



## MINUTA DE REUNIÓN

MESA TÉCNICA DE GESTIÓN EDUCATIVA, DESARROLLADA EL 22/01/2021  
EN EL MARCO DEL PLAN NACIONAL DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA 2030



Ministerio de  
**EDUCACIÓN  
Y CIENCIAS**



Ministerio de  
**HACIENDA**



Secretaría  
**TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN  
DEL DESARROLLO ECONÓMICO  
Y SOCIAL**



Unidad de Gestión de la  
**PRESIDENCIA  
DE LA REPÚBLICA**

 **GOBIERNO  
NACIONAL**

**Feei**  
FORO EDUCATIVO  
ECONÓMICO Y SOCIAL

## PLAN NACIONAL DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA 2020-2030

**MESA TÉCNICA 3****EJE DE GESTIÓN EDUCATIVA**

Plataforma MS Teams

Fecha: 22 de enero de 2021

Hora: 13:00 a 18:00

**RESPONSABLES:**

**Pontificia Universidad Católica de Chile:** Francesca Bonomelli, Macarena Hernández y Cecilia Varela.

**Especialistas Nacionales:** María Liz Palacios (Gestión Educativa) y Rafael Filizzola (Marco Legal).

**PARTICIPANTES:****Nacionales**

1. Alcira Sosa
2. Alice Escobar
3. Américo Riquelme
4. Ángel Dario Agüero
5. Atilio Dentice
6. Carlos Aguilera
7. Carolina Arrúa
8. César Martínez
9. Claudia Girardi
10. Claudia Pacheco
11. Eduardo Petta San Martín
12. Elena Torres
13. Elisa Ortiz de Morales
14. Fernando Griffith
15. Giancarlo Camperi
16. Gustavo Servián
1. Hilda González
2. Hugo Cáceres
3. Humberto Ayala
4. Iván González
5. Jorge Adriano Martínez
6. José Asunción González
7. José Zanardini
8. Juana Fernández Miño
9. Karen Rebeca Méndez
10. Laura Finestra
11. Marcelo Duprat
12. Marco Antonio Méndez
13. María del Carmen Giménez
14. María Graciela Bernal

**Internacionales**

1. Andrés Bernasconi
2. Cecilia Varela
3. Ernesto Treviño
4. Francesca Bonomelli
5. Macarena Hernández
15. María Liz Palacios
16. Nancy Florenciano
17. Nancy Penayo
18. Nathalia Ojeda
19. Nora Benítez
20. Norma López
21. Patricia Misiego
22. Pia Sosa Walder
23. Raúl Aguilera Méndez
24. Rocío Robledo
25. Sonia Paredes
26. Valentina Canese
27. Vicenta Cañete
28. Zara Villalba

**PRINCIPALES TEMAS TRATADOS<sup>1</sup>**

1. **Inclusión del Plan Nacional de Educación Intercultural Bilingüe al diagnóstico.** “Es un plan que va hasta el 2030, aprobado por el Ministerio y que está vigente, tiene elementos muy importantes para poner sobre la mesa y para su implementación” (Referencia: Zanardini, J.).
2. **La necesidad de generar conciencia en las autoridades del Parlamento sobre requerimiento presupuestario.** “Se debe buscar la manera, a través del proyecto de Transformación Educativa, de concienciar al Parlamento, a las autoridades, de aumentar el presupuesto para Educación. Llegar no al 7 %, pero cerca, porque es muy bajo, para que no se tenga que mendigar de otros fondos externos” (Referencia: Zanardini, J.).
3. **La concentración de actividades en el nivel sistémico.** “Todo el tema de los kits escolares, de la infraestructura, deberían ser separados del Ministerio de Educación y Ciencias, que el Ministerio sea realmente de Educación y que todo eso pase a otra dependencia del Estado” (Referencia: Zanardini, J.; Aguilera, R.).
4. **Rubros docentes y administrativos.** (i) Como problema de la caja fiscal: Se han utilizado a través de los años en forma indistinta lo cual genera mucha insatisfacción porque los docentes tienen un seguro social que les cubre diferentes vicisitudes, en cambio el funcionario administrativo recibe apenas 80 mil guaraníes para gastos médicos. “Se tiene un sistema jubilatorio que es favorable para los docentes por el tiempo para jubilarse, pero también se está generando un problema serio en la caja que representa las jubilaciones de esos docentes y que está absolutamente desfinanciada y utilizando fondos de otros sectores. Ese tema requiere un análisis y un estudio especial por el impacto que puede tener”. (ii) Uso de rubros docentes que se rigen por el estatuto del educador: La carrera docente trasciende la labor del aula (Ayala, H; Sosa, A.)
- a. **Jurisprudencia de la Corte Suprema.** En torno al régimen disciplinario se refirió que la Corte Suprema de Justicia está sentando jurisprudencia en relación a los sumarios administrativos que se realizan a funcionarios que cumplen tareas administrativas pero que tienen asignados rubros docentes. La Corte señala que, independientemente del rubro que se le asigna a ese funcionario de la administración central, lo que debe prevalecer y se debe observar siempre y juzgar es la función o la tarea que desempeña ese funcionario. “Si un funcionario fuera sometido a un proceso sumarial, es juzgado por un hecho ocurrido y ese hecho ocurrido haya sido realizado dentro de sus tareas o de sus funciones administrativas entonces lo que corresponde es que sea juzgado, y el marco legal aplicable tiene que ser en ese caso la ley 1626/00 que es la Ley de la Función Pública, independientemente del rubro docente que el ostenta, esa es la jurisprudencia” (Referencia: Duprat, M.).
5. **Sistema de Información Educativa.** Con la Carta Orgánica, la DGPE ya no cuenta con la unidad de informática, que depende de la Dirección de Informática y Sistema de Información del Viceministerio de Educación Superior y Ciencias, lo que parcializa, limita el alcance y dificulta su misión técnica y operativa (Referencia: Escobar, A.).
6. **Baja institucionalidad de políticas públicas.** Blindar los procesos relacionados a las políticas educativas que generen posibilidades de implementación continua, evaluación y cierre de programas y proyectos, independientemente de los cambios de gobierno (Referencia: Sosa, A.; Giménez, M.).
7. **Instalación de la carrera docente.** A objeto de la promoción continua de los profesionales y del fortalecimiento institucional. Se podría garantizar la carrera docente a los funcionarios del sector que prestan funciones tanto a nivel central como a nivel departamental, como un paso importante en

---

<sup>1</sup> Ver texto de referencia en el Anexo III: Transcripción de las grabaciones de la reunión.

términos de garantizar mejores condiciones en el marco de la carrera de los funcionarios, considerando que la carrera docente se rige por el estatuto del educador (Referencia: Sosa, A.)

8. **Clima laboral en el nivel central.** Es un tema transversal que tiene que ver con la estructura, con las funciones, competencias, dotación incluso, hace a lo que compete a gestión del bienestar de personas que integran la entidad. Más de 80 mil docentes y aproximadamente 4 mil funcionarios administrativos representan una gran carga que soportar en términos de gestión del clima laboral. “Es imposible gestionar un buen clima, comodidad y adhesión a la norma, a la misión, a la planificación estratégica cuando no se tienen condiciones favorables para el desempeño de las funciones.

En cuanto a las condiciones de la estructura, jerarquía, relaciones y vínculos, básicamente lo que tenga que ver con bienestar del personal, de gestión del clima laboral, son temas que tenemos que abordar en primer plano, sobre todo si se quiere avanzar en lo que hace a una visión compartida en referencia a la misión y a los propósitos institucionales. Se resuelven situaciones urgentes que se generan en la gestión local, departamental y se olvidan las condiciones en las que se está desempeñando la labor en el nivel central. Se privilegia la gestión sobre el desarrollo de las personas, la capacitación, evaluación, la profesionalización del sector tanto administrativo como docente, son cuestiones que quedan relegadas” (Referencia: Arrúa, C.).

9. **Estructura de relacionamiento con los sindicatos docentes.** “Los sindicatos docentes son los sindicatos de más lucha y de más fuerza en el país, de manera que tienen un impacto relevante sobre la educación y se precisa tener el salario básico del educador y se requiere que el Parlamento sea consciente de esa situación” (Referencia: Ayala, H.).
10. **Contrato colectivo de trabajo.** “Se tendría que tener un contrato y evitar de una vez la pérdida de clases que se tiene actualmente” (Referencia: Ayala, H.).
11. **Cuerpo docente extremadamente endeudado.** Un porcentaje importante del cuerpo de los docentes es femenino, por lo tanto, tiene grandes responsabilidades familiares. “Son padre y madre de familia, y encima, por el sistema social paraguayo, la carga familiar cae sobre esas docentes y se tiene un endeudamiento crítico” (Referencia: Ayala, H.).
12. **Descentralización y desconcentración.** “Hay una cuestión cultural en la gestión que no es solo del ministro y su equipo, tiene que ver con los propios educadores, porque los educadores quieren conversar con su autoridad, quieren tratar cuestiones de microprocesos que no van a afectar una política pública”. Debería centralizarse en el abordaje de cuestiones de la calidad educativa, la equidad educativa, la eficacia y la eficiencia que están enmarcadas en la Ley General de Educación (Referencia: Aguilera, R.).
13. **Carta orgánica.** Se podría reorganizar la estructura considerando la funcionalidad de las mismas. Existen instancias que deben regir para todo el sistema, pero se encuentran bajo la jerarquía de los viceministerios. Las instancias misionales deben ir concentrándose en la política pública. La estructura de las direcciones generales de niveles está incompleta. No cuentan con las direcciones de nivel necesarias. Se considera un avance la sanción, promulgación, publicación y puesta en vigencia de la ley, en la cual se establece un diseño de la nueva estructura organizacional, no obstante, no ha sido del todo implementada, siendo una de las razones la falta de conocimiento del contenido de dicha ley. “Varios de los actores protagónicos de la estructura ministerial, no conocen del todo el contenido de la carta orgánica para poner en funcionamiento las distintas dependencias que en ella están creadas”.

“La carta orgánica permite muchas cosas, pero no especifica hasta donde se puede tener arbitrio o posibilidad o responsabilidad sobre mis acciones. Se les exige a directores departamentales y supervisores sobre muchas situaciones. Todavía no es una dirección (departamental), que no tiene

una estructura, que carece de las funciones, que no tiene el apoyo, que se encuentra condicionada, y que obviamente hay, fuerzas externas, vamos a llamarles de alguna manera, que están dadas a nivel departamental y que muchas veces condicionan el trabajo, la gestión y la esperanza de muchos referentes”. La palabra clave de la carta orgánica es cohesión, implica el trabajo sistémico de la estructura en sí, organizacional y funcional del ministerio (Referencia: Sosa, A.; Duprat, M.; Agüero, A. y Villalba; Z.).

14. **Supervisiones integradas, con función administrativa y pedagógica.** Pensar la configuración de equipos técnicos y de las condiciones para el trabajo en terreno. La posibilidad de pensar en supervisiones integradas, con función administrativa y pedagógica (Referencia: Sosa, A.)
15. **Concursos públicos de oposición para el acceso a cargos de supervisores.** Si bien se cuenta con un perfil general y exigente en cuanto a la formación pedagógica y la antigüedad es importante consensuar en otras competencias que se requieren para el acceso a dichos cargos, también la evaluación de desempeño debe ser considerada (Referencia: Arrúa, C. y Paredes, S.).
16. **Baja institucionalización de los concursos para el acceso a los distintos cargos.** No se puede dejar de considerar que el MEC al igual que otras instituciones públicas se encuentra sujeto a un sistema más amplio que es el de la Secretaría de la Función Pública, el SINARH (Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos), y otros sistemas estructurados y cerrados. Se necesita un abordaje mucho más amplio de la problemática (Referencia: Paredes, S.).
17. **Margó legal desfasado.** En cuanto a la mención de un sinnúmero de normativas que a veces se contraponen o que se distribuyen funciones, se reconocen esas falencias, esas debilidades. “Se tienen normativas que ya están desfasadas porque no están adecuadas a los marcos legales vigentes, como la ley 1264/98, que es la ley general de educación, que es nuestra ley marco, después está el estatuto del educador, la ley 1725/01 que habla de los derechos y obligaciones del docente, establece el tema del magisterio, y la 5749/17, que es la carta orgánica, que es el nuevo diseño estructural para el buen funcionamiento institucional” (Referencia: Duprat, M.)
18. **Necesidad de redefinir la finalidad misional del ministerio** y en función de esa redefinición que probablemente en sus ideales más profundos, no habrá mucha variación, sin embargo, es necesario actualizarlo y proyectarlo también al tiempo actual (Referencia: Giménez, M.).
19. **Reasignación de docentes a la supervisión educativa o administrativa por problemas legales.** Situación en la cual se tiene que separar al docente de la escuela o del contacto con los niños, entonces el único lugar donde se lo reasigna es la supervisión educativa o administrativa generando una disyuntiva legal y un problema de legitimidad. “Genera descreimiento de los docentes hacia muchas supervisiones, sean pedagógicas o administrativas, porque saben o conocen en territorio el historial de las personas reasignadas”. (Referencia: Misiego, P.)
20. **Autonomía en la gestión territorial y local.** Muchos de los lineamientos políticos o educativos indicaban que cada departamento podía determinar ciertas competencias específicas, a través del Consejo Educativo Departamental. Falta retomar esas ideas y también incorporar elementos a esta dirección departamental que puedan hacer un análisis de los datos de su territorio y que puedan replantear con estos equipos de supervisión o con los IFD de la zona, soluciones, o sea analizar su realidad educativa departamental o zonal y que puedan plantear soluciones para las problemáticas que ellos mismos están teniendo, porque las soluciones emanadas de la centralidad del MEC, son difíciles de abordar o están descontextualizadas (Referencia: Fernández, J.).
21. **Redefinición de la estructura de gestión educativa.** Es la estructura la que debe modificarse para generar cambios. Son las supervisiones y las direcciones departamentales las que resuelven problemas que desde el MEC central no se han podido visibilizar, lo cual hace que estas asuman un

rol reactivo más que proactivo, por la falta de definición relacionada a la estructura. Se propone el achicamiento de las instancias de gestión educativa (Referencia: Fernández, J.).

22. **Falta de consecuencias ante el incumplimiento de la ley.** Lo cual impide que las normas sean exigibles a los diferentes actores del sistema educativo (Referencia: Fernández, J.)
23. **Fortalecimiento de la gestión y la participación territorial en cada departamento.** Se deben fortalecer la dirección departamental, fortalecer a los supervisores de la zona, los consejos departamentales. Se necesita una participación legítima, una verdadera participación, no solo una participación en la cual se escucha y se está de acuerdo, sino una participación que pueda decidir. Es sumamente importante que esos espacios sigan existiendo, no se están utilizando, tienen injerencia partidaria, ciertos sectores monopolizan. Se necesita aprender, cómo verdaderamente democratizar las distintas instancias de participación y hacer uso de ese poder ciudadano. El problema no es la ley en sí sino la práctica y cambiar el pensamiento implica bastante trabajo, implica no tanto pensar en las personas sino en la estructura en sí, como se puede intencionadamente modificar esa estructura. Estas instancias deben poder decidir cuestiones pedagógicas. El territorio es el de las supervisiones, el territorio es el de las direcciones departamentales, está allí en el día a día (Referencia: Fernández, J y Agüero, A.).
24. **Modelo actual del sistema de supervisiones debe cambiar,** incluyéndole a las direcciones departamentales, tiene una larga historia, se organizó en cuadraturas, en regiones y se intentó instalar, pero eso quedó por el camino a lo largo del tiempo. En el año 2000, en el ministerio de educación, por exigencia de la ley general de educación, se instala el modelo de la figura del coordinador departamental y del supervisor pedagógico y supervisor administrativo. Este modelo nunca se evaluó integralmente, lo que tenemos son diagnósticos parcelados de gestión, pero hace falta porque es una instancia estratégica y clave de vinculación con las instituciones. Cada departamento tiene sus particularidades, en algunos se tiene superposición de supervisiones y en otros, faltan supervisiones. Se debe realizar una reingeniería, se debe optimizar recursos y ver la factibilidad en lo que respecta a la distribución de cantidad de instituciones para cada supervisión. En la carta orgánica están las funciones de cada uno, la estructura y las funciones de las supervisiones, la estructura de los directores departamentales y sus funciones bien identificadas. (Referencia: Aguilera, R. y Villalba, Z.).
25. **Existe una fuerza externa a la supervisión.** Se habla de poderes departamentales hasta municipales. Se necesita una ley de supervisión educativa para blindarla de cualquier tipo de fuerza económica, político partidaria, deportiva, religiosa y tener una ley donde nos aseguren que las personas que van a estar adentro van a ser lo mejor de lo mejor en educación de la república del Paraguay. Se debe imaginar como un tópico de posibilidad el aspecto ideológico, político partidario en un año (electoral) que es muchas cosas, pero no tranquilo, no se puede suponer que las incidencias no van a estar presentes en el día a día (Referencia: Aguilera, R. y Fernández, J.).
26. **El problema mayor está en el nivel central.** No se articulan las decisiones y las ideas juntas. Se toman en forma aislada las decisiones que se tienen que ejecutar se tiene limitaciones en lo que respecta a las documentaciones y urgencias que se deben resolver para que las direcciones departamentales y supervisiones educativas funcionen como deben ser. Los procesos de comunicación siguen siendo débiles en el nivel central hacia el nivel desconcentrado. Es importante reforzar los procesos de comunicación, que sean directos, claros y por sobre todo orientadores (Referencia: Villalba, Z.).
27. **Considerar todas las variables y aspectos específicos de la gestión educativa.** Considerar la organización de las instituciones educativas, el tamaño de ellas, no centrarse en la formación y el liderazgo de directores solamente, hay diferencias significativas para la gestión. En Paraguay no se

tiene una organización de instituciones de acuerdo a normativas bien estandarizadas. Las instituciones tienen diferentes niveles, solo inicial y media, o solo educación de adultos, existe una variedad, se requiere información de la oferta educativa (Referencia: González, H.).

28. **El uso del nuevo paradigma en educación inclusiva.** Se tiene que transformar la mirada misma, no se garantiza el uso del nuevo paradigma. Se tiene que abandonar definitivamente en esta transformación educativa, el enfoque médico. ·Aquel profesional, aquel especialista, aquel que entiende a aquel que tiene alguna vulnerabilidad o alguna situación diferente. Este modelo y este espacio de transformación tiene que decir que tenemos que cambiar, definitivamente se tiene que instalar el tema de equidad, de diversidad, de entender de no diagnosticar más a los niños, para empezar a diagnosticar las tareas, es el sistema el que se tiene que transformar, es el sistema que tiene que brindar a todos”. El docente que está en el aula, es el especialista en ese aprendizaje, entonces a él se debe dar las herramientas. Plantear transformar la malla curricular de la formación inicial del docente e instalar definitivamente una formación docente continua. No se garantiza una efectiva implementación de educación inclusiva solamente teniendo especialistas (Referencia: Martínez, C.).

#### PRINCIPALES ACUERDOS Y DESACUERDOS:

##### Acuerdos:

- Serán necesarias más reuniones específicas para temas transversales.
- Avanzar en el análisis en profundidad en varios temas del diagnóstico y ampliar el abordaje de nudos críticos entre los ejes temáticos y transversales.
- Identificar aristas convergentes en la implementación de la carta orgánica, la necesidad de regularizar la asignación de rubros docentes y administrativos, la organización de la gestión educativa en sus tres niveles de gestión.

##### Desacuerdos:

- La posibilidad de postergar el tratamiento de las especificidades sobre Educación Inclusiva, generó desacuerdos.
  - ✓ Se mencionó la necesidad de discutir y reflexionar con el grupo general de actores del sistema educativo nacional.
  - ✓ Se refirió que se sigue viendo la educación inclusiva y la educación intercultural como específicas, lo cual constituye la brecha más compleja.
  - ✓ Se indicó que el abordaje no se debe realizar en forma separada ya que lleva a acciones paralelas.
  - ✓ Se sugirió la revisión del lenguaje usado en el diagnóstico, relacionado a la normativa nacional. Los estudiantes según la ley respectiva no son con necesidades especiales.

## EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

El desarrollo de la mesa tuvo un nivel muy satisfactorio, considerando que la gestión educativa involucra principalmente a actores del sistema educativo nacional, que en esta etapa contribuyeron fundamentalmente a la caracterización del mismo y su análisis.

Muchos de los participantes ya fueron entrevistados en el inicio del diagnóstico y algunos se han sumado en esta tercera mesa técnica. Los temas fueron expuestos ampliamente y analizados minuciosamente en muchos casos.

La agenda fue guiada con precisión en cuanto a lo dispuesto inicialmente, y se pudo verificar que la modificación en el desarrollo de la misma no es recomendable en todos los casos.

## RECOMENDACIONES

### De la especialista nacional:

- Para las definiciones finales del diagnóstico, se tendría que reducir la cantidad de participantes priorizando a los expertos y convocando a especialistas del sector privado de la educación para avanzar en el análisis y al tratamiento con mayor profundidad con un enfoque integral.
- Si bien la presentación no pudo concluirse cabalmente, por las limitaciones de tiempo y la dinámica absorbente que plantea una reunión virtual, se dio amplia participación a muchos de los asistentes, algunos de ellos, con aportes de gran importancia. Sin embargo, debe evitarse que los participantes se excedan en el uso de la palabra.
- Tanto la educación escolar indígena como la educación inclusiva, por su carácter transversal y la identificación de problemáticas subyacentes, que muchas veces quedan sin salir a la superficie, deben ser abordados tanto en el tratamiento de temas generales como de otros más específicos.
- Las personas que deciden y se comprometen a participar de alguno de los ejes, no deberían llegar a estos espacios de participación sin leer los documentos, para que puedan dar una opinión fundamentada que contribuya al desarrollo del diálogo y del diagnóstico.

### De la investigadora PUC:

- Si bien durante la actividad se otorgaron distintos espacios para recoger las visiones de los participantes acerca del diagnóstico, una proporción menor del total de los asistentes hizo uso de la palabra. Para las mesas siguientes -en caso que se mantenga tal número de asistentes- es preciso buscar maneras más efectivas de promover la participación activa de parte de todos los actores convocados (por ejemplo, con una intervención del especialista nacional al inicio de cada espacio de diálogo que resultó ser efectiva para 'romper el hielo' en el bloque 2).
- Aun cuando la alta asistencia a la mesa técnica muestra un importante interés de los convocados por sumarse a la iniciativa, a futuro se recomienda limitar la invitación a un grupo más reducido (por ejemplo 10 invitados con alto conocimiento experto y práctico del eje) de manera de lograr una discusión colectiva profunda, reflexiva y analítica acerca de los temas tratados.



- Siguiendo los distintos comentarios recibidos en la mesa técnica respecto del diagnóstico elaborado, los principales nudos críticos de la gestión educativa planteados en el documento son compartidos por los actores participantes, recibándose muy buenas evaluaciones del análisis efectuado a la fecha. El paso siguiente es revisar con detalle el documento, incorporando -cuando corresponda- las precisiones surgidas en la actividad que competen a este eje para luego iniciar el trabajo en torno a las propuestas de cambio. En relación a este punto, no se considera necesario volver a presentar el diagnóstico en este espacio u otro similar, ya que, en general, en las últimas mesas técnicas ha existido un acuerdo grueso en torno a los principales aspectos tratados, de manera que se vuelve una actividad un tanto reiterativa. Además, se observa que varias intervenciones de los participantes ya apuntan a plantear propuestas de cambio, lo cual confirma que es tiempo de avanzar a dicha etapa.
- Los principales temas tratados en la mesa (sistematizados previamente a partir de las intervenciones de los participantes) comprenden un sinnúmero de elementos que, en varios casos, no se vinculan directamente al eje de gestión educativa, y en otros no dicen relación con el diagnóstico propiamente tal sino que avanzan hacia las propuestas de cambio. A partir de estos temas abordados, es preciso durante las próximas semanas delimitar, por un lado, cuáles corresponden a gestión educativa y son pertinentes de ser incorporados al diagnóstico, y, por otro lado, cuáles serán retomados más adelante cuando se inicie el trabajo en las propuestas del PNTE. Asimismo, dado que en la actividad surgieron distintos temas que competen a otros ejes (por ejemplo, financiamiento, carrera docente), se sugiere compartir esta minuta con los investigadores y especialistas de dichos ámbitos, y trabajar en el abordaje integrado de aquellos elementos que se entrecruzan.
- En torno al uso del programa Teams, si bien este tuvo un buen funcionamiento durante la actividad, para el presentador resulta un tanto problemático el que al momento de ‘compartir pantalla’ se pierda la vista tanto de los participantes como del chat. Esto provoca que el presentador no pueda saber la recepción que están recibiendo sus planteamientos (por ejemplo, en términos del lenguaje no verbal de los asistentes si es que tienen su cámara prendida, o en términos de los diálogos que estén surgiendo en el chat). En caso de seguir usando el mismo programa a futuro, se sugiere que otra persona de la sala (del equipo coordinador o de la universidad) comparta la pantalla, de manera que el presentador quede con una visión panorámica de lo que está ocurriendo mientras desarrolla la presentación. Un punto adicional es que sería óptimo bloquear la función de ‘compartir pantalla’ del resto de los participantes que no son presentadores y que el moderador tenga control de los micrófonos de los asistentes.
- En términos de los aspectos operativos, se sugiere no realizar esta actividad un viernes en la tarde, en que existe un agotamiento natural de los participantes que tal vez incidió negativamente en su participación activa en la iniciativa.

## ANEXO I – Resumen de la presentación

La apertura estuvo a cargo de **Francesca Bonomelli**, quien indicó la presencia de especialistas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y especialistas nacionales que acompañaron el desarrollo de la mesa técnica de Gestión Educativa y Marco Legal, ejes que fueron tratados conjuntamente en esta ocasión.

**Macarena Hernández**, indicó los tres objetivos principales de la reunión: presentar los avances en el diagnóstico de ambos ejes, abrir el diálogo entre los participantes y considerar temas que deben ser incluidos y abordados, para ir avanzando hacia la validación del mismo y a las etapas siguientes del Plan Nacional de Transformación Educativa.

Refirió que el diagnóstico ha tenido un proceso extenso iniciado a finales del 2019 hasta el fin del primer semestre del 2020, explicó que la metodología ha permitido la realización de diferentes actividades de recolección de información, entrevistas, reuniones virtuales y presenciales, revisión bibliográfica, análisis de bases de datos, así como dos mesas técnicas y mesas técnicas integradas, reuniones y viajes de coordinación, tras los cuales se han construido los primeros borradores. Señaló que se recibieron comentarios y aportes de actores claves del sistema educativo paraguayo, equipos del Ministerio de Educación y Ciencias, de los especialistas nacionales y de otras instituciones con incidencia en el ámbito educativo, como UNICEF y el FEEI.

A continuación, se explicó la estructura de desarrollo de la mesa técnica en cuatro bloques: gestión sistémica (Nivel central), gestión territorial (departamental), gestión escolar (instituciones educativas) y de especificidades de la Educación Escolar Indígena e Inclusiva. Se realizaron breves presentaciones de cada uno de ellos, para dar paso al diálogo respectivo.

### GESTIÓN SISTÉMICA (Nivel central)

**En relación a la gestión sistémica, se expusieron las fortalezas y avances entre las que se mencionaron:**

a) la promulgación de la carta orgánica, b) la existencia de instrumentos de planificación, c) la expectativa y/o interés por la descentralización o desconcentración de la gestión educativa y d) los avances para la disponibilidad de información sobre el sistema educativo.

**Entre los desafíos y áreas de oportunidades de mejora que coinciden con estudios previos se indicaron:**

(i) la permanencia de un modelo de gestión altamente centralizado, vertical y regulatorio, (ii) la excesiva concentración de funciones que desvía el foco del órgano rector en el mejoramiento y la innovación educativa, (iii) la necesidad de afinar la estructura organizacional y de potenciar la articulación interna de la gestión educativa, (iv) las limitaciones de los sistemas de información y en el uso de evidencia en la gestión educativa, (v) la ausencia de estrategias de profesionalización de los equipos técnicos, y de condiciones laborales que permitan atraer y retener a los mejores profesionales al nivel central, (vi) las debilidades en la comunicación institucional y su incidencia en la baja apropiación de las políticas y planes educativos a nivel territorial y escolar y (vii) la existencia de brechas entre el diseño y la implementación de las políticas, planes y acciones educativas.

**Los nudos críticos del marco legal que inciden la gestión sistémica:** (i) la estructura compleja del MEC, (ii) la multiplicidad de normas del sistema educativo, (iii) la falta de claridad normativa sobre el financiamiento del sistema educativo, la distribución de recursos y la asignación taxativa de gastos y, (iv) la normativa

aplicable al personal administrativo y docente, la estructura salarial y la problemática de los rubros docentes y administrativos.

**Seguidamente, se dio apertura al diálogo con las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué opinión tienen de las fortalezas y desafíos identificados en la gestión a nivel central? ¿Cuán ajustado es el diagnóstico presentado en torno a la realidad de la gestión educativa del MEC?
2. ¿Qué opinión tienen de los nudos críticos identificados en el análisis del marco legal que inciden en la gestión del nivel central?
3. ¿Qué fortalezas y desafíos adicionales visualizan que no han sido abordados?
4. ¿Qué nuevas fortalezas y/o desafíos se han visibilizado en el contexto de la pandemia?

Comentarios de José Zanardinni, Humberto Ayala, Raúl Aguilera, Alcira Sosa, Carolina Arrúa y Marcelo Dupratt.

### **GESTIÓN TERRITORIAL (NIVEL DEPARTAMENTAL)**

**En relación a la gestión territorial, las fortalezas y avances referidos fueron:** a) La creación de una nueva estructura institucional dependiente del MEC en cada territorio (Direcciones Departamentales de Educación), b) Pasos recientes para robustecer la nueva institucionalidad (nuevo Modelo de Gestión, esfuerzos por dotarlas de la infraestructura, equipamiento y recursos materiales), c) Disposición de un sistema de supervisión con división de funciones entre supervisión administrativa y técnico-pedagógica, d) Esfuerzos por profesionalizar la supervisión educativa (selección por concurso público e instalación reciente de procedimiento de evaluación formativa del desempeño en revisión) y, f) Existencia de instancias formalizadas de articulación territorial entre el MEC, los gobiernos subnacionales y otros actores involucrados en la educación (Consejos Departamentales y Distritales de Educación).

**Los desafíos y áreas de oportunidad de mejora en la gestión territorial expuestos fueron:** (i) Ausencia de una definición clara de las responsabilidades de las Direcciones Departamentales de Educación y de una mayor autonomía para la gestión educativa, (ii) Insuficiente dotación de los recursos humanos y materiales necesarios para la gestión educativa departamental, (iii) Limitado foco en una gestión basada en evidencia que ponga al centro el mejoramiento de la educación departamental, (iv) Falta de estrategias de profesionalización del cargo de Director Departamental y de construcción de capacidades para la gestión en los equipos departamentales, (v) Bajo acompañamiento técnico-pedagógico de las supervisiones a las escuelas, (vi) Escasa institucionalización de las iniciativas de profesionalización de los supervisores y los técnicos de apoyo y, (vii) Baja participación de los actores locales en la gestión educativa departamental.

**Los nudos críticos del Marco Legal que inciden en la gestión territorial presentados fueron:** (i) La toma de decisiones se encuentra principalmente concentrada en el MEC y en sus Direcciones Generales, lo que dificulta la efectiva descentralización hacia los departamentos y municipios, (ii) Las regulaciones no propenden suficientemente a la descentralización ni entregan claramente espacios de independencia en la toma de decisiones a nivel departamental o municipal, (iii) Procurar el cumplimiento de concursos de oposición mediante sanciones que disuadan el aplazamiento de la provisión de los cargos o la eternización de los cargos nombrados en calidad de interino, (iv) Bajo nivel de exigibilidad de los concursos públicos, especialmente para el nombramiento de los cargos de supervisores, (v) Percepción que los cargos pagan favores políticos o reubican personal conflictivo, se deben usar perfiles del cargo y concursos de oposición, (vi) Existencia de problemas de socialización de la normativa vigente, lo que impacta en el cumplimiento

efectivo de las regulaciones. (viii) Se deben ordenar las normas de carácter administrativo (resoluciones, circulares, normativa interna), mediante un compendio de normas que permita a los funcionarios conocer y mirar todas las regulaciones (ix) Se detectaron problemas para determinar las normas que se encuentran vigentes en departamentos y municipios y, (x) Falta de consecuencias frente al incumplimiento de la ley, lo cual impide que estas normas sean exigibles a los distintos actores del sistema.

#### **Las preguntas que guiaron el diálogo:**

1. ¿Qué opinión tienen de las fortalezas y desafíos identificados en la gestión a nivel departamental? ¿Cuán ajustado es el diagnóstico presentado en torno a la realidad de la gestión educativa a este nivel?
2. ¿Qué opinión tienen de los nudos críticos identificados en el análisis del marco legal que inciden en la gestión departamental?
3. ¿Qué fortalezas y desafíos adicionales visualizan que no han sido abordados?
4. ¿Qué nuevas fortalezas y/o desafíos se han visibilizado en el contexto de la pandemia?

Comentarios de María del Carmen Giménez, María Liz Palacios, Patricia Misiego, Juana Fernández, Raúl Aguilera, Ángel Agüero, Zara Villalba, Carolina Arrúa y Marcelo Dupratt.

#### **GESTIÓN ESCOLAR - NIVEL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Se avisó que se tenía previsto un cuarto bloque para la educación escolar indígena y la educación inclusiva y se lamentó que ya no se tendría tiempo de realizar ese diálogo. Se explicó que la discusión estuvo muy interesante y se habían privilegiado los comentarios y las opiniones de los participantes. Se anunció que se tendrán instancias en el futuro para discutir esos temas más transversales. Se parte con la presentación del diagnóstico de la gestión escolar.

**Entre las fortalezas y avances de la gestión escolar se citaron:** a) Directivos con responsabilidades claves en planificar, conducir, coordinar y evaluar las actividades educativas técnico-pedagógicas y administrativas de las instituciones (rol fundamental para los objetivos de la educación en el país), b) Promoción de parte del MEC e INEE de instrumentos de planificación de la gestión escolar (PEI, PMI), que han buscado ir formalizando los procesos. c) Existencia de proceso institucionalizado de selección por concurso de directivos, para ir fortaleciendo la gestión. d) Reciente instalación de sistema de evaluación formativa del desempeño y de seguimiento de la gestión (en revisión), e) Apertura de nuevas oportunidades de formación para los directivos por medio de los recursos del FEEI y, f) Existencia de multiplicidad de instancias de participación formalizadas de las comunidades educativas en la gestión escolar (EGIEs, ACEs, organizaciones estudiantiles) que ilustran la importancia que tiene la participación en la gestión institucional.

**Los desafíos y áreas de oportunidad de mejora en la gestión escolar identificados fueron:** (i) Existencia de un bajo liderazgo pedagógico dentro de las instituciones educativas, más bien la labor de los directores permanece en tareas de gestión administrativa, con una multiplicidad de actividades, en detrimento del liderazgo pedagógico, (ii) Escasa disposición de equipos técnicos y administrativos dentro de las instituciones educativas, figuras muy limitadas por la falta de presupuesto, (iii) Débil instalación de una gestión escolar basada en evidencia y con una multiplicidad de instrumentos de planificación (procesos formalizados) que contribuyan al mejoramiento educativo, (iv) Ausencia de una política de formación para los líderes educativos y evidencia de baja preparación para el cargo. A diferencia de otros países de

América Latina, en Paraguay para ser director no se requiere la formación en gestión o liderazgo, (v) Escasa universalización del proceso de selección profesionalizada para el cargo y de la evaluación del desempeño de los directivos. Los datos muestran que estos están universalizados. La normativa está exenta de su cumplimiento. No se prioriza la evaluación de competencias técnicas o liderazgo. Los instrumentos están en revisión, (vi) Debilidad de las condiciones laborales de los directores escolares. Solo con mejores condiciones se puede atraer y retener a los mejores. Siguen existiendo los encargados de despacho que no tienen los mismos derechos que los titulares del puesto. Existe un desbalance entre las responsabilidades del cargo y la retribución que se recibe, (vii) Incipiente participación de las comunidades escolares en la gestión educativa.

**Se presentaron los nudos críticos del Marco Legal que inciden en la gestión escolar:** (i) Normas sobre participación de la comunidad se encuentra dispersa, se requiere un tratamiento refundido de la participación escolar en el Sistema de Educación Nacional y en las distintas modalidades educativas para mayor claridad en su ejercicio e identificar y solucionar trabas o sobrerregulaciones innecesarias que puede afectar negativamente el ejercicio de ésta, (ii) Las organizaciones se regulan con sus Estatutos y requieren contratar asesoría legal permanente para la realización de los documentos y trámites necesarios, lo implica en ciertas comunidades más vulnerables una barrera de entrada a la participación formal en la educación escolar, (iii) Una regulación subsidiaria a los Estatutos facilitaría la constitución e instalación de las mismas, y así se fomentaría la participación efectiva de la comunidad en todas las instituciones educativas del país, (iv) Vacantes de directores o de un funcionario que ejerza dichas funciones no han sido llenadas mediante concursos de oposición, o no se ha nombrado efectivamente a un director, sino que existe un profesor que, además de cumplir con sus deberes educativos, cumple también con algunas de las funciones correspondientes a la dirección del establecimiento donde trabaja, (v) La obligatoriedad normativa de la designación de un director mediante concursos de oposición requiere sanciones asociadas para asegurar su cumplimiento. También debe establecerse la inhabilidad de los profesores y docentes de ejercer labores de docencia mientras ejercen el cargo de director.

#### **Las preguntas del diálogo:**

1. ¿Qué opinión tienen de las fortalezas y desafíos identificados en la gestión a nivel escolar?  
¿Cuán ajustado es el diagnóstico presentado en torno a la realidad de la gestión educativa a este nivel?
2. ¿Qué opinión tienen de los nudos críticos identificados en el análisis del marco legal que inciden en la gestión a nivel escolar?
3. ¿Qué fortalezas y desafíos adicionales visualizan que no han sido abordados?
4. ¿Qué nuevas fortalezas y/o desafíos se han visibilizado en el contexto de la pandemia?

Se pasa al cuarto bloque, considerando que no queda mucho tiempo. El chat quedo abierto para los comentarios y también pueden enviar a los correos indicados en las notas técnicas. Se recuerda que hay próximas mesas técnicas e integradas, por lo que se tendrán otros espacios de diálogo.

## EL ANÁLISIS DE LA INTERCULTURALIDAD Y LA INCLUSIÓN

### INTERCULTURALIDAD: FOCO EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR INDÍGENA

Considerando que se había generado una discusión de tratar o no los temas del bloque 4, se inicia la presentación. Se indica que como una manera de acercarse a los ejes transversales que tiene el Plan de Transformación Educativa que es el tema de la interculturalidad y el tema de la inclusión lo que se presenta solamente es una primera aproximación en particular a la educación escolar indígena y a la educación inclusiva desde la gestión y desde el marco legal. Estos son temas que también están siendo tratados en los demás ejes, por lo tanto, hay que mirarlos desde un punto de vista más transversal.

**Entre las fortalezas y avances de la gestión de la educación escolar indígena se citan:** a) Existencia una Dirección General de Educación Escolar Indígena, regida por Plan Educativo Plurilingüe desde los pueblos indígenas de Paraguay (2013-2018), que entrega objetivos que se desarrollaban desde esa dirección general. b) Definición de distintos órganos de participación de las comunidades indígenas en la gestión educativa a nivel sistémico, territorial y escolar (Consejo Nacional de Educación Indígena, las Asambleas Indígenas, los Consejos de área, que por lo tanto son distintas instancias que en distintos niveles buscan incorporar a las comunidades indígenas a la gestión), c) Existencia a nivel escolar de Equipos de Gestión Comunitaria Indígena que buscan dotarlos de enfoque pertinente al contexto cultural, d) Requisitos específicos a nivel escolar para directores y vicedirectores de instituciones de áreas indígenas (requisitos específicos para los postulantes de áreas indígenas, como el ser aceptado por la comunidad o el tener experiencia en educación indígena), e) Existencia de supervisiones indígenas y, f) Integración en el RUE del dato del pueblo indígena al cual pertenecen los alumnos.

**Entre los desafíos y áreas de oportunidad de mejora en la gestión de la educación indígena, se citan:** (i) No existe evidencia acabada del avance, implementación y funcionamiento de la estructura de participación de las comunidades indígenas, (ii) Desactualización del Plan educativo de la educación indígena y ausencia de proceso de evaluación sistemática, (iii) Falta de cobertura de datos del RUE en educación indígena (en muchos casos no cuentan con conectividad o energía eléctrica), (iv) Funcionamiento irregular de los EGCI en las instituciones educativas, (v) Escasez de personal técnico y administrativo en las supervisiones indígenas.

**Los nudos críticos desde el punto de vista legal son los siguientes:** (i) Estructura de participación en la Educación Indígena (cuerpos colegiados y diversos actores) pueden afectar el cumplimiento de los fines de la normativa, (ii) No se ha cumplido efectiva y cabalmente con las funciones y resultados esperados de los órganos, lo que puede afectar el proceso educativo por la falta de elaboración de currículos, metodologías y material didáctico por parte de las instancias respectivas, (iii) La regulación actual no contempla la forma en que debe operar la coordinación entre entidades de la Educación Indígena, en qué consiste o sus fines, (iv) Se requiere de normas reglamentarias o administrativas que den contenido a la coordinación, que la operativicen en pos de objetivos y fines concretos que faciliten su implementación y ejecución, (v) Falta claridad normativa sobre la asignación y distribución de recursos financieros y económicos para la implementación de la educación indígena, los criterios de asignación y la forma de administración y quién la ejerce, ya sea para ejecutar las decisiones de las instancias de participación, o para invertirlos en ámbitos administrativos, infraestructura, docentes, entre otros (vi) Un sistema educativo autónomo requiere una implementación por etapas que permitan contar con las condiciones necesarias para su ejecución, (vii) Falta de normativa, especialmente reglamentaria y administrativa, que

permita operativizar los objetivos de los consejos de área y las asambleas indígenas, la forma, plazos, recursos y responsables para ejecutar las decisiones y obtener productos para la correcta implementación del Sistema de Educación Escolar Indígena.

Cecilia Varela explica que, si bien es muy importante muy destacable que exista esta participación en cuerpos colegiados para todos los pueblos, hay que relevar o hacer el punto de que esta participación en cuerpos colegiados puede afectar el cumplimiento de los fines de la normativa y por lo tanto se requiere que la implementación de la normativa se haga siempre viendo cómo cumplir los fines. Y este cumplimiento de los fines también hace relación con el proceso formativo propiamente tal toda vez que la falta de cumplimiento se traduce en la falta de currículum, metodologías y materiales didácticos para las respectivas instituciones educativas.

La regulación actual no contempla la forma que opera la coordinación entre las distintas entidades del ámbito de la educación indígena y el nudo crítico y la preocupación es cómo opera esta coordinación y la importancia de que esta efectivamente se produzca. Se considera que se requieren normas reglamentarias o administrativas que den contenido a la coordinación, que la operativicen, y siempre en pos de los fines y objetivos concretos que se buscan a través de la implementación y la ejecución de la educación indígena. “Al respecto, hay que recordar que el sistema educativo indígena es un sistema educativo autónomo paralelo al regular y por tanto se requiere así mismo establecer cuáles son las etapas que permiten contar con las condiciones necesarias para su ejecución y nuevamente se establece que requiere una normativa reglamentaria o administrativa que permita establecer metas intermedias como se dijo en bloques anteriores para el sistema regular, también el sistema de educación indígena se debe establecer metas intermedias que permitan el cumplimiento de los fines y a su vez también se requiere operativizar los consejos de área y las asambleas indígenas estableciendo formas, plazos, recursos, responsables en ejecutar las decisiones que se requieran y la obtención efectiva de los productos que se requieren para el proceso formativo. Y finalmente, todo el sistema no podría operar si no cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento y en ese sentido se pudo evidenciar que hay una falta de claridad normativa sobre la asignación y la distribución de los recursos financieros y económicos para la implementación de este sistema paralelo, así mismo los criterios de asignación y quién los administra y cómo los administra y cómo estos se invierten. Entonces más que nada lo que nosotros encontramos fueron como lagunas legales que deben ser complementadas, llenadas principalmente por normas reglamentarias o administrativas”.

#### **Las preguntas del diálogo:**

1. ¿Qué opinión tienen de las fortalezas y desafíos identificados en la gestión de la educación escolar indígena? ¿Cuán ajustado es el diagnóstico presentado en torno a la realidad de la gestión educativa y el marco legal de la educación escolar indígena?
2. ¿Qué condiciones (a nivel presupuestario, de recursos humanos, organizacionales, etc.) requiere la gestión de la educación escolar indígena para su fortalecimiento?
3. ¿Qué nuevas fortalezas y/o desafíos se han visibilizado en la gestión de la educación escolar indígena y/o su marco legal en el contexto de la pandemia?

El chat quedó abierto para los comentarios y también podían enviar a los correos indicados en las notas técnicas. Se recuerda que hay próximas mesas técnicas e integradas, por lo que se tendrán otros espacios de diálogo.



**INCLUSIÓN: FOCO EN LA EDUCACIÓN INCLUSIVA**

**Entre las fortalezas y avances de la gestión de la educación inclusiva se indicaron:** a) Existencia de una Dirección General de Educación Inclusiva, b) Disposición de una red de docentes especializados a nivel territorial con objetivo de apoyar la implementación del modelo de educación inclusiva, c) Modelo propone la conformación de equipos técnicos instalados en las escuelas centro,

**Los desafíos y áreas de oportunidad de mejora en la gestión de la educación inclusiva son los siguientes:** (i) Subsisten problemas de articulación interna entre la DGEI y las direcciones de nivel, (ii) Insuficiencia de personal técnico en las escuelas centro, (iii) Falta de sensibilización a nivel departamental y escolar en torno al enfoque de la educación inclusiva.

**Los nudos críticos desde el punto de vista legal son:** (i) Falta de cumplimiento de las normas de composición de equipos técnicos. Flexibilizar la composición del equipo técnico, permitir que ciertos profesionales puedan visitar escuelas centro y la participación de egresados o estudiantes de los últimos años de su carrera, respecto de los profesionales más requeridos, (ii) Plan permanente de capacitación de los docentes y supervisores para que puedan implementar y supervisar la aplicación de ajustes necesarios al proceso educativo (iii) Falta de norma alguna que establezca los requisitos para la existencia de escuelas centros y el procedimiento para designarlas como tales, (iv) Falta claridad de autoridad encargada de crearlas, fiscalizarlas o de proveerles recursos para asegurar su correcto funcionamiento, (v) Se requieren normas que transparenten su creación y funcionamiento, (vi) Normas sobre Educación Inclusiva presenta excesiva burocratización y falta de capacidad técnica de los actores participantes. La responsabilidad de su implementación recae en los docentes sin capacitación (vii) Se requieren normas que entreguen herramientas que agilicen el proceso de diagnóstico y de ajustes, que simplifique el acceso a los apoyos y ajustes, disminuir la burocratización del proceso mediante procedimientos simplificados, (viii) Las normas sobre formación y capacitación de docentes en Educación Inclusiva se centra en reconocerles derechos, sin explicitar cómo se asegurarán o cuál es el órgano que velará por su cumplimiento (ix) Se requiere de normas que regulen, potencien y comprometan recursos para la formación inicial y la capacitación continua en el ámbito de la inclusión, que abarquen desde la discapacidad hasta las altas capacidades intelectuales.

**Las preguntas del diálogo:**

1. ¿Qué opinión tienen de las fortalezas y desafíos identificados en la gestión de la educación inclusiva? ¿Cuán ajustado es el diagnóstico presentado en torno a la realidad de la gestión educativa y el marco legal de la educación inclusiva?
2. ¿Qué condiciones (a nivel presupuestario, de recursos humanos, organizacionales, etc.) requiere la gestión de la educación inclusiva para su fortalecimiento?
3. ¿Qué nuevas fortalezas y/o desafíos se han visibilizado en el contexto de la pandemia?

Comentarios de Nathalia Ojeda y César Martínez.



**ANEXO II - REGISTRO DEL CHAT****Alice Concepción Escobar Yegros (MEC)**

La DGPE tiene entre sus funciones: i) “el mantenimiento y actualización permanente del sistema de información educativa, de modo a que ésta proporcione información válida, oportuna, confiable y accesible”; ii) “coordinar e integrar los sistemas y procesos; gestión de estadísticas, proyectos, tecnologías de la información y comunicaciones, desarrollo organizacional y cooperación”. Con la aprobación de la Carta Orgánica la DGPE ya no cuenta con la unidad de informática, la dependencia actual de la Dirección de Informática y Sistema de Información depende del Viceministerio de Educación Superior y Ciencias lo que parcializa, limita el alcance y dificulta su misión técnica y operativa.

**Alcira Concepción Sosa Penayo (MEC)**

Una alternativa posible para pensar en blindar los procesos relacionados a las políticas educativas que generen posibilidades de implementación continua, evaluación y cierre de programas y proyectos, independientemente de los cambios de gobierno, podría ser a través del concurso de los equipos responsables de su implementación, permitiendo la consolidación de los mismos mientras dure el programa, no sujeto a la decisión discrecional de las autoridades, sino fundamentado en la capacidad de los recursos humanos y de sus trayectorias en el marco de la carrera civil y de la carrera docente según corresponda.

**Alcira Concepción Sosa Penayo (MEC)**

Si necesitamos llegar a todas las instituciones educativas, basta plantearse ¿cuántas supervisiones requerimos para que efectivamente puedan cumplir con tales funciones?, centradas fundamentalmente en el foco de acompañamiento pedagógico. Esto supone pensar en la configuración de sus equipos técnicos y de las condiciones para el trabajo en terreno. La posibilidad de pensar en supervisiones integradas, con función administrativa y pedagógica, que permita acompañar las diferentes necesidades de las instituciones educativas también puede ayudar a descomprimir los focos de tensión por ciertas incidencias de algunas supervisiones administrativas (asignación de rubros, reasignación de personal, otros)

**Sonia Isabel Paredes Peralta (MEC)**

Creo que el diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades en algunos puntos son muy generales sin embargo no dejan de ser acertados en muchos aspectos. En el punto sobre la ausencia de estrategias de profesionalización de los equipos técnicos en el nivel central, específicamente sobre la baja institucionalización de los concursos para el acceso a los distintos cargos, creo que no se puede dejar de considerar que al MEC al igual que otras instituciones públicas se encuentra sujeta a un sistema más amplio que es el de la SFP, el SINARH, el EEN, que son sistemas estructurados y cerrados. Se necesita un abordaje mucho más amplio de la problemática.

**Sonia Isabel Paredes Peralta (MEC)**

Y el comentario anterior nos lleva al punto de análisis sobre la normativa del personal del MEC que también tiene, como bien dice ahí, sus características de contar con dos carreras que por normativa están separadas, pero en la práctica, están juntas y muchas veces mezcladas.

**Alcira Concepción Sosa Penayo (MEC)**

La rotación del personal no debe generar tensiones sino un proceso de reingeniería oxigenante, pero para ello es necesario que se instale la carrera, a objeto de la promoción continua de los profesionales y del fortalecimiento institucional. (1 liked)

**Sonia Isabel Paredes Peralta (MEC)**

En cuanto a los nudos críticos que inciden en la gestión departamental, específicamente los concursos públicos de oposición para el acceso a cargos de supervisores. Si bien se cuenta con un perfil general y exigente en cuanto a la formación pedagógica y la antigüedad es importante consensuar en otras competencias que se requiere para el acceso a dichos cargos, también la evaluación de desempeño es un aspecto muy importante a considerar.

**Claudia Pacheco (UNICEF)**

Buenas tardes...que pena lo relacionado a gestión y normativas en lo referido a educación inclusiva no se va a discutir y reflexionar con el grupo general de actores del sistema...justamente uno de los desafíos es que seguimos viendo educación inclusiva y educación intercultural como solo específico...esa es justamente la brecha más compleja...pero quedo a disposición para seguir revisando esto con todos los actores...directores..supervisores...de lo contrario seguiremos haciendo acciones paralelas...saludos

**Claudia Pacheco (UNICEF)**

Y sugiero en el documento la revisión del lenguaje usado en el diagnóstico, relacionado a la normativa nacional (estudiantes según nuestra ley no son con necesidades especiales)

**Nancy Penayo (Ceamso):** Concuerdo con la opinión de Claudia.

**Marcelo Duprat (MEC):** ¿Y por qué no se va a tratar si forma parte de la agenda?

**Nancy Penayo (Ceamso):** Me parece que se puede acortar un poco en el tiempo, manejarlo mejor y poder escuchar y participar sobre ejes tan importantes como inclusión y educación indígena

**Marcelo Duprat (MEC):** El diagnóstico debe ser integral siempre

**Claudia Pacheco (UNICEF):** Acaba de avisar la facilitadora que no tendremos tiempo...

**María Liz Palacios (PNTE):** Por su importancia justamente deben ser bien abordados y el tiempo es escaso

**Hilda González Garcete (MEC):** Claudia y colegas sugiero que debemos fijar otro encuentro para revisar y discutir el apartado 4.

**Alcira Concepción Sosa Penayo** (MEC): Habría que plantear en todo caso otra fecha y tratar estos temas, así como se trataron los demás, dando el tiempo requerido para el análisis y la discusión.

**Nancy Penayo** (Ceamso): Sí, escuché, pero se puede manejar de otra manera el tiempo que falta.

**Carolina Elizabeth del Carmen Arrúa Zárate** (MEC): Concuerdo con la propuesta de Alcira.

**Claudia Pacheco** (UNICEF): Ojalá tengamos esta misma convocatoria colega...cuando los temas son específicos nuestra tendencia es no estar en lo que no me compete...ojalá logren esta convocatoria y con los mismos actores que aquí está dejando aportes claves.

**Marcelo Duprat** (MEC): Pedí la palabra y decilo compañera. Yo te apoyo

**Francesca Bonomelli** (Pontificia Universidad Católica de Chile): ¡Agradecemos sus comentarios! La verdad es que estamos justos con el tiempo. Es importante considerar que esta no es la última mesa. Intentaremos revisar el último tema hoy ajustando los tiempos.

**Carolina Elizabeth del Carmen Arrúa Zárate** (MEC): Me parecen claves los temas y que merecen su espacio. (2 liked)

**Francesca Bonomelli** (Pontificia Universidad Católica de Chile): En cualquier caso, parece una muy buena idea profundizar en otra reunión, la cual, si les parece, podemos revisar en una mesa integrada

**Claudia Pacheco** (UNICEF): Mientras sean pensados como espacios separados vamos a seguir teniendo las brechas de articulación y coordinación y sobre todo apropiación por parte del sistema de la atención a grupos en situación de mayor vulnerabilidad ...pero dejo aquí mi preocupación...buenas tardes

**Nancy Penayo** (Ceamso): La educación intercultural e inclusiva no pueden dejarse como último tema, es muy importante organizarlo con buen tiempo para su participación, son los ejes que cruzan todos los otros, se hubiera cuidado el espacio para ello. Son ejes que se está reclamando hace tiempo su protagonismo, tanto ayer como hoy sale el tipo de educación que soñamos es la "inclusiva".

**Claudia Pacheco** (UNICEF): Totalmente de acuerdo con la colega Nancy.

**Ernesto Treviño** (Pontificia Universidad Católica de Chile): Estimadas Claudia y Nancy, vamos a tocar el tema de inclusión

**Karen Rebeca Méndez de Cáceres** (MEC): Con la implementación de la Carta Orgánica en el año 2018, se dio inicio a un proceso de instalación de las Direcciones Departamentales, pasando por la promoción en el 2018, fortalecimiento 2019, Consolidación 2020, este año 2021 el propósito es el afianzamiento para llegar en el 2022 a la autonomía. Desde la General de Gestión Educativa Departamental se ha trabajado en estas líneas.

**Ernesto Treviño** (Pontificia Universidad Católica de Chile): Estimada Claudia, esta es la primera mesa donde tratamos los temas en conjunto.

**Ernesto Treviño** (Pontificia Universidad Católica de Chile): En próximas fechas tendremos más reuniones específicas para temas transversales.

**ANEXO III -Transcripción de intervenciones durante el diálogo****Bloque I**

**José Zanardinni**, (Comisión Nacional de Bilingüismo), expresó que se trataba de un trabajo muy preciso, muy detallado y exacto. “Muchas cosas ya estaban en el aire, pero ustedes las recogieron bien y son desafíos, nudos y fortalezas que compartimos completamente. Algunas observaciones sobre las fortalezas, mencionaron la carta orgánica, la ley de educación indígena, faltaría agregar el Plan Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, que es un plan que va hasta el 2030, que fue aprobado por resolución del Ministerio y que está vigente, sería bueno que aparezca porque tiene elementos muy importantes para poner sobre la mesa y para su implementación”.

Se refirió a otros elementos, sobre los nudos y los desafíos, “ustedes lo mencionaron en varias partes, pero hay algunos aspectos que deberían enfatizarse más que son de mucha importancia. Uno de ellos es el presupuesto de la nación para la educación, es un tema central porque muchos de los nudos que ahí afloran en las dificultades, en los desafíos, en gran parte se deben a la ausencia de fondos, entonces hay que buscar la manera, a través de la transformación educativa, de concienciar al Parlamento de que hay que subir el presupuesto, llegar no digo al 7 %, pero cerca, porque estamos demasiado bajos. Hay que trabajar ese tema con el Parlamento con las autoridades, para que no se tenga que mendigar, de una parte, de la otra, de la Unión Europea, y de otro fondo, o sea que es el país que tiene que poner los fondos para una educación global, bien hecha, de calidad para todos”.

“Otro elemento que creo que hay que enfatizar entre los desafíos es el tema de la concentración de actividades en el nivel sistémico, ustedes lo mencionaron, pero hay que enfatizar, todo el tema de los kits, de la construcción, de los baños de estas cosas, deberían ser, desde mi punto de vista, separadas del Ministerio de Educación y Ciencias, es Ministerio de Educación, no de obras ni de baños, ni de piso, ni de techo que gotea. Que el Ministerio sea realmente de Educación y que todo eso pase a otra dependencia del Estado. Finalmente, el último punto también, que ustedes mencionaron, que en nuestro país es muy fuerte todavía, y que se debería trabajar más para desarmar ese mecanismo partidario y de amiguismo. En los nombramientos, sobre todo en el interior, es muy fuerte eso de que es mi amigo entonces le doy ese trabajo, es de mi partido y le doy ese trabajo y los presidentes de los partidos también exigen sus cupos, me parece que ese tema debería enfatizarse en el diagnóstico para ir superando esa etapa y que realmente el profesionalismo sea el que prevalezca en los cargos del MEC.

**Humberto Ayala** (MEC), señaló que el análisis realizado le parecía profundo, excelente y escrito también muy comprensiblemente. “De manera que mis felicitaciones a los redactores de esta exposición de los problemas. Quiero hacer mención a los problemas de rubros existentes en el Ministerio. Son rubros docentes por un lado y administrativos por otro lado y se han utilizado a través de los años en forma indistinta y eso genera mucha insatisfacción porque los docentes tienen un seguro social que les cubre diferentes vicisitudes, en cambio el funcionario administrativo recibe apenas ochenta mil guaraníes para gastos médicos. Eso nos genera nuevos problemas, tenemos un sistema jubilatorio que es favorable para los docentes por el tiempo para jubilarse, pero también estamos generando un problema serio en la caja que representa las jubilaciones de esos docentes y que está absolutamente desfinanciado y utilizando fondos de otros sectores. Ese tema requiere un análisis y un estudio especial por el impacto que puede tener en el producto interno bruto por las altísimas cifras que ya van tomando tremenda significación, la caja fiscal. El otro que va ligado es la falta de, como ustedes lo señalaron, una carrera de los funcionarios,

necesitamos urgente estructurar la carrera del funcionario público, como está establecido en la constitución nacional de 1992. Por lo tanto eso debe hacerse”.

“También falta estructurar el relacionamiento con los sindicatos docentes. Los sindicatos docentes son los sindicatos de más lucha y de más fuerza en el país, de manera que tienen un impacto tremendo sobre la educación y necesitamos arreglar el salario básico del educador y como bien lo dijo el padre Zanardini, se requiere que el parlamento se concientice esa situación, se precisa tener un salario básico del educador y a partir de allí tener la carrera docente que premie a los docentes por el esfuerzo realizado en la vida. Mejores títulos, no como ahora que los aumentos, los ajustes salariales benefician sin mirar a quien y eso es absolutamente injusto porque tenemos docentes que se esfuerzan al máximo, pero este tipo de aumentos del salario trae una desmotivación muy grande en el que justamente se esfuerza”.

Eso nos representa conflictos en épocas bien diferenciadas del año y nosotros tenemos apenas un periodo educativo de 180 días al año que no tienen tampoco ninguna relación con la realidad porque resulta que las gobernaciones, las intendencias tienen feriados por a o b motivos, fiestas patronales o por duelo, con lo que se restringe tremendamente. En las zonas rurales la lluvia ya es una causal de suspensión de clases y tenemos apenas 150 días de promedio de clases, es normal. No puede funcionar una educación de calidad con ese sentido. Y tenemos huelgas en los meses de junio, julio cuando se estudia el presupuesto en el MEC, en noviembre y diciembre cuando va la propuesta al parlamento y cuando van a iniciarse las clases, que nuevamente es un tremendo problema.

Tiene que normalizarse, ya sabemos lo que ocurre, ya sabemos lo que va a ocurrir y el daño que estamos causando y tenemos que estar preparados para eso, tenemos que tener un presupuesto acorde a esa situación y tenemos que hacer acuerdos con los sindicatos, eso es absolutamente indispensable.

“Una de las vías es el contrato colectivo de trabajo, tendríamos que tener eso y evitar de una vez la pérdida de clases tremenda que estamos teniendo y un último problema, no me quiero extender tanto, tenemos un cuerpo docente extraordinariamente endeudado.

El endeudamiento es saludable en dos condiciones, cuando uno tiene capacidad de pago o cuando ese endeudamiento le genera condiciones para realizar ese pago, no se cumple ninguna de las condiciones, un porcentaje importante del cuerpo de los docentes es femenino, por lo tanto tiene responsabilidades familiares tremendas, muchas de ellas separadas, son padre y madre de familia, y encima, por el sistema social paraguayo, la carga familiar cae sobre esas docentes y tenemos un endeudamiento crítico que no es normal por las altas tasas de interés que pagan y que están absolutamente fuera de control y pone a la persona sin condiciones de pagar y tenemos miles y miles de docentes en esa situación. Ese docente no puede instruir jamás instruir ni dar clases que conlleven calidad. Se tiene que trabajar con los institutos de formación docente y con la Banca de Fomento a efecto de ir encontrando salidas a esta situación que tiene que ser tomada con fuerza, no es un problema mínimo”.

**Raúl Aguilera**, educador, pedagogo, ex funcionario de carrera del Ministerio de Educación, ex ministro y actual Presidente de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), trabajando actualmente en cuestiones de macroevaluación.

“Quisiera reaccionar solamente dando un par de ideas, en primer lugar, estoy más que de acuerdo en que a pesar de los esfuerzos el ministerio sigue siendo muy centralizado y esto no es culpa de esta administración, o sea estamos hablando de 15-20 años, en donde cuesta al ministerio simplemente hacer

la desconcentración, yo no hablo de descentralización. Desconcentrar le ha sido siempre difícil al ministerio, entonces hay una cuestión cultural ahí que no es solo del ministro y su equipo o si no tiene que ver con los propios educadores, porque los educadores quieren conversar con su autoridad, te roban mucho tiempo, digo esto porque te hacen tratar cuestiones de microprocesos que no van a afectar una política pública. O sea, todos los ministros que estuvimos ahí de alguna manera, perdimos mucho tiempo en cuestiones que no hacen a lo sustantivo.

La segunda reacción estoy más que de acuerdo, mi segunda reacción fue con respecto a que el MEC debería centralizarse en el abordaje de cuestiones de la calidad educativa, la equidad educativa, la eficacia y la eficiencia que están enmarcadas en la ley general de educación. A todos los ministros le saca muchísimo tiempo y no quiero exagerar, pero más de 40 % tal vez de su tiempo valioso en que tiene que estar atendiendo cuestiones. Ahora, yo sé que hay iniciativa de llevar algunas competencias a otras entidades, podría ser una solución, pero si el ministerio va a volver a depender, si el ministerio no va a ser el definidor de esos programas públicos, va a ser transferirle el problema y no la solución. Entonces estoy de acuerdo en que un ministro debe tener más tiempo para discutir teorías educativas, para discutir los nuevos paradigmas de gestión, para discutir los principios que hacen hoy al trabajo educativo, pero todos los ministros están más que metidos porque se mediatiza un problema público de una caída de techo, una electrocución, en fin, entonces habría que tomar con mucho cuidado, soy del parecer que hay que transferir, pero con mucho cuidado. Ahí está el doctor Filizzola, que cuando recomiendo esto debería apuntar que este ministerio no esté arrodillado a otro ministerio para conseguir sus recursos para poder financiar sus programas, ejemplo, TIC, que no dependa de MITIC verdad, que finalmente es un proceso más largo y no es la solución.

Infraestructura escolar, ese es otro problema, que merece un capítulo especial. Lo tercero es que el ministerio debería recuperar su rol de definidor de políticas y normas, no meterse en cuestiones de microprocesos, ni aún las direcciones generales. El ministerio debe ser definidor de políticas y normas y lo que pueda desconcentrar debe desconcentrar al gobierno departamental o al gobierno municipal, es más creo que hay algunas cuestiones que no necesitan ni una ley, porque la ley general de educación habla de descentralización educativa, algunos programas se pueden compartir ahora con los municipios, ahora se comparte. Otras cuestiones se pueden compartir con los gobiernos departamentales, no hay ningún problema para hacerlo y hay otras cuestiones que el gobierno no puede delegar, ejemplo tema de recursos humanos, política de recursos humanos, no puede. Las estructuras departamentales tienen sus vicios y ahí hay que preparar un poco más entonces. El último punto es el tema de los recursos humanos del ministerio y yo no escuche, ni leí ni encontré o puede ser que se me haya pasado, el tema de los recursos humanos en el marco de la gestión. El ministerio tiene 2200 funcionarios estimativamente, un poco más un poco menos, pero yo les puedo asegurar que 1500 no son del ministerio, son de las escuelas, son de los colegios, son de los institutos de formación docente, son los famosos comisionados. En la entidad donde presto servicios, 70 % son funcionarios del ministerio o sea si el MEC no nos prestara a nosotros, esa entidad tendría que retrasar sus programas. El ministerio tiene este mismo problema, entonces, algo que tocó Humberto, algo que tocó el Padre Zanardinni, ese es un tema no menor, o sea, de que nos sirve construir nuevos paradigmas, nuevos modelos de gestión, si los gestores no van a estar presentes ahí. Porque mañana, vamos a suponer que alguien se enoje con el ministro, yo me voy pido mi cese de comisionamiento, que va a hacer el ministerio sin mil personas. Todo lo que construimos, quien va a gestionar la transformación educativa, entonces más que repuntar a la gente lo que tenemos que empezar es a captar a aquellos docentes que ampliaron su formación y hoy día tienen maestrías y doctorados,

seducirles y traerles dentro de los equipos ministeriales porque cada vez hay menos gente, la tasa de mortalidad, la tasa de retiro, afectan al plantel y a la estructura del ministerio”.

**Alcira Sosa** (MEC), expresó que en estos años en que le ha tocado trabajar en los diversos procesos de gestión del ministerio, si bien se menciona como hito la formulación de la carta orgánica, también es necesario hacer la crítica constructiva de que la organización de una institución debería responder justamente al contexto y a las políticas que de hecho están dadas. “Entonces no veo como un gran problema el hecho de que reorganicemos según las necesidades la estructura de la institución porque realmente la carta orgánica ha recogido la misma estructura, o sea, tenemos un viceministerio menos, pero si uno analiza la funcionalidad de la estructura, tenemos una dirección de Currículum, por poner un solo ejemplo o dos, podemos tomar también la Dirección de Ciencia y Tecnología, que son instancias que rigen para todo el sistema pero una de ellas se encuentra bajo la jerarquía del Viceministerio de Educación Básica y la otra instancia dependiente del Viceministerio de Educación Superior, cuando deberían ser instancias que estén en una estructura que permita la atención a todo el sistema.

La organización de nuestras direcciones misionales si bien es cierto que coincidimos en que gradualmente deberían ir concentrándose en la política pública y no en las cuestiones administrativas de la gestión de las instituciones, aún así hoy día responden a una estructura en donde teniendo que atender entre poco más de 2000 mil instituciones, casi 3 mil como es el caso de la Educación Media o más de 9 mil instituciones en la educación escolar básica tienen una estructura igual a otra instancia de direcciones también que son más de apoyo. Entonces tenemos una Dirección General de Educación Escolar Básica con apenas dos direcciones de nivel y dos a tres jefaturas y tenemos otras direcciones, sin dar especificidades, que tienen tres direcciones, dos a tres jefaturas por dirección, entonces eso no responde a los requisitos de la gestión cotidiana, más allá de que empecemos a replantear la transición de esa gestión cotidiana que debería ser el eje de las políticas educativas, solo por poner algunos ejemplos en relación a la carta orgánica y tendríamos que pensar en esto de la carrera docente que no culmina en las instituciones educativas y de hecho el decreto reglamentario de la carta orgánica en sus artículos 12 al 14 prevé justamente mirando el marco legal esa reglamentación para que ya no tengamos estos inconvenientes de las dificultades en los funcionarios que teniendo rubros docentes están fuera de aula porque la carrera docente va más allá del aula, según lo que está definido en el estatuto del educador y poder garantizar esa carrera docente a los funcionarios del sector que prestan funciones tanto a nivel central como a nivel departamental, puede ser un paso importante en términos de garantizar mejores condiciones en el marco de la carrera a los funcionarios. Y quizá un tercer punto, mirar un poquito esto de que necesitamos mayor estabilidad en la implementación de los programas y proyectos. De las políticas en sí, pero concentrémonos en los programas y proyectos, de manera que esto no esté tanto al arbitrio de los cambios internos que tenemos. De hecho las personas pasan las instituciones quedan, decimos siempre, pero es de reconocer que en un mismo periodo de gobierno en el que por lo general se dan un poco más de dos cambios de ministros, esto supone dos o más cambios en estos procesos y lo ha identificado justamente en las limitaciones que se dan en la gestión y estos implican rupturas, implican procesos que tienen pausas incluso replanteamientos, entonces habría que pensar que estrategias, que programas y proyectos tienen una continuidad, mas allá de las administraciones y otras que sí podrían estar digamos que como más abiertas a los ajustes y a las visiones propias de cada equipo de gobierno, porque esto le resta oportunidad a los programas y proyectos, porque no llegamos ni a cerrar la implementación y menos a evaluar para poder evidenciar si han dado resultados o no y si son inversiones del Estado, si son inversiones del país que hacemos y que no siempre podemos cerrar con su proceso por este tipo de situaciones”.



**Marcelo Duprat** (MEC), expresó que consideraba el diagnóstico muy claro, crudo, pero un diagnóstico que deriva de la colección de datos e informaciones que con el transcurrir del tiempo se fueron dando a través de los trabajos que se vienen realizando.

“Quería aportar en lo que respecta desde adentro como funcionario de carrera, con casi 15 años de antigüedad y para mí como bien señala el diagnóstico existe un avance desde el momento de la sanción, promulgación, publicación y puesta en vigencia de la ley, en la cual se establece un diseño de la nueva estructura organizacional que es la carta orgánica de la institución. Creo que es un avance significativo y sustancial que no está todavía del todo implementada. Y también creo que una de las razones es por la falta de conocimiento del contenido de dicha ley. Y que tenemos que reconocer que varios de los actores protagónicos de quienes estamos dentro de lo que es la estructura ministerial, del trajín laboral quizás, a veces no conocemos del todo el contenido de la carta orgánica para que podamos poner en funcionamiento las distintas dependencias que en ella están creadas. Para mí es de vital importancia el diseño y la implementación, y que nosotros los actores, quienes estamos circunstancialmente al frente de las dependencias tengamos un conocimiento acabado y pongamos en cumplimiento irrestricto lo que está plasmado en ese cuerpo normativo, eso es uno.

Creo que en el caso de que entendiéramos el espíritu y la esencia de manera sistémica de lo que está en la carta orgánica creo que habría un salto cualitativo en la gestión misma del ministerio porque tiene un propósito loable en el sentido de poner en alza que el ministerio cumpla la misión que tiene cual es la de garantizar a todos los ciudadanos una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

En los otros puntos del diagnóstico en el cual dicen que hay un sinnúmero de normativas que a veces se contraponen o que se distribuyen funciones, eso es cierto, también tenemos esas falencias, esas debilidades, que tenemos normativas que ya están desfasadas porque no están adecuadas a los marcos legales vigentes, como la ley 1264/98, que es la ley general de educación, que es nuestra ley marco, después está el estatuto del educador, la ley 1725/01 que habla de los derechos y obligaciones del docente, establece el tema del magisterio, y como dije hace rato la 5749, que es la carta orgánica, que es el nuevo diseño estructural para el buen funcionamiento institucional. Dentro de la carta orgánica, en mi entender, están establecidos cuáles son los cuerpos que la componen, los órganos consultivos, los órganos de apoyo, asesoramiento, los órganos misionales, que son para mí los órganos sustanciales de lo que es el funcionamiento sistémico del MEC y el de la voz más importante que son los órganos de ejecución que son los órganos ejecutores que son las direcciones departamentales, las supervisiones y las direcciones de las instituciones educativas, que tienen la delicada y sustancial función de aplicar todo lo que se planifica y todo lo que se idea a través de las misionales. En el entendimiento de que nosotros entendamos cuáles son las funciones de cada una de estas dependencias creo que se tendría una optimización para el funcionamiento del ministerio. Evidentemente habrá falencias, habrá dificultades que deberíamos ir corrigiendo. Como decía Alcira Sosa, a veces se constata que hay una confusión de roles o funciones en algunas de las dependencias o hay dependencias que en la carta orgánica no se contemplaron algunas direcciones operativas para el cumplimiento efectivo de esas funciones que yo creo que podríamos ir corrigiendo o adecuando atendiendo al pragmatismo o atendiendo a las funciones mismas que muchas veces, como la carta orgánica establece, uno de los propósitos en su exposición de motivos es precisamente ya delimitar, o sea crear las instancias correspondientes y ya privarle a que el ministro de turno por resoluciones vaya creando nuevas direcciones, entonces se establecieron cuáles eran las instancias pero al hacer un análisis detenido uno va encontrando algunos tropiezos, algunas dificultades



que algunas direcciones de vital importancia están delimitadas sus funciones pero para operativizar no están creadas las direcciones de niveles, eso por ejemplo es una de las dificultades que uno encuentra en el diseño de la carta orgánica que sería prudente y pragmático ir corrigiendo para un mejor funcionamiento.

Otro punto del diagnóstico que yo quiero aportar para poner sobre la mesa, con relación al tema de los rubros, de los funcionarios administrativos y de los funcionarios de las instituciones educativas, es que como bien señalaba el diagnóstico, nosotros tropezamos con esa realidad de que nunca hubo el crecimiento vegetativo en cuanto al régimen salarial de los funcionarios administrativos entonces históricamente para ir mejorando el ingreso de los compañeros administrativos se iban asignando rubros docentes teniendo en cuenta la baja salarial que había. Entonces sería de suma importancia una política salarial a los efectos de poner énfasis en la meritocracia, en las capacidades del funcionario para ir estimulando la equidad salarial de acuerdo a la responsabilidad y capacidades y funciones de cada quien. Y en torno al régimen disciplinario quería comentarles que desde el año pasado la Corte Suprema de Justicia está sentando jurisprudencia en relación a los sumarios administrativos que se realizan a funcionarios que cumplen tarea administrativa pero que tienen asignados rubros docentes. Entonces la Corte Suprema en varios fallos sentó jurisprudencia, la Corte señala que, independientemente del rubro que se le asigna es, ese funcionario administrativo de la administración central, lo que debe prevalecer y se debe observar siempre y juzgar es la función o la tarea que desempeña ese funcionario, es decir, si un funcionario fuera sometido a un proceso sumarial, es juzgado por un hecho ocurrido y ese hecho ocurrido haya sido realizado dentro de sus tareas o de sus funciones administrativas entonces lo que corresponde es sea juzgado, y el marco legal aplicable tiene que ser en ese caso la ley 1626/00 que es la Ley de la Función Pública, independientemente del rubro docente que el ostenta o que tenga, esa es la jurisprudencia. Y nosotros estamos viendo, hemos tomado nota y estamos viendo el proceso de direccionar esa situación”.

## Bloque II

**María del Carmen Giménez** (PNTE) expresó que el diagnóstico refleja muy bien nuestra realidad. “Por un lado valorar el enorme esfuerzo del Eje de Gestión y Marco Legal para ir construyendo y actualizando un diagnóstico que contiene una muy buena parte de los problemas que actualmente estamos repensando pero al mismo tiempo estos problemas no son absolutamente nuevos, son dificultades de larga data y en los cuales, en diferentes periodos, en diferentes momentos, de la historia de los últimos 20 – 25 años hemos puesto una gran energía, un gran esfuerzo por corregir o por incorporar unos correctivos, sin embargo, dos de los problemas más grandes que han comprometido mejores resultados han sido justamente marcos que ustedes también han mencionado y que tienen que ver con la falta de institucionalidad de las políticas públicas en general, no ocurre solamente en el Ministerio de Educación, pero por supuesto el sector educativo es el más grande en el marco de las políticas públicas en general y en escala es el sector también, que tiene mayor cantidad de funcionarios contratados de manera permanente. Entonces esta debilidad institucional general y en particular, la del sector educativo, sumada a la discontinuidad de los esfuerzos, ustedes saben y todos los que estamos aquí somos o hemos sido protagonistas de ciclos muy cortos en donde los esfuerzos se discontinúan por lo tanto no terminamos de corregir muchas situaciones deficitarias y al mismo tiempo se van sumando desafíos nuevos. Todo lo que ocurre ahora con el contexto inmediato, no hay elementos muy nuevos, se han concentrado en este último año de crisis sanitaria y han desnudado de manera más cruda la situación de déficit en todos los aspectos. Pero desde el pensar una nueva arquitectura institucional, el repensar la finalidad última del Ministerio

de Educación, en su rol de rector de la política educativa y por supuesto los perfiles de sus funcionarios, el esquema de desconcentración, los criterios detrás de las reingenierías del sistema de supervisión que hemos intentado o que hemos llevado adelante en diferentes periodos, no todo ha sido permeado necesariamente por criterios políticos. Ha habido esfuerzos técnicos y esfuerzos muy bien fundados que han tenido resultados primarios auspiciosos y que por la discontinuidad y por esta fragilidad institucional se han venido abajo nuevamente. Entonces además de comprometer un proceso de fortalecimiento de la gestión también ha sumado frustración a este plantel humano que no solamente es el más grande en escala en el sector público sino también concentra probablemente a la masa profesional más calificada, más crítica y también la de mayor vocación de servicio. El sector educativo juntamente con el sector de salud son probablemente los sectores donde se evidencia con absoluta claridad que hay una condición general muy típica de estos dos sectores que tiene que ver con un llamado vocacional y una apuesta permanente a sostener el sector, sin embargo, en este marco, en general ustedes conocen mi criterio, encuentro tan oportuno este proceso de diálogo y ojalá así como somos críticos en los aspectos técnicos, porque somos conocedores, hemos pasado por la experiencia, hemos sufrido la experiencia, los esfuerzos, las discontinuidades y los fracasos y también hemos vivido gratamente los pequeños avances lo que nos ha dado la pauta de que es posible incorporar correctivos pero hay dos condiciones fundamentales y en ese marco encuentro alentador este proceso y apelo también así como sumamos nuestra expertise técnica y nuestra experiencia, podamos sumar también mucha claridad en nuestras voces, nuestro posicionamiento político, una construcción de marcos y fundamentos comunes de manera que finalmente podamos evidenciar un mandato claro como ciudadanía, una demanda clara como ciudadanía, de que este proceso de reordenamiento y mejora es impostergable. No podemos seguir supeditados a estos ciclos de iniciar y discontinuar. Eso por un lado, por otro lado, encontrar también clave que antes que pensar en medidas puntuales como estas medidas asociadas al mejoramiento de la gestión, redefinamos y refresquemos los acuerdos de la finalidad misional del ministerio y en función de esa redefinición que probablemente en sus ideales más profundos, no va haber mucha variación, sin embargo, necesitamos actualizarlo y proyectarlo también al tiempo que nos toca vivir y a estos nuevos desafíos que se suman, tenemos problemas nuevos y problemas viejos, pero recién habiendo hecho ese acuerdo y habiéndole dado fuerza a ese acuerdo pensar también todas las medidas de gestión y las reformas legales que son, tienen una complejidad muy llamativa, tenemos una maraña legal que no nos permite ni cumplir la ley ni salirnos del entramado, entonces ponernos de acuerdo sobre que queremos hacer finalmente y luego acordar de manera muy decidida, basado en evidencia y basada en la experiencia, cuales son las medidas prioritarias que tomar para el mejoramiento del sector, es un sector sumamente grande que arrastra una problemática histórica por lo tanto transformarla de la noche a la mañana es absolutamente imposible. Definir la finalidad y acordar las prioridades con evidencia a la vista y con los esfuerzos históricos hechos y sus resultados, así que solo sumar eso, sé que está el plantel ansioso por participar, estos temas son muy convocantes pero la complejidad a veces nos deja en un profundo silencio”.

**María Liz Palacios** (PNTE), señaló que si bien es cierto que se han hecho esfuerzos técnicos y esfuerzos políticos y que se tiene un problema de larga data, se tiene que hacer una transformación a partir de lo existente, y eso que es existente tiene varios problemas estructurales. “Cambiar problemas coyunturales digamos que lo hacemos todos los días, pero asumir esos problemas estructurales, cuando principalmente atañe al personal docente, estamos hablando de personas que no podemos mover, sino que realmente tenemos que pensar en cómo darles otro sentido a sus funciones. Si bien es cierto, que hubo una fragilidad, los esfuerzos políticos son muchas veces los que entorpecen los esfuerzos técnicos. Habría que ver cómo se aborda para seguir, considerando que el sistema educativo debe tener un tipo de gobernanza

y ese tipo de gobernanza debe ser muy asertivo para realizar esos cambios y esa transformación que queremos. Invito a los compañeros a participar, Carolina Arrúa nos podría hablar del plantel docente y Juana (Fernández) de cómo se puede generar autonomía en el nivel escolar y territorial”.

**Patricia Misiego (UNICEF).** “Quería nada más aportar a la descripción a la excelente descripción que hay en el diagnóstico sobre gestión territorial, una de las problemáticas que encierra ambos aspectos. El tema de gestión y como lo señalaban, la profesionalización de los recursos humanos y por otro lado el tema legal. Una de las cuestiones o de los cuestionamientos más grandes que tienen muchas veces las supervisiones y los equipos técnicos de supervisión, dicho por las propias escuelas, por los propios docentes es que a la supervisión van a parar los docentes que han tenido algún problema legal. Entonces ya sea por algún protocolo de acoso, alguna situación donde se tiene que separar al docente de la escuela o del contacto con los niños, entonces el único lugar donde se lo reasigna es la supervisión educativa o administrativa. Entonces hay un descreimiento de los docentes hacia muchas supervisiones, sean pedagógicas o administrativas, porque saben o conocen en territorio el historial de las personas que están ahí, entonces no hay como un respeto o una carrera como bien lo describe el diagnóstico, una profesionalización del equipo técnico en supervisión, sea administrativo o pedagógico, que son las personas que deben estar asesorando y acompañando procesos educativos de innovación, entonces hay una falta de legitimidad y a la vez una disyuntiva con la legalidad de esta figura. O sea, sale de su cargo docente, es retirado y reasignado a un trabajo técnico y va a supervisar a la escuela de donde salió, entonces ahí hay un entramado también, un problema de legitimidad.

Por otro lado, la necesidad de, cuando se hablaba en el primer tramo de las conversaciones, de la desconcentración de ciertas cuestiones, también incorporar todo lo que tenga que ver con la desconcentración pedagógica a ciertas decisiones. Muchos de los lineamientos políticos o educativos teníamos que cada departamento, podía determinar ciertas competencias específicas, de su departamento a través del Consejo educativo departamental. Falta retomar esas ideas y también incorporar elementos a esta dirección departamental que puedan hacer un análisis de los datos de su territorio y que puedan replantear con estos equipos de supervisión o con los IFD de la zona soluciones, o sea analizar su realidad educativa departamental o zonal y que puedan plantear soluciones para las problemáticas que ellos mismos están teniendo, porque las soluciones emanadas de la centralidad del MEC, es muy difícil de abordar todos los problemas o están descontextualizadas”.

**Juana Fernández (MEC).** “Retomando un poco lo que los compañeros habían manifestado, especialmente lo que el Dr. Aguilera había planteado, con relación a la estructura del Ministerio de Educación, y las políticas y la práctica educativa dentro del ministerio”, expresó que si bien es cierto que muchas de estas cuestiones que se están planteando son conocidas y las conocemos, sin embargo, se debe poner el foco sobre la cuestión estructural. “Porque fácilmente podríamos entonces poner bajo la responsabilidad de las personas que en este momento están ejecutando, en este momento o en otro momento, están o estuvieron o estarán, ejecutando funciones específicas en el MEC, pudiéramos poner bajo la responsabilidad de ellos el funcionamiento cuando verdaderamente es una cuestión estructural.

Entonces si nosotros queremos verdaderamente hablar y cambiar las cosas entonces nosotros necesitamos posicionarnos primeramente en esta estructura. Es la estructura la que nosotros tenemos que mirar y modificar sabiendo bien que nosotros como técnicos, seamos directores generales, seamos jefes, seamos funcionarios, sea lo que sea el rol que nos compete en este momento, sabemos que no vamos a poder realizar grandes cambios si no hay una redefinición de las estructuras en sí y de por qué la

estructura está puesta como está. Como decía la profe Nancy, hoy cuando comenzaba la motivación, ninguna palabra en sí es neutra y la elección de nuestras palabras indica un posicionamiento tanto ideológico como filosófico como pragmático, entonces yo quisiera hacer énfasis exactamente en eso, en que nosotros tenemos problemas estructurales y que si bien como técnicos podemos adherir, podemos consensuar o podemos no estar de acuerdo con algunas cuestiones, realmente no cabe dentro de nuestras competencias más que señalar esos problemas estructurales y dentro de eso manejarnos y hacer lo mejor podamos. Estoy diciendo esto porque verdaderamente creo que lo que sale dentro de la competencia nuestra en este momento es una cuestión que tiene que ver con lo ideológico y lo filosófico y son los dictadores (uso a propósito la palabra) de políticas y de leyes dentro del país los que definen ese camino y ese proceso. Entonces podemos estar de acuerdo en muchas cosas y en otras diferir. Por mi parte quisiera decir que si bien estuvimos mencionando que las direcciones departamentales y las supervisiones no cumplen con sus funciones, que tienen muchos huecos, pareciera ser que no dan el tope que necesitan, sin embargo son esas supervisiones y esas direcciones departamentales las que resuelven los problemas que desde el MEC central no hemos podido visibilizar o no hemos podido prever, entonces eso hace muchas veces que los compañeros que están en la dirección departamental y en las supervisiones, quiten las papas del fuego y asuman un papel reactivo más que un papel proactivo, justamente por esa falta de definición, que tiene mucho que ver con la estructura. Porque el hecho de que un colega por abc motivos vaya, sea comisionado a una supervisión educativa, no es precisamente una decisión que la toma un director departamental o el supervisor, muchas veces tiene que ver con cuestiones ligadas a apellidos políticos o inclusive a pagos políticos con relación a ciertos apoyos que en su momento se dieron.

Otra cuestión que me llamó mucho la atención y que no quisiera dejar pasar es que hablaron de falta de consecuencias frente al incumplimiento de la ley, lo cual impide que estas normas sean exigibles a los diferentes actores del sistema, y ahí de nuevo voy al punto de que esto es estructural, nosotros en nuestro país tenemos inclusive senadores o presidentes que han incumplido la ley y abiertamente lo han manifestado y hasta el día de hoy gozan de impunidad. Entonces solo para aportar eso, sí es cierto que podemos hacer muchas cosas más, desde la Dirección de Gestión Educativa Departamental nuestro sueño, nuestra meta es, no sé si afinar como se afina la cintura, nosotros estamos pensando en achatar, que deje de ser pirámide y que nosotros podamos verdaderamente las direcciones departamentales fortalecerlas, entonces de esa manera que verdaderamente las decisiones se tomen teniendo en cuenta la realidad de cada departamento y para eso necesitamos no solamente fortalecer al director departamental, necesitamos fortalecer a los supervisores de la zona, los consejos distritales, los consejos departamentales. Y estaban hablando de por qué tantas organizaciones colegiadas, en este ámbito y para la historia de nuestro país yo sigo apostando en que la participación, una participación legítima, una verdadera participación, no solo una participación en la cual yo escucho y digo sí estoy de acuerdo, no estoy de acuerdo, una participación en la cual yo pueda también decidir verdaderamente e incidir en la política y en la vida dentro de mi departamento dentro de mi distrito, entonces para lo que es nuestra historia, es sumamente importante que esos espacios sigan existiendo, no se están utilizando, son partidizados, ciertos sectores monopolizan eso, bueno esas son cosas que nosotros necesitamos todavía aprender, cómo verdaderamente democratizar las distintas instancias de participación y hacer uso de ese poder ciudadano. Si porque solamente se legitima mi participación ciudadana a través de un voto mal que mal estoy diciendo que estoy participando, a lo sumo estoy cooperando, pero una participación en su nivel más profundo realmente no se está dando. Entonces pensar un poco en eso, en que las direcciones departamentales tienen que ser fortalecidas así como las supervisiones, los distritos, los consejos departamentales, junto con las cooperadoras escolares, junto con los equipos de gestión institucional, junto con los centros de

estudiantes, todo eso tiene que ser fortalecido y en la medida en que nosotros podamos fortalecer esa dirección departamental y dotarle a ella, y ahí me voy un poquito hacia lo que son los siguientes bloques, dotarles tanto de la infraestructura como del equipamiento, como del personal necesario para responder a sus realidades, entonces ahí sí vamos a hacer efectivas las necesidades que verdaderamente se sienten dentro de los departamentos, tanto en la parte de educación escolar indígena como en la parte de educación inclusiva o para la parte de alfabetización de jóvenes y adultos, pero eso implica repensarnos un poquito más, asumir tal vez desde el MEC central ese achicamiento, para que verdaderamente sea un nivel técnico que pueda acompañar pero acompañar en terreno, no desde meramente el escritorio o la resolución, sino acompañar en terreno en base al diagnóstico que se realice en cada dirección departamental y eso ya está inclusive regulado pactado a través de los planes estratégicos departamentales. Como país tenemos infinidad de leyes y estamos adheridos a cosas sumamente interesantes, nuestro problema no es la ley en sí sino la práctica y cambiar el pensamiento implica bastante trabajo, implica no tanto pensar en las personas sino en la estructura en sí, como podemos nosotros intencionadamente modificar esa estructura”.

**Raúl Aguilera**, agregó cuatro consideraciones: “Este modelo actual del sistema de supervisiones, incluyéndole a las direcciones departamentales, tiene una larga historia, se inició ya con Ramón Indalecio Cardozo, que fue el primero que organizó en cuadraturas, en regiones e intentó instalar pero eso quedó por el camino a lo largo del tiempo. En el año 2000, en el ministerio de educación por exigencia de la ley general de educación, se instala el modelo de la figura del coordinador departamental y del supervisor pedagógico y supervisor administrativo. Este modelo nunca se evaluó integralmente, lo que tenemos son diagnósticos parcelados de gestión, pero hace falta porque es una instancia estratégica y clave de vinculación con las instituciones. ¿Alguna vez alguien pensó en eliminar las supervisiones educativas?. Imposible, el MEC no va a poder saltar a las instituciones educativas. Entonces, sí o sí, más que eliminar, necesitamos potenciar. Entonces dejo como ayuda memoria hay que evaluarla integralmente, a 21 años nunca se hizo una evaluación.

Lo otro es, yo fui uno de los supervisores de la gestión educativa, en el 2006, y conmigo se inició la primera dirección general de supervisión educativa y así como ustedes como todos los que me están escuchando se fueron con el sueño de la transformación de la supervisión educativa, intenté hacer ajustes, cambios estructurales, hasta que me dijeron que yo estaba siendo peligroso para el sistema, porque estaba queriendo dejar a las personas más competentes y efectivamente no pude seguir en el cargo, porque a menos de una semana me vino el decreto de mi cambio, porque yo no estaba comulgando con el paradigma. Porque hay una fuerza externa a la supervisión, existe una fuerza externa hasta hoy día. Y estoy hablando de poderes departamentales hasta municipales.

La tercera idea, seguro que Zara está trabajando en una transformación también y todos los que ingresamos ahí intentamos hacer una transformación, desde el 89 que es el año del giro político hasta hoy día, tuvimos 9 presidentes de la república, 21 administraciones y 16 ministros. El promedio de vida de los ministros, ahora con el Dr. Petta, que está más tiempo, el mejoró el promedio, de 1 año 7 meses. En ese tiempo no se puede hacer ningún tipo de proceso, y este tema de las supervisiones por eso cada vez cae, cae, cae, permanentemente.

La cuarta idea es, veo que el Dr. Filizzola sigue en pantalla y a él le voy a indicar esto, necesitamos una ley de supervisión educativa porque lo único que tenemos son dos artículos de la ley general de educación y algunas que otras definiciones de la carta orgánica pero no tenemos una ley de supervisión educativa. Entonces necesitamos candadear esto a cualquier tipo de fuerza económica, político partidaria, deportiva, religiosa y tener una ley donde nos aseguren que las personas que van a estar adentro van a ser lo mejor de lo mejor en educación de la república del Paraguay. Penosamente tengo que decirles que cuando haya cambio de gobierno a los primeros a los que van a tocar son a ellos, porque no hay ninguna ley que les proteja, entonces volvemos a comenzar de cero desde la concepción de la persona que integra esta dirección. Necesitamos una ley que les de carrera, protección, seguridad.

Y, por último, Juana dijo que muchas veces no se tiene respuesta del nivel central, y yo quiero decirle a Juana que no deberían los supervisores depender del nivel central, deberían por ejemplo decidir cuestiones pedagógicas. Les pongo un ejemplo, quien maneja entre los supervisores hoy día, ¿cómo evaluar los procesos de las clases virtuales fuera de los formatos que tenemos nosotros? ¿Quién maneja el proceso didáctico dentro de lo que es el proceso de enseñanza on line? Les puedo asegurar que no pasamos muchos, pruebas de este tipo. Entonces este nuevo modelo que se tiene que construir en el proceso de transformación y debería ser un núcleo también, debería incorporar a los mejores componentes, a los mejores referentes de la educación y aquel supervisor que va a ser pedagógico, por supuesto debe tener la más alta graduación o certificación académica, que haya estudiado en una universidad confiable y certificada”.

**Ángel Agüero Gómez (MEC)**, “como parte de la Dirección General de Gestión Educativa Departamental, considero que no estamos apenados por esta realidad que ustedes nos manifiestan, ni más remotamente estamos apenados de verificar aquellas debilidades que ustedes muy bien han constatado y nos han puesto a la vista al contrario creo que debemos estar muy pero muy complacidos de que aquellas valoraciones nuestras que a lo largo de este tiempo en varias etapas, ya sean gubernamentales ya sea de autoridades, ya sea de referentes de dirección, nosotros hemos instalado como temas de debate pero infelizmente no han tenido el curso que hemos esperado. No estoy hablando de la ineficiencia, de la inoperancia de nuestras autoridades, sino que estoy hablando nada más de las coyunturas que eventualmente no han podido dar lugar a que este tipo de criterio de valoración se ponga en el tapete como hoy día lo estamos haciendo.

Por ende, como se suele decir, el mapa no es el territorio y el territorio es el de las supervisiones, el territorio es el de las direcciones departamentales, el territorio está allí en el día a día, y todo aquello o mucho de lo que dijo la señora Alcira, también lo que dijo la señora Carolina, han esbozado en sus argumentos, y tan acertadamente lo han hecho, nosotros lo vivenciamos todo junto en una supervisión, todo lo que ellos manifestaron está en una supervisión, con qué matices, eso podríamos discutir, pero lo que para una dirección departamental eventualmente es mucho para otro departamento es poco y viceversa, porque son problemáticas tan complejas, son problemáticas tan distintas pero por sobre todo hay un atisbo de posibilidad en la cual nosotros debemos hacer énfasis en el tema de que son cambiantes y lo que es hoy tal vez pasado mañana ya no lo sea y dentro de dos meses todavía menos. Imagínense ustedes, como un tópico de posibilidad el aspecto ideológico, político partidario en un año que es muchas cosas, pero no va a ser tranquilo. Y querer sopesar esa realidad y suponer que las incidencias no van a estar presentes en el día a día sería como un despropósito y son circunstancias, vicisitudes, realidades con las cuales nosotros en el día a día trabajamos. Evidentemente hay cosas en las cuales debemos esmerarnos más somos conscientes de eso, y hay cosas en las cuales hemos concertado, hemos convenido y hemos



presentado a las instancias pertinentes de nuestro ministerio, mejorando modelos, verificando enseñanzas, recapitulando procesos que seguramente otras autoridades las han planteado para que nosotros de acuerdo a nuestra realidad hoy día podamos pulirlas y de alguna manera concretizarlas e infelizmente no hemos tenido el eco que esperábamos, entonces quedan como que no están las funciones, no está la estructura pero eso no es del todo cierto porque en ocasiones tenemos condicionamientos que se dan a nivel intraministerial y que nos impiden y nos atan de manos a nosotros para que podamos dar respuesta a nuestras direcciones departamentales que como ustedes bien saben, habrán analizado la carta orgánica, la carta orgánica me apertura muchas cosas pero no me especifica hasta donde yo puedo tener arbitrio o posibilidad o responsabilidad sobre mis acciones. Entonces nosotros les exigimos mucho y grandemente no solo a nuestros directores departamentales sino también a nuestros supervisores sobre muchas situaciones en las cuales ellos en varias oportunidades no pueden dar fe y estamos como con las manos atadas y todo lo que desde el plan se puede hacer o todo aquello que desde el plan se puede esbozar, se puede soñar, va a chocar contra la realidad de la dirección que no sabe todavía que esa dirección departamental es una instancia que se parece a la coordinación que estaba hace un tiempo nomás, pero que todavía no es una dirección, que no tiene una estructura, que carece de las funciones, que no tiene el apoyo que se encuentra condicionada, y que obviamente hay, vamos a ser sinceros, fuerzas externas, vamos a llamarles de alguna manera, que están dadas a nivel departamental y que muchas veces condicionan el trabajo, la gestión y por supuesto, la esperanza de muchos de nuestros referentes.

Estoy muy congratulado de que podamos hablar de estas cosas, pero no como un sentir nada más de la dirección general de gestión en la cual hoy estamos que anteriormente fue la dirección general de Fortalecimiento Institucional y la Dirección General de Supervisiones, como bien lo decía el señor Raúl. Esta es una problemática sentida que es una problemática real que tiene que ser tratada de manera integral, pero por sobre todo tiene que tener la voluntad ministerial, política de nuestras autoridades para hacer frente a situaciones externas que créame que son muy fuertes que no necesariamente vienen de lo político, a veces son regionales, son aspectos que tienen que ver con la idiosincrasia de la gente, que tienen que ver con la cultura del departamento o del distrito, es decir, no estamos hablando solamente de un tópico sino que estamos hablando de un tópico mucho más amplio de un constructo muy complejo que tiene múltiples variables y como bien decía la señora Carolina, este proceso lo hacen las personas, y por ende tenemos que cuidar de ellas, y por sobre todo promover los procesos a partir de los cuales nosotros queramos llegar trabajando con los mismos porque lo que tenemos que hacer lo teníamos que haber hecho ayer”.

**Zara Villalba** (MEC). “Exactamente como estaba diciendo Dario, agradezco a cada uno de ustedes por darnos esta oportunidad, las críticas deben ser constructivas, yo lo tomo como crítica constructiva, porque el problema no está en las direcciones departamentales y mucho menos todavía en las supervisiones, el problema mayor está en el nivel central, porque en primer término no articulamos las decisiones y las ideas juntos, uno. Dos, se toman en forma aislada las decisiones que tenemos que ejecutar y tres, estamos muy atados en lo que respecta a las documentaciones y urgencias que debemos sacar para que nuestras direcciones departamentales y supervisiones educativas funcionen como deben ser. Hay que recordar que los gestores, y ejecutores de la política educativa son los directores departamentales y supervisores, los ejes principales son ellos conjuntamente con los directores de las instituciones educativas y los docentes quienes tienen que tener la mayor atención por parte del nivel central incluyéndome a mí. En primer término lo que hace Francesca aquí en cuanto a fortalezas y desafíos identificados, nosotros podemos

decir que esta pandemia nos ayudó bastante más a fortalecer las direcciones departamentales a las cuales nos hemos abocado al cien por ciento, hoy podemos decir con propiedad que las direcciones departamentales están instaladas y fortalecidas en todo sentido porque fueron ellos y a través de las supervisiones quienes llevaron adelante este proceso de gestión educativa y gracias a ellos hemos culminado exitosamente el 2020. Dentro de lo que contempla el plan 2018-2023, uno de los ítems de líneas de acción estaba la reingeniería de supervisiones educativas, es cierto lo que dice el señor Raúl Aguilera, no podemos nosotros cortarnos los brazos, porque ellos son los brazos ejecutores y nexos con las instituciones educativas, lo que podemos hacer es una reducción o una ampliación dependiendo de cada departamento porque cada departamento tiene su particularidad, hay departamentos que tienen superposición de supervisiones y se recuestan y otros donde faltan supervisiones, en ese contexto por cuestiones de carga de actividades tengo la fe y la certeza de que vamos a llegar a cerrar este proceso de reingeniería que está dentro de las líneas de acción, no solo achicar sino también agrandar en otros departamentos, para que podamos nosotros optimizar recursos y ver la factibilidad en lo que respecta a la distribución de cantidad de instituciones para cada supervisión.

¿Por qué las supervisiones no cumplen como corresponde sus funciones? Porque hay dos tipos de supervisiones que se venía anteriormente manejando y desde la gestión y del gobierno del señor ministro, hemos unificado nosotros esas funciones. Tanto la administrativa como la pedagógica, hemos sostenido esto y en la carta orgánica, hablamos de supervisores educativos y no hablamos de administrativos y pedagógicos, hemos unificado en lo que respecta a esa función. Por qué las cosas llegan a medias y entrecortadas ya a las instituciones educativas porque nosotros mismos en el nivel central no nos respetamos, hay que recordarle todo el santo día a todos los compañeros, que hay una cadena de mando, está el ministro, el viceministro, o los viceministros, los directores generales, de niveles, están los directores departamentales, los supervisores educativos. Qué hacemos nosotros? Primero llega a la escuela, antes que el supervisor o antes que el director se entere, y para ser realista, hasta inclusive nosotros mismos no sabemos todavía, y cómo vas a bajar línea si sobrepasan ciertas instancias fundamentales, para eso está la cadena de mando. Para eso está la carta orgánica y lo primero que tenemos que hacer es organizarnos entre nosotros mismos y respetar esa cadena de mando. No es que no sepan ellos, ellos están bien organizados, están bien estructurados, está en la carta orgánica las funciones de cada uno, tenemos nosotros la estructura y las funciones de las supervisiones, la estructura de los directores departamentales y sus funciones bien identificadas. Simplemente acotar una cosa más, si nosotros queremos salir de este agujero debemos ser ordenados primeramente entre nosotros, y luego ver la posibilidad, porque fácil es acusar y no le estoy defendiendo al ministro y tampoco a los directores, estoy siendo realista, hay que respetarnos y respetar la cadena de mando y bajar la línea como corresponde. Si el ministro dice A, Zara debe decir A, el viceministro debe decir A, hasta llegar al docente que debe decir A”.

**Carolina Arrúa (MEC).** “Solamente decir lo siguiente en referencia a los comentarios de los compañeros, el área de dirección departamental de supervisión y supervisiones, es un área clave, sensible, con influencia decisiva en todo lo que hace a la gestión del sistema, desde ese punto de vista, y entendiendo que son áreas sumamente importantes para la gestión, el marco normativo es fundamental y quizá un marco normativo que apunte o sostenga con mayor fuerza el nivel. Al mismo tiempo nuevamente hablar de la transversalidad de los procesos de gestión de personas en este sentido, es muy importante afianzar los procesos de gestión de personas especialmente en lo que hace al ingreso, a la carrera, especialmente cuando se maneja desde ese nivel, estoy hablando de los procesos de concurso que se llevan adelante



desde las competencias propias del área, los procesos de evaluación de las personas, quizás tendríamos que hablar en ese nivel de procesos de inducción, y reinducción al personal, generalmente colaborarían bastante con lo que hace a visión compartida de la visión institucional y sobre todo un tema clave que me gustaría señalar porque he estado en supervisión educativa, me ha tocado vivenciar lo que hace a supervisión en el área pedagógica, y entiendo que los procesos de comunicación siguen siendo débiles en el nivel central hacia el nivel desconcentrado. Es importante reforzar los procesos de comunicación, que sean directos, claros y por sobre todo orientadores, de supervisión y de dirección departamentales, desde mi experiencia. En referencia a lo que decía Dario, lo que es en grande es en pequeño, y no hay nada que esté arriba que no se pueda ver abajo, naturalmente si tenemos una cultura de gestión de personas en el nivel central, la misma cultura de gestión de personas se va a reflejar en el nivel departamental y en el nivel local. Duele mucho escuchar cuando desde supervisión educativa “la gente del MEC”, como si el nivel departamental y el nivel local no fuesen parte del Ministerio de Educación. Esto tiene que ver con la política de comunicación institucional con sus procesos de comunicación y sus procedimientos comunicacionales”.

**Marcelo Dupratt** (MEC) “solo para aportar en relación a lo expresado por Raúl Aguilera, de que existen en los dos marcos legales, dos cuerpos legales que forman parte de la legislación educativa, que son la ley general de educación y la carta orgánica, es muy escueto en lo que hace referencia a las funciones de los supervisores y quería aportar que de los dos artículos que habla la ley general de educación, la carta orgánica dentro de su espíritu y la esencia misma del diseño en sí, estableció en su artículo 14, cuáles son los órganos de gestión del Ministerio de Educación y Ciencias, y como diría la doctora Nancy Benítez, que cada palabra tiene una repercusión en sí, o sea que tiene una intencionalidad la palabra (no es neutral), para mí la palabra clave de la carta orgánica y del espíritu de los que tuvieron la brillantez de redactarla, la palabra es la cohesión. Creo que el espíritu en sí de la carta orgánica habla del trabajo sistémico de la estructura en sí, organizacional y funcional del ministerio se debe sintetizar en la cohesión. Del artículo 92 al artículo 100, establece claramente y define las funciones que para mí, forma parte del eslabón más importante de todo el sistema educativo nacional, que son los órganos de ejecución, o sea que si leyéramos detenida y pausadamente las palabras plasmadas en esas funciones de la dirección departamental, de las supervisiones y de las dirección de las instituciones educativas, veremos y constataremos que existe una cohesión en torno a la funcionalidad misma.

De las direcciones departamentales dice que serán encargadas de coordinar todo el plan educativo nacional, después de las supervisiones supervisar la aplicación dice, y de las instituciones educativas habla de la aplicación en sí”.

### Bloque III

**Hilda González Garcete** (MEC), “solo en forma general, considerar un poco, sería interesante tener en cuenta durante el análisis y las reflexiones sobre todo a nivel local, teniendo en cuenta el tamaño de las instituciones educativas, considerando que hay diferencias en cuanto a tamaño. Tenemos las instituciones muy pequeñas, incluso tenemos escuelas con un estudiante, entonces son diferencias que son bastante significativas para la gestión educativa. Mi preocupación va un poco por ahí de tratar de ver este análisis teniendo en cuenta todas las variables que hacen a la gestión, y no centrarnos solamente por un lado en la formación o por un lado en el liderazgo de directores y demás, sino que tratar un poco de ir viendo el diagnóstico hacia estos aspectos muy específicos que tenemos en el sistema educativo paraguayo y para nosotros esto va por la organización de las instituciones educativas. En Paraguay no tenemos una

organización de instituciones educativas de acuerdo a normativas bien estandarizadas. Por ejemplo, tenemos instituciones que tienen solamente inicial, tenemos instituciones que tienen solamente media o tienen ambas, tenemos también instituciones que ofertan educación de adultos, tenemos una variedad de tipo de instituciones entonces amerita también analizar de acuerdo a esta organización todo lo que hace relación a la gestión”.

#### Bloque IV

**Nathalia Ojeda** (MEC). “Celebro este espacio, para realmente compartir, la educación inclusiva es una construcción, es un camino, es un proceso que vamos llevando, no tenemos todas las respuestas, sí muchas preguntas, pero sí me parece un momento muy importante, compartir estas informaciones, estos desafíos, que ustedes han venido relevando, en este tiempo y celebro también que estén mis compañeros de trabajo, de varias direcciones, porque a veces en la transversalidad nos perdemos, somos tan transversales que a veces desaparecemos y es muy importante que estemos presentes y que nos tengan presentes, si bien es una dirección que se crea en el 2008, es todavía muy incipiente la educación inclusiva en nuestro país. Y en ese marco de algunas cuestiones, para nosotros también desde el nivel con los técnicos y con los docentes, nos preocupaba mucho todo lo que es ajustes razonables, y cómo se puede trabajar desde los niveles. En el 2019 iniciamos un trabajo con Escolar Básica, porque a raíz de los requerimientos que teníamos iniciamos un trabajo intra MEC. Hay que reconocer que sí hay mucho trabajo todavía por hacer, el año pasado que nos tocó esta forma tan distinta de trabajar nos pusimos a trabajar en colaboración con AECID para la presentación de un compendio de lineamientos de texto, de ajustes razonables, para los niveles de Educación Inicial, Media, Universitaria, técnica para la aplicación de la ley de Educación Inclusiva porque era importante que nosotros como nivel, como compañeros de trabajo podamos darles esas orientaciones a nuestros mismos compañeros, porque igual estamos trabajando para el mejoramiento de la calidad educativa. Así también, una guía de apoyo pedagógico en el servicio de atención educativa compensatoria, debemos entender que la educación inclusiva no solamente trabaja con alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo, se trabaja con esta población, con aulas hospitalarias, centros y albergues, nuestros alumnos que fueron vulnerados en sus derechos, muy lastimados en sus emociones, en sus sentimientos, en su autoestima. Estos docentes el año pasado tuvieron diez años de trabajo en ese servicio y fueron ellos mismos los que trabajaron con apoyo de AECID para presentar esta guía. ¿Qué es lo que estamos haciendo? ¿Qué es lo que estamos cambiando? Justamente con miras a una transformación. Estamos trabajando desde la experiencia, con ellos mismos y para que cuando vengan otros docentes en aulas hospitalarias, ellos ya tengan los insumos correspondientes, ya puedan conocer y entender el proceso. Esto también nos lleva a un diseño de una revisión de la malla curricular de los institutos de formación docente. También como transversalizar la educación inclusiva, estos materiales van a ser entregados y van a ser seguramente, van a llegar a ustedes a través del equipo de Transformación Educativa y a los compañeros del MEC central justamente como una orientación, nunca es un documento único, porque sabemos que vamos construyendo, porque sabemos que la educación se construye todos los días, es una transformación constante y más aún en cuanto a educación inclusiva. Es importante también remarcar, el hecho del gran apoyo que hemos tenido en todas estas iniciativas que hemos tenido en esta situación tan adversa también. Sabemos también que educación inclusiva es una construcción, es una participación, es una presencia. Nosotros trabajamos con asociaciones de la sociedad civil, con asociaciones de familias, es muy importante para nosotros también escuchar a las familias entonces en ese trabajo hemos pensado en un primer eje que es la información, porque si nosotros no tenemos la información entonces es imposible la toma de decisión. Si no

conocemos, tenemos miedo, y no todos los docentes tienen por qué saber, no fueron formados con esta línea con esta mirada, inclusiva, entonces es importante reconocer que el docente no tiene la culpa, ni las familias ni el MEC central, lo que tenemos que hacer es ver qué es lo que ya se hizo en este tiempo, reforzar eso y seguir trabajando porque como decimos es un proceso en el cual es cambio permanente de eliminación de todo tipo de barreras, barreras actitudinales y barreras que hacen que la persona esté en situación de discapacidad, entonces también trabajamos en eso. Ustedes remarcaron también y eso es muy importante, el hecho de las redes, para nosotros ha sido sumamente importante, trabajar con esta red, los especialistas en educación inclusiva, nos formamos con la gestión anterior, ellos se pusieron la camiseta transversal y vinieron a formar a sus colegas en servicio. Hoy tenemos además de los 1.100 especialistas en educación inclusiva, tenemos 1.135 técnicos en educación inclusiva, y ¿qué hicieron estos especialistas? Estos especialistas lo que hicieron fue, reeditar eso que ellos aprendieron con sus colegas, estos colegas que ya están en aula. Por eso para nosotros es sumamente importante remarcar eso, queremos llegar a esa mirada de inclusión. Hoy trabajamos en los ajustes, también los ajustes razonables, están propiciando varias iniciativas, y decir que hemos trabajado con varias instituciones. Acuérdense que nosotros tenemos los SAT que son servicios de atención que garantizan la inclusión del niño más pequeño y que pueda incluirse en un espacio regular. Y también el SAT tiene una mirada muy específica porque orienta y apoya a la familia. Ese el servicio que estamos haciendo”.

**César Martínez (MEC).** “Aprovechar esta coyuntura que ofrece el Ministerio de Educación y Ciencias que dice transformar, entonces tenemos que transformar la mirada misma. Me preocupa que seguimos tocando un tema como educación inclusiva, es tan transversal pero también hay como una contradicción de que sigue siendo específico. Tenemos que abandonar, yo decía por ejemplo en el documento que ustedes enviaron, en el documento que ustedes enviaron yo no envía el tema de los profesionales, hay un déficit de profesionales. Les quiero decir, yo soy docente en una universidad y les quiero mencionar que un profesional, un colega, un psicólogo por ejemplo no se garantiza el uso del nuevo paradigma. Cuidado en que podemos caer en algo que ya tenemos que abandonar definitivamente en esta transformación educativa, el enfoque médico. Aquel profesional, aquel especialista, aquel que entiende a aquel que tiene alguna vulnerabilidad o alguna situación diferente. Yo creo que este modelo y este espacio de transformación nos tiene que decir que tenemos que cambiar, definitivamente tenemos que instalar el tema de equidad, de diversidad, de entender de no diagnosticar más a los niños. Yo soy un fanático de esa palabra, definitivamente la transformación educativa nos tiene que permitir dejar de diagnosticar a los niños para empezar a diagnosticar las tareas, es el sistema el que se tiene que transformar, es el sistema que tiene que brindar a todos. Yo vi lastimosamente una palabra, en la mesa técnica decían, lamentablemente recae todo en el docente. No, satisfactoriamente posiblemente recae en el docente. ¿Quién es el especialista del aprendizaje en todo esto? El docente que está en el aula, es el especialista en ese aprendizaje, entonces a él tenemos que darle las herramientas. Tenemos que plantear transformar la malla curricular de la formación inicial del docente e instalar definitivamente una formación docente continua del docente. ¿Qué actores educativos y qué queremos fortalecer? Que los profesionales tengan el enfoque de derechos, tengan el paradigma de educación. No se garantiza una efectiva implementación de educación inclusiva solamente teniendo especialistas, y a las pruebas me remito, hemos hecho una pequeña encuesta a algunos especialistas y no abandonaron ellos el enfoque médico. El tema de la tecnología, esta pandemia nos tiene que el covid es una situación, mañana puede ser otra situación, el covid 20, el 21 o el 22. Las tecnologías deben ser sí o sí accesibles. Nosotros, la escuela, el MEC tiene que vincularse directamente a las universidades. Los estudiantes de último año tienen que saber que nosotros estamos transformando este sistema con este nuevo paradigma”.