio Internacional, Goethe, Colegio Santa Teresa de Jesús, Cristo Rey, Palomino, Liberty, Santa Ana, Trinity School, Santa Clara, Monseñor Lasagna, Dante Alighieri, María Auxiliadora, Salesianito, San José Centro, San José Apostólico, entre otros.
- **Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO).** Es una organización interdisciplinaria, de carácter civil, técnico y científico sin fines de lucro con unos 20 años de trayectoria que trabaja en áreas fortaleciendo instituciones públicas, privadas y organizaciones ciudadanas que contribuyen al desarrollo del país. Uno de los objetivos que se propone la organización, es la concienciación ciudadana sobre la necesidad de una mayor participación de las organizaciones de base en la vida pública, a fin de mejorar las condiciones de vida en nuestro país. Esta Organización centra sus actividades mayoritariamente en instituciones públicas de la Capital.
- **DEQUENI.** Es una organización de la sociedad civil paraguaya con experiencia en programa de promoción y protección de la niñez. La fundación reúne el espíritu solidario de muchas personas benefactores, empresas y organizaciones con el deseo de ayudar a los niños. Trabaja en el fortalecimiento de las ACE, acompañamiento a las escuelas y familias para la gestión comunitaria y trabaja en 9 localidades de 3 departamentos: En Cordillera, Caaguazú y Central.
- **Enseña por Paraguay.** Es un programa de liderazgo social que trabaja, desde hace unos 5 años, en la construcción de un movimiento de líderes sociales para apoyar en la educación de niños y jóvenes con el objetivo de lograr un país con igualdad de oportunidades. Selecciona profesionales graduados de diferentes carreras, con una serie de competencias, los capacita y los asigna a escuelas y colegios en contextos críticos.
- **Fe y Alegría.** Movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social Iniciado en Caracas en 1955 y llegó a Paraguay en 1992 a manos de la Compañía de Jesús. Fe y Alegría busca promover la formación de hombres y mujeres conscientes de sus potencialidades y de la realidad que les rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo. Llevan a cabo actividades que tienen como finalidad el sostenimiento de los diversos centros y programas educativos que el movimiento lleva adelante en 12 departamentos del país (Concepción, San Pedro, Cordillera, Guairá, Caaguazú, Itapúa, Misiones, Alto Paraná, Central, Canindeyú, Amambay y Presidente Hayes), beneficiando a miles de destinatarios, entre niños, jóvenes y adultos, mediante programas de educación formal, no formal y a distancia por radio.
- **Juntos por la Educación.** Es una organización conformada por empresarios en alianza con otros actores de la sociedad civil: instituciones del sector oficial y organizaciones del sector privado, nacionales e internacionales comprometidas con el país y con la gente. Persigue el desarrollo sobre la base de una educación pública de calidad para la construcción de un país de mejores oportunidades para todo. Trabaja a nivel nacional con autoridades para tratar de incidir en las políticas públicas de educación y con trabajos específicos de innovaciones pedagógicas en los



departamentos de Caazapá con el proyecto Ñamopu'ã Caazapá y en Caaguazú con Tiquichuela Ciencias.

- **Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD).** Fundado en el año 1988 con el fin de apoyar a las organizaciones de la sociedad civil (comisiones vecinales, ONGs, asociaciones ciudadanas, empresas, fundaciones, etc.), de manera a que se conviertan en protagonistas del desarrollo del país, promoviendo la responsabilidad social y la capacidad de incidir efectivamente en el proceso de toma de decisión pública. Gerencia diversos proyectos de apoyo a instituciones públicas, concentrando esfuerzos en acciones que apunten a propiciar la participación de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de forma a promover un cambio positivo y sostenido del país.
- **Investigación para el Desarrollo.** Centro de investigación, constituido en el año 2003 con la misión de generar y socializar los conocimientos concernientes al Desarrollo y la contribución para el diseño y evaluación de Políticas Públicas con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población. Brinda servicios a instituciones del gobierno nacional, municipalidades y gobernaciones, como también sostiene alianzas con centros de investigación latinoamericanos. Se aboca a desarrollar estudios, informes e investigaciones como aporte para el debate, la construcción y el desarrollo de políticas públicas, en beneficio de la sociedad paraguaya.
- **Aso Cedinane.** Es una identidad sin fines de lucro que se encarga de diversos tipos de actividades para desarrollar y mejorar el nivel de vida de niños y adolescentes con TGD (Trastornos Generalizados del Desarrollo). Nació entre los años 2002 y 2003, se asienta en el año 2012, y actualmente funciona en la Ciudad de Asunción. Con la visión que los niños y adolescentes con TGD con una buena educación y un seguimiento especializado pueden mejorar su nivel de vida y así al llegar a la vida adulta no depender absolutamente de terceros y poder tener mejores oportunidades y así no ser reprochados por gran parte de la sociedad

3.2.4.2. Mesa Técnica con referentes de la Academia

En esta actividad se ha compartido experiencias y orientaciones para la elaboración de los lineamientos necesarios para una gestión participativa. En este marco se ha contado con la valiosa colaboración de referentes del Postgrado de la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional de Asunción-UNA, Universidad Católica Nuestra Señora de Asunción-UCA y el Instituto Nacional de Enseñanza Superior-INAES.

3.2.4.3 Maestros Destacados por el MEC, año 2019

Anualmente el Ministerio de Educación y Ciencias selecciona y premia a maestros que han tenido resultados de impacto en su comunidad educativa. Para la construcción de las bases de la Política de Participación, contribuyeron con sus experiencias 6 Docentes Destacados de Asunción, Central, Concepción, Cordillera, Paraguarí y Amambay.

3.2.5. Primer Foro Educativo Distrital-CEDis de Limpio, año 2019

Actividad considerada como piloto para la presentación del documento de la política en territorio. Cabe resaltar que dicha actividad fue de gran éxito con la participación de referentes de los diferentes estamentos (padres, estudiantes, docentes, directores) que conforman los EGIE de las 121 instituciones, supervisores educativos, directora departamental de educación, autoridades de la Gobernación y Municipio, destacándose el alto impacto de convocatoria, 95% de asistencia, 400 actores líderes vinculados directamente con la educación del distrito. Donde se dio relevancia al EGIE como espacio de participación clave para la gestión educativa participativa, elaborándose un análisis de FODA para elaboración del PEDis (Programa Educativo Distrital).

4. Marco conceptual

La implementación de una política de participación social se apoya sobre la creación de espacios de concertación y de participación, la construcción de redes, de sistemas de intercambios entre actores y entre instituciones escolares. Muchas veces pasa por apoyarse sobre espacios o conceptos existentes en las comunidades: el Aty Guasu o Asamblea comunitaria, las comisiones y comités.

Estas estrategias permiten construir una relación más horizontal entre los actores y a través de estas generar intercambio de saberes, experiencias, etc. Además, son espacios de aprendizaje y de consolidación de una vivencia democrática donde se definen e implementan formas de decidir y vivir juntos. La participación no se evalúa solo por la cantidad de actores presentes sino por sus procesos y resultados: las decisiones tomadas, el tipo de acuerdo en cuanto a compromisos, reglas de funcionamiento, cumplimiento de los acuerdos, identificación de los derechos y las obligaciones de los actores.

Para entenderlo mejor es necesario precisar algunos conceptos.

4.1. Conceptos de participación y movilización social

Podemos definir la participación como el hecho de *tomar parte*, tener parte, ser parte. Es hacer, poseer, transformar y ser de un movimiento que va de lo grupal a lo comunitario a lo individual y viceversa. Implica estar informado, intervenir, colaborar, opinar, decidir y actuar. Martín A. (1998)²⁵, afirma que la participación es la que convierte en comunitaria la acción social que implica no solo actuar conjuntamente, organizadamente, sino también colaborar, en el sentido de aportar ideas, recursos, materiales y de comprometerse con el sentido, finalidad y dirección de la acción, a la vez que se obtienen beneficios a partir de los logros colectivos.

La participación es *un proceso* que se va construyendo paulatinamente por los sujetos a través de sus interacciones e implicaciones en diferentes situaciones, mediante la comunicación y la realización de actividades en las que despliegan sus recursos personales, emociones, sentimientos, afectos, conflictos.

Mientras que la movilización, según Bernardo Toro²⁶, se entiende como la convocación de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartidos:

- Por ser una convocación es un acto de libertad.
- Por ser una convocación de voluntades es un acto de pasión.
- Por ser una convocación de voluntades a un propósito común, es un acto público y de participación.

De esta forma podemos entender la *movilización social* como un movimiento a gran escala que busca involucrar a las personas en la tarea de lograr un objetivo específico de desarrollo mediante esfuerzos propios.

²⁵ Martín Recio, S. (1998). Reflexiones y acciones para propiciar la participación comunitaria. In I Conferencia de Política Municipal. España

²⁶ Toro, B., Rodríguez, G., & Martha, C. (2001). La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos. Bogotá. Banco Interamericano de Desarrollo.



La *movilización de los actores* hace referencia al sujeto social individual o colectivo que actúa empoderado de sus derechos como ciudadano y que genera una participación consciente en los procesos de gestión pública. El ejercicio de la ciudadanía de alta intensidad coloca a los actores en capacidad de actuar en más de un escenario y de generar cambios que solo son posible desde la articulación.

4.2. Educación y participación social

La educación es la institución social encargada de la comunicación intergeneracional del saber, de esta forma cumple un papel importante en el desarrollo de una sociedad. El saber son las certezas de una generación, quien a través de la educación quiere transmitirlo a una nueva generación. Pero hoy día tenemos dificultades por definir estas certezas, por lo menos no tenemos consensos fuertes en este tema. Para enfrentar esta situación, la participación social se transforma en una herramienta de construcción de acuerdos y de compromisos alrededor de la educación.

A través de la participación social las sociedades buscan definir los saberes necesarios e importantes para una nueva generación, y de esta forma van reafirmando el SENTIDO de la educación.

En un momento de incertidumbre, a través del proceso participativo se busca definir nuevas respuestas educativas, eso se puede lograr tomando conciencia de que a través de la organización se puede cambiar la realidad, desarrollando de esta manera una participación protagónica.

Entonces, la **participación ciudadana en las decisiones y acciones es la condición indispensable para sostener, desarrollar y transformar la educación en las direcciones deseadas**

4.3. Tipos de participación social

Montero Maritza (2004)²⁷, menciona los siguientes niveles de participación:

- La **información** que se refiere a comunicar decisiones, acciones o resultados de una gestión u organización.
- La **colaboración** que se refiere a aportar con el trabajo sin discutir o analizar a fondo las propuestas, **decisión** implica más que colaborar, la persona o grupo analiza alternativas y toma una decisión, se es parte de los procesos a través del voto, al azar o por consenso.
- La **construcción en conjunto** que se refiere a que el poder está en manos de las personas, todos y todas aportan desde sus experiencias, ideas, ideales, conocimiento de la realidad, propuestas y acciones transformando la realidad.

La **participación social** se diferencia de la **participación política** que Revilla (1995) define de la siguiente manera: "todo el elenco de acciones a través de las cuales los individuos intervienen en la producción del orden democrático, ya sea introduciendo valores, demandas o temas en la agenda política, influyendo en quién, cómo y sobre qué se decide o adoptando estrategias directas para abordar conflictos" (Revilla, 1995, p. 317)²⁸.

Montero (2004)²⁹, refiere que la participación comunitaria es un "proceso organizado, colectivo, libre, incluyente, en el cual hay una variedad de actores, de actividades y grados de compromiso, que está orientado por valores y objetivos compartidos en cuya consecución se producen transformaciones comunitarias e individuales" (p 109).

²⁷Montero, M. (2004). Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina.

²⁸ Revilla M. (1995) "Participación política, lo individual y lo colectivo en el juego democrático" in Sociedad y política: temas de sociología política. Coord. Jorge Benedicto. Ed. Alianza España

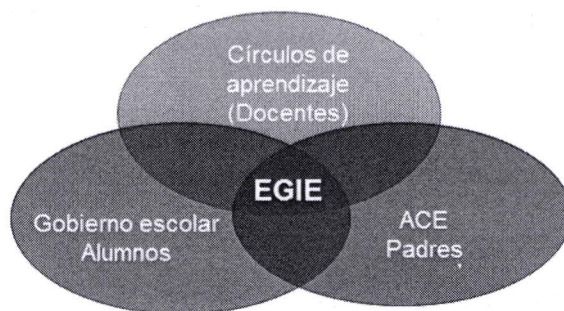
²⁹ Montero M. (2003) "Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad". Paidós, Buenos Aires.

Mientras que Ander-Eeg (1994)³⁰ define la **asociación** como un “conjunto de personas que se reúnen y organizan, para conseguir un objetivo específico o para realizar una tarea común, se mantienen unidas mediante un conjunto reconocido y aceptado de reglas que rigen el funcionamiento de la misma” (p. 23). Ejemplo de asociaciones: las ACE (Asociación Cooperadora Escolar).

Ejemplos de participación social en Paraguay:

- **Participación escolar:** EGIE (Equipo de Gestión Institucional Educativa)
- **Participación sectorial:** Consejo municipal de niños, Parlamento juvenil, FEDAPY, FEDAPAR, gremios de educadores, Foro para la educación.
- **Participación intersectorial:** Consejo de la Niñez (distrital), Consejos Departamentales, ENEP (Equipo Nacional de Estrategia País).

Espacios de participación escolar



El primer nivel es la institución escolar con sus espacios de participación por actor que se articulan en el Equipo de Gestión Institucional, estas instituciones conforman un área educativa, las diferentes áreas educativas se agrupan en una zona de supervisión. Al nivel departamental existen los Consejos Departamentales de Educación y al nivel nacional las Federaciones, Fundaciones, Gremios, etc.

4.4. La participación como espacio de articulación intersectorial

Existen ahora otras propuestas de construcción de otros tipos de interacciones entre el Estado, la sociedad civil y el sector empresarial, potenciando la participación ciudadana. Esta participación no debe ser entendida como déficit del Estado por cumplir con su responsabilidad, sino como la posibilidad a través de la organización comunitaria de conocer y reivindicar sus derechos, pero también de comprometerse con el mejoramiento de la oferta educativa. Es un cambio de percepciones de los roles de cada uno que se instala a través de implementación de acciones concretas y el respeto de los compromisos asumidos, lo que implica un trabajo de evaluación constante y de rendición de cuentas. De esta forma, la calidad aparece como el resultado de un cambio de prácticas y de interacciones entre los diferentes actores y niveles del sistema educativo.

El desarrollo del capital social permite mejorar la eficiencia y reducir los costos. Las experiencias realizadas en la construcción de aula con entrega de fondos a las Asociaciones Cooperadoras Escolares, además de reducir los costos, este tipo de experiencias permite involucrar a la comunidad en la gestión y el mantenimiento de las infraestructuras. Para potenciar el valor de estas experiencias de colaboración exitosas es importante sistematizarlas y expandirlas.

³⁰ Ander-Eeg E. (1994) “Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales” Magisterio Río de la Plata Argentina.

4.5. Redes sociales

Las redes sociales son sistemas de vínculos entre instituciones y organizaciones orientadas a intercambios de apoyos sociales, diferenciándose en ellas la estructura, la dinámica de los intercambios y el producto de las mismas. Algunas redes se focalizan en una temática efectiva, buscando escenarios que faciliten contactos y acuerdos, mientras que otras son abiertas. La intervención de las redes focales comprende acciones que involucran a operadores profesionales y el sujeto en torno al cual se estructura la red.

Con el desarrollo de las nuevas Tecnologías de Comunicación estas redes en el campo virtual se apoyan sobre diferentes tipos de plataformas como página Web, foros, blogs, Facebook, etc.

4.6. Concepto de participación pedagógica

La participación efectiva permite descubrir los intereses o talentos de las personas. A través del diálogo se hace efectiva la inculcación de valores y marcos normativos que permiten una convivencia significativa y constructiva; lo que se logra a través del desarrollo y del compartir de experiencias significativas. En una perspectiva de educación inclusiva e intercultural, escuchar las diferentes realidades y conocimientos enriquece a los diferentes participantes, lo que implica el desarrollo de escuchar y ser escuchado. Una lectura significativa se logra a través de la movilización reflexiva de cada estudiante. Las diferentes formas de participación en el campo de la educación se basan en actos de **escucha, respeto y realización social**.

Frente a los nuevos desafíos planteados en el inicio de esta propuesta es más que nunca **necesario desarrollar la capacidad de aprender a aprender**³¹:

- Plantearse el desarrollo de proyectos que consideren la multidisciplinariedad, el contexto actual, el desarrollo de habilidades específicas y la conexión social.
- Desarrollar la creatividad, la maravilla del descubrimiento, la diversidad de respuestas, a la construcción de caminos hacia el conocimiento.
- Aprender a partir de actividades concretas en las que los estudiantes: hablen, escriban, oigan y lean, y además, utilicen sus sentidos, reflexionen, infieran, argumenten, busquen soluciones divergentes, planteen problemas, colaboren con otros, cedan su posición, reconozcan la visión de los demás.
- Fomentar y difundir las innovaciones educativas: convertir las prácticas educativas excepcionales en prácticas educativas comunes.

4.7. Liderazgo educativo

Para implementar una propuesta educativa es necesario construir consensos, la falta de acuerdo entre los diferentes actores sobre la intencionalidad pedagógica (valores e intereses comunes) es un factor de ineficiencia en la implementación de las políticas educativas.

*"La gestión educativa es una función que coordina y articula las distintas acciones planificadas por un equipo de trabajo que busca hacer de la escuela una organización que posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica a través de un proceso de participación efectivo de toda la comunidad"*³²

³¹ OEI (2019) Conferencia Internacional Educación que Transforma. Asunción.

³² Guerrero, Guido "La gestión educativa en establecimientos educacionales eficientes" CIDE 1998.

Este tipo de organización se caracteriza por:

- La capacidad de identificar cuáles son los factores que influyen sobre el mejoramiento de las condiciones de enseñanza – aprendizaje.
- La construcción de una visión compartida.
- El diseño de una nueva organización basada en un respeto de la autonomía pedagógica y un sistema de relacionamiento más horizontal donde la motivación y movilización de los diferentes actores se logra a través de la construcción de consenso.
- Una gestión centrada en lo pedagógico, donde el director cumple una función de seguimiento pedagógico, los coordinadores de círculos potencian el trabajo de asistencia técnica, los docentes diseñan e implementan planes curriculares, la comunidad analiza los resultados pedagógicos y define planes de acción.
- Una gestión participativa a través del funcionamiento efectivo del Equipo de Gestión Institucional como espacio de toma de decisión a través de un sistema de representación de los diferentes actores.
- El fortalecimiento de la autonomía a través de la entrega de aportes como el fondo de mejoramiento de las condiciones básicas de aprendizaje, fondo para compra de bibliotecas de aula. Este sistema de aporte, que vamos a desarrollar en un siguiente capítulo, busca fortalecer la comunidad educativa en la gestión de recursos, pero también en la definición consensuada de criterios pedagógicos.

La gestión participativa permite la definición de *reglas comunes* y el logro de *un sistema de interacción más horizontal*. La creación de espacios de concertación y de participación, la construcción de redes, de sistemas de intercambios entre actores y entre instituciones escolares son las herramientas para construir una gestión participativa. En las escuelas rurales, durante el programa Escuela Viva la estrategia utilizada se centró en recuperar o potenciar espacios participativos tradicionales: el Aty Guasu como asamblea comunitaria, o dándoles un nuevo significado: la feria como espacio de venta y compra de productos pasa a ser un espacio de intercambio de ideas o innovaciones pedagógicas. Son estrategias oportunas que permiten construir una relación más horizontal entre los actores y a través de estas generar intercambio de saberes y de experiencias.

Además, son espacios de aprendizaje y de consolidación de una vivencia democrática donde se definen e implementan formas de decidir y vivir juntos. **La participación no se evalúa solo por la cantidad de actores presentes sino por su resultado: las decisiones tomadas, el tipo de acuerdo en cuanto a compromisos, reglas de funcionamiento.**

Esta participación, articulada con las iniciativas del Estado a través del financiamiento de planes y proyectos locales, pueden ser estrategias potentes para mejorar las oportunidades de acceso a la educación, la pertinencia de la oferta educativa, etc.

4.8. Participación protagónica con enfoque de derecho

Cuando hablamos de Participación en el campo de la educación debemos primero precisar la naturaleza de este campo:

1. La educación no se limita a la educación escolar y abarca otras instituciones como la familia, la comunidad, los medios de comunicación.
2. La "sociedad civil" es una realidad sumamente heterogénea y compleja, está compuesta de grupos más o menos formales y con intereses divergentes.
3. La educación es un derecho, un bien público y "asunto de todos", la "participación en educación" remite a un amplio conjunto de actores (individuales y colectivos), espacios niveles, dimensiones, ámbito y alcances.



Con una participación significativa, diferentes evaluaciones dan cuenta que:

- Se ahorra en tiempo, recursos, complicaciones cuando se incluye a las personas y sus organizaciones³³.
- Si se pasa por alto, se paga en inadecuación de las ideas propuestas a las realidades y posibilidades concretas, en incompreensión, resistencia o, peor aún, apatía, de quienes están llamados a apropiarse y a hacer.

4.9. Capital social

El concepto de capital social³⁴ aparece como clave en el momento de hablar de participación social. El *capital social* es el resultado de estrategias que buscan fortalecer factores sociales a través de la participación social como herramienta clave para realizar un esfuerzo organizado a fin de identificar los recursos, potencialidades, así como las oportunidades para la construcción de capacidades.

Mientras que el *empoderamiento* se refiere al aumento de la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades. Generalmente involucra el desarrollo en el actor de una confianza en sus propias capacidades.

En el contexto escolar, podemos definir el capital social como el resultado de la interacción de tres elementos:

- El grado de confianza existente entre los diferentes actores, esta confianza permite mejorar la eficiencia de la escuela, lo que a su vez le da credibilidad y *legitimidad*.
- La definición y el consenso alrededor de metas, reglas y compromisos. En el caso de los PEI por resultados o PEA, estos consensos deben permitir la *equidad* e igualdad de oportunidad en el acceso y pertenencia en el sistema educativo. El nivel de organización de la comunidad, partiendo de la hipótesis que, a mayor grado de organización, mayor *calidad* en las acciones, y en nuestro caso en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La *confianza* permite disminuir los riesgos de conflictos o transformarlos en debates constructivos, movilizandolos recursos humanos hacia metas y objetivos comunes.

El análisis y la definición de la realidad de compromisos comunes permiten construir esta confianza necesaria. Este trabajo se realiza en un primer momento por actor (padres, docentes, director, niños). Es más fácil construir un nivel de consenso entre pares, hacer que cada actor tenga más claro lo que quiere, tener más seguridad en sus propuestas, confiar en sí mismo. Una vez logrado este paso, el programa propicia espacio de participación con representantes de cada actor (Aty'i) o con la totalidad de la comunidad educativa (Aty Guasu). Multiplicando este tipo de experiencias participativas, los actores van adquiriendo experiencias y perciben las ventajas de trabajar juntos.

Para lograrlo, se inicia el trabajo con un **momento de sensibilización**, de expresión de los deseos y necesidades de la comunidad y de confrontación con las propuestas del programa. Poco a poco el desarrollo del capital social permite la construcción de una intencionalidad pedagógica que podemos relacionar con el concepto de *bien común*: hacer que la educación aparezca como algo que beneficia a todos y no solo a una parte de la comunidad. Eso tiene que ver, también con la pertinencia o legitimidad de la enseñanza, enseñar cosas útiles para los niños y sus familias. Podemos hacer la hipótesis que una de las causas de la deserción escolar reside en el hecho que la escuela no aparece como un instrumento eficiente para mejorar el futuro de sus estudiantes o

³³ Ver por ejemplo Cuaderno PNUD n°2 «Gestión pública y comunitaria para el desarrollo humano» PNUD Paraguay 2007.

³⁴ Demellenne D. (2005) "Construyendo capital social" MEC BID. Paraguay.

comunidad. Mejorar la asistencia y la retención de los niños en las escuelas pasa por el mejoramiento de la calidad educativa pero también por un esfuerzo para convencer a los diferentes actores (incluyendo docentes y directores) de la importancia de esta educación.

El mejoramiento organizacional pasa por el desarrollo de capacidades, de cambio de actitudes y el hecho de asumir responsabilidades. Los actores se comprometen, actúan, descubren su capacidad de mejorar la realidad a partir de planes de acción sencillos. Eso implica en un primer momento tomar distancia con la idea que el gobierno o el ministerio deben responder a todas las necesidades de la comunidad por el hecho que la educación es gratuita. Afirmarlo, tampoco niega la responsabilidad del MEC y del Gobierno en cuanto a la educación como bien público y de derecho. Este concepto se refuerza a través de las políticas "clientelistas".

Existen propuestas de construcción de otros tipos de interacciones entre el Estado y la sociedad civil, potenciando la participación ciudadana. Esta participación no debe ser entendida como déficit del Estado por cumplir con su responsabilidad, sino como la posibilidad a través de la organización comunitaria de conocer y reivindicar sus derechos, pero también de comprometerse con el mejoramiento de la oferta educativa. Es un cambio de percepciones de los roles de cada uno que no puede instalarse por decreto sino a través de implementación de acciones concretas y el respeto de los compromisos asumidos, lo que implica un trabajo de evaluación constante y de rendición de cuentas; así, la calidad aparece como el resultado de un cambio de prácticas y de interacciones entre los diferentes actores y niveles del sistema educativo.

De esta forma, a través del desarrollo del capital social se va construyendo también la legitimidad de las instituciones o programas. "Crear" en las propuestas pasa por el involucramiento de los actores, el descubrimiento de las oportunidades y potencialidades, el desarrollo de las capacidades de entender y proponer. Para lograrlo, los trabajos de sensibilización y comunicación son importantes.

4.10. Participación desde los contextos

La construcción del capital social depende mucho del contexto de implementación, del tipo de comunidad (urbana, rural, comunidades nuevas, etc.) En la sociedad rural, donde la comunidad es más pequeña y comparte un mismo espacio este trabajo parece más fácil que en zonas urbanas, pero también en estas zonas, el peso de las tradiciones, de conflictos antiguos, las situaciones de extrema pobreza, entre otras, son obstáculos para conseguir el objetivo deseado. En las zonas urbanas las comunidades son más heterogéneas, más dispersas, pero esta diferencia de experiencias y capacidades de los actores puede ser una ventaja en el momento de organizar el trabajo, hay más posibilidades de apoyo institucional externo. De esta forma, los procesos deben adecuarse a cada comunidad, respetar lo específico, encontrar las necesidades.

Sobre la consideración de los contextos urbano-rural, Demellenne (2004)³⁵ señala:

"Procesos culturales que se dan hoy día en Paraguay son sumamente dinámicos cuya naturaleza se determina por los cambios en la economía de subsistencia, en la producción, en el medio ambiente y en la influencia del mercado, en la educación, las comunicaciones y otros factores que están en constante transformación. Este proceso dinámico da lugar a la formación de diferentes subculturas, es decir, comunidades y grupos humanos que tienen características culturales o patrones de vida distintos dentro de sociedades más amplias a las que pertenecen o con las cuales se asocian".

³⁵ Demellenne D. (2004) "Historias de desarrollo en un Paraguay multicultural" UCA PNUD, Asunción.

En este escenario, el abordaje de la participación de las ACE por ejemplo desde el punto de vista de la gestión y la organización participativa, revela el desafío de lidiar con los contextos de diferencias sociales y culturales, para dotar a los padres y madres, de las mejores herramientas y oportunidades, para el acompañamiento de la educación de hijos e hijas.

Valorizando las formas tradicionales de participación podemos hablar también de *Gestión Comunitaria*, relacionándola con el proceso de fortalecimiento organizacional de una comunidad educativa. En este caso deberíamos definir lo que entendemos por comunidad, porque este concepto cambia en función del contexto, las comunidades rurales, indígenas y urbanas responden en sistemas organizativos diferentes (en cuanto a pertenencia, sistema de representación, toma de decisión, liderazgo, relaciones de poder). Marcando esta diferencia y buscando un sistema de gestión y organización de acuerdo a la realidad social de cada contexto, el concepto de Gestión Comunitaria se acerca más a la realidad de las escuelas rurales.

4.11. Diálogo y convivencia

“Toda escuela es, fundamentalmente, una comunidad humana, pues se encuentra integrada por personas, y son ellas las que generan la particular comunidad educativa que se realiza en el convivir. En consecuencia, como en este entorno todo lo que acontece tiene que ver con el quehacer de las propias personas, ningún quehacer individual es superfluo. La comunidad surge a partir de las acciones que las personas realizan en todo momento, en la conservación de las relaciones entre ellas. Son estas dinámicas relacionales las que le dan el carácter particular o estilo con que se puede distinguir a determinada comunidad escolar” (Dávila y Maturana)³⁶.

Dávila y Maturana explican que centrarse en la “comunidad de personas” es muy distinto que centrarse en el “proyecto educativo”. La mirada hacia la “comunidad educativa” permite descubrir el “ser vivencial”, mientras que los “proyectos educativos” muchas veces sin ser concretados para su convivir quedan como “meros discursos formales de lo que debería ser una comunidad educativa”.

El diálogo se inicia con la capacidad de escuchar. “Escuchar consiste en oír y atender dónde lo que el otro u otra dice es válido. Hay dos modos de escuchar: Un escuchar en el cual atendemos a oír en qué medida lo que el otro dice coincide con lo que pensamos, sólo nos escuchamos a nosotros mismos. El otro es atender a oír dónde lo que el otro dice es válido. El otro y la otra dicen lo que dicen siempre desde un dominio de validez y legitimidad del presente en que están. Si se hace esto, se oye lo que el otro y la otra dicen; el otro y la otra adquieren presencia, los vemos. Lo social y la democracia se fundan en este segundo escuchar, lugar desde donde es posible que surjan las conductas amorosas” (Dávila y Maturana). Esta forma de escuchar implica respeto. “Sin respeto nunca escuchamos al otro u otra, porque interponemos un juicio”.

Para Raúl Fonet Betancourt³⁷, construir un diálogo en contextos interculturales nos obliga a redefinir las bases del mismo.

“Es poner en relieve sus ambivalencias, rupturas y silencios, para enfocar sus diferentes narraciones más allá de los discursos narrativos predominantes dentro de cada cultura” (Fonet-Betancourt, 2007).

³⁶ Maturana M. y Dávila X. Desde la matriz biológica de la existencia humana Revista Prelac OEL España 2006

³⁷ C. Schramm (2007) “La filosofía intercultural de Raúl Fonet Betancourt” Revista de filosofía de la universidad de Costa Rica.

4.12. Síntesis conceptual: Participar es comprometerse con el sentido de la educación.

- Participar es un **proceso** que se va construyendo paulatinamente, que implica estar informado, intervenir, opinar, decidir, actuar y **colaborar** en el sentido de aportar ideas, recursos, materiales y de comprometerse con el sentido, finalidad y dirección de la acción.
- A través de la participación social las sociedades buscan definir los saberes necesarios e importantes para una nueva generación, y de esta forma van reafirmando el SENTIDO de la educación. La educación de esta manera se transforma en una **construcción colectiva** a través de la cual todos aportan desde sus experiencias, ideas, ideales, conocimiento de la realidad, propuestas y acciones transformando la realidad.
- En este proceso de construcción, el nivel local y las organizaciones sociales son importantes porque son los espacios donde se definen los objetivos compartidos y los **compromisos hacia transformaciones comunitarias**. Los otros niveles (distritales, departamentales, nacionales) son espacios más “políticos” donde se afirman los valores y demandas.
- La participación pedagógica no solo permite fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino que logra a través del diálogo **hacer efectiva la inculcación de valores y marcos normativos que permiten una convivencia significativa y constructiva**.
- La **calidad de los procesos participativos** depende mucho de un tipo de **liderazgo** que fomenta la convivencia desde un sistema de relacionamiento más **horizontal**. Este tipo de liderazgo basado en la **confianza y la organización** incrementa el **capital social** de los diferentes actores, pero también fortalece la **credibilidad y legitimidad de las instituciones escolares**. El desarrollo del capital social en contexto de vulnerabilidad es dotar a los padres de mejores herramientas para acompañar la educación de sus hijos.
- Parece que la clave entonces es ver la escuela como una **comunidad humana** y no como un proyecto educativo. Es centrar la mirada sobre el ser vivencial y no sobre el documento que es muchas veces un mero discurso de lo que debería ser la comunidad educativa. El entender del ser vivencial se realiza a partir del **diálogo** que a su vez implica la capacidad de escuchar o más de oír donde **lo que dice el otro es válido**. Construir un diálogo en un contexto intercultural es aceptar que lo válido puede construirse desde otra narración o cosmovisión.

5. Los problemas a enfrentar

5.1. Los desafíos de los factores asociados a la calidad educativa

Condiciones socioeconómicas de la familia, ausentismo, involucramiento familiar, incentivos de los hijos, clima escolar, disciplina, hábitos de lectura, actividades extraescolares de calidad, etc. Todos estos factores en una cierta medida se pueden mejorar a partir de una estrategia de participación social.

5.2. La dificultad de transformar las prácticas educativas

La política educativa en Paraguay se define a partir de la reforma educativa de 1994, es el instrumento de referencia que define sus finalidades, metas y líneas de acción.

La reforma actúa como un mandato para los docentes, un mandato para innovar las prácticas o para mejorar lo que ya están haciendo, buscando un impacto positivo sobre los procesos de aprendizaje. Es una orientación, casi una obligación pero que deja cierta autonomía a los diferentes actores; y como toda construcción social, sus procesos no son lineales.



Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

Estas “propuestas” se presentan a través de un conjunto de textos: plan estratégico, nuevas leyes de educación, programas, decretos (mandatos), completados por declaraciones orales y escritas, explicándolos (justificación objetiva).

Pero este “marco de actividades visibles”, hecho de textos y normativas, no debe esconder que la parte esencial de la construcción de la reforma se juega en las representaciones construidas a través de los diversos debates, involucrando a los diferentes interlocutores. Para lograrlo es necesario movilizar estas representaciones construidas y realizar un trabajo de sensibilización, comunicación y movilización. Para eso los ministerios de educación deben disponer de “misioneros”, que son los técnicos y formadores de los diferentes niveles. La movilización de los actores de los diferentes niveles es clave para la difusión de la reforma. Pero esta no puede realizarse como una simple difusión de normativas o bajada de documentos técnicos, tiene que propiciar espacios de reflexión y argumentación y dejar cierto grado de “iniciativa pedagógica” a los actores de terreno (Perrenoud 2004)³⁸.

Estas propuestas se construyen alrededor de una misión. Puede ser que las finalidades definidas³⁹ para la reforma de 1994, hayan sido demasiado ambiciosas, teniendo en cuenta la situación en la cual se encontraban las escuelas del país. De ahí surge una paradoja: en el mismo momento en que se reconoce la complejidad de la gestión de las reformas, se le exige resultados concretos y casi inmediatos para responder a situaciones percibidas como críticas. La evaluación se vuelve obsesiva a tal punto a querer evaluar los efectos de una reforma antes de que esta tenga la oportunidad de producirlos, sin dejar tiempo a los diferentes actores para apropiarse de las propuestas. Las prácticas cambian lentamente, no es suficiente tener buenas ideas y explicarlas para que las representaciones y prácticas de los docentes se adecuen (Perrenoud 2004).

La transformación de las prácticas pedagógicas pasa por diferentes fases y debe concebirse como un proceso (Demellenne, 2015)⁴⁰. Estas fases son: toma de conciencia de la necesidad de cambiar; modificación de las representaciones o conceptos; experimentación y validación de la propuesta de cambio. Estos procesos varían de acuerdo al grado de experiencias y de convicción de los docentes: algunos se movilizan desde el inicio, otros necesitan tiempo o se resisten al cambio.

Es así que, en una primera fase de implementación de una reforma, siguen coexistiendo, dentro del mismo sistema educativo, diversos tipos de prácticas, lo que es fuente de tensiones y conflictos. Podemos decir con relación a la Reforma Educativa Paraguaya que los nuevos saberes relacionados a la forma de enseñar y gestionar una escuela se inscribieron en los discursos o representaciones, pero que en la práctica real (implementar métodos activos, investigar, experimentar, construir nuevos relacionamientos con los estudiantes, etc.) estos saberes se instalaron de forma mucho más desigual.

³⁸ PERRENOUD P. (2004). “Six facon éprouvées de faire échouer une réforme scolaire » in « L'école six ans après le décret missions » Girsef, Belgique.

³⁹ En cuanto a sus finalidades, la reforma educativa paraguaya se propuso:

- Acompañar el proceso de transformación sociopolítica, formando ciudadanos críticos. A través de la reforma, el Estado le entregó la difícil misión de contribuir a la creación de una nueva sociedad más democrática.
- Acompañar el proceso de institucionalización a través de una estrategia de descentralización y de gestión participativa local.
- Fortalecer las identidades lingüísticas y culturales a través de la implementación de una propuesta de educación bilingüe e intercultural basada en la flexibilización curricular.
- Acompañar los procesos de transformación socioeconómica, dando las herramientas para insertarse en el mundo laboral y la sociedad global, incluyéndolas a través del manejo de las nuevas tecnologías.
- Fortalecer el proceso democrático, negociando e implementando políticas educativas a través de una mayor articulación entre el Estado y la sociedad civil.

⁴⁰ Demellenne D. (2015) LA REFORME EDUCATIVE COMME PROCESSUS DE TRANSFORMATION COGNITIVE, LE CAS DU PROGRAMME ESCUELA VIVA AU PARAGUAY. Tesis Doctoral Université St Louis Belgique.



5.3. La dificultad de pasar de la innovación a la institucionalización

Las evaluaciones de los diferentes programas implementados durante la reforma demuestran que no solo debemos cambiar las prácticas de los docentes, sino también incidir sobre las representaciones sociales de los directores, padres, ver de los propios estudiantes. Solo una transformación colectiva de las formas de pensar y actuar permite lograr un cambio significativo. Ahora si intentamos observar los cambios realizados en las interacciones de estos diferentes actores podemos identificar tres niveles de cambios posibles: el nivel individual (docente, director, padre, estudiante), el nivel organizacional (escuela o colegio) y el nivel institucional (Ministerio de Educación y Ciencias como espacio de definición y gestión de las políticas educativas). Estamos entonces frente a tres lógicas de acciones diferentes:

- Una lógica individual de transformación de las culturas y prácticas profesionales.
- Una lógica organizacional de transformación de las interacciones y del sistema de gestión de la escuela como organización social.
- Una lógica institucional de transformación de los sistemas de conducción e implementación de las políticas educativas.

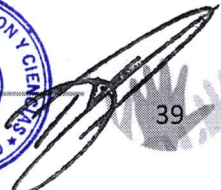
Estos cambios se inscriben en una tensión entre innovación (inducción al cambio) e institucionalización (instalación del cambio en las prácticas). En el cuadro 1 podemos ver que los primeros pasos de cada lógica de acción corresponden a un nivel de “innovación”, donde la meta es tomar conciencia, sensibilizar o generar experiencias piloto para después producir un cambio de percepción, la instalación de nuevas experiencias o la validación de estrategias nuevas.

Mientras que los últimos pasos corresponden al proceso de “institucionalización” de las innovaciones y consisten en la modificación de actitudes, consolidación o expansión para llegar a la “rutinización” de las nuevas prácticas, sostenibilidad de las experiencias desarrolladas o universalización de las estrategias utilizadas.

Cuadro 1. Procesos de innovación e institucionalización: niveles de cambio

PROCESOS	Cambio de práctica (socio pedagógico)	Cambio de gestión (socio organizacional)	Cambio institucional (socio político)
Iniciación-Innovación	Explorar, tomar conciencia	Etapas de sensibilización	Focalización o implementación de la política
	Cambiar de percepción o capacidad de interpretar o reinterpretar una percepción	Etapas de instalación	Validación profundización
Institucionalización	Cambiar de actitud y de valores	Etapas de Consolidación	Expansión
	Cambiar de comportamiento y rutinas	Etapas de desarrollo y autonomía	Universalización

A partir de este esquema, podemos entonces precisar que la gestión del cambio en educación implica la construcción de procesos generados en forma articulada entre diferentes campos de acción (socio-pedagógico, socio-organizacional, socio-político), lo que a su vez debe permitir el traspaso de un sistema de acción centrado en la innovación, en otro centrado en la institucionalización.



A partir de diferentes investigaciones realizadas sobre los resultados de los programas de la reforma se puede observar que las escuelas donde estos programas tuvieron más "éxito" fueron aquellas donde se articularon estas diferentes lógicas. En las otras se observó que:

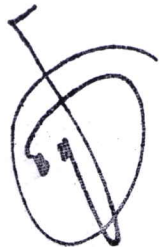
- La dificultad de institucionalizar el cambio se traduce por el hecho (i) que el programa se instaló en el discurso de los docentes pero sin producir un verdadero cambio de actitud o de prácticas; (ii) que los cambios organizacionales no se tradujeron al nivel de las instituciones escolares en una verdadera práctica de participación y de definición de proyectos educativos colectivos; (iii) que el programa afectó solo a un pequeño grupo de escuelas que reciben los diferentes programas generando la sensación de una estrategia puntual y marginal al resto del sistema educativo.
- La imposición del modelo no fue validado a partir de un proceso de innovación, lo que hizo que: (i) sus metas y acciones no tuvieran mucho sentido para los actores locales ; (ii) la implementación de nuevas formas organizacionales se consigue más bien por una preocupación de responder a directivas administrativas, en lugar de buscar un mayor grado de eficiencia; (iii) la implementación de la propuesta se reduce a una sucesión de actividades y proyectos puntuales (en tiempo y espacio) sin poder producir cierta coherencia y continuidad.

Se observó también la dificultad de articular las diferentes lógicas de acción : (i) los docentes o un grupo de docentes innovan y cambian sus prácticas sin recibir el apoyo de los directores de sus escuelas; (ii) los directores de escuelas instalan un nuevo estilo de gestión organizacional sin producir efecto sobre el trabajo pedagógico; (iii) grupos de docentes y/o de directores generan nuevas formas de enseñar y trabajar, pero encuentran muchas resistencias administrativas e institucionales por parte del ministerio.

5.4. La dificultad de instalar un modelo de gestión basado en la participación social

A partir de lo desarrollado, podemos percibir que uno de los principales desafíos de la reforma paraguaya fue buscar la forma que los docentes encuentren, en contextos que van cambiando, el sentido de propuestas y estrategias de enseñanza pertinentes a sus realidades, lo que pasó por fortalecerlos en su rol y su autonomía pedagógica. No podemos educar sin preocuparnos por el sentido de nuestras acciones y sin inscribirlas en un proceso colectivo basado en metas comunes. Afirmarlo implica revisar el diseño y la gestión de las reformas como producciones culturales. Se descubrió que estas no pueden ser pensadas solo desde el nivel central, e implementadas en forma "vertical" desde el "deber hacer" o los textos normativos. Es necesario pensarlas como un referencial concebido a partir de los nuevos desafíos de la educación, pero también a partir de las experiencias locales. Este referencial debe contener metas y líneas de acción, dejando la autonomía a cada equipo educativo para definir cómo lograrlas a partir de un análisis crítico y pertinente de cada contexto y de las acciones educativas desarrolladas. Eso implica también escuchar las experiencias y reacciones de los actores educativos con relación a estas nuevas propuestas (resistencia, aceptación, indiferencia).

El trabajo de implementación de las reformas es entonces un trabajo de participación y de comunicación basado en la fundamentación de las ideas iniciales y en la escucha de las propuestas de adaptación. Someter las producciones culturales a un proceso de validación crítica permite dar un sentido nuevo y una nueva fuente de legitimidad al trabajo de las reformas.



Para Perrenoud (2004)⁴¹, esta asimilación y validación de las producciones culturales en articulación con las experiencias cotidianas es lo que permite crear el “habitus” de los docentes. El habitus u “oficio” es entonces la suma de las experiencias transformadas y activadas a partir del análisis de las prácticas cotidianas y del contacto con las nuevas producciones culturales. Eso debería ser la meta de todos los programas de formación y acompañamiento de los docentes.

De esta forma los momentos y espacios que permiten generar esta “reflexividad” son, por ejemplo: proposición (talleres de sensibilización); debate (círculos de aprendizaje); transformación (acompañamiento pedagógico en aula); aceptación (ferias de innovación pedagógica); validación (análisis de los resultados de las evaluaciones) y legitimación (inscripción de las nuevas prácticas en planes y proyectos educativos).

Las nuevas propuestas o propuestas adaptadas, son entonces el resultado de las estrategias participativas y comunicacionales desarrolladas por el sistema educativo. Estas estrategias que buscan modificar las representaciones sociales pasan por un proceso de debate y de argumentación. Según el resultado de este proceso, se produce o no la transformación de las prácticas. Una vez validadas, a través de la experimentación, las experiencias se inscriben en las rutinas del docente y terminan legitimando las propuestas emitidas por el ministerio. A partir de este modelo explicativo, podemos entender mejor la importancia de evaluar la gestión de una política educativa a partir de su adaptabilidad y legitimidad.

Muller (2000)⁴² identifica **4 etapas en el diseño e implementación de una política pública:**

- Un primer momento de **Problematización** y diseño de la propuesta. Es el momento durante el cual un grupo de “especialistas–mediadores” identifican y construyen el problema de la educación. Este problema debe ser identificado y aceptado por una pluralidad de actores.
- Un segundo momento de **Concienciación y socialización**. Nivel intermedio con técnicos del nivel central. Durante este momento, para darle más peso a su nueva propuesta, los mediadores deben explicarla a otros actores a través de una estrategia de concientización o de comunicación. El objetivo es movilizar un grupo importante de personas para darle peso a la nueva propuesta educativa.
- Un tercer momento de **Organización**. Es el momento de implementación, para instalar la nueva propuesta es necesario definir los roles y responsabilidades, pero también es necesario modificar la propuesta inicial. En este nivel sería necesario revisar la actual estructura de gestión participativa del sistema de educación y/o hacer efectivos los diferentes espacios existentes a través de los Consejos distritales, departamentales.
- Un último momento de **Movilización y adaptación**. Durante esta última etapa, la propuesta se expande, es necesario contar con intermediarios o movilizadores.

Este esquema conceptual de Muller (2000) nos ayuda a construir una nueva mirada sobre los procesos de gestión de las políticas educativas y a identificar nuevos ejes de actuación.

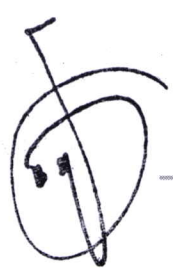
⁴¹ PERRENOUD P. (2004). “Six facon éprouvées de faire échouer une réforme scolaire » in « L'école six ans après le décret missions » Girsef, Belgique.

⁴² MULLER Pierre. (2000), « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique » in *Revue française de science politique*, vol 50, n°2



Cuadro 2: Las etapas de gestión de una política educativa

Etapas	Criterios	Estrategias	Indicadores	Capacidades instaladas
1. Diseño de la política educativa. Inicio	Pertinencia	Estrategia de problematización y de negociación	Introducción de nuevas propuestas	Capacidad de tomar en cuenta los desafíos propuestos por el contexto
	Identidad – Legitimidad	Estrategia de acomodación o de institucionalización	Identidad alrededor de un proyecto político educativo	Capacidad de tomar en cuenta las diferentes lógicas de acción
2. Transformación de las representaciones sociales. Sensibilización	Aceptabilidad	Estrategia de construcción-difusión	Acuerdos sobre la necesidad de cambiar	Capacidad de comunicar y de despertar intereses
	Autocrítica	Estrategia de evaluación de sus propias prácticas	Posibilidad de descubrir nuevas formas de actuar	Capacidad de evaluar o rendir cuenta de los efectos de sus prácticas
3. Auto reflexividad Adaptación	Significatividad	Estrategia de creación y de gestión de espacios de discusión	Aceptación - negación Construcción de una nueva representación	Capacidad de explicar las condiciones y la estructura del modelo (propuesta)
	Validez	Estrategia de validación	Aceptación - negación Construcción de una nueva experiencia	Capacidad de construir un juicio crítico sobre las experiencias
4. Transformación de las prácticas	Autonomía	Estrategia de asumir su propia historia educativa	Definición de nuevos objetivos educativos	Capacidad de educar-enseñar en un contexto preciso



CAPÍTULO 2: MARCO LEGAL, PLANES Y LINEAMIENTOS QUE ORIENTAN LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN

1. Marco Legal

El marco legal que orienta los lineamientos de la Política de Participación para el sector educativo son las siguientes normas:

1.1. Constitución Nacional

La Constitución Nacional (CN), en el Artículo 1° nombra al país como un “estado unitario descentralizado,” la República del Paraguay adopta para su gobierno la democracia representativa, participativa y pluralista, fundada en el reconocimiento de la dignidad humana. En el Art. 73 también menciona que las personas tienen derecho a la educación integral y permanente. Uno de los fines de la educación es el respeto a los derechos humanos y a los principios democráticos, base fundamental para el desarrollo de políticas participativas.

En su capítulo VII De la educación y cultura, establece que toda persona tiene derecho a la educación integral y permanente, que como sistema y proceso se desarrolla en el contexto de la cultura de la comunidad. “Sus fines 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. La erradicación del analfabetismo y la capacitación para el trabajo son también objetivos permanentes del sistema educativo” (CN, 1992, Art. 73)

En el Art. 75 sobre la responsabilidad educativa, la Constitución establece “La educación es responsabilidad de la sociedad y recae en particular en la familia, en el Municipio y en el Estado. El Estado promoverá programas de complemento nutricional y suministro de útiles escolares para los alumnos de escasos recursos”

En el Art. 76 sobre las Obligaciones del Estado, la Constitución señala el carácter obligatorio de la educación escolar básica, y gratuito en las escuelas públicas. La organización del sistema educativo es responsabilidad esencial del Estado, con la participación de las distintas comunidades educativas. Este sistema abarca a los sectores públicos y privados, así como al ámbito escolar y extraescolar”.

Cabe destacar los Artículos que hacen referencia a los Pueblos Indígenas y grupos étnicos:

En el Art. 62, se reconoce la existencia de los Pueblos Indígenas, definidos como grupos de cultura a la formación y la organización del Estado paraguayo.

En el Art. 63, se establece el reconocimiento y la garantía del derecho de los pueblos indígenas a preservar y a desarrollar su identidad étnica en el respectivo hábitat. Tienen derecho, asimismo, a aplicar libremente sus sistemas de organización política, social, económica, cultural y religiosa, al igual que la voluntaria sujeción a sus normas consuetudinarias para la regulación de la convivencia interna siempre que ellas no atenten contra los derechos fundamentales establecidos en esta

Constitución. En los conflictos jurisdiccionales se tendrá en cuenta el derecho consuetudinario indígena.

El Art. 65 garantiza a los pueblos indígenas el derecho a participar en la vida económica, social, política y cultural del país, de acuerdo con sus usos consuetudinarios, esta Constitución y las leyes nacionales; y en el Art. 66, "De la Educación y la Asistencia", "El Estado respetará las peculiaridades culturales de los pueblos indígenas especialmente en lo relativo a la educación formal".

1.2. Ley General de Educación N° 1264/1998

Establece entre sus fines la preparación para participar en la vida social, política, cultural como actor reflexivo y creador en el contexto de una sociedad democrática, libre, solidaria y en la formación de los derechos fundamentales, en el ejercicio de la tolerancia y la libertad.

Entre sus principios fundamentales establece la participación y colaboración de los padres, madres o tutores en todo el proceso educativo, la práctica de hábitos de comportamiento democrático, así como la metodología activa que asegure la participación del alumnado en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

1.3. Ley N° 1725/2001 Que establece el Estatuto del Educador

En su Art. 9º menciona "son funciones docentes la labor de enseñanza en aulas de centros, establecimientos e instituciones educativas públicas, privadas o privadas subvencionadas; la realización de actividades complementarias que coadyuven a mejorar la calidad de la educación".

1.4. Ley N° 3488/2008 Que modifica el Art. 127 de la Ley General de Educación (1264/1998)

La ley garantiza la autonomía de la organización estudiantil mediante estatutos, cuyas cláusulas estarán acordes con la Constitución Nacional, el Código Electoral y el Código Civil, en lo referente a las asociaciones de utilidad pública, en cuanto le sea aplicable.

1.5. Ley N° 5749/2017 Carta Orgánica del Ministerio de Educación y Ciencias

En la presente ley, en el Capítulo I. Disposiciones Generales, con respecto a las funciones en el Art. 5º, se menciona que el MEC debe establecer los mecanismos institucionales que permitan la participación social en el diseño, desarrollo y ejecución de las políticas, así también se expresa que el MEC debe fortalecer la capacidad de gestión con la introducción del sistema de información que propicien la rendición de cuentas, la buena gestión de los asuntos públicos y el uso racional de los recursos.

Se plantea a su vez que una de las funciones es el diseño y la implementación de un sistema de comunicación social interno y externo al MEC, que aporte en la construcción de una política de inclusión de los actores del sistema y potencie la identidad, el sentido de pertenencia, la participación social, la transparencia y la rendición de cuentas.

El Art. 7º sobre Política de Gestión se refiere al fortalecimiento de los mecanismos para lograr una gestión democrática representativa, participativa, descentralizada e inclusiva, a fin de potenciar la integración, el control social y el acceso a la información y la rendición de cuentas, también menciona la promoción del ordenamiento territorial de los servicios educativos y la armonización de todos los niveles del sistema educativo en favor del cumplimiento de sus fines y por último menciona que se debe impulsar la participación y vigilancia de los actores educativos. El control social debe ser desarrollado en la comunidad educativa para dotar a la educación de mecanismos de retroalimentación.

Un aspecto importante de mencionar es que en el Capítulo II, referido a la Organización, la máxima autoridad del MEC, el Ministro, tiene la función de garantizar la continuidad de las políticas educativas y la participación de todos los organismos y sectores involucrados en la construcción de los planes, programas y proyectos de educación y ciencias.

El Art. 66 menciona las funciones de la Dirección General de Desarrollo Educativo y una de ellas es la de articular las políticas de ciencias y tecnología en la escuela para mejorar la cohesión y la participación ciudadana y crítica.

El Art. 67 menciona las funciones de la Dirección General de Gestión Educativa Departamental que tiene a su cargo las supervisiones y las instituciones educativas, las más resaltantes son las siguientes: promover la constitución y funcionamiento de los Consejos Educativos Departamentales y otras formas de organización y participación. Elaborar y actualizar el Diagnóstico de la situación de cada Departamento en coordinación con la planificación y las diferentes direcciones misionales; promover la participación de municipios, padres de familia, gremios docentes y otras organizaciones y por último coordinar la ejecución de programas de apoyo y acompañamiento a las instituciones públicas y organizaciones de padres, estudiantes y gremiales, para fortalecer la cultura democrática y la implementación de programas sociales de voluntariado, liderazgo estudiantil, tutoría, formación en servicio y otros que pudieran surgir.

El Art. 95, establece la conformación del Consejo Departamental de Educación, y expresa que está constituido por: el Gobernador quien preside, un intendente en representación de sus pares en el Departamento, el Director Educativo Departamental del Ministerio, el Secretario de Educación de la Gobernación, un representante de Gremios Docentes debidamente acreditados, un representante de las Cooperadoras Escolares, un representante de Gremios Estudiantiles y otros representantes de la sociedad, conforme a las características del Departamento, pudiendo ser: Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, Universidades, Iglesias, Gremios de la producción.

1.6. Ley N° 1680/2001 Código de la Niñez y la Adolescencia

Establece y regula los derechos, garantías y deberes de niñas, niños y adolescentes, conforme a lo dispuesto en la Constitución Nacional, la Convención sobre los Derechos del Niño, los instrumentos internacionales sobre la protección de los derechos humanos aprobados y ratificados por el Paraguay, y las leyes. En su Art. 20, este Código contempla el derecho a la educación: niñas, niños y adolescentes tienen derecho a una educación que les garantice el desarrollo armónico e integral de su persona, y que les prepare para el ejercicio de la ciudadanía. Asimismo, en el Art. 21, refiere al Sistema Educativo: El sistema educativo garantizará al niño, niña y adolescente, en concordancia con lo dispuesto en la Ley General de Educación: a) el derecho a ser respetado por sus educadores; b) el derecho de organización y participación en entidades estudiantiles; c) la promoción y difusión de sus derechos; d) el acceso a escuelas públicas gratuitas cercanas a su residencia; y e) el respeto a su dignidad.

1.7. Ley N° 4088/2010 Que establece la gratuidad y obligatoriedad de la Educación Inicial y Media

Esta ley tiene por objetivo fomentar la educación en todos sus niveles, utilizando el derecho que tiene toda persona a una educación integral, permanente y en igualdad de oportunidades. Establece en su Art. 2º, la gratuidad y obligatoriedad de la Educación Inicial y Media en las escuelas públicas de gestión oficial.

1.8. Ley N° 5136/2013 De Educación Inclusiva

Esta normativa tiene por objeto establecer las acciones correspondientes para la creación de un modelo educativo inclusivo dentro del sistema regular, que remueva las barreras que limiten el aprendizaje y la participación, facilitando la accesibilidad de los alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo por medio de recursos humanos calificados, tecnologías adaptativas y un diseño universal.

1.9. Ley N° 4251/2010 “Ley de Lenguas”

Esta Ley garantiza el uso y respeto a las lenguas indígenas y la lengua de señas. En el Art. 2º de la pluriculturalidad establece que: “El Estado paraguayo deberá salvaguardar su carácter pluricultural y bilingüe, velando por la promoción y el desarrollo de las dos lenguas oficiales y la preservación y promoción de las lenguas y culturas indígenas”.

En cuanto a la participación de la comunidad esta normativa establece en el Art. 27 que “El Ministerio de Educación y Cultura dará participación a la comunidad educativa en la toma de decisiones acerca de la elección de la lengua de alfabetización inicial”. Se aclara que esta elección será el resultado en parte de los compromisos colectivos asumidos por la comunidad educativa.

1.10. Ley N° 4758/2012 que crea el Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo (FONACIDE) y el Fondo para la Excelencia de la Educación y la Investigación, en sus Artículos 19 y 20

Según lo establece la ley, el FONACIDE estará destinado exclusivamente al financiamiento de proyectos de inversión pública y de desarrollo. El Fondo para la Excelencia de la Educación e Investigación tiene como objetivo financiar, prioritariamente, los programas y proyectos especificados en la ley. Entre ellos se encuentran programas de organización, formación y fortalecimiento de Redes de Cooperación escolar de Padres y Tutores de alumnos, así como de las comunidades en las que se encuentren insertas las escuelas y colegios públicos, para que participen y fomenten activamente en el mejoramiento de la calidad y oferta educativa de los niños y jóvenes de la comunidad, a través de controles y participación activa en el proceso educativo, al que se destinará entre el 3% (tres por ciento) y 5% (cinco por ciento) del presupuesto anual del Fondo.

1.11. Ley N° 4853/2013 que regula la conformación, organización y funcionamiento de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) en las Instituciones Educativas del país

Esta Ley regula la conformación, organización y funcionamiento de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE), constituida como organismo de cogestión, apoyo y colaboración en las instituciones educativas de Gestión Oficial, Privada y Privada Subvencionada de los Niveles de Educación Inicial y Escolar Básica, y Educación Media del país (Art. 1º). Las ACE se constituyen con el objeto de cooperar con el Estado en forma participativa y organizada a fin de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de la educación (Art. 5º). Estarán conformadas únicamente por padres, madres, encargados o tutores de alumnos matriculados en la institución educativa correspondiente, y promoverán los principios rectores de su vida institucional: la participación democrática, la justicia social, la inclusión, la solidaridad, equidad de género, respeto y transparencia en la gestión y la no discriminación en el ámbito educativo escolar, desde la perspectiva de los derechos humanos.

Con relación a las comunidades indígenas esta Ley establece en el CAPÍTULO VIII, Art. 26, lo siguiente: “En las comunidades indígenas, la conformación de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) se subordinará a las formas de organización y participación de los pueblos indígenas

garantizados por la Constitución Nacional y establecidos en las disposiciones legales y administrativas que regulan la materia”.

1.12. Resolución N° 15917/2015. Reglamentación de la creación y conformación del Equipo de Gestión de Instituciones Educativas, en establecimientos, Centros Educativos e Instituciones de Gestión Oficial, de los niveles de Educación Inicial y Escolar Básica y Educación Media del MEC

El Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE) es una organización constituida por educadores, padres/madres/tutores y alumnos, integrados legal y democráticamente, bajo el liderazgo de la dirección de la institución educativa que apoyan, colaboran y gestionan de manera participativa el servicio público de educación para el mantenimiento, desarrollo y mejora de la calidad de la educación en el marco del proyecto educativo institucional.

1.13. Resolución N°1/2016 Reglamentación, Conformación y Registro de las Organizaciones Estudiantiles, correspondiente a Instituciones Educativas de Gestión Oficial y Privada Subvencionada del MEC

Dispone desarrollar la cultura de la participación en cada institución educativa y promover la conformación de organizaciones estudiantiles, teniendo en cuenta que la participación organizada, inclusiva y democrática, contribuye a crear capital social, así como el empoderamiento de las acciones y la construcción conjunta del mejoramiento de la calidad educativa.

- En su Art. 1º. Los estudiantes podrán organizarse en centros de estudiantes, asociaciones, cooperativas, clubes, academias, consejos de delegados u otras modalidades de asociación.
- Art. 2º. Todo estudiante es libre de asociarse. Tienen derecho a organizarse, elegir autoridades de sus organizaciones y ser elegido como tal.
- Art. 12. El Centro de Estudiantes es un órgano de representación institucional de los estudiantes, a través del cual los mismos participan de la gestión democrática de la institución educativa. Sus autoridades integrarán el EGIE; una vez comunicada la conformación del Centro de Estudiantes a la Dirección institucional.
- En su Art. 22. El Consejo de Delegados es una organización estudiantil designada al bien de la comunidad educativa a la cual pertenece, conformado por estudiantes delegados elegidos por sus pares en asambleas de cursos o grados de todos los niveles educativos.
- En el Art. 26. Los Clubes y academias u otras formas de asociación son organizaciones de estudiantes destinadas a los aprendizajes interactivos, al desarrollo cognitivo, socioemocionales y comunitarios.

1.14. Ley N° 3231/2007 que crea la Dirección General de Educación Escolar Indígena

Reconoce y garantiza el respeto y el valor de la existencia de la educación indígena. Todos los miembros de los pueblos y las comunidades indígenas tienen garantizada una educación inicial, escolar básica y media acorde a sus derechos, costumbres y tradiciones, con la finalidad de fortalecer su cultura y posibilitar su participación activa en la sociedad.

En su Art. 9º define que la Dirección General de Educación Escolar indígena contará con la siguiente estructura:

- a) Consejo Nacional de Educación Indígena (instancia de coordinación del Sistema de Educación indígena Nacional).
- b) Áreas de Educación Escolar Indígena con Asambleas Indígenas y Consejos de área de educación indígena.



1.15. Resolución Ministerial N° 17198/2010 “Por la cual se faculta a la Dirección General de Educación Escolar Indígena a conformar, reconocer y habilitar al Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI)”

Se establece como instancia responsable, la Dirección General de Educación Escolar Indígena (DGEEI), dependiente de este Ministerio, de la conformación, reconocimiento y habilitación del Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI) como agente responsable en la administración de fondos destinados para el mejoramiento de las instituciones, conforme a los requisitos preestablecidos en todos los niveles educativos.

1.16. Resolución DGEEI N° 9/2018 “Por la cual se aprueba el manual para conformación de equipos de gestión comunitaria indígena (EGCI), en todas las instituciones educativas indígenas del país

En el manual se establece que el Equipo de Gestión Comunitaria Indígena – EGCI es una organización sin fines de lucro, con objetivos definidos, conformados por representantes de las familias que integran la comunidad educativa (Líder comunitario, líder religioso, padres, madres, ancianos/as, docentes, directores, alumnos/as, otros).

2. Principales planes y lineamientos en los cuales se inscribe la Política de Participación

Esta Política de Participación se enmarca en lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, así como en el Plan Nacional de Educación vigente. Además, se encuentra en concordancia con los compromisos internacionales asumidos por el país en relación a los derechos humanos y en particular a los derechos de niñas, niños y adolescentes.

2.1. Plan de Desarrollo Nacional Paraguay-2030⁴³

El Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 contempla en uno de sus ejes estratégicos la reducción de pobreza y desarrollo social, y se refiere a la capacidad de la sociedad paraguaya para cubrir las necesidades humanas básicas de sus ciudadanos, ciudadanas y comunidades.

Esta Política de Participación social concuerda con este eje, apuntando a mejorar la eficiencia de los servicios educativos y el mejoramiento de la resiliencia comunitaria a través de la articulación intersectorial y la conformación de redes⁴⁴.

Cuadro 3. Aspectos del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 incluidos en la política.

Ejes estratégicos	Líneas transversales			
	Igualdad de oportunidades	Gestión pública eficiente y transparente	Ordenamiento territorial	Sostenibilidad ambiental
Reducción de pobreza y desarrollo social	Desarrollo social equitativo	Servicios sociales de calidad	Desarrollo local participativo	Hábitat adecuado y sostenible

⁴³ Borrador de Programa “Generación de espacios de participación y cogestión en instituciones del sector oficial a nivel país y conformación de redes” MEC 2018

⁴⁴ SECRETARÍA TÉCNICA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (2014). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social*. Asunción Paraguay, pág. 23 y 25



Si bien la propuesta se relaciona con todas estas líneas transversales mencionadas en el cuadro 3, específicamente se alinea en la ESTRATEGIA 1.2 – SERVICIOS SOCIALES DE CALIDAD⁴⁵, en la que se propone:

- Aumento del bienestar de la población a través del mejoramiento de la eficiencia y transparencia de los servicios públicos.
- Mejorar la calidad de la educación a través del fortalecimiento de las capacidades docentes e institucionales y la adecuación curricular para mejorar los resultados en el aprendizaje.
- Afianzar la gestión de las políticas educativas en forma participativa, eficiente, efectiva y articulada entre los niveles nacional, departamental y local.

2.2. Plan Nacional de Educación 2024. “Hacia el centenario de la Escuela Nueva de Ramón Indalecio Cardozo”

El MEC, como responsable de la administración pública del sistema educativo y para la ejecución del Plan Nacional de Educación 2024, tiene como una de sus misiones: gestionar las distintas instancias del sistema educativo con la participación activa de la comunidad educativa, la sociedad civil, las universidades, los cooperantes y los medios de comunicación social⁴⁶. Así mismo, entre los principios en los cuales se sustenta este Plan se encuentra la participación ciudadana: *orientada a la generación de un contrato social por la educación que garantice la construcción de un sistema educativo de alta calidad y brinde oportunidades a todas y todos*⁴⁷.

En el siguiente cuadro se especifica el eje estratégico del Plan en el que se enmarca esta política.

Cuadro 4. Aspectos del Plan Nacional de Educación vinculados a la política

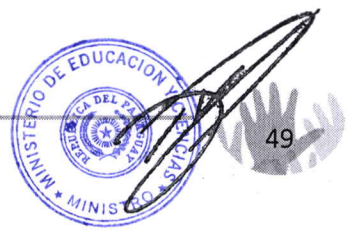
Eje estratégico	Objetivo	Línea estratégica	Acciones
Gestión de las políticas educativas en forma participativa, eficiente, efectiva y articulada entre los niveles nacional, departamental y local.	Mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión del MEC en los niveles central, departamental y local.	Fortalecimiento de la participación en la gestión educativa.	Impulso, coordinación y articulación de la acción educativa con las gobernaciones, municipios y sociedad civil. Afianzamiento e instalación de espacios y formas organizativas de participación en las instituciones educativas tales como los consejos escolares, centros estudiantiles, asociaciones de educadores, asociaciones de cooperación escolar, equipos de gestión escolar e institucional.

En el Plan se menciona que el fortalecimiento de los espacios de participación de los diferentes actores involucrados en el proceso educativo ha sido un punto central en el proceso de la Reforma Educativa. Entre ellos menciona a las Asociaciones de Cooperación Escolar (ACE) y a los Equipos de Gestión en las Instituciones Educativas que están integradas por representantes de docentes, alumnado, de las ACE, la dirección de la institución educativa entre otros.

⁴⁵Idem 18, pág.44 y 45

⁴⁶Idem 17, pág. 66-67

⁴⁷Idem 17, pág. 67



2.3. Plan de Acción Educativa 2018-2023

Este documento delinea las estrategias contenidas en el eje N°3 que se refiere a la Gestión de la política educativa en forma participativa, eficiente, efectiva y articulada entre los niveles nacional, departamental y local.

Cuadro 5. Aspectos del Plan de Acción Educativa 2018-2023 vinculados a la política

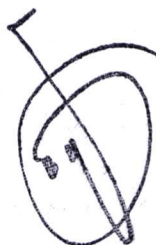
Principios	Ejes estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Líneas de acción
Participación comunitaria: orientada a la promoción de espacios de participación de todos los actores de la educación con una visión colaborativa, teniendo como foco el aprendizaje de calidad en el aula	Gestión de la política educativa	Consolidación del mejoramiento de la gestión educativa Optimización del uso y funcionamiento de los sistemas de información	Consolidación de espacios de articulación y participación de instancias intra e interinstitucionales. Reorganización de las instituciones educativas. Diseño e implementación de un plan de liderazgo escolar que incorpore estrategias de concienciación para las familias. Suscripción de un pacto social con miras a lograr la transformación educativa 2030.

2.4. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Asamblea General de las Naciones Unidas adopta la **Agenda 2030** para el **Desarrollo Sostenible**. Es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad para fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Contiene **17 Objetivos con 169 metas** de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Paraguay se comprometió a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables.

Cuadro 6. Aspectos de los ODS vinculados a la política

Área	Área estratégica	Iniciativas Estratégicas	Líneas de acción
Objetivo 4: Educación de calidad	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	4.5. De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.	Educación y desarrollo primera infancia Educación Inicial y Escolar Básica Educación secundaria Formación profesional Alfabetización Formación docente Organización del espacio educativo



CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO

1. La implementación de la Política de Participación social como una estrategia progresiva y sostenible⁴⁸

La Política de Participación es un marco orientador de todos los procesos de participación en el sector educativo, con lineamientos de acciones que permitirán enfrentar los desafíos educativos y construir la transformación educativa mediante la implementación de una metodología de diálogo en todos los niveles y con todos los actores a fin de lograr consensos para la mejora de la calidad educativa. Es un documento que ordena y oficializa los espacios de participación ya existentes y crea, a la vez, otros espacios necesarios para el mejoramiento de la gestión educativa participativa.

1.1. Principios que rigen a la Política de Participación

Los principios que rigen la Política de participación en el sector educativo basados en el marco conceptual y marco normativo, son:

- Educación integral, permanente y en igualdad de oportunidades

La Constitución Nacional establece que toda persona tiene derecho a la educación integral y permanente, que como sistema y proceso se desarrolla en el contexto de la cultura de la comunidad. "Sus fines 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. La erradicación del analfabetismo y la capacitación para el trabajo son también objetivos permanentes del sistema educativo" (CN, 1992, Art. 73).

- Diversidad cultural y multilingüismo

La diversidad cultural y multilingüe de la sociedad paraguaya debe ser reconocida para una integración más eficiente en los marcos de políticas y estrategias en el país. El conocimiento, comprensión y valoración de los distintos contextos culturales en los cuales interactúa la población paraguaya y el reconocimiento de las diferentes cosmovisiones podrían coadyuvar al éxito de la educación. Esto será posible con los compromisos colectivos asumidos por toda la comunidad educativa.

- Inclusión

La inclusión reconociendo la diversidad, es el punto de partida para la construcción de una ciudadanía integral y de una democracia sólida. Remover las barreras que limitan el aprendizaje y la participación, propicia la construcción colectiva de ambientes de aprendizaje transformadores, significativos, afianzando la equidad con oportunidades de desarrollo integral, sin discriminación.

- Corresponsabilidad en educación

La construcción de la educación que queremos y necesitamos para asegurar un buen futuro es tarea de todos. No basta el esfuerzo de las comunidades educativas institucionales; la sociedad entera es comunidad educativa, la educación es un derecho, un bien público y "asunto de todos".

⁴⁸ D. Demelenne "Red de protección social. Diseño de programas de educación y capacitación laboral"

La Constitución Nacional en el Art. 75 sobre responsabilidad educativa establece "La educación es responsabilidad de la sociedad y recae en particular en la familia, en el Municipio y el Estado".

• Participación significativa como eje central de la política educativa

La "participación en educación" remite a un amplio conjunto de actores (individuales y colectivos), espacios, niveles, dimensiones, ámbito y alcances. Con una participación significativa, diferentes evaluaciones dan cuenta que: Se ahorra en tiempo, recursos, complicaciones cuando se incluye a las personas y sus organizaciones⁴⁹. Si se pasa por alto, se paga en inadecuación de las ideas propuestas a las realidades y posibilidades concretas, en incomprensión, resistencia o, peor aún, apatía, de quienes están llamados a apropiarse y a hacer.

• Gestión democrática representativa, participativa y descentralizada

La educación ocupa un lugar privilegiado entre las gestiones compartidas por toda la ciudadanía para contribuir al desarrollo y crecimiento del bien común. La gestión democrática representativa, participativa y descentralizada permite potenciar la integración, el control social, el acceso a la información y la rendición de cuentas.

• Diálogo, principal mecanismo para la participación en la gestión

El diálogo desde la base (las escuelas o comunidades educativas) donde se van construyendo espacios de diálogo a partir de los espacios institucionales (Organización estudiantil, ACE, Círculos de aprendizaje, EGCI, EGIE) pero también innovando a partir de las nuevas tecnologías y creación de redes. El diálogo es más que una consulta, es bidireccional, se va construyendo y busca romper con las prácticas verticalistas, implica un esfuerzo de comunicación y de escucha de las propuestas, inquietudes y expectativas de los diferentes actores.

1.2. Objetivo general, áreas estratégicas y líneas de acción de la Política de Participación

Áreas estratégicas y líneas de acción

Objetivo general

Fortalecer el diálogo, la participación social y la construcción de consensos en todos los espacios y niveles del sistema educativo para la mejora de la gestión y calidad educativa.

1

Fortalecimiento de los espacios de participación escolar

- Fortalecer el rol educativo de la familia y su participación dentro de la escuela
- Fortalecer el protagonismo y las capacidades de los estudiantes
- Fortalecer la organización de los padres y estudiantes en locales escolares no indígenas como miembros del Equipo de Gestión Institucional Educativa (EGIE) y el Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI) para una participación efectiva en la gestión educativa
- Fortalecer la participación de los docentes a través de los círculos de aprendizaje

2

Mejora en la formación de líderes educativos para la participación

- Establecer estrategias de investigación e innovación educativa desde los Institutos de Formación Docente
- Implementar una pedagogía participativa y colaborativa en aula
- Mejorar la gestión participativa, la convivencia y el clima escolar en las diferentes instituciones escolares

3

Impulso de la integración entre la comunidad educativa y la comunidad local, zonal, distrital y departamental

- Crear espacios para la interacción y el desarrollo comunitario
- Fomentar el trabajo en red
- Fomentar la participación en los espacios de gestión educativa al nivel zonal, distrital, departamental y nacional
- Promocionar la reorganización de los servicios educativos con enfoque integral y territorial

Ministerio de Educación y Ciencias. 2020

⁴⁹ Cuaderno PNUD n°2 «Gestión pública y comunitaria para el desarrollo humano» PNUD Paraguay, 2007.

1.2.1 Área estratégica 1: Fortalecimiento de los espacios de participación escolar

- Fortalecer el rol educativo de la familia y su participación dentro de la escuela

La familia en las diferentes formas que la encontramos en Paraguay es el primer espacio de educación de los niños pequeños. Es importante reconocerlo y desarrollar estrategias para potenciarla. Por lo tanto, se busca incentivar el involucramiento familiar en la tarea educativa desde la casa y en la institución educativa, para lo cual será necesaria la formación pedagógica y humana de las familias, en cuanto a su función como educadores naturales para dar respuestas válidas a las interrogantes de la pedagogía familiar y social de nuestros días.

Se podrán emplear métodos variados como: campañas de sensibilización a las familias informando sobre los rasgos asociados a los estilos de involucramiento familiar más efectivos, establecer canales regulares de información a las familias sobre el desempeño de sus hijos, realización de talleres, asambleas, círculos de discusión/reflexión donde se aborden temas como: el rol de la familia, la función de los padres/madres, el papel de los abuelos en la educación, los procesos de socialización, las nuevas pautas de educación, la organización de las cooperadoras escolares, la participación de los padres/tutores en la definición de la propuesta educativa de la escuela/comunidad. Las actividades podrán ser desarrolladas por: profesionales técnicos del nivel central, técnicos de supervisión, coordinadores pedagógicos, representantes de padres.

- Fortalecer el protagonismo y las capacidades de los estudiantes

La participación estudiantil, es uno de los aspectos poco evaluados y profundizados dentro de las propuestas educativas. Es necesario diseñar un sistema de capacitación y acompañamiento pertinente a esta área y buscar una participación auténtica y efectiva. Está claro que la transformación pedagógica del docente, el mejoramiento de la gestión del director, y la participación de los padres en la vida escolar, influyen directamente en la calidad del aprendizaje de los niños, pero no debe descuidarse la intervención directa con ellos, porque para lograr un real protagonismo del estudiante en la escuela es también necesario llevar a cabo estrategias de trabajos directamente con ellos. El protagonismo del estudiante se potencia a través de la articulación entre tres enfoques: el pedagógico, organizativo y político. En el centro está la construcción y apropiación de las diferentes capacidades, pero donde la finalidad es la construcción de un ciudadano capaz de entender y actuar en su propia realidad.

Es necesario pensar esta participación según los niveles: en la Educación Inicial y Escolar Básica (1º y 2º ciclo) se busca fomentar el trabajo en equipo, la convivencia, la responsabilidad, el conocimiento y práctica de los derechos del niño. Mientras que a partir del 3º ciclo se enfoca una participación más efectiva a través de los centros estudiantiles buscando la formación de ciudadanos activos y responsables. En los primeros niveles la participación se potencia a través de docentes facilitadores y a partir del 3º ciclo a través de la formación de líderes estudiantiles.

Esta participación puede tomar diferentes formas complementarias: protagonismo en el aula, organizaciones de clubes escolares, conformación de centros estudiantiles, experiencias extraescolares de voluntariado. Todas son experiencias valiosas para descubrir el valor de la convivencia, trabajo en equipo, ejercicio de sus derechos.

- Fortalecer la organización de los padres y estudiantes en locales escolares no indígenas como miembros del Equipo de Gestión Institucional Educativa (EGIE) y el Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI) para una participación efectiva en la gestión educativa

Locales escolares no indígenas

Tomando en cuenta la importancia de las Asociaciones Cooperadoras de Padres y de las Organizaciones Estudiantiles en el sistema educativo paraguayo, se debe fortalecer sus

Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

capacidades organizativas para conformar de manera efectiva, representando a sus pares, los Equipos de Gestión Institucional Educativa (EGIE). Para lograrlo es necesario tener en cuenta los diferentes contextos (urbanos-rurales) pero también el tamaño de la escuela y las condiciones socioeconómicas de los padres y de los estudiantes. Para una participación activa se debe capacitarlos en temas relacionados a derechos, gestión de proyectos, rendición de cuentas, pero sobre todo trabajar a partir de una metodología basada en la práctica.

Locales escolares indígenas

Los Pueblos Indígenas tienen una larga tradición de participación comunitaria, esta participación es distinta de las formas de organizaciones e institucionales que promueve el Estado. Cada Pueblo o comunidad tiene sus formas de liderazgo, toma de decisión y sus reglas de convivencia, las cuales deben ser respetadas. En ese marco, se fomentará la conformación y funcionamiento de los EGCI (Equipos de Gestión Comunitaria indígena) en locales con población indígena a nivel país. Estos equipos de gestión tienen funciones de carácter administrativo: Seleccionar, elaborar, analizar, ejecutar, monitorear y evaluar las diferentes acciones a ser realizadas para el buen funcionamiento de la escuela-comunidad, realizar gestiones administrativas en todos los niveles y con todos los estamentos pertinentes, entre otros; y pedagógico: Cumple funciones de carácter educativo cultural comunitario.

- Fortalecer la participación de los docentes a través de los círculos de aprendizaje

Los círculos de aprendizaje reúnen a docentes de una misma escuela, de un mismo ciclo o de diferentes escuelas (de acuerdo al tamaño de la institución), construyendo espacios que tienen como objetivo intercambiar y analizar experiencias pedagógicas, problemas y soluciones (son espacios formativos). Para cumplir con su función estos círculos deben cumplir con algunas reglas que tienen que ver con el método de trabajo, liderazgo, etc. Por eso se introdujo la figura del coordinador de círculos o coordinador pedagógico, que es un docente liberado de su trabajo de grado y capacitado para acompañar y asistir técnicamente a sus colegas en la implementación de las propuestas del programa. Estos círculos son espacios de fortalecimiento profesional.

1.2.2. Área estratégica 2: Mejora en la formación de líderes educativos para la participación

- Establecer estrategias de investigación e innovación educativa desde los Institutos de Formación Docente

Se busca instalar la problemática de los nuevos desafíos educativos en los Institutos de Formación Docente (IFD) a partir de la creación o fortalecimiento de la investigación. Es importante que los centros de investigación de los IFD busquen producir conocimientos sobre problemáticas como la primera infancia, niñez, adolescencia, familia, entre otros, y los transformen en estrategias de comunicación y socialización. El desafío asumido a través de estas acciones es abrir la reflexión a una perspectiva que supere la educación escolar trabajando aspectos como pautas, normas, hábitos, interacciones, experiencias sociales, etc. que son claves para el logro posterior de otros tipos de aprendizaje.

- Implementar una pedagogía participativa y colaborativa en aula

La meta de todo proceso de educación es que los jóvenes sepan utilizar sus conocimientos y capacidades para poder resolver problemas, mejorar y si es necesario transformar su propia realidad. La finalidad de un proyecto educativo es la formación de un ciudadano capaz de entender e insertarse en forma activa en la sociedad. Para lograrlo es necesario operar una verdadera transformación pedagógica buscando una participación auténtica y efectiva. En este sentido, se buscará fomentar actividades áulicas (debate, trabajo en equipo, ejercicio de argumentación y actividades extraescolares que buscan fomentar actitudes y capacidades relacionadas a la



convivencia y colaboración). Estas actividades podrían desarrollarse e incentivarse a través de una red de innovaciones pedagógicas donde cada docente/institución podrá presentar fichas de innovaciones que ayuden a la construcción de la convivencia y colaboración.

- Mejorar la gestión participativa, la convivencia y el clima escolar en las diferentes instituciones escolares

Para el logro es necesario adecuar la gestión del sistema educativo a los nuevos desafíos de la participación y contar con líderes educativos que promuevan la colaboración y el diálogo buscando mejorar la convivencia y el clima escolar. Debido a ello, es clave, fortalecer el rol de los directores, potenciar a los supervisores en sus funciones de acompañamiento y monitoreo, especializar a técnicos de supervisiones para concretizar y dinamizar los niveles de la gestión participativa institucional y de área, constituyéndose en la base para la consolidación de los Consejos Distritales y Departamentales de Educación, como espacios de participación y responsabilidad compartida hacia la descentralización garantizando una educación de calidad, mediante la capacitación continua de los miembros que lo conforman.

Además, relevante es prever la elaboración efectiva por las escuelas de normas de convivencia que promuevan nuevas modalidades de trabajo en torno a la participación activa de los actores de la comunidad, así como la elaboración de su herramienta de gestión, el PEI (Proyecto Educativo Institucional), que refleje la realidad de cada institución, sirviendo como base para la construcción de los proyectos educativos por área (PEA), atendiendo la problemática, desafíos y fortalezas que tienen en común en cada zona. Estos serán los insumos sólidos y precisos requeridos para la elaboración de herramientas de macro gestión, el PEDis (Programa Educativo Distrital) y el PED (Plan Educativo Departamental)

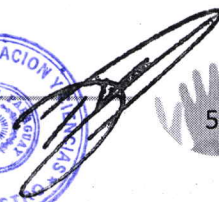
1.2.3. Área estratégica 3: Impulso de la integración entre la comunidad educativa y la comunidad local, zonal, distrital y departamental

- Crear espacios para la interacción y el desarrollo comunitario

Crear los espacios para la interacción y el desarrollo comunitario implica una nueva forma de vinculación entre la escuela y la comunidad; una vinculación que no se limita solo a la búsqueda de recursos que permitan solventar los gastos de la escuela (que normalmente se realiza a través de las Asociación de Cooperación Escolar - ACE), sino como medio para obtener información estratégica acerca de los problemas, valores, culturas, expectativas, necesidades de la comunidad con respecto a la educación de los niños y adolescentes, así como información acerca del impacto directo de la función pedagógica y social de la escuela sobre la comunidad de referencia.

- Fomentar el trabajo en red

A partir de la implementación de la política en cada institución, están dadas las condiciones para establecer intercambios con otras instituciones por lo cual es necesario identificar recursos sociales y educativos que permitan el desarrollo de la innovación y la conformación de un trabajo en red. Se pueden fomentar los círculos de gestión (reuniones de directores); redes de alumnos o de padres, organizar ferias de innovación pedagógica a nivel zonal. Asimismo, existen otros dos tipos de redes que podríamos llamar temáticas: la red de escuelas de diferentes grados, ciclos o niveles y la red pedagógica basada en el uso de las nuevas tecnologías.



- Fomentar la participación en los espacios de gestión educativa a nivel zonal, distrital, departamental y nacional

A través de este proceso la escuela logra posicionarse poco a poco como un espacio de desarrollo local articulándose con otras escuelas del área a través de sus Equipos de Gestión Institucional Educativa (EGIE), trabajando en red con instituciones educativas del área, Mbo'ehao Aty, conformando el Equipo de Gestión Educativa por Área (EGEA), coordinando acciones con organizaciones o instituciones locales y regionales. Por ejemplo, con comités de productores para asegurar la merienda escolar, con radios locales para difundir programas educativos, con ONG para desarrollar actividades de apoyo escolar, con cooperativas para asegurar la entrega de insumos, con el SNPP para completar la oferta formativa, etc. Institucionalizando estos procesos, podríamos construir políticas educativas locales y lograr, de manera conjunta, mayor representatividad en las tomas de decisiones más pertinentes a nivel nacional. Asimismo, conformando Mesas Técnicas Nacionales (MTN), como instancias de asesoramiento técnico para los CDE (Consejos Departamentales de Educación) y CEDis (Consejos Educativos Distritales), siendo un nexo consultivo y estratégico con el Ministro de Educación y Ciencias. Serán miembros natos de cada MTN representantes de padres, estudiantes, educadores que integren los Consejos Departamentales de Educación, Federaciones y Confederaciones de Padres, de Estudiantes, Educadores acreditadas por el MEC.

Se recomienda a los CDE el trabajo en red, mediante la conformación de Consejos Educativos Regionales (CER) que permitan compartir experiencias, problemática, desafíos y fortalezas en común a fin de definir estrategias, aunando esfuerzos, que den respuestas inmediatas a los requerimientos de la región.

- Promocionar la reorganización de los servicios educativos con enfoque integral y territorial

Los cambios demográficos (migración interna, diferencias en la estructura etaria de las comunidades) y socio laborales que han tenido lugar en Paraguay en las últimas décadas demandan un replanteamiento del ordenamiento territorial de los servicios educativos según necesidades de las comunidades. Este ordenamiento y armonización de todos los niveles del sistema educativo en favor del cumplimiento de sus fines deberá ser realizado con la participación y vigilancia de los actores educativos y de la comunidad.

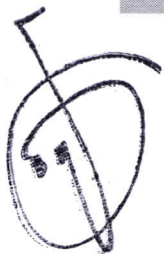
1.3. Metodología para la implementación de la Política de Participación

1.3.1 Estrategia de implementación por actor y por etapa

La estrategia se inicia a partir del fortalecimiento de los espacios de participación local. Esta participación no se instala por decreto, sino que es el resultado de una estrategia de capacitación y de construcción social. En un primer momento es necesario trabajar el fortalecimiento de los espacios de cada actor, estos espacios son:

Cuadro 7: Esquema de implementación: Instalación de los diferentes espacios de participación.

Espacios de participación por actor	Docentes	Padres	Estudiantes	Director
	Círculos de aprendizaje	Asociación Cooperadora Escolar	Organizaciones estudiantiles	Equipo de gestión



Estos espacios a su vez se articulan a través de espacios colectivos de decisión: Asamblea o Aty Guasu⁵⁰ (donde participa la totalidad de la comunidad escolar) y EGIE donde participan representantes de docentes, estudiantes, padres y el director. El Equipo de Gestión Institucional (EGIE) es un espacio de coordinación, de decisión y de seguimiento, es decir que es el lugar donde los representantes de cada actor hacen llegar las inquietudes y propuestas de sus pares, es la instancia en la cual por una parte consensuan las propuestas de trabajo, y por otra hacen el seguimiento de los compromisos asumidos por cada actor. Para que sea efectivo el EGIE necesita de los otros espacios de participación donde cada actor va definiendo sus intereses y propuestas.

En el caso de los EGCI- Equipo de Gestión Comunitaria Indígena, está reconocido por Resolución Ministerial, considerando el respeto al valor cultural de su forma de organización garantizada en la propia Constitución Nacional, leyes y Convenios Internacionales ratificados por el Estado paraguayo, este espacio está regido por la Resolución DGEEI N° 9/2018, donde se aprueba el manual para conformación de Equipos de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI), en todas las instituciones educativas indígenas del país.

Un aspecto importante es la asunción progresiva de responsabilidades a través de estos espacios de participación. Existen diferentes niveles (tanto al nivel del tiempo como del alcance de estas acciones), que se inician con compromisos, planes de acciones, Proyecto Educativo Institucional (PEI). Lograr las metas de estos niveles en forma progresiva, genera confianza y autoestima de parte de los participantes, y permite solucionar problemas cada vez más complejos, pasando de compromisos por actor al proyecto educativo colectivo. Este proceso genera el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades que permiten a cada uno cumplir su rol con mayor eficiencia e interactuar con los otros en forma complementaria.

Cuadro 8: Proceso de actividades asumidas a partir de la participación social

Año 1	Año 2	Año 3
Compromisos →	Planes de acción →	Proyecto Educativo
Por actores	Por actores	Institucional y Colectivo

Pensar el desarrollo de la política en función de logros graduales permite acompañar los cambios culturales necesarios para la sostenibilidad de las acciones.

1.3.2 Expansión de la política: una gestión en red

Una vez la Política de Participación instalada al **nivel local** es importante:

- Institucionalizarla**, es decir crear los diferentes espacios operativos, de conducción y de seguimiento: Equipo Impulsor o Unidad de Innovación Pedagógica.
- Asegurar que las **capacidades estén instaladas** en los diferentes equipos y actores.
- Reorganizar los roles y responsabilidades**. Al nivel central (MEC y Organización social que impulsó la propuesta) es importante continuar con un rol de seguimiento e impulso de las innovaciones actuando como marco rector de la calidad de los aprendizajes. Al nivel departamental y local, fortalecer la autonomía de implementación y adaptación de la propuesta.

A partir de la implementación de la política en cada institución, están dadas las condiciones para establecer intercambios con otras instituciones. El desarrollo de la innovación podría realizarse a

⁵⁰ Aty Guasu y Aty'i son palabras en guaraní que significan reunión grande y reunión pequeña.

Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

partir de la construcción y desarrollo de redes educativas, basadas en el concepto de redes sociales entendidas como recursos estratégicos en intervenciones sociales.

Las **redes sociales** son sistemas de vínculos entre instituciones y organizaciones orientadas a intercambios de apoyos sociales, diferenciándose en ellas la estructura, la dinámica de los intercambios y el producto de las mismas. Algunas redes se focalizan en una temática efectiva, buscando escenarios que faciliten contactos y acuerdos, y otras son abiertas. La intervención de las redes focales comprende acciones que involucran a operadores profesionales y el sujeto en torno al cual se estructura la red. En la historia de los programas aparecieron redes de especialistas en Educación Bilingüe, en Educación Inicial.

En el contexto de Paraguay, encuentran un espacio "natural" al nivel de la organización administrativa de las escuelas que se agrupan entre escuelas asociadas (6 o 7) alrededor de una escuela centro. Es el área educativa que coordina un director de área. Esta organización administrativa podemos potenciarla al nivel pedagógico y social. Esto se inició a través de los círculos de gestión (reuniones de directores); y aunque no existen redes de alumnos o de padres, con ellos se podría organizar círculos de productores, de salud, entre otros.

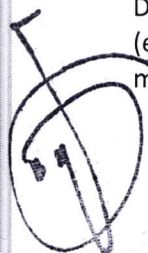
Otra iniciativa es la organización de ferias de innovación pedagógica; estas ferias funcionan sobre el modelo de un gran mercado donde se venden ideas (innovaciones), los productores son los docentes, padres, directores y estudiantes de las escuelas con dos años de proceso y los compradores son escuelas de la zona o incorporándose en el programa.

Existen otros dos tipos que podrían servir de ejemplo como redes temáticas: la red de escuelas plurigrado y la red pedagógica basada en el uso de las nuevas tecnologías. La red de escuelas plurigrado se construyó a partir del fortalecimiento de 5 o 6 escuelas piloto donde se realizan experiencias innovadoras en el tema. Estas escuelas a su vez sirven de lugar de pasantía para las escuelas con igual problemática en la zona. La idea más bien es la de aprender en situación concreta y establecer vínculos entre escuelas que tienen el mismo nivel de preocupación. Esta estrategia se basa en un elemento importante para este tipo de programa, el efecto *multiplicador*. Este efecto se logra a partir del momento en que los cambios o mejoramientos empiezan a construirse en una unidad concreta (escuela o área educativa), este hecho tiene la virtud de demostrar la factibilidad de la propuesta y de servir de referencia para la transferencia de la experiencia en un país donde la construcción del conocimiento se realiza de forma concreta y empírica. **De esta forma es importante iniciar el proceso con una pequeña cantidad de intervenciones para luego, poco a poco, ir ampliando la cobertura.**

Una vez creadas las condiciones de mejoramiento al nivel de una unidad concreta y desarrollada las estrategias de expansión a nuevas unidades a través de un sistema de intercambio de experiencias y conocimientos, se pueden construir procesos más complejos de redes, como redes virtuales.

La **red pedagógica** puede aplicarse para las escuelas que terminan un proceso, para mantener el contacto y seguir monitoreando el trabajo realizado por las mismas escuelas; para ello, se debe contar con computadoras con conexión Internet por escuela. Este sistema debe permitir a las escuelas seguir en contacto, intercambiar experiencias, organizar ferias de innovaciones, círculos de aprendizaje, etc.

De esta forma, de acuerdo a la experiencia, se puede graficar el proceso de construcción de redes (entendido como sistemas de intercambio de experiencias y conocimientos) de la siguiente manera:



Cuadro 9. Desarrollo de las redes a través de la Política de Participación

Nivel de Escuela o área educativa	Nivel zonal	Nivel Nacional	Nivel Virtual
Círculos de aprendizaje para docentes	Ferias de innovaciones pedagógicas	Red de escuelas de diferentes grados, ciclos o niveles Red especialistas en educación bilingüe	Red Pedagógica

Este concepto de gestión en red puede ayudarnos a pensar la réplica y expansión del modelo. Para eso existen algunas condiciones:

- Lo que se replica es la totalidad del modelo. La eficiencia de la propuesta pasa por respetar las diferentes dimensiones y procesos del modelo de gestión. Hacerlo más simple o con menos procesos corre el riesgo de no producir el mismo efecto sobre la calidad educativa.
- Las experiencias anteriores nos demostraron que las innovaciones se expanden por efecto multiplicador. Docentes de Cordillera vinieron de Cordillera para transmitir sus conocimientos y experiencias. Podríamos entonces identificar y mapear estas experiencias y crear una red de intercambios. De esta forma podríamos imaginar qué departamentos se especializan en temáticas: Caazapá en "Lecto-escritura", Cordillera en "Matemática", Paraguarí en "Educación Bilingüe".
- Cada departamento con un trabajo intenso de sus IFD, Unidades de Innovaciones Pedagógicas y de Investigación se transforma en un laboratorio pedagógico: que forma, aplica, monitorea e investiga.
- Las innovaciones se expanden a través de redes solicitando el apoyo de los departamentos referentes
- El nivel central actúa como el organizador y el impulsor de estas redes: con apoyo de especialistas, de técnicos, de sistematizadores, evaluadores.

De esta forma se crea un círculo virtuoso de generación e intercambio de experiencias, donde lo importante ya no es más competir sino compartir conocimientos.

1.3.3 Niveles de participación intersectorial y articulación entre actores

Los espacios de participación se organizan en tres ámbitos: **comunitario, escolar e institucional**.

Al **nivel comunitario**, se apoya sobre los diferentes espacios como comités (de jóvenes, mujeres, de productores), las comisiones (vecinales) y las asociaciones ya existentes en la comunidad. El espacio de articulación de las diferentes asociaciones, comités, etc. sería la asamblea comunitaria.

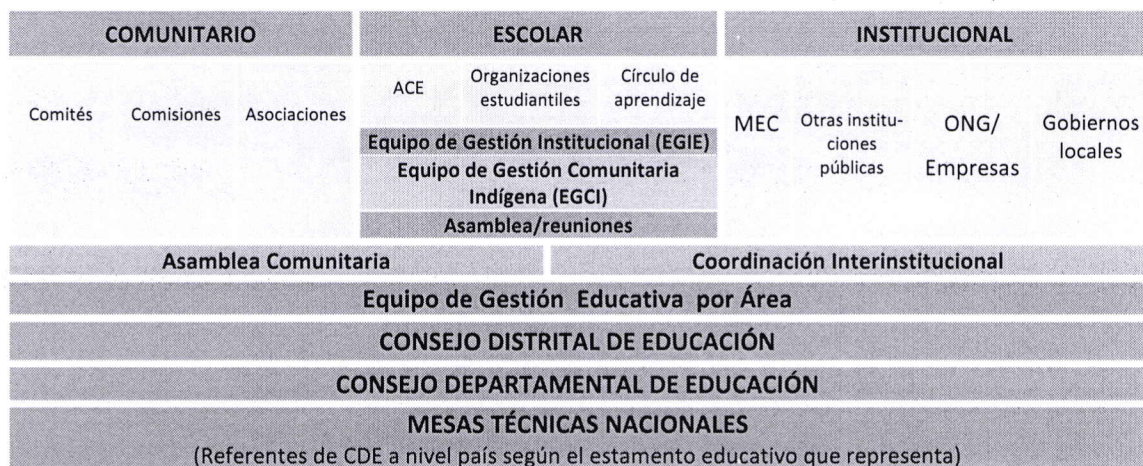
Al **nivel escolar** se apoya en los espacios de cada actor: Asociaciones de Cooperadoras Escolares (ACE), Organizaciones estudiantiles, círculo de aprendizaje y el Equipo de Gestión Institucional (EGIE), Equipo de Gestión Comunitaria Indígena (EGCI), donde participan los representantes de cada actor, así como también las Asambleas/reuniones.

Al **nivel de las instituciones públicas** (dentro de las cuales también está la escuela) y privadas se propone crear espacios de coordinación de los diferentes profesionales trabajando en una misma localidad (Coordinación Interinstitucional). Desde esta perspectiva, la escuela podría convertirse, a partir del liderazgo de su director, en el espacio de articulación entre el desarrollo comunitario y el trabajo interinstitucional, trabajando en red a través de sus Equipos de Gestión Institucional Educativa (EGIE) con instituciones educativas del área, conformando Equipos de Gestión Educativa por Área (EGEA), donde en cada espacio realizarán debates y propuestas en cuanto a la construcción de una política educativa local. El EGEA, conformado tendrá la responsabilidad de

asegurar la satisfactoria implementación del sistema de acompañamiento pedagógico (innovación de las prácticas pedagógicas de matemáticas, lenguas, ciencias y habilidades para la vida). En este nivel participan: el Coordinador pedagógico de área (Mentor) o director de área, directores de instituciones educativas del área de cobertura, Coordinadores pedagógicos de niveles (donde exista), representante de presidentes de ACE, representante de presidentes de organizaciones estudiantiles, representante de docentes, representante de gremios docentes y autoridades de la Comisión Vecinal u otros dirigentes comunitarios.

De esta forma se podría lograr la construcción progresiva de políticas educativas y sociales articuladas con el desarrollo local. Estas propuestas para ser efectivas deberían ser presentadas al Consejo Distrital de Educación y contar con recursos para su implementación.

Cuadro 10. Esquema de implementación: Niveles de participación intersectorial y articulación entre actores

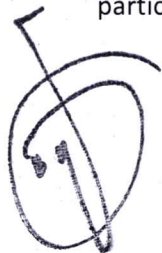


Ministerio de Educación y Ciencias. 2019.

Se sugiere a los CDE el trabajo en red, la conformación de un Consejo Educativo Regional (CER) a fin de compartir experiencias, considerando problemática, desafíos y fortalezas en común para definir las estrategias que den respuestas inmediatas a los requerimientos de la región y elevar al MEC propuestas con relación al ámbito educativo. Podrían participar en este nivel la Dirección General de Gestión Educativa Departamental, la Dirección General de Desarrollo Educativo y Direcciones Generales de niveles según requerimiento, representantes de los Consejos Departamentales Educativos aliados por región previamente definidas. En este nivel se podrá atender problemas educativos de varios departamentos colindantes con características similares.

La participación institucional se basa en la “representatividad”, los miembros de los diferentes Consejos (Distritales o Departamentales) son los representantes de su sector, es decir actúan como nexo o portavoz de grupos organizados. Para el buen funcionamiento de estos Consejos es importante cuidar y fortalecer este aspecto de la representatividad y al institucionalizar estos procesos, se podrá construir políticas educativas locales y lograr mayor representatividad en las tomas de decisiones más pertinentes a nivel nacional, en las Mesas Técnicas Nacionales (MTN), constituyéndose en un nexo consultivo y estratégico con el Ministro de Educación y Ciencias.

Considerando estos argumentos, el MEC reglamentará cada uno de estos espacios y niveles de participación de acuerdo a los lineamientos establecidos por esta política.



Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

Cuadro 11. Estructura de los niveles de participación intersectorial según la Política de Participación

Líderes educativos	Niveles de Participación	Instrumentos de Gestión Educativa	Instancias de Gestión/ Participación	Participantes	Responsabilidad Social en Educación
Ministro	Nacional	Plan Nacional de Educación. Agenda Educativa	CONEC, Comité Estratégico de Educación	Ministro, representantes de la sociedad nombrados por decreto	Cooperación Internacional ONG y Empresas de Alcance Nacional
Ministro Viceministros	Nacional por estamentos educativos	Agenda Educativa por estamentos educativos	MTN Mesa Técnica Nacional	Ministro, Viceministros, DGGED/DGDE y DG de niveles según requerimiento, Representantes de los Consejos Departamentales Educativos según los estamentos educativos que representan (Padres, Estudiantes, Educadores), sociedad civil, Federaciones y Confederaciones reconocidas en el sector educativo.	Cooperación Internacional, ONG
DGGED/DGDE/ DG de niveles	Regional	Programas de Educativo Regional	*CER Consejo de Educación Regional	DGGED/DGDE/DG de niveles según requerimiento, Representantes de los Consejos Departamentales Educativos aliados por región previamente definidas.	Cooperación Internacional ONG y Empresas de Alcance Regional
Director Departamental	Departamental	PED Plan Educativo Departamental	CDE Consejo Educativo Departamental	a) El Gobernador, quien lo preside. b) Un Intendente en representación de sus pares en el Departamento. c) El Director Educativo Departamental del Ministerio. d) El Secretario de Educación de la Gobernación. e) Un representante de Gremios Docentes acreditados f) Un representante de las Cooperadoras Escolares. g) Un representante de Gremios Estudiantiles. h) Otros representantes de la sociedad, conforme a las características del Departamento, pudiendo ser: Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, universidades, iglesias, gremios de la producción.	Cooperación Internacional ONG y Empresas de Alcance Departamental
Supervisor	Distrital	PEDis Programas Educativo Distrital	CEDis Consejo Educativo Distrital	Intendente, Secretaría de Educación a nivel municipal, Supervisores, representante de los Coordinadores pedagógicos de área (Mentor), representante de directores de instituciones, representante de Pdtes. de ACE del distrito, representante de organizaciones estudiantiles, representante de gremios docentes y otros líderes relacionados con la educación en el distrito.	Cooperantes, Empresas y Organizaciones de Alcance Distrital
Director de Área Coordinador Pedagógico	Área «Mbo'ehao Aty»	Proyectos Educativos de Área	EGEA Equipo de Gestión Educativa por Área	Coordinador pedagógico de área (Mentor), directores de instituciones educativas del área de cobertura, Coordinadores pedagógicos de niveles (donde exista), representante de Pdtes. de ACE, representante de docentes, representante de gremios docentes y autoridades de la Comisión Vecinal u otros dirigentes comunitarios.	Cooperantes, Empresas y Organizaciones de la Comunidad
Director	Institución Educativa	PEI Proyecto Educativo Institucional	EGIE Equipo de Gestión Institucional Educativa EGCI Equipo de Gestión Comunitaria Indígena	Director de la institución, representante del plantel docente, Pdte. de la organización estudiantil, Pdte. de ACE. a) Director de la institución. b) Líder político. c) Líder religioso. d) Un representante de padres, una representante de madres, elegidos por consenso en la asamblea comunitaria. e) Un representante de docentes, para las instituciones que tuvieran más de tres docentes, elegido por consenso en la asamblea comunitaria. f) Podrán integrar, además, artesano/a, anciano/a, representante de Organización de jóvenes, representante de Asociación de mujeres u otro representante que consideren y estén aprobados en la Asamblea Comunitaria.	Cooperantes, Empresas y Organizaciones en el área de influencia de la escuela
Docente	Aula	PLAN ÁULICO (PA)	Consejo de Grado/Curso	Estudiantes, docente, padre de familia o tutores	Familiares y otros actores que colaboren con las necesidades del aula

*Se sugiere a los CDE el trabajo en red, la conformación de un Consejo Educativo Regional (CER) a fin de compartir experiencias, considerando problemática, desafíos y fortalezas en común.
Ministerio de Educación y Ciencias, 2019



2. Hoja de ruta para la implementación de la Política de Participación

2.1 Aspectos a considerar

Para implementar la Política de Participación es necesario contar con una hoja de ruta que debe:

1. Tener en cuenta los procesos diseñados en el marco del Plan Nacional de Transformación Educativa.
2. Articular los diferentes proyectos pedagógicos, de gestión y de planificación.
3. Apoyarse sobre las diferentes iniciativas realizadas al nivel local y departamental.

Todo plan, programa o proyecto alineado a la política de participación deberá definir su hoja de ruta según las siguientes etapas descriptas por Muller (2000):⁵¹

1ª Etapa de problematización, que busca lograr una construcción colectiva de los problemas que debe enfrentar la educación paraguaya. Eso se podría lograr mediante una metodología de consulta a través de los foros regionales, las mesas técnicas de los diferentes actores y un trabajo de síntesis realizado por “expertos”. Esta propuesta debería ser validada por los diferentes Directores Generales del Ministerio de Educación y Ciencias.

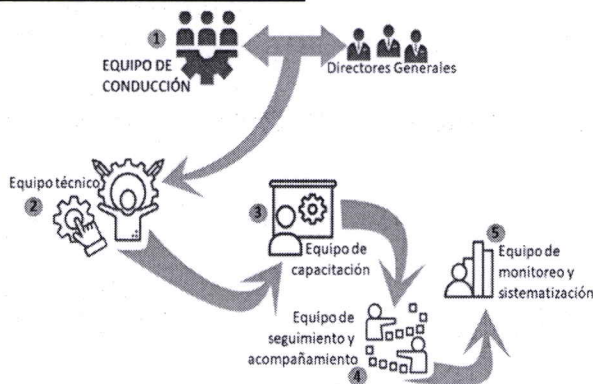
2ª Etapa de movilización y comunicación, que busca difundir la propuesta a través de los directores departamentales y supervisores. Más que una simple “bajada” o difusión lo que se debe buscar es establecer un verdadero diálogo, escuchando las reacciones que genera la propuesta en los diferentes contextos. El objetivo de esta etapa sería, validar la propuesta, pero también de movilizar un grupo importante de actores dispuestos a llevarla adelante.

3ª Etapa es una etapa de organización, donde la propuesta se basa en nuevos paradigmas y busca producir un cambio de cultura, para lograrlo será necesario reorganizar los recursos (humanos y materiales) existentes, crear nuevas funciones, diseñar nuevas herramientas de gestión.

4ª Etapa de implementación y adaptación transformando cada comunidad educativa en un laboratorio educativo, donde se va probando y adaptando la propuesta de acuerdo a los contextos. El trabajo del MEC será de acompañar este trabajo, sistematizar las innovaciones y conectarlas a través de redes.

De esta manera la transformación participativa se concibe como un trabajo de ida y vuelta o de diálogo entre las comunidades educativas y el “MEC Central”; como un trabajo de movilización de las ideas y recursos de cada actor y comunidad; como un trabajo de creatividad y adaptación permanente a los cambios y contextos.

Por último, para instalar la Política de Participación es necesario un **organigrama de gestión/implementación**:

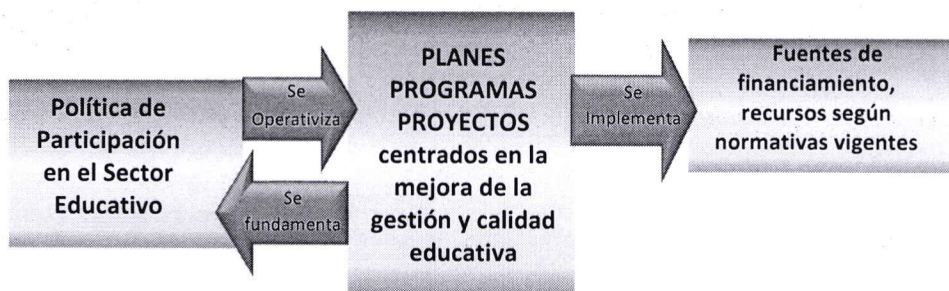


1. Equipo de conducción articulado al equipo de Directores Generales.
2. Equipo técnico encargado del diseño de los sistemas de comunicación/sistematización, de los sistemas de intercambio de las innovaciones y de las nuevas herramientas.
3. Equipo de capacitación.
4. Equipo de seguimiento y acompañamiento.
5. Equipo de monitoreo y sistematización.

Ministerio de Educación y Ciencias. 2019

⁵¹ MULLER Pierre. (2000), «L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique», in *Revue française de science politique*, vol 50, n°2

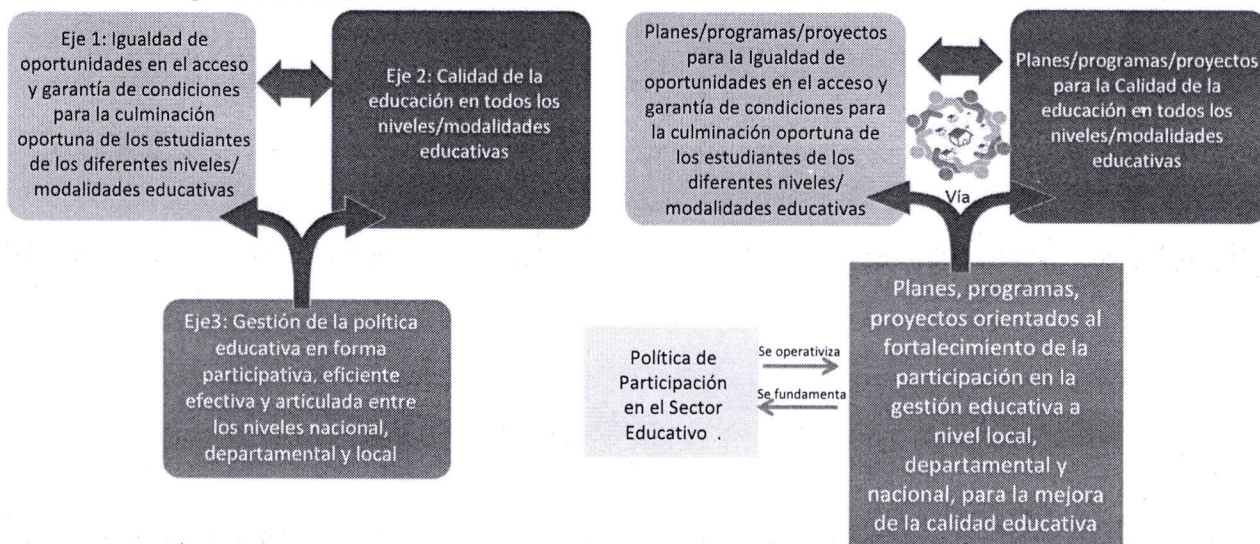
3. Operativización de la Política de Participación.



Ministerio de Educación y Ciencias. DGDE, 2019

La Política de Participación deberá operativizarse o concretizarse en la elaboración e implementación de todo plan, programa o proyecto que se pretenda insertar en el sector educativo, de tal manera que todo proyecto, programa o plan, a fin de tener bases más precisas, sólidas para garantizar su implementación, se fundamenta en la política que orienta una gestión participativa, consensuada y de responsabilidad compartida para la mejora de la calidad de la educación. De esta manera la Política de Participación sería como la vía, o el camino que lleve a concretar con mayor significado e impacto las acciones en el sector educativo.

Plan Nacional de Educación 2024. Agenda 2018-2023



Ministerio de Educación y Ciencias. DGDE, 2019

4. Síntesis metodológica de la Política de Participación.

La propuesta metodológica se centra en:

4.1. El **diálogo** desde la base (las escuelas o comunidades educativas) donde se van construyendo espacios de diálogo a partir de los espacios institucionales (centro estudiantil, ACE, Círculos de aprendizaje, EGCI, EGIE) pero también innovando a partir de las nuevas tecnologías y creación de redes. El diálogo, es más que una consulta es bidireccional es decir implica un esfuerzo de comunicación de la propuesta del MEC y de escucha de las propuestas inquietudes y expectativas

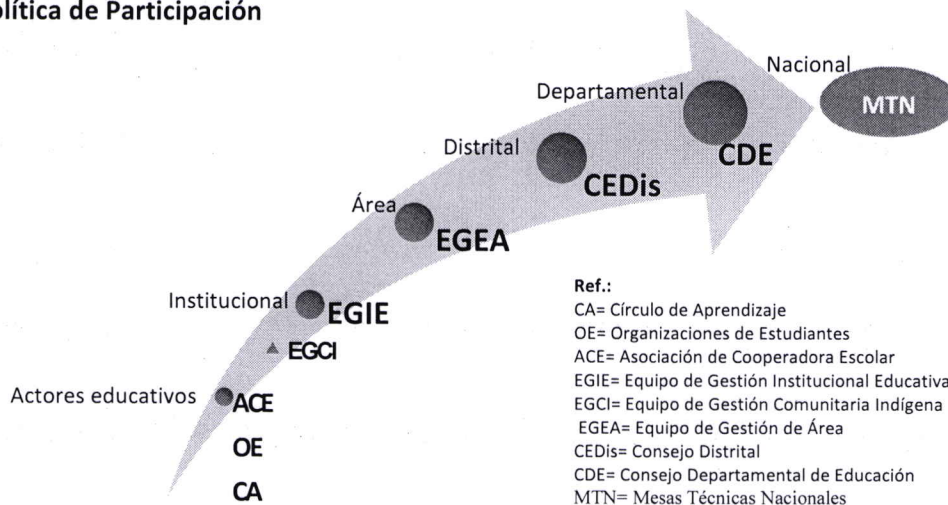
de los diferentes actores. De esta forma el diálogo se transforma en un elemento cultural (valor) que se va construyendo y busca romper con las prácticas verticalistas. Definido de esta forma el plan, en un segundo momento, debe buscar transformar las prácticas de gestión del sistema educativo para pasar de una lógica de control a una lógica de diálogo.

4.2. El centro de la **transformación pedagógica** es la innovación, el diálogo busca identificar, sistematizar y difundir estas innovaciones a partir de redes de transformación. De esta forma el centro del árbol de problema y objetivos debería ser esta necesidad de transformación.

4.3. La **desconcentración y descentralización** buscando potenciar los Consejos Departamentales y Distritales de Educación como espacios de organización de la oferta educativa, fortaleciendo sus bases desde las comunidades educativas (ACE, OE, CA, EGIE, EGCI, EGEA)

4.4. Las **Mesas Técnicas Nacionales (MTN)** son instancias de asesoramiento técnico para los CDE y CEDis, constituyendo un nexo consultivo –estratégico con el Ministro de Educación y Ciencias. Siendo miembros natos de cada MTN los representantes de padres, estudiantes, educadores que integren los Consejos Educativos Departamentales del país. Así mismo, las Federaciones y Confederaciones acreditadas por este Ministerio.

Esquema de los niveles y espacios de participación en la gestión educativa de acuerdo a la Política de Participación



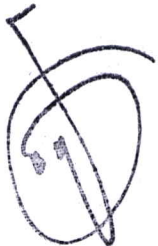
Ministerio de Educación y Ciencias. DGDE, 2019

Concluyendo, lo que se busca a partir de este tipo de gestión es acercar la intervención a los focos de innovación que son las escuelas, fortaleciendo la capacidad de gestión pedagógica y administrativa de los gobiernos locales que permita lograr un acompañamiento más cercano y más pertinente. Esta gestión descentralizada busca el fortalecimiento de los Consejos de Educación Departamentales y Distritales como espacios de definición y seguimiento de propuestas educativas.

La clave es el fortalecimiento y consolidación de las bases (comunidades educativas) a fin de que puedan escalar en los diferentes niveles de la participación en gestión educativa, operativizando a través de planes, programas y proyectos que se alineen a esta política que orienta los procesos de participación en el sector educativo mediante la implementación de una metodología de diálogo en todos los niveles y con todos los actores a fin de lograr consensos para la mejora de la calidad educativa local, departamental y por ende nacional.



A N E X O S



ANEXO 1. Reseña de las acciones de mayor impacto para la obtención del documento de la Política de Participación

Este documento de política fue elaborado con el propósito de contar con un marco orientador de todos los procesos de participación en el sector educativo, determinando los lineamientos de acciones que permitan enfrentar los desafíos educativos y colaborar en la construcción de la Transformación Educativa, mediante la implementación de una metodología de diálogo en todos los niveles y con todos los actores a fin de lograr consensos para la mejora de la calidad educativa.

La política es el resultado de un proceso de consulta a diferentes actores de la comunidad educativa iniciado en el año 2019. Este proceso se realizó a través de mesas de trabajo, grupos focales, entrevistas en profundidad, consultas a padres, estudiantes, docentes, a sus respectivas organizaciones y federaciones, academias, organizaciones de la sociedad civil, cuyo resultado de estas consultas fue plasmado en un documento borrador que fue presentado en diversos talleres de socialización, los cuales fueron los insumos que permitieron ajustar el documento. Una vez aprobada por los Consejos Departamentales de Educación y las autoridades competentes, esta política será de nuevo presentada a través de foros regionales para su socialización y consolidación a través de los proyectos a ser implementados en todo el territorio del país.

A continuación, una breve reseña de las acciones de mayor impacto para la obtención del producto:

Año: 2019. Inicio

Diseño de la Política de Participación en el sector educativo

Diseño de la Política de Participación en el sector educativo y del proyecto de Participación en la Gestión Educativa para la mejora de los aprendizajes a nivel nacional, departamental y local como una de las estrategias para operativizar dicha política se realizaron una serie de actividades estratégicamente planeadas para el logro del producto.

Mesas de Consultas

- 1- **Con Direcciones Generales y de Niveles MEC:** con el fin de conocer la situación de participación vista institucionalmente, se realizan consultas con las áreas involucradas o que deberían estar involucradas en los procesos de participación a favor de la educación.
- 2- **Con 10 Entidades de la Sociedad Civil vinculadas a educación y con experiencias exitosas comprobadas en el sector:** con el fin de conocer las experiencias y casos de éxito de organizaciones de la sociedad civil enfocadas en educación; y poder extraer de éstos, insumos para la construcción de la política y experiencias en la creación y conformación de modelos de gestión en los distintos niveles e involucrando a todos los actores.

Mesa de Expertos y Mesas Técnicas

1- **Mesa de Expertos "CONSTRUYENDO LAS BASES DE LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO"** realizada en PRODEPA con la presencia del Viceministro de Educación Básica, Directora General de Desarrollo Educativo y con: 10 Entidades con experiencias vinculadas al MEC en el marco de la participación, 6 Docentes Destacados con resultados de impacto en su comunidad educativa. Y permeando **nivel país, 17/17 más Capital**, de actores y gestores de la



educación: Directores Departamentales de Educación, Supervisores Educativos, Gremios docentes, Estudiantes.

2- Mesa de Trabajo con FEDAPY, Federación de Padres de Escuelas Públicas del Paraguay con acciones de impacto en 7 departamentos. Se articulan acciones para la creación y formalización de espacios de participación para los padres.

3- Mesa de Trabajo con Gremios Docentes: Con 10 de los 12 gremios Docentes y Administrativos FEP – ADP – APE-SN – ADOFEP-SN – FECI – SINADI – SIFEMEC – OTEP-Auténtica-SN – UNE – MAS-MP-SN. Donde se analizaron las acciones y dificultades más resaltantes en el marco de la participación de la comunidad educativa.

4- Mesa de Técnica de Padres: Se ha realizado la primera MTP Mesa de Trabajo con Padres con la participación del Ministro de Educación Eduardo Petta y el Viceministro de Educación Básica. Este espacio se crea en el marco de la integración de los actores principales de la gestión educativa, ya que existen una Mesa Técnica de Estudiantes (MTE) y otra de los Educadores (Mesa Técnica de los Gremios de Educadores) a fin de lograr posturas consensuadas con respecto a las acciones que convengan para la mejora de los aprendizajes. Siendo su objetivo principal compartir los lineamientos de acciones, estrategias que permitan una educación de mejor calidad de nuestros niños y jóvenes.

5- Observaciones de la participación de estudiantes en las sesiones de la Mesa Técnica de Estudiantes-MTE, el foco de interés de los mismos y entrevistas a referentes de tres organizaciones estudiantiles.

Elaboración del Documento de la propuesta de “Política de Participación en el Sector Educativo”

En este periodo se ha logrado el primer borrador del documento de la Política de Participación, socializándose con referentes de las Mesas Intersectoriales del Diseño de la Política de participación:

- ONG (Fundación Alda, CEAMSO, DEQUENI, Enseña por Paraguay, Fe y Alegría, Juntos por la Educación, CIRD, Investigación para el Desarrollo, Aso Cedinane)
- Academia: UNA, UCA, INAES
- Referentes de los gremios de educadores, organizaciones de estudiantes y de padres

Además de compartir el documento por medios impresos y digitales, a fin de efectuar sugerencias y/o ajustes, se establecieron los canales para retroalimentar la construcción de esta política, creándose un link para acceso directo al material. Luego del cotejo y análisis pertinente realizado por el experto Dominique Demelenne, profesional contratado para tal efecto, se incorporaron al documento borrador los aportes de los actores. Se diseñó el díptico del proyecto para su socialización.

Paneles Regionales y 1er Foro Educativo Distrital

1- Cinco Paneles del PNTE, 1 nacional y 4 regionales, con participación activa del Componente 1 en el marco de la Transformación Educativa. La propuesta de Política de Participación pretende operativizar el proceso de transformación educativa iniciada por el Ministerio de Educación y Ciencias para contribuir con el trabajo de concertación que busca movilizar los diferentes actores hacia una educación de calidad para todos.

2- Foro Educativo Distrital de Limpio. Actividad considerada por el equipo de participación como piloto para la presentación del documento de la política en territorio. Cabe resaltar que dicha actividad fue de gran éxito con la participación de los EGIE de 121 locales escolares del distrito con



sus 4 estamentos (padres, estudiantes, docentes, directores), supervisores educativos, directora departamental de educación y autoridades de la Gobernación y Municipio. Destacándose el alto impacto de convocatoria, 95% de asistencia, 400 actores líderes vinculados directamente con la educación del distrito. Donde se dio relevancia al EGIE como espacio de participación clave para la gestión educativa participativa, elaborándose un análisis de FODA, cuya sistematización servirá de base para la elaboración del PEDis (Programa Educativo Distrital)

3- Se han realizado ajustes al díptico de la política, que fueron distribuidos más de 2.000 ejemplares en todo el país aprovechando los diferentes eventos relacionados con la gestión participativa en educación.

Articulación de acciones del Componente 1 y el PNTE

Considerando la hoja de ruta planteada por el **Plan Nacional de Transformación Educativa 2030** y los procesos llevados a cabo desde el C1: **Política de Participación en el Sector Educativo** se plantea la articulación de acciones para lograr el punto en común que es la construcción del documento de la política y acompañar en los primeros pasos de socialización y puesta en funcionamiento en terreno, sugiriéndose la fase de validación de la propuesta de la Política de Participación para el año 2020.

Año: 2020

Documento de la Política de Participación mejorado

Documento mejorado en cuanto a la estructura, presentación, formato e incorporación de acciones de relevancia llevadas a cabo en el proceso del diseño. Se ha reestructurado el documento por Capítulos, específicamente en tres, más anexos y bibliografía. Estas modificaciones no afectan la esencia del documento borrador entregado precedentemente, sino que ayudan a una mejor comprensión y abordaje del material, según la devolución que han hecho profesionales de la educación, asesoras de la Dirección General de Desarrollo Educativo y Jefas de Direcciones Generales vinculadas con la participación en territorio y contextos específicos.

Prototipo para la implementación de la Política de Participación

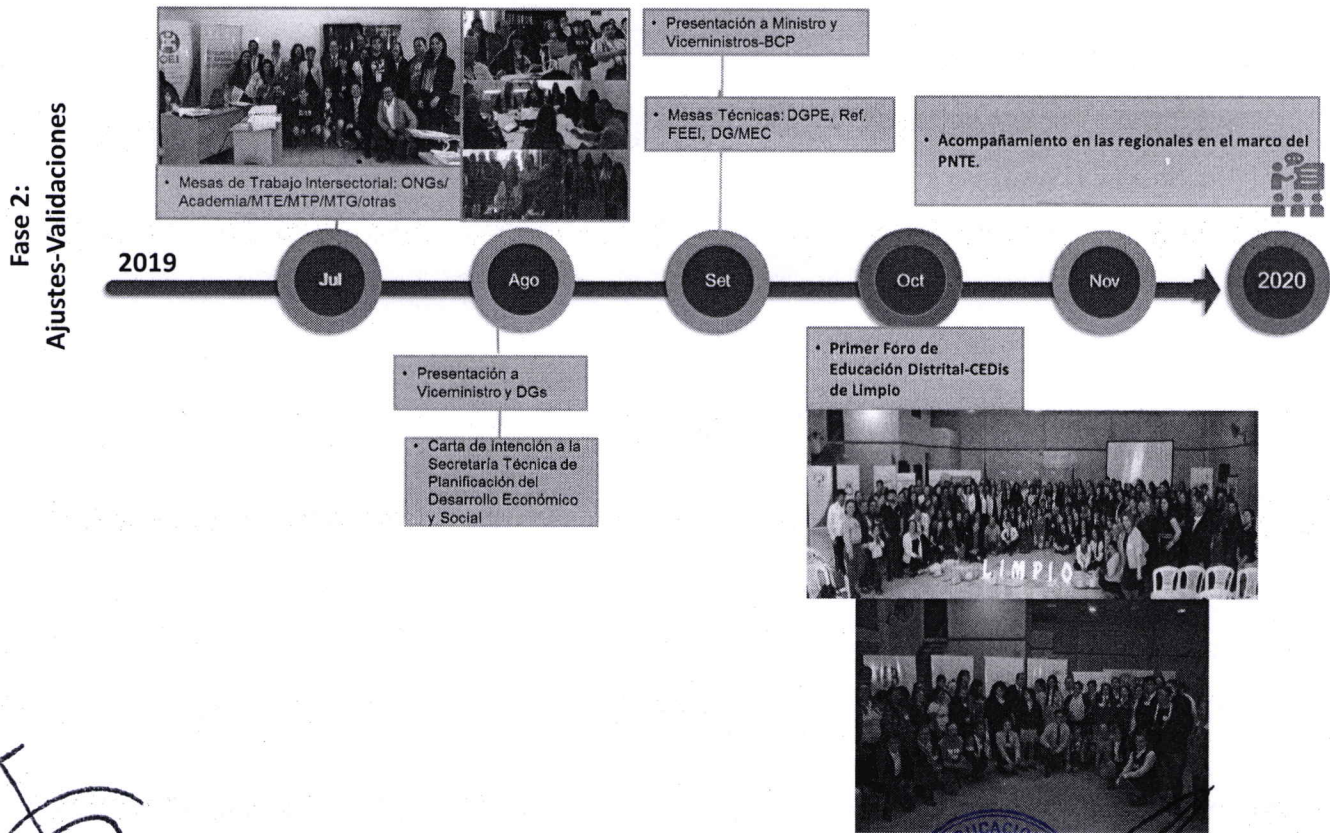
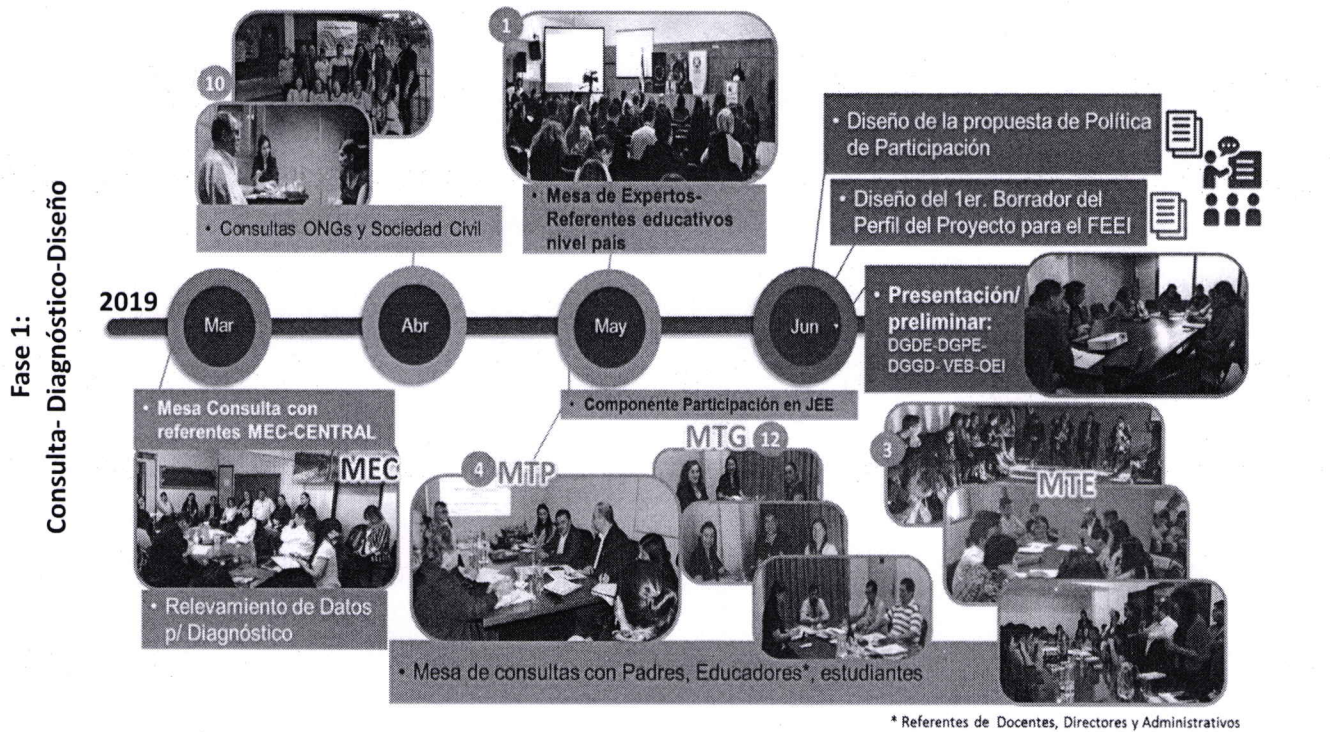
Además del documento de la Política de Participación, se cuenta como valor agregado, un modelo de implementación de dicha política considerando tres escenarios posibles: nivel nacional, departamental y local, basado en un diagnóstico obtenido de las mesas de consultas con los principales referentes de la gestión educativa, sistematización de 120 locales educativos sobre gestión institucional educativa (EGIE), relevo y análisis de datos sobre GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA de 8.433 instituciones de gestión oficial, subvencionada y privada, llegando a más del 87% del total de instituciones educativas nivel país.

Análisis, aprobación y aportes de los Consejos Departamentales de Educación y Comisiones Educativas

El documento borrador obtenido fue puesto a consideración de los Consejos Departamentales de Educación (CDE) a nivel país, 16 Consejos Departamentales y 2 Comisiones Educativas (Asunción y Alto Paraguay), que han realizado una última revisión y han emitido su parecer favorable en todos los casos y algunas sugerencias a consideración de los expertos. Con estas incorporaciones el documento queda a disposición del MEC para su legalización y avanzar a la fase de difusión de la Política de Participación en territorio nacional.



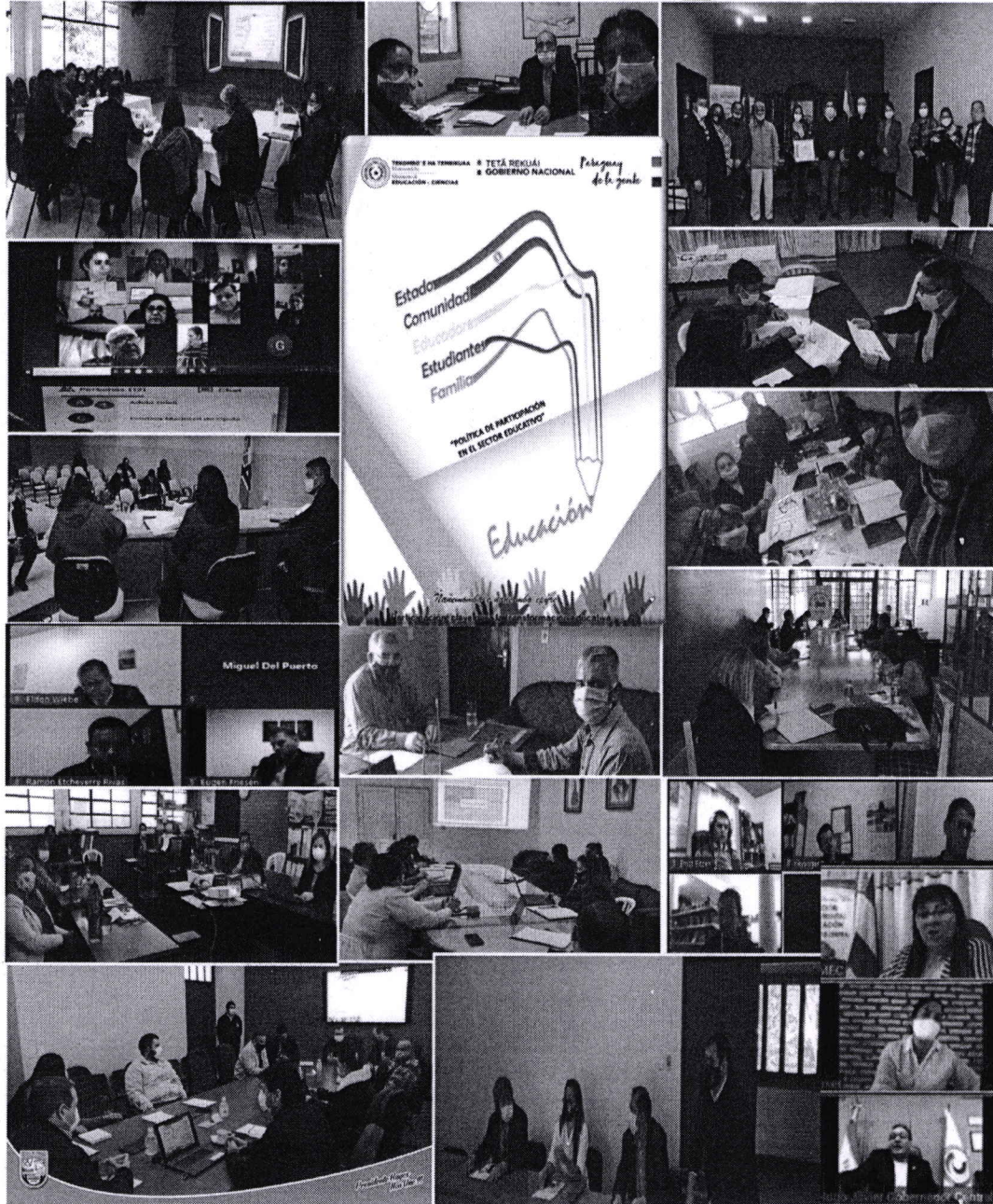
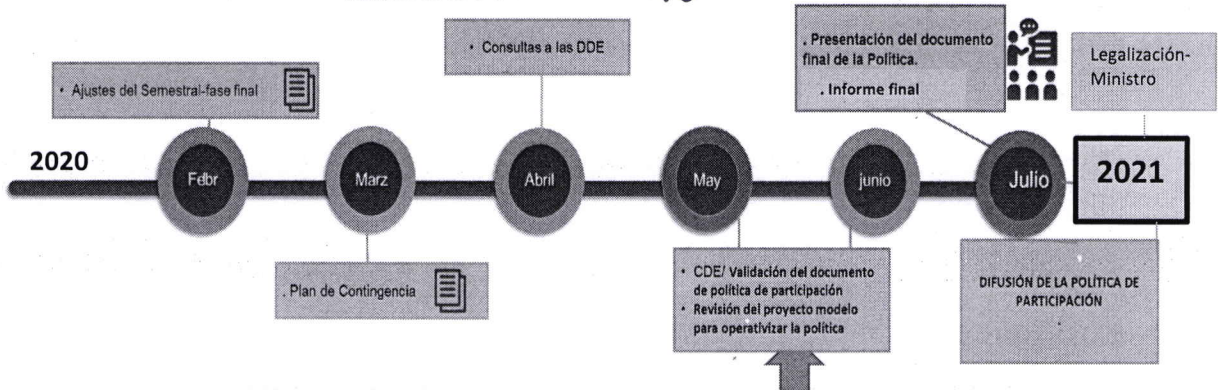
ANEXO 2. Hoja de ruta para la obtención del documento de la Política de Participación



Ministerio de Educación y Ciencias. DGDE, 2019

Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

Fase 3:
Ajustes-Aprobación-Difusión



Ministerio de Educación y Ciencias. DGDE, 2020



POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS



ANEXO 3. Comparación de la Estructura de los niveles de participación intersectorial actual y propuesta según la Política de Participación

Estructura actual

Líderes educativos	Niveles de Participación	Instrumentos de Gestión Educativa	Instancias de Gestión/ Participación	Participantes	Responsabilidad Social en Educación
Ministro	Nacional	Plan Nacional de Educación, Agenda Educativa	CONEC, Comité Estratégico de Educación	Ministro, representantes de la sociedad nombrados por decreto	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Nacional
Director Departamental	Departamental	Plan Educativo Departamental	*CDE Consejo Educativo Departamental	a) El Gobernador, quien lo preside. b) Un intendente en representación de sus pares en el Departamento. c) El Director Educativo Departamental del Ministerio. d) Un representante de la Gobernación. e) Un representante de Gremios Docentes acreditados. f) Un representante de las Cooperadoras Escolares. g) Un representante de los Gremios Estudiantiles. h) Otros representantes de la sociedad, conforme a las características del Departamento, pudiendo ser: Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, universidades, iglesias, gremios de la producción, Intendente, Secretaría de Educación a nivel municipal, Supervisores, representante de los Coordinadores pedagógicos de área (Mentor), representante de directores de instituciones, representante de Pótes. de ACE del distrito, representante de organizaciones estudiantiles, representante de gremios docentes y otros líderes relacionados con la educación en el distrito.	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Departamental
Supervisor	Distrital	PEDIS Programas Educativo Distrital	*CEDIS Consejo Educativo Distrital	a) El Gobernador, quien lo preside. b) Un Intendente en representación de sus pares en el Departamento. c) El Director Educativo Departamental del Ministerio. d) El Secretario de Educación de la Gobernación. e) Un representante de Gremios Docentes acreditados. f) Un representante de las Cooperadoras Escolares. g) Otros representantes de la sociedad, conforme a las características del Departamento, pudiendo ser: Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, universidades, iglesias, gremios de la producción, Intendente, Secretaría de Educación a nivel municipal, Supervisores, representante de los Coordinadores pedagógicos de área (Mentor), representante de directores de instituciones, representante de Pótes. de ACE del distrito, representante de organizaciones estudiantiles, representante de gremios docentes y otros líderes relacionados con la educación en el distrito.	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Regional
Director	Institución Educativa	PEI Proyecto Educativo Institucional	EGIE Equipo de Gestión Institucional Educativa	a) Director de la institución. b) Líder religioso. c) Líder religioso. d) Un representante de padres, una representante de madres, elegidos por consenso en la asamblea comunitaria. e) Un representante de docentes, para las instituciones que tuvieran más de tres docentes, elegido por consenso en la asamblea comunitaria. f) Podrán integrar, además, artesano/a, anciano/a, representante de Organización de jóvenes, representante de Asociación de mujeres u otro representante que consideren y estén aprobados en la Asamblea Comunitaria.	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Nacional
Docente	Aula	PLAN ÁULICO (PA)	Consejo de Grado/Curso	Estudiantes, docente, padre de familia o tutores	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Nacional

*No están instalados en todos los distritos y departamentos.

Estructura según la Política de Participación

Líderes educativos	Niveles de Participación	Instrumentos de Gestión Educativa	Instancias de Gestión/ Participación	Participantes	Responsabilidad Social en Educación
Ministro	Nacional	Plan Nacional de Educación, Agenda Educativa	CONEC, Comité Estratégico de Educación	Ministro, representantes de la sociedad nombrados por decreto	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Nacional
Ministro Viceministros	Nacional por estamentos educativos	Agenda Educativa por estamentos educativos	MTN Mesa Técnica Nacional	Ministro, Viceministros, DGGED/DGDE y DG de niveles según requerimiento, Representantes de los Consejos Departamentales Educativos según los estamentos educativos que representan (Padres, Estudiantes, Educadores), sociedad civil, Federaciones y Confederaciones reconocidas en el sector educativo.	Cooperación Internacional ONGs
DGDE/DGDE/DG de niveles	Regional	Programas de Educativo Regional	*CER Consejo de Educación Regional	DGGED/DGDE/DG de niveles según requerimiento, Representantes de los Consejos Departamentales Educativos aliados por región previamente definidas. a) El Gobernador, quien lo preside. b) Un Intendente en representación de sus pares en el Departamento. c) El Director Educativo Departamental del Ministerio. d) El Secretario de Educación de la Gobernación. e) Un representante de Gremios Docentes acreditados. f) Un representante de las Cooperadoras Escolares. g) Otros representantes de la sociedad, conforme a las características del Departamento, pudiendo ser: Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, universidades, iglesias, gremios de la producción, Intendente, Secretaría de Educación a nivel municipal, Supervisores, representante de los Coordinadores pedagógicos de área (Mentor), representante de directores de instituciones, representante de Pótes. de ACE del distrito, representante de organizaciones estudiantiles, representante de gremios docentes y otros líderes relacionados con la educación en el distrito.	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Regional
Director Departamental	Departamental	Plan Educativo Departamental	CDE Consejo Educativo Departamental	a) El Gobernador, quien lo preside. b) Un Intendente en representación de sus pares en el Departamento. c) El Director Educativo Departamental del Ministerio. d) El Secretario de Educación de la Gobernación. e) Un representante de Gremios Docentes acreditados. f) Un representante de las Cooperadoras Escolares. g) Otros representantes de la sociedad, conforme a las características del Departamento, pudiendo ser: Organizaciones No Gubernamentales del sector educativo, universidades, iglesias, gremios de la producción, Intendente, Secretaría de Educación a nivel municipal, Supervisores, representante de los Coordinadores pedagógicos de área (Mentor), representante de directores de instituciones, representante de Pótes. de ACE del distrito, representante de organizaciones estudiantiles, representante de gremios docentes y otros líderes relacionados con la educación en el distrito.	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Departamental
Supervisor	Distrital	PEDIS Programas Educativo Distrital	CEDIS Consejo Educativo Distrital	a) Director de la institución, representante del plantel docente, Póte. de la organización estudiantil, Póte. de ACE. b) Líder político. c) Líder religioso. d) Un representante de padres, una representante de madres, elegidos por consenso en la asamblea comunitaria. e) Un representante de docentes, para las instituciones que tuvieran más de tres docentes, elegido por consenso en la asamblea comunitaria. f) Podrán integrar, además, artesano/a, anciano/a, representante de Organización de jóvenes, representante de Asociación de mujeres u otro representante que consideren y estén aprobados en la Asamblea Comunitaria.	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Regional
Director de Área Coordinador Pedagógico	Área «Mbo'ehao Aty»	Proyectos Educativos de Área	EGEA Equipo de Gestión Educativa por Área	Coordinador pedagógico de área (Mentor), directores de Instituciones educativas del área de cobertura, Coordinadores pedagógicos de niveles (donde exista), representante de Pótes. de ACE, representante de organizaciones estudiantiles, representante de docentes, representante de gremios docentes y autoridades de la Comisión Vecinal u otros dirigentes comunitarios.	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Departamental
Director	Institución Educativa	PEI Proyecto Educativo Institucional	EGIE Equipo de Gestión Institucional Educativa	Director de la institución, representante del plantel docente, Póte. de la organización estudiantil, Póte. de ACE. a) Director de la institución. b) Líder político. c) Líder religioso. d) Un representante de padres, una representante de madres, elegidos por consenso en la asamblea comunitaria. e) Un representante de docentes, para las instituciones que tuvieran más de tres docentes, elegido por consenso en la asamblea comunitaria. f) Podrán integrar, además, artesano/a, anciano/a, representante de Organización de jóvenes, representante de Asociación de mujeres u otro representante que consideren y estén aprobados en la Asamblea Comunitaria.	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Regional
Docente	Aula	PLAN ÁULICO (PA)	Consejo de Grado/Curso	Estudiantes, docente, padre de familia o tutores	Cooperación Internacional ONGs y Empresas de Alcance Nacional

*Se sugiere a los CDE el trabajo en red, la conformación de un Consejo Educativo Regional (CER) a fin de compartir experiencias, considerando problemática, desafíos y fortalezas en común.



BIBLIOGRAFÍA

1. Ander-Eeg, E. (1994). "Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales" Magisterio Rio de la Plata Argentina. Rio de la Plata Argentina.
2. Congreso de la Nación Paraguaya. Ley N° 4853/13. (2013) Que regula la conformación, organización y funcionamiento de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) en las instituciones educativas del país. .
3. Demellenne, D. (2004). "Historias de desarrollo en un Paraguay multicultural". Asunción, Paraguay: UCA PNUD.
4. Demellenne, D. (2005). "Construyendo capital social" . Paraguay: MEC BID.
5. Demellenne, D. (2005). Red de protección social. Diseño de programas de educación y capacitación laboral.
6. Demellenne, D. (2008). Informe de sistematización Escuela Viva. Paraguay.
7. Demellenne, D. (2015). LA REFORME EDUCATIVE COMME PROCESSUS DE TRANSFORMATION COGNITIVE. LE CAS DU PROGRAMME ESCUELA VIVA AU PARAGUAY. *Tesis Doctoral Université St Louis Belgica.*
8. Demellenne, D. (2017). LA EXPERIENCIA CAAZAPÁ. Implementación de innovaciones pedagógicas en el aula, una experiencia a gran escala en el departamento de Caazapá. Paraguay.
9. Demellenne, D. (2014) "Propuestas pedagógicas con criterios de equidad y calidad pertinentes a los contextos rurales y urbanos. Una tarea pendiente en Paraguay". In. La educación en su entorno. Sistema educativo y políticas publicas en Paraguay, Asunción, CADEP, , p. 131-148, ISSN/ISBN: 978-99967-760-
10. Demellenne, D. (2019). Apuntes Seminario Internacional Transformación Educativa . Asunción.
11. Dupriez, V. (2004). Les effets des politiques scolaires sur la (dé) professionnalisation des enseignants. En *L'école six ans après le décret mission*. Bélgica: GIRSEF.
12. Fe y Alegría . (2014). *Proyecto Proyecto de apoyo para la creación y el desarrollo de redes, coordinaciones y la Federación Nacional de las Asociaciones de Padres de la Escuela Pública del Paraguay.*
13. FEEL. (2018). Diseño de la Estrategia de Tansformación Educativa.
14. Fundación Alda. (2017). *Fundación Alda. Memoria 2017.* Paraguay.
15. Guerrero, G. (1998). "La gestión educativa en establecimientos educacionales eficientes". CIDE .
16. Lachi, M. (2007). Sistematización de Actividades y Resultados del programa Escuela Viva y estudio de campo a fin de evaluar los efectos en términos de cambio en los enfoques y actitudes de la educación pública, obtenidos en las Escuelas Rurales de dicho programa.
17. Martín Recio, S. (1998). Reflexiones y acciones para propiciar la participación comunitaria. En *l Conferencia de Política Municipal*. España.
18. Maturana, H., & Dávila, X. (2006). Desde la matriz biológica de la existencia humana. *Revista Prelac OEI.*
19. MEC. (2015). Manual de Consejos Escolares y Centros de Estudiantes. Documento preliminar no publicado. .
20. MEC. (2018). "Generación de espacios de participación y cogestión en instituciones del sector oficial a nivel país y conformación de redes. *Fuente Borrador de Programa.*
21. MEC. (2018). Fuente Borrador de Programa "Generación de espacios de participación y cogestión en instituciones del sector oficial a nivel país y conformación de redes".
22. MEC Aporte de DECIDAMOS. (2008). Nota remitida a la Dirección de Orientación en fecha 30 de julio de 2008.



Ministerio de Educación y Ciencias
Anexo de la Resolución N° 40

23. MEC, SINAD. (1995). Círculos de Aprendizaje del MEC. *Serie Creciendo N° 1 y 2*.
24. MEC-PARAGUAY. (s.f.). Programa para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria (MECES) 1996-1999. . En *Programa Manual de Orientación y Apoyo*. Asunción, Paraguay.
25. MEC-PARAGUAY. (s.f.). Programas y Proyectos de la Educación Escolar Básica que se implementan en Paraguay. *Informe de la Educación Escolar Básica para el Mercosur*. Obtenido de [http://www.schooloftomorrow.org.py/.../Informe_de_la_basica_para_mercosur11\(2\)](http://www.schooloftomorrow.org.py/.../Informe_de_la_basica_para_mercosur11(2))
26. MEC-PARAGUAY, Organización de los Estados Americanos-OEA, Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo-AICD . (2005). Políticas y Estrategias para la Prevención del Fracaso Escolar. Informe Nacional del Paraguay.
27. MEC-PARAGUAY, Organización de los Estados Americanos-OEA, Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo-AICD. (2005). Políticas y Estrategias para la Prevención del Fracaso Escolar. Informe Nacional del Paraguay.
28. Montero, M. (2003). "Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad". Paidós, Buenos Aires. .
29. Montero, M. (2004). Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos. . Buenos Aires. Argentina: Editorial Paidós.
30. Muller P. (2000), «L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », in *Revue française de science politique*, vol 50, n°2.
31. OEI. (2019). Conferencia Internacional Educación que Transforma. Asunción. Asunción.
32. Perrenoud, P. (2004). Six façons éprouvées de faire échouer une réforme. *L'école six ans après le décret missions*.
33. PNTE. (2019). *Seminario Internacional Transformación Educativa*. Asunción.
34. PNUD . (2007). Cuaderno PNUD n°2 « Gestión pública y comunitaria para el desarrollo humano” . Paraguay .
35. Revilla, M. (1995). "Participación política, lo individual y lo colectivo en el juego democrático". En C. J. Benedicto, *Sociedad y política: temas de sociología política*. . España: Ed. Alianza .
36. Schramm, C. (2007). "La filosofía intercultural de Raúl Fornet Betancourt" . *Revista de filosofía de la universidad de Costa Rica*.
37. Secretaría Técnica de Desarrollo Económico y Social . (2014). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. Asunción Paraguay.
38. Toro, B. R. (2001). La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos. Bogotá. Banco Interamericano de Desarrollo.

