



PROYECTO
**LA EDUCACIÓN PRIMERO,
TODOS POR CAAZAPÁ**

MODELO DE GESTIÓN ARTICULADO
EN TERRITORIO PARA LA MEJORA
EDUCATIVA



TEKOMBO'E
HA MBA'EKUAA
MINISTERIO DE
EDUCACIÓN
Y CIENCIAS

TETĀ REKUĀI
GOBIERNO NACIONAL
Jajapo hante rapera ko'aga guive
Construyendo el futuro hoy



Juntos por la
Educación



FICHA TÉCNICA

Dirección Ejecutiva de Juntos por la Educación

Óscar Charotti

Coordinación de sistematización

Dominique Demellenne

Equipo

María José Galeano

Celeste Gómez

Paz Ortiz

David Cordone

Equipo del Proyecto

Robert Cano

Ana Peloso

Teresa Oviedo

Víctor Argüello

Inocencia Ramírez

Verena Vardella

María Victoria Patiño

Néstor Samuel Torres

Asunción, 2019

ADVERTENCIA

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de Juntos por la Educación y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.

En este instrumento se respeta la equidad de género. No obstante, la expresión de los sustantivos que refieren tanto a varones como a mujeres es enunciada en su forma masculina, tal como establecen las normas gramaticales de la lengua española.

— Contenido —

Introducción	
Caazapá en contexto	11
1. Modelo de Gestión	13
1.1. Modelo de Gestión Multisectorial, Articulado y Participativo en Territorio	13
1.2. Características del Modelo de Gestión	14
2. La instalación del Modelo de Gestión	17
2.1. Innovaciones pedagógicas como parte de la implementación del Modelo de Gestión	18
2.2. El paso de la innovación a la institucionalización	21
3. Los niveles de intervención	23
3.1. La gestión desde el nivel central (MEC)	24
3.2. La gestión desde el nivel departamental (CDE)	24
3.3. Los mecanismos operativos de implementación	25
3.4. La llegada a las escuelas	25
3.4.1. Enfrentar el desafío de la educación bilingüe	26
3.4.2. El apoyo a la práctica docente	27
4. La construcción de un nuevo sistema de formación	29
5. La instalación de un sistema de asistencia técnica a la implementación de las innovaciones	31
5.1. El sistema de implementación y sus diferentes funciones	31
5.2. Sistema de monitoreo y seguimiento	32
6. Conclusión. La instalación de un sistema de asistencia técnica a la implementación de las innovaciones	35
7. Los factores de éxito del Modelo de Gestión	39
7.1. Participación	39
7.1.1. Consejo Departamental de Educación	39
7.1.2. Consejos Distritales de Educación	41
7.1.3. Trabajo con familias	42
7.1.4. Jóvenes	43

7.1.5. Alianza cooperativa	44
7.2. Planificación	44
7.3. Capacitación	45
7.4. Apoyo Político	46
7.5. Tecnología	46
7.6. Costos	46
7.7. Unidad de Innovaciones Pedagógicas (UIP)	47
8. Condiciones para la réplica	49
Anexos	51
Referencias bibliográficas	63

LISTA DE ACRÓNIMOS

ACE	Asociación de Cooperación Escolar
CDE	Consejo Departamental de Educación
EEB	Educación Escolar Básica
EGI	Equipo de Gestión Institucional
ETC	Equipo Técnico Central del Ministerio de Educación y Cultura
FORCOOR	Formación de Coordinadores
FORDIR	Formación de Directores
FORDOC	Formación de Docentes
FORFOR	Formación de Tutores
FORSUP	Formación de Supervisores
IFD	Instituto de Formación Docente
JPLE	Juntos por la Educación
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
PED	Plan de Educación Departamental
UE	Unión Europea
UIP	Unidad de Innovaciones Pedagógicas

Introducción

Los complejos desafíos del mundo moderno requieren desarrollar al máximo, desde el nacimiento, las capacidades de cada niño. Los avances tecnológicos y las constantes innovaciones en distintas áreas obligan al sistema educativo a realizar adecuaciones dinámicas a fin de preparar a las futuras generaciones con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas en este contexto.

En este sentido, el Ministerio de Educación y Ciencias, como ente rector del Sistema Nacional de Educación y Juntos por la Educación, movimiento de la sociedad civil, aliado estratégico del MEC que busca potenciar las metas educativas y convertir a la educación en Causa Departamental, han desarrollado un Modelo de Gestión desde el proyecto «La educación primero, todos por Caazapá», financiado por la Unión Europea, en el marco del Programa de Apoyo al Sector Educativo, que pretende servir de insumo a la política educativa.

Uno de los principales supuestos del proyecto ha sido la gestión multisectorial, articulada y participativa en torno a Planes Educativos, como requisito para concretar exitosamente una llegada territorial que tomara en cuenta el apoyo de los distintos actores presentes en el departamento. En consecuencia, el fortalecimiento del Consejo Departamental de Educación posibilitaría llevar adelante procesos de desconcentración, participación ciudadana, evaluación de procesos y resultados, rendición de cuentas, actualización permanente, gestión eficiente del sistema, formación en servicio de docentes, promoción de la participación social e incorporación de la tecnología y la investigación.

La sistematización del proyecto ha permitido la reconstrucción de la experiencia y su valoración por los diferentes actores. En ese sentido, el presente documento explora los mecanismos operativos implementados en el departamento de Caazapá desde el año 2015 hasta el 2018.

Conceptualmente el Modelo es un sistema coherente que articula la forma de definir la educación (sentido), la forma de construir los saberes (pedagogía), la forma de organizar los diferentes actores y recursos educativos (gestión) y la forma de hacerlos posibles en la práctica educativa específica (didáctica).

A partir de este concepto, el desafío es explicitar la propuesta de educación a implementar, así como la forma de instalarla en las instituciones educativas, la definición del rol y de las responsabilidades de los diferentes actores y la identificación de las etapas de aprendizaje y de instalación de las capacidades necesarias a la implementación de este modelo de gestión.

Lejos de ser una receta única, este documento de Modelo de Gestión pretende ser un elemento orientador para quienes asuman el compromiso de generar condiciones para el mejoramiento de los aprendizajes en sus departamentos, adaptándolo de acuerdo con la realidad de su entorno.

El documento está organizado en ocho secciones, en cada una de ellas se aborda de manera conceptual y contextual, los elementos necesarios que, de acuerdo con la experiencia del proyecto, se consideran fundamentales para desarrollar este Modelo de Gestión multisectorial, articulado y participativo en territorio.

Caazapá en contexto

Caazapá es el Sexto (VI) Departamento de la República del Paraguay, tiene como capital departamental al distrito de Caazapá. Se sitúa al sureste de la región Oriental. Cuenta con una superficie de 9.496 km² y está dividido en 11 distritos.

La experiencia del despliegue en Caazapá representa en términos prácticos un gran laboratorio del que se rescatan aprendizajes que pueden orientar la implementación a escala en otros departamentos o a nivel nacional. Por sus condiciones, el departamento de Caazapá ha sido el escenario ideal para implementar innovaciones y superar grandes desafíos.



Fuente: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx



151.000

habitantes

78%

Población Rural

22%

Población Urbana



22%

Tasa de egresados Educación Media



42%

Pobreza total



16%

Riesgo de desnutrición



6,3%

Promedio de escolaridad de padres



20%

Ingreso tardío



92%

Rendimiento NO aceptable
3er. Grado (SERCE)



«La educación está
transformando vidas en el
departamento de Caazapá»

1

Modelo de Gestión

1.1. Modelo de Gestión Multisectorial, Articulado y Participativo en Territorio

El eje central del Modelo de Gestión es el fortalecimiento de los espacios de participación, por medio del desarrollo de las capacidades del Consejo Departamental de Educación, la conformación y articulación de redes multisectoriales, promoviendo la generación de acuerdos específicos a favor de la educación.

En Caazapá se involucra a todos los agentes educativos, docentes, familias, supervisores, directores, coordinadores pedagógicos, tutores, técnicos y autoridades educativas, así como a medios de comunicación, iglesias, sector empresarial y político, jóvenes organizados, universidades, entre otros, dejando abierta la participación a todos los que deseen apoyar de alguna forma al mejoramiento de las condiciones de aprendizaje.

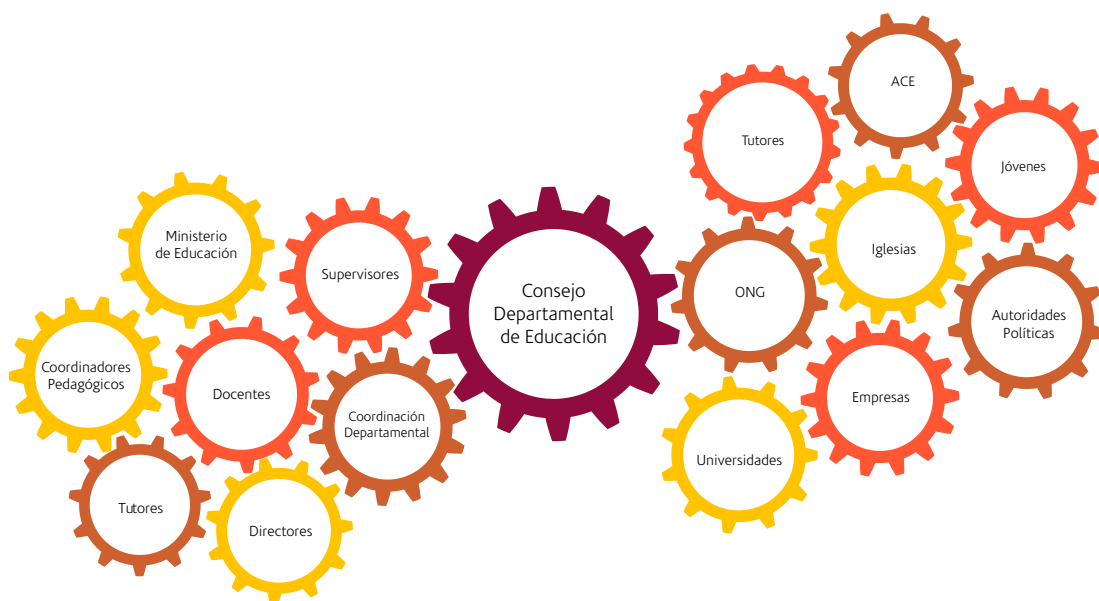
El Modelo de Gestión pretende transformar la problemática de la educación en una causa departamental, atendiendo a que educar es una tarea compleja que supera el espacio escolar, pues el estudiante se educa en la familia, en la comunidad y a través de otras instituciones.

Por una parte, el primer paso del Modelo de Gestión es contar con un objetivo concreto sobre el cual construir y desarrollar los demás procesos para la mejora de los aprendizajes. A partir de este elemento tangible, toda la comunidad se moviliza y se desencadenan acciones en torno al establecimiento de redes y alianzas entre distintos actores.

Bajo este Modelo, Caazapá ha tomado la valiente decisión de llevar a todas sus escuelas la estrategia pedagógica de lecto-escritura, columna vertebral del proyecto, durante el periodo 2015-2017. Para producir cambios al nivel de las condiciones para el aprendizaje, es clave que el instrumento de gestión sea currículo.

En el año 2017, se ha incorporado la estrategia Mapara, experiencia en Paraguay del método japonés de enseñanza de matemática. Con el apoyo de JICA, un grupo de voluntarios ha elaborado el material que luego se ha utilizado en Caazapá, llegando a todas las escuelas del departamento. Para esto, fue necesaria la articulación entre la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de Asunción, el gobierno central, departamental y actores locales.

Por otra parte, definir la implementación de una innovación pedagógica es un ejercicio complejo que moviliza conocimientos de las realidades locales, conocimientos teóricos, didácticos, entre otros.



1.2. Características del Modelo de Gestión

Existen diferentes formas de intervenir en el campo educativo; son opciones políticas y estratégicas. En este sentido, el Modelo de Gestión implementado a través del proyecto Caazapá se ha caracterizado por:

- a) Convertir a la educación en una causa departamental, esto implica fortalecer las articulaciones entre el nivel central y el nivel local; entre el MEC y la sociedad civil, entre lo público y lo privado. Estas últimas articulaciones no buscan debilitar la responsabilidad del Estado con relación a la educación, sino desarrollar nuevos modelos de gestión que permitan el trabajo articulado con otros sectores.
- b) Universalización. Se ha optado por llegar a todas las escuelas del departamento sin excepciones, buscando una propuesta de calidad y equidad. Esa estrategia ha implicado mayores desafíos por los problemas de escala, distancia, diversidad (escuelas urbanas, rurales, plurigrado, lengua materna guaraní), niveles de involucramiento y compromiso de los participantes y de las escuelas. Sin embargo, por sus características poco favorables, ha servido como un gran laboratorio en donde se han superado todo tipo de retos.
- c) Integralidad. Se ha implementado alrededor de cuatro ejes complementarios, cuya sinergia brinda pertinencia y eficiencia. Estos ejes son: gestión desde el nivel departamental, innovación pedagógica, formación continua y participación social. Para tener un impacto sobre la calidad es necesaria la promoción de una gestión descentralizada, el

acompañamiento sistemático a las innovaciones pedagógicas, el fortalecimiento de las capacidades de los diferentes actores a partir de un proceso de formación continua y la movilización de todos alrededor de una causa común.

- d) Desconcentración. Se ha optado por la desconcentración a través del fortalecimiento del Consejo Departamental de Educación y los consejos distritales como espacios de definición y seguimiento de propuestas educativas. Asimismo, las unidades de innovación pedagógica y de investigación se han constituido en espacios técnicos para concretar propuestas educativas y el fortalecimiento del rol de los actores departamentales, zonales y locales como implementadores de las propuestas.
- e) Innovaciones pedagógicas. Se ha implementado una estrategia de lecto-escritura «Leo, Pienso y Aprendo» que fue enriqueciéndose durante el proceso, integrando estrategias de educación bilingüe. Luego, se ha introducido Mapara, «Matemática Paraguay», para el aprendizaje de matemática en la Educación Escolar Básica. Los modelos pedagógicos actuales basados en el respeto de las diferencias, la inclusión y la interculturalidad promueven la calidad educativa, pero son un desafío permanente para los docentes que se ven obligados a conocer las realidades de los estudiantes y buscar permanentemente formas de atenderlas. Es más que un trabajo de adecuación, es un trabajo de innovación que obliga a revisar en forma constante el sentido de los actos educativos. Esta forma de concebir la labor docente implica buscar nuevas formas de gestión pedagógica, donde lo importante es construir nuevas interacciones basadas en la confianza, escucha, diálogo, construcción colectiva de nuevas herramientas y conciencia del propio proceso de aprendizaje.



- f) Formación continua. Durante mucho tiempo se creía que el docente debía ser un especialista y conocedor de las áreas que enseña (conocimientos académicos), luego, se vio la importancia de que tuviera herramientas para transmitir estos saberes (conocimientos prácticos). Es también un agente socializador y un referente (valores) y promotor de las interacciones pedagógicas y del trabajo en equipo. Estos diferentes tipos de saberes que debe manejar un docente son los pilares de la educación y también elementos de la competencia. A pesar de ser profesionales competentes, frente a los cambios sociales y a la diversidad, muchos docentes se enfrentan a un nuevo tipo de saber: el saber qué hacer. (Perrenoud 1996). Frente a la diversidad cultural, lingüística, social, los nuevos tipos de intereses y conocimientos de los estudiantes cada vez más inmersos en un mundo virtual, este tipo de saber no se puede resolver con las estrategias de formación «tradicionales». Es una necesidad de saber que nace de la práctica y de las situaciones cotidianas y obliga a repensar la formación continua o en servicio. Es una formación que a través de los talleres y círculos de aprendizaje debe dar un espacio importante a la definición de “ser docente”, analizar las prácticas, investigar, intercambiar, fundamentar, construir, probar y validar.

2

La instalación del Modelo de Gestión

La instalación del Modelo de Gestión se puede dar desde los consejos departamentales de educación, consejos distritales y desde las coordinaciones y/o direcciones departamentales, desde sus unidades de innovaciones pedagógicas. Para cada caso es necesario fortalecer los espacios institucionales de participación, orientandos al involucramiento de diferentes actores, incluso aquellos que, por lo general, no se vinculan directamente con la educación.

Una vez definida la propuesta desde alguno de los ámbitos, se deben diseñar las estrategias necesarias para llegar a cada escuela, a cada docente y a cada estudiante. Es un trabajo que necesita tiempo y lucidez a fin de articular varios desafíos: las metas a lograr, los recursos disponibles, la situación inicial de cada escuela. No es un camino lineal, pues se va definiendo de acuerdo con lo que se descubre de la realidad; es un trabajo de construcción y de proceso.

De esta forma la implementación de este modelo implica:

- Un diagnóstico socioeducativo, es decir una compilación de los datos departamentales, zonales o institucionales (número de instituciones, cantidad de docentes, estudiantes, cantidad de institutos de formación docente en el departamento, cantidad de directores, coordinadores pedagógicos, tutores, entre otros)
- Un plan de implementación con un objetivo concreto, sus respectivas metas, actividades e indicadores de proceso y de resultados.
- Estrategias para el fortalecimiento del liderazgo y de la gestión en los diferentes niveles del sistema educativo (central, departamental y local).
- La articulación para la rectoría con el nivel central (diseño de hoja de la ruta, redefinición de los roles y funciones).
- Instalación de espacios de participación, a través de mesas técnicas a fin de fortalecer las capacidades de negociación y toma de decisiones
- La conformación de un equipo impulsor multidisciplinario cuyas capacidades vayan más allá de la mirada pedagógica, pues requieren otras competencias: compromiso, proactividad, etcétera.

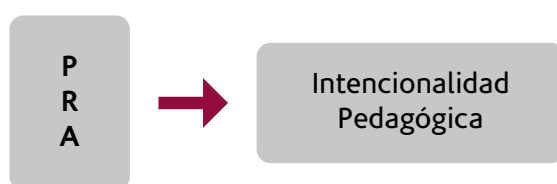
Entonces, la implementación del Modelo de Gestión trabaja para:

- La instalación del trabajo participativo: las propuestas de mejoramiento de la escuela necesariamente deben ser asumidas por un conjunto de personas que, comprometidas

con un propósito común, conformen y consoliden el equipo de trabajo estableciendo redes y alianzas con metas comunes.

- El desarrollo de capacidades individuales y colectivas a través del fortalecimiento de roles y funciones: la consecución de los compromisos y metas definidos debe permitir a cada actor fortalecerse en su función (educar o gestionar).
- El incremento del grado de autonomía de la comunidad educativa: la implementación de las mejoras se debe dar de manera planificada, acorde con la realidad de cada establecimiento y de esta forma crear las condiciones para generar las innovaciones pertinentes.

Trabajo Participativo (P), fortalecimiento y complementariedad de los roles (R) y mayor grado de autonomía (A) son las características de la gestión a instalar al final del Proyecto.



El desarrollo de la participación social permite la construcción de la educación como causa departamental, lo que beneficia a todos y no solo a una parte.

2.1. Innovaciones pedagógicas como parte de la implementación del Modelo de Gestión

La instalación de la propuesta pedagógica implica una revisión profunda de las prácticas docentes, transformando sus propias representaciones e interacciones con el estudiante y su contexto, lo cual requiere de un proceso sistemático que se inicia con el descubrimiento de la realidad socio-lingüística y cultural de los estudiantes para llegar a construir propuestas didácticas que respondan a estas realidades e inscribirlas en un proyecto educativo más amplio. El proceso definido en el siguiente cuadro es una construcción ideal, su implementación debe ser más interactiva, articulando espacios de construcción teórica con la práctica de los docentes.

Tabla 1: Los momentos o etapas del esquema de implementación del modelo de gestión

MOMENTOS	OBJETIVOS	PRINCIPALES COMPETENCIAS
Momento I Diagnóstico	Conocer la realidad cognitiva, socio-lingüística y cultural de cada comunidad y estudiantes. Identificar y analizar sus prácticas pedagógicas y confrontarlas con las de sus colegas.	Tener conciencia de la diversidad de situaciones y de las estrategias pedagógicas existentes.
Momento II Reflexividad	Conocer los fundamentos, marco teórico y metodológico de la propuesta pedagógica (Leo, Pienso y Aprendo, Mapara, etcétera)	Describir las situaciones cognitivas, socio-lingüísticas e interpretarlas en función de los elementos teóricos. Conocer los fundamentos de los modelos pedagógicos propuestos Manejar bases conceptuales pedagógicas.
Momento III Proyección	Diseñar estrategias didácticas de acuerdo con la realidad de los alumnos de cada zona.	Conocer las diferentes estrategias didácticas y su pertinencia de acuerdo con la realidad de los estudiantes de cada zona.
Momento IV Construir respuestas educativas	Diseñar e implementar una propuesta de educación inclusiva integrando las diferentes culturas y realidades sociales.	Profundizar las estrategias pedagógicas para facilitar el acceso, retención y calidad de aprendizaje de públicos más «vulnerables». Participar en redes de intercambio de innovaciones pedagógicas.

Para cumplir con estos pasos, deben darse algunas condiciones:

- Es necesario contar con un «equipo impulsor» o comité de conducción de la propuesta con la responsabilidad de definir un plan de trabajo consensuado y articulado.
- Es necesario contar con el diseño de un sistema operativo de implementación de la propuesta movilizand acciones de planificación, capacitación de los diferentes actores, asistencia técnica en terreno, monitoreo y seguimiento de la implementación.

De esta forma, el Modelo de Gestión articula diferentes estrategias de planificación, capacitación, asistencia técnica y monitoreo, este último es de mayor incidencia para la institucionalización.

Tabla 2: Esquema de estrategias de la implementación

ACCIONES	PROYECTO CAAZAPÁ EN LECTOESCRITURA Y MATEMÁTICA
Planificación	• Plan de implementación progresivo (por etapas) • Revisión de currículo, programas de estudio, etcétera
Capacitación	• Fortalecimiento en las dos lenguas • Plan de formación de los recursos humanos necesarios para la implementación de la propuesta pedagógica
Asistencia técnica	• Red de coordinadores pedagógicos, tutores y supervisores
Monitoreo y seguimiento	• Definición de indicadores de seguimiento y resultados • Desarrollo de aplicaciones tecnológicas para la carga y procesamiento en corto tiempo • Aplicación de test de competencias y batería de instrumentos de medición • Sistema de comunicación virtual
Materiales didácticos	• Adaptación de los materiales existentes • Materiales didácticos necesarios para el desarrollo de la enseñanza de las dos lenguas y matemática • Materiales de apoyo en guaraní (textos, materiales de audio y video, recursos audiovisuales, etcétera)

2.2. El paso de la innovación a la institucionalización

El diseño de las etapas debe articular dos lógicas: los niveles de intervención (pedagógico-organizacional-institucional) y el paso de la innovación a la institucionalización.

El primer nivel debe garantizar la integralidad de la intervención que si bien se centra en lo pedagógica obliga también a intervenir en la gestión y modificación de la estructura.

El segundo nivel debe garantizar la sostenibilidad de la intervención al final del proceso. La innovación debe anclarse dentro de las rutinas del docente y reglas organizacionales.

De esta forma, se define un esquema de implementación trabajando en tres niveles (socio-pedagógico, organizacional e institucional) y articulando el paso de la innovación a la institucionalización.

Para ilustrar esta tensión entre innovación e institucionalización, con base en la experiencia de Caazapá, se pueden observar las siguientes situaciones¹:

- Una cierta adhesión a las propuestas en cuanto al discurso, con un primer avance en la transformación de las prácticas
- Movilización de un grupo significativo de escuelas, de docentes, directores y otros actores
- En un primer momento, la propuesta generó resistencia de parte de algunos directivos, docentes y padres de familia

Para superar estas dificultades es necesario implementar y validar las nuevas prácticas y conceptos que poco a poco generen una nueva cultura educativa. Después del primer momento de resistencia aparecen los primeros resultados que generan un cambio de discurso hacia la propuesta. El programa se adapta, reorganizando su estrategia (redefiniendo los roles, metodologías). Estos cambios todavía no significan que la propuesta se «haya instalado», a veces, es necesario aplicar ajustes más profundos, el docente va reorganizando sus tiempos y estrategias; las normativas y herramientas se modifican, lo que permite crear una nueva coherencia organizativa y finalmente, el docente no solo aplica la propuesta, sino que es capaz de adaptarla y reinventarla de acuerdo con la realidad de sus estudiantes.

¹ Ver cuaderno de sistematización



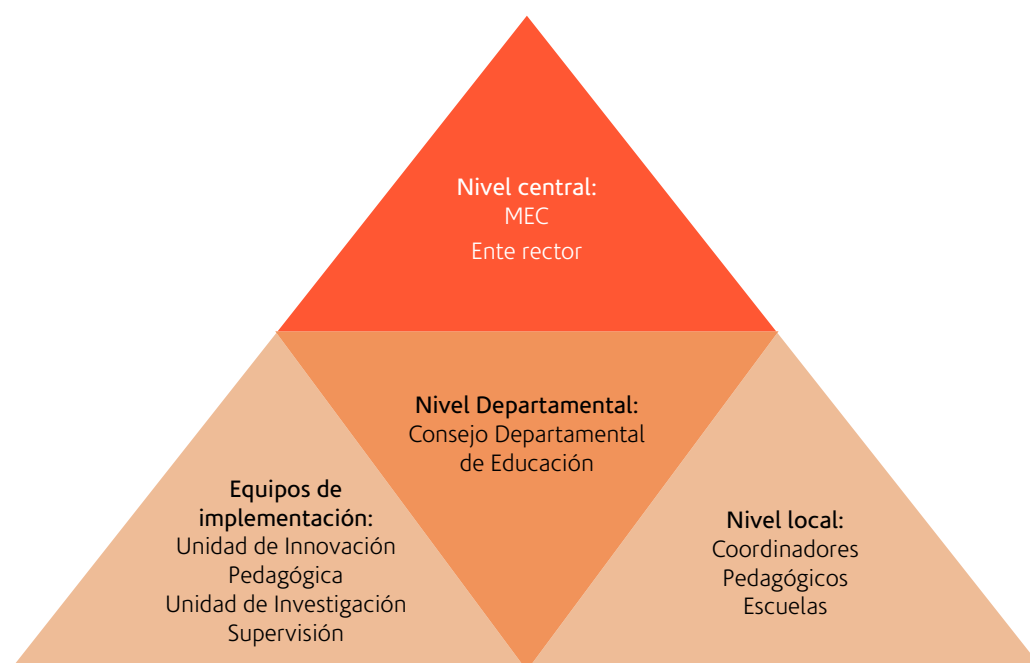
3

Los niveles de intervención

Estas estrategias a implementar deben organizarse desde los diferentes niveles del sistema educativo: el nivel central (político y técnico), el nivel intermedio (departamental) y el nivel de las escuelas (espacio de concreción de la propuesta pedagógica).

- En el nivel central, el MEC actúa como un ente rector, garante de la calidad del diseño e implementación de las políticas y programas educativos.
- En el nivel departamental, el Consejo Departamental de Educación, a partir de los resultados de diagnósticos y evaluación, diseña planes educativos y moviliza a los diferentes actores.
- Para concretar estos planes cuenta con equipos de implementación que son la Unidad de Innovaciones Pedagógicas y la Unidad de Investigación.
- Al nivel local, las escuelas y comunidades educativas reciben las estrategias de estos planes y buscan la forma de adaptarlos a cada contexto.

Estos diferentes niveles están conectados entre sí a través de herramientas y procesos de diálogo que buscan la validez de las nuevas producciones y las enriquecen a partir de los resultados de monitoreo y evaluación.



3.1 La gestión desde el nivel central (MEC)

La misión del Ministerio de Educación y Ciencias es garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida. Siguiendo esta línea, su respaldo a las iniciativas del proyecto han sido fundamentales, pues sin la estructura del MEC, sin la aprobación de los proyectos por sus autoridades, no es posible implementar ninguna acción.

Desde el proyecto se desarrollan mesas técnicas, donde se definen los puntos a intervenir, se organiza el trabajo en territorio y se comparten visiones y experiencias.

Como ente rector es responsabilidad del nivel central:

- La definición o validación de una propuesta, para eso cuenta con equipos de especialistas que diseñan, revisan, profundizan, fundamentan estas propuestas (Educación Bilingüe, Matemática, Lecto-escritura).
- La garantía de la instalación progresiva de nuevas capacidades organizacionales (Consejo Departamental de Educación, Coordinación Departamental).
- La organización de respuestas a temáticas específicas: educación bilingüe, escuelas plurigrado, educación inclusiva, a la luz de los resultados de las evaluaciones y monitoreos.

3.2 La gestión desde el nivel departamental (CDE)

A partir de las prioridades y propuestas definidas por el nivel central, es responsabilidad del Consejo Departamental de Educación, definir un Plan Educativo Departamental, atendiendo al conocimiento preciso de la realidad de sus escuelas y su comunidad.

Para lograrlo, es necesario:

- Capacitar y fortalecer este Consejo Departamental de Educación,
- Analizar la situación de la educación en el departamento,
- Definir un Plan Educativo Departamental,
- Convocar a representantes de los diferentes sectores,
- Instalar una participación efectiva,
- Construir una hoja de ruta para concretar el Plan Educativo Departamental
- Búsqueda de apoyo de organizaciones de la sociedad civil que colaboren con la ejecución del plan,
- La instalación de una política de comunicación social,
- Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación del plan,
- Rendir cuenta de su gestión.

3.3. Los mecanismos operativos de implementación

Para organizar las diferentes estrategias es necesario contar con un equipo de implementación que articule la capacitación con el acompañamiento y monitoreo. En el inicio, estas tareas son impulsadas desde el nivel central para después dejar la capacidad instalada en las unidades de innovaciones pedagógicas y en las unidades de investigación.

Para lograrlo es necesario contar con:

- La creación y fortalecimiento de la Unidad de Innovación Pedagógica (Coordinación o Direcciones departamentales) y de la Unidad de Investigación (IFD),
- La instalación de un sistema de asistencia técnica a la implementación de las innovaciones,
- El sistema de formación continua,
- La implementación de un sistema de monitoreo.

3.4. La llegada a las escuelas

Una de las principales características del proyecto ha sido la llegada a todas las escuelas del departamento a través de la capacitación, asistencia técnica y monitoreo. Teniendo en cuenta la dificultad de acceso y la falta de movilidad de los equipos técnicos, este logro fue clave para el desarrollo del mismo. Ha quedado claro desde el inicio que el centro de la atención debía ser la escuela con su contexto socio-cultural y lingüístico y sus diferentes actores: niños, padres, docentes y directores.

El trabajo dentro del aula tiene los mismos presupuestos que los ya desarrollados en las partes anteriores, el conocimiento no se adquiere simplemente, ni se recibe, sino que es una construcción del sujeto y progresivamente por el sujeto (aprender a aprender). En la llegada sistemática a las escuelas lo que se busca es fortalecer esta capacidad de aprender a aprender. Trabajar desde las escuelas, o lugares de implementación, permite fortalecer el protagonismo de los diferentes actores locales (estudiantes, docentes, familias).

3.4.1. Enfrentar el desafío de la educación bilingüe

Otra de las principales características del Proyecto ha sido enfrentar el desafío de la educación bilingüe, de reconocer que la lengua es la base a partir de la cual se lleva a cabo la enseñanza y el aprendizaje.

El contacto con la realidad, la llegada a las escuelas permite darnos cuenta que muchas veces las prácticas de enseñanza desarrolladas no corresponden a las propuestas diseñadas o a la realidad sociolingüística de los estudiantes.

El diseño de la propuesta de educación bilingüe precisa ser flexibilizado, pues en la práctica se ha revelado lo difícil de su aplicación y la falta de respuesta a las diferentes realidades de los estudiantes.

Lo que se pretende con esta flexibilización de la propuesta inicial es:

- Alfabetizar a los estudiantes en su lengua materna (motivo pedagógico).
- Fortalecer la identidad y la autoestima de los estudiantes (motivo psico-social).
- Mejorar los sistemas de comunicación y de interacción pedagógica.
- Facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Reconocer el derecho de cada comunidad de recibir una educación de acuerdo con su realidad sociolingüística y cultural (equidad).
- Fortalecer las diferentes culturas del país.

De esta forma, cada comunidad educativa debe tener la posibilidad y capacidad de tomar la decisión acerca de la modalidad de educación bilingüe a ser aplicada, esta decisión será el resultado de un proceso de análisis de la realidad, de discusión y fundamentación.

Estas propuestas serán definidas en la institución escolar en el marco de las siguientes condiciones básicas:

- La educación bilingüe castellano – guaraní contemplará las dos dimensiones: enseñanza de las dos lenguas y enseñanza de las lenguas.
- La lengua materna deberá tener mayor presencia en los inicios del proceso escolar en relación con la segunda lengua. Será la lengua de la alfabetización inicial.
- La segunda lengua será incorporada a través de un proceso metodológico sistemático que asegure la comunicación en esta lengua.
- La lengua materna será utilizada, tanto en carácter de lengua enseñada como de lengua de enseñanza, en todo el proceso educativo.
- La segunda lengua será utilizada como lengua de enseñanza cuando en la misma los estudiantes hayan consolidado sus capacidades de comprensión y expresión oral y escrita.

La decisión del diseño de educación bilingüe deberá surgir del acuerdo logrado a partir de:

- Los resultados del test de competencia lingüística.
- Los compromisos colectivos asumidos por los diferentes actores de la comunidad educativa.

Con un componente fuerte de capacitación al docente que debe poder contar con (i) Un andamiaje teórico suficiente, que explique y respalde los postulados y la práctica de la educación bilingüe y que permita la comprensión del niño bilingüe y sus demandas específicas, (ii) una preparación teórico-pedagógica que además de proporcionarle la formación propia del maestro, le dote de la metodología y tecnología educativas de la educación bilingüe y de la enseñanza de la lengua (L1 y L2); y que le permita desarrollar con creatividad y suficiencia el currículo de la educación bilingüe, (iii) un conocimiento suficiente de la lingüística descriptiva, de la sociolingüística y de la lingüística aplicada a la educación, que le permita conocer el fenómeno lingüístico en sus múltiples y complejas dimensiones y en particular de las que corresponden al ámbito educativo bilingüe (iv) el dominio de las dos lenguas para comunicarse verbalmente y por escrito con suficiencia (v) el conocimiento de la realidad social, cultural y lingüística del país”²

La elaboración y edición de los materiales necesarios para las diferentes modalidades.

Una asistencia técnica en terreno a cargo de una red de especialistas en educación bilingüe.

3.4.2. El apoyo a la práctica docente

El acompañamiento a la práctica docente es un elemento fundamental para la buena implementación de innovaciones pedagógicas. El director debe asesorar la gestión pedagógica, crear un vínculo con el docente y observar las clases para mejorarlas. Así también, el coordinador pedagógico es un actor clave para el apoyo al docente. Su función es compatible con las tareas de asesoramiento al docente y, la proximidad geográfica a las escuelas de su área de influencia posibilita aumentar la frecuencia de visitas para apoyar la instalación de las innovaciones pedagógicas a mayor escala.

² Comisión Nacional de Bilingüismo. "Ñane ñe'e Paraguay Bilingüe. Políticas lingüísticas y Educación Bilingüe". Asunción 1997. Pág. 112

JARDIN
CITY
PRE JARDIN



4

La construcción de un nuevo sistema de formación

Los docentes son quienes facilitan a los niños nuevas formas de aprendizaje. Por esta razón, su sólida formación es fundamental para la implementación de las estrategias.

En el mes de febrero de 2015 se ha iniciado la capacitación a los 370 docentes que ese año se habían desempeñado como docentes del primer grado. La actividad denominada FORDOC los ha convocado junto a sus tutores y técnicos del ETC a encuentros cada 40 días, seis en total en el año, donde han sido capacitados en la estrategia.

A partir del año 2016, los docentes son acompañados en el aula por los coordinadores pedagógicos y supervisores de su escuela centro.

Quienes han sido formados en el año 2015 siendo docentes de primer grado, en el año 2016 pasan a ser docentes de segundo grado y un nuevo grupo de docentes de primer grado empieza a recibir capacitación. De esta manera, para el año 2018 todos los docentes de primero, segundo y tercer grado ya están capacitados, y se reinicia el ciclo, cuando los docentes de tercer grado vuelven al primer grado y reciben actualizaciones, pero ya con la capacidad instalada.

Se ha instalado la acción continua y coordinada de los actores ante la urgencia educativa departamental, dando claras muestras de que el trabajo cohesionado, sumado al compromiso son claves en la resolución de los problemas de la educación.

Al nivel metodológico, la estrategia de capacitación utilizada se basa en:

- Un sistema de formación donde el centro es el docente en ejercicio y las prácticas de formación (talleres y aplicación en aula) se desarrollan en el contexto socioeducativo del docente. La capacitación se complementa con su realidad.
- Los talleres son espacios metodológicos que buscan producir una reflexión sobre la práctica del docente dentro de un marco y un conjunto de dispositivos de formación concebido por un equipo de formadores.
- La meta es el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje, analizando la validez de sus experiencias en aula, provocando una reconstrucción crítica y una evaluación de dichos procesos para poder reflexionar sobre su rol de docente.

- Este proceso de evaluación se realiza a través del análisis de la práctica con la confrontación de teorías y propuestas de innovaciones pedagógicas presentadas por el programa.
- Los talleres se articulan con un sistema de seguimiento a través de los círculos de aprendizaje y el asesoramiento en aulas, realizado por coordinadores pedagógicos.
- La difusión de las nuevas prácticas se realiza a través de un sistema multiplicador, donde las escuelas que desarrollan innovaciones, las difunden a través de ferias pedagógicas o redes informativas.

5

La instalación de un sistema de asistencia técnica a la implementación de las innovaciones

La pertinencia del modelo de gestión pasa por la posibilidad de articular diferentes niveles y diferentes ejes de acción, dentro de estos, la capacitación con el acompañamiento y el monitoreo. Para Perrenoud (1996), la posibilidad de mejorar depende sobre todo de la ambición del docente como profesional, pero también hacia sus estudiantes. Sentirse con el compromiso de hacer progresar y de hacer aprobar cada estudiante es el mejor elemento para la transformación pedagógica. El asesoramiento técnico debe entonces ayudar a los docentes a definir estrategias de «éxito» para sus estudiantes, cualquiera sea su contexto. En el modelo de gestión de Caazapá, los compromisos son acciones cada vez más complejas de acuerdo con la capacidad del docente de entender su realidad. Más que una suma de nuevas competencias adquiridas, lo que se busca a través del sistema de formación- acompañamiento de los docentes es integrar estas capacidades dentro su «hábitus», en su forma habitual de analizar, evaluar, decidir, hacer, reaccionar.

La suma de los compromisos asumidos y evaluados se transforman en un verdadero marco de referencia pedagógico integrado a la vivencia en aula. El acompañamiento en aula es lo que debe permitir al docente transformar las capacidades parciales como saberes, saber-hacer o saber-ser, en competencias, es decir en una forma operatoria para resolver situaciones concretas de aula.

El Modelo de Gestión espera también que un docente que desarrolle un cierto nivel de competencias a través del proceso de capacitación-implementación, asuma ser generador de innovaciones en su entorno institucional, asesorando a sus colegas en el mejoramiento de sus prácticas. Pero estos docentes «multiplicadores de las innovaciones» necesitan también de un cierto tipo de respaldo y seguimiento para no dejarse llevar por las rutinas y prácticas institucionalizadas.

5.1. El sistema de implementación y sus diferentes funciones

El modelo de gestión debe crear un sistema organizacional a partir de los recursos humanos existentes y articulando los técnicos de las diferentes Direcciones Generales y de los diferentes niveles, para cumplir con sus diferentes estrategias y llegar a un grupo importante de escuelas.

Tabla 4: Esquema de implementación. Movilización de los diferentes equipos técnicos de acuerdo a las diferentes estrategias.

ACCIONES	SISTEMA	EQUIPOS RESPONSABLES
Capacitación	• Sistema de formación continua	• Especialistas (Nivel central) • IFD (Instituto de Formación Docente) • Coordinadores Pedagógicos
Asistencia técnica	• Sistema de seguimiento y asesoramiento.	• DG EEB • UIP (Unidad Innovación Pedagógica) • Técnicos de supervisión (especializados en algunas áreas) • ETL (Equipo Técnico Local: directores de área y coordinadores de círculos)
Monitoreo y seguimiento	• Monitoreo y evaluación	• Supervisores pedagógicos y administrativos. • ETL • UIP (Unidad de Innovaciones pedagógicas)
Planificación	• Definición de los planes anuales. • Articulación de las acciones	• Todos los equipos articulados por el Consejo Departamental, Consejo Distrital y la Coordinación Departamental.

5.2. Sistema de monitoreo y seguimiento

Para asegurar la implementación de la propuesta es necesario contar con un conjunto de herramientas que permitan medir el grado de instalación de las diferentes actividades, de los productos esperados al final de cada etapa y de las capacidades instaladas al nivel de los diferentes actores.

La esencia del modelo de gestión pasa por la instalación de capacidades individuales y colectivas buscando el compromiso de todos los miembros de una misma comunidad educativa con una meta pedagógica de mejoramiento de la calidad del aprendizaje, lo que a su vez depende de la creación de procesos que permitan el logro progresivo de nuevas prácticas pertinentes de acuerdo con los diferentes contextos.

El monitoreo es un eje central para el seguimiento a los procesos implementados que permite la identificación temprana de puntos a mejorar, así como los logros que se han obtenido. El monitoreo provee un diagnóstico sistemático para la intervención oportuna en los procesos

que los requieran y es fundamental para apoyar al docente en la implementación de las innovaciones pedagógicas.

El uso práctico de la tecnología es también importante para el desarrollo del monitoreo, en este sentido, el proyecto ha desarrollado los siguientes elementos a través de plataformas digitales:

- Aplicación de pautas de acompañamiento en clase
- Aplicación de evaluación de niveles de lectoescritura
- Aplicación de encuestas



6

La instalación de un sistema de asistencia técnica a la implementación de las innovaciones

El desafío del nuevo sistema organizativo es en un primer momento la resignificación de las funciones de capacitación, asistencia técnica y monitoreo, y en un segundo momento la instalación de estas funciones asumidas durante la fase implementación, en forma «externa», dentro de las diferentes direcciones y equipos de los diferentes niveles del sistema educativo.

Al nivel de los centros educativos el resultado de estas acciones debe permitir un mayor grado de conciencia sobre los factores que inciden sobre el mejoramiento de los procesos de aprendizajes a través el desarrollo de nuevas prácticas que se traducen en proyectos educativos institucionales y redes de intercambio pedagógico.

En el Modelo de Gestión, la escuela es el espacio predilecto del cambio y para eso la movilización de los diferentes actores es clave. Pero, la transformación de las prácticas pedagógicas del docente, de gestión del director o de educador de los padres no pueden resumirse a un simple proceso de transferencia de informaciones o técnicas. Antes de inscribirse en las rutinas escolares, estos cambios se inscriben dentro de un proceso de toma de conciencia, cambio de percepciones, modificación de actitudes.

A través de la sistematización del proyecto, se llega a describir actor por actor los elementos que se relacionan con su protagonismo dentro del ámbito escolar.

El protagonismo del estudiante se centra en el conocimiento como construcción del sujeto. Este conocimiento se construye a partir de la acción y se integra al bagaje previo para permitir el logro de un cierto grado de protagonismo en cuanto a su posibilidad de interpretar el mundo.

El conocimiento debe ser pertinente y relevante para permitir al estudiante resolver situaciones concretas. Esta forma de actuar resolviendo situaciones concretas genera también una cierta identidad socio cultural y socio lingüística. El actuar se inscribe en una red de interacciones afirmando el rol del sujeto. Pero se debe analizar cómo se articula el niño protagonista de su aprendizaje con el niño sujeto de derecho, y como eso se concreta en las aulas.

A través de estas diferentes estrategias, la escuela, como institución, va logrando un mayor grado de autonomía en cuanto a la definición de su propuesta educativa pero también en cuanto a la gestión de sus recursos. En este sentido la gestión articulada aparece como la forma de concretar una verdadera política de desconcentración escolar.

Tabla 5: Mapa de actores locales con sus respectivos roles

ACTOR	ROL
Coordinación Departamental de Educación	Debe: «Conducir la implementación de las políticas educativas a nivel departamental, con el propósito de cumplir con los fines y principios del sistema educativo nacional, fomentando e incentivando la participación activa de los principales estamentos, implicados en el proceso» ⁴ (MEC 2007)
Consejo Departamental de Educación	Es un espacio de participación, planificación, coordinación y articulación de políticas y acciones educativas de diferentes sectores y actores, cuya labor se orienta a colaborar con el mejoramiento de la calidad educativa del departamento.
Consejo Distrital de Educación	Es una instancia a nivel local que permite una participación más efectiva, al estar en contacto directo con sus comunidades, sus miembros son quienes conocen las necesidades, fortalezas y oportunidades de la zona. Esta cercanía permite, además de tener un diagnóstico adecuado, contar con el apoyo y el compromiso de la comunidad para que los proyectos de educación sean incluidos de manera efectiva en los presupuestos.
Secretaría de Educación Gobernación	Organiza el trabajo del Consejo Departamental de Educación, con el objetivo de ejecutar acciones tendientes a mejorar el nivel de educación, organiza las reuniones y lleva registro de estas.
Organización social: Juntos Por la Educación	Es una organización de la sociedad civil que moviliza a nuevos actores (sociales y económicos) alrededor de la propuesta. Articula los diferentes sectores. Actúa como gestor e implementador de proyectos.
Tutor de IFD	Tienen a su cargo la formación continua de los docentes y otros actores educativos. Reciben una formación de formadores y un acompañamiento de parte de especialistas del MEC. Deben organizar y desarrollar la capacitación de los docentes en todos los aspectos concernientes a la estrategia y a su forma de implementación. Diseñan los guiones y materiales

⁴ Manual Organización y Funciones de la Dirección General De Gestión Escolar Administrativa (2007)

Supervisor	Tiene la responsabilidad de la Supervisión Educativa para inspección y apoyo administrativo y técnico pedagógico. A través de estas funciones de inspección y apoyo, el objetivo final de la supervisión educativa es mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje y el funcionamiento de las instituciones. Ejercer una supervisión orientada a la consecución de la mejora supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo a las escuelas y a los maestros para conseguir crear condiciones organizativas, sociales y culturales que faciliten el desarrollo de propuestas de innovación.
Coordinador Pedagógico	Tiene la responsabilidad de realizar el acompañamiento del día a día de los docentes, tanto de las escuelas centro como de las asociadas. Debe conocer los contenidos de capacitación, contar con herramientas de observación de los procesos pedagógicos, organizar espacios de diálogo sobre la práctica docente y debe rendir cuenta de su trabajo al director de área y a la supervisión. El coordinador pedagógico de las escuelas centro constituye, por la proximidad física a las escuelas asociadas, el actor ideal para el seguimiento, acompañado en esta tarea por el supervisor pedagógico y su equipo de técnicos. Se propone que los coordinadores pedagógicos sean formados directamente por el equipo de tutores.
Director	El rol del director se relaciona con la gestión y en con la necesidad de implementar un nuevo estilo de gestión. <i>«La gestión educativa es una función que coordina y articula distintas acciones planificadas por un equipo de trabajo que busca hacer de la escuela una organización que posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica a través de un proceso de participación efectivo de toda la comunidad» (Guerrero, 1997).</i>
Docente	Es un especialista del aprendizaje, capaz de reflexionar y fundamentar sus prácticas y de insertarlas en un proyecto organizacional e institucional. Debe ser capaz de entender los procesos de aprendizajes de cada uno de sus alumnos y de identificar sus dificultades. Debe trabajar en equipo y desarrollar prácticas institucionales involucrándose en la gestión colectiva de su centro educativo. La implementación en aula de la innovación pedagógica genera dentro de la escuela un efecto derrame del aprendizaje entre los docentes. En efecto, el primer año es el profesor de primer grado quien recibe las capacitaciones, pero este proceso hace que los profesores de segundo y tercer grados ya se familiaricen con la estrategia observando la práctica de su colega del primer grado.

Padre-Madre	La familia en las diferentes formas que la encontramos en Paraguay es el primer espacio de educación de los niños pequeños. El trabajo con la familia contempla (i) su rol educativo, (ii) su participación dentro de la escuela, y (iii) la organización de las Asociaciones Cooperadoras Escolares (ACE). En el marco del proyecto Caazapá, durante los tres años se ha socializado información con las familias sobre la necesidad de accionar articuladamente en pos de mejorar la calidad educativa.
Estudiante	En el modelo educativo el protagonismo del niño se basa esencialmente en la aplicación concreta de dos principios: el pedagógico, «un niño protagonista de su aprendizaje», y el democrático, «reconocer al niño/a como sujeto de derecho, capaz de participar en los procesos de decisión de su escuela».

7

Los factores de éxito del Modelo de Gestión

7.1. Participación

A partir de los resultados de las evaluaciones y sistematizaciones se ha logrado identificar los factores de éxito del proyecto Caazapá, agrupados en cinco lineamientos: participación, planificación, capacitación, apoyo político, tecnología, reducción de costos, creación de la Unidad de Innovaciones pedagógicas.

Graficar esta información

7.1.1. Consejo Departamental de Educación

Esta instancia consagrada en la Ley General de Educación se ha conformado en el departamento de Caazapá en septiembre del año 2013. Luego de un proceso de análisis de la realidad socioeducativa del departamento se ha propuesto priorizar la elaboración del Plan Educativo Departamental para la cual, Juntos por la Educación facilitó el proceso con una metodología de trabajo basada en jornadas participativas. La estructura del PED se sustenta en cinco ejes estratégicos que orientan la priorización de las acciones:

- a) Primera Infancia y Educación Inicial
- b) Capacitación y Especialización Docente
- c) Currículum
- d) Articulación entre actores educativos
- e) Mejoramiento de los espacios educativos

El PED ha sido elaborado sobre la base de un profundo estudio de los indicadores, metas y estrategias para la implementación de las acciones previstas. El estudio se ha sustentado en los siguientes documentos: *Diagnóstico Nacional y Departamental*, *Plan de Desarrollo 2020*, *Plan de Gobierno Departamental 2018* y el *Plan Nacional de Educación 2024*.



El Consejo está conformado por: padres, estudiantes, empresas, privadas, las organizaciones religiosas, asociaciones de la sociedad civil, cooperativas, también representantes de los gremios docentes, los medios de comunicación, la Junta Departamental y representantes de las municipalidades. El MEC está representado a través de la Coordinación Departamental de Supervisiones Educativas y representantes de supervisores administrativos y pedagógicos, directores, docentes. Cada representante es el portavoz de su sector en el Consejo.

El Consejo debe impulsar y avalar los proyectos de educación del departamento para todos los niveles educativos. Es una instancia importante para ir desconcentrando y adecuando las políticas educativas a las realidades locales. El trabajo se organiza por comités: comisión de optimización de recursos, comisión de planificación, comisión de comunicación, entre otros



7.1.2. Consejos Distritales de Educación

Una vez instalado el Consejo Departamental de Educación, el paso siguiente ha sido la creación o fortalecimiento de los consejos distritales de educación. En Caazapá, ha implicado una reorganización de los roles y responsabilidades. Estos consejos distritales permiten una participación más efectiva de los actores locales, y buscan incluir la temática educación dentro de los presupuestos municipales para contar con recursos para apoyar la capacitación docente.

El trabajo ha iniciado con la firma de un compromiso de apoyo por parte de todos los intendentes, en el cual se garantiza la dotación de materiales para la implementación de la segunda innovación pedagógica. Asimismo, cada consejo distrital cuenta con un plan educativo distrital.

Los Consejos Distritales creados a instancias del proyecto son los de Fulgencio Yegros, Tres de Mayo, Tavaí, General Morínigo. Repiten el modelo de integración de miembros similar al Consejo Departamental, pero con los actores locales, liderados por la Municipalidad y la Supervisión Educativa de la zona.



7.1.3. Trabajo con familias

En cuanto a los padres de familia, la propuesta para el trabajo se ha dividido en dos líneas de acción:

- a) Capacitación a las familias para su participación efectiva en las escuelas desde su rol socioeducativo, acompañamiento del aprendizaje de sus hijos.
- b) Organización y participación de los padres en las ACE, en el Equipo de Gestión Institucional (EGI), además, con representatividad en el Consejo Departamental de Educación y en los consejos distritales. La participación de las familias de manera organizada es primordial para el apoyo al fortalecimiento de la institución. Esta organización se orienta a constituirse en un ente de cogestión educativa.

El trabajo con la familia debe contemplar (i) su rol educativo y (ii) su participación dentro de la escuela. Una forma de «instalar» esta problemática dentro del MEC sería la creación de la función y la capacitación a técnicos de supervisión «especializados» en esta problemática. Para eso es necesario diseñar un verdadero sistema de capacitación para los padres de familia. Una pista a profundizar sería crear, a nivel de la supervisión, la figura de técnico especialista en familia (de la misma forma que existen los técnicos en educación inicial y los especialistas en educación bilingüe). Lo que implica en un primer momento definir sus funciones, capacitarlos y organizarlos a través de una red como los otros especialistas.

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





7.1.4. Jóvenes

Con el mismo propósito de movilización, se han activado los centros de estudiantes, para la organización de los estudiantes en los colegios. El impulso para este proceso se ha iniciado en un campamento para jóvenes líderes de todo el departamento, quienes han definido proyectos en sus comunidades, movilizándolo a sus pares para la mejora educativa.

Los representantes de estudiantes en el Consejo Departamental cuentan con un Plan Operativo de acciones voluntarias que ejecutan en coordinación con los presidentes de centros de estudiantes o delegados de cursos en todo el departamento. Los mismos jóvenes gestionan los recursos locales para concretar estas experiencias.



7.1.5. Alianza cooperativa

Desde sus inicios, el proyecto ha buscado involucrar a otros actores que aseguren la continuidad de las acciones desarrolladas. Es así que las cooperativas cumplen un papel activo en beneficio de la educación departamental para la impresión de los materiales didácticos. Este involucramiento de nuevos actores no debe restar el rol protagonista que debe tener el Estado en la conducción de las políticas educativas sino más bien buscar una complementariedad de las funciones.



7.2. Planificación

La planificación de las acciones debe ser el eje principal de cualquier emprendimiento. Lo primero que debe darse en el inicio de todo nuevo proyecto es necesario vencer las resistencias y prejuicios, para ello se requiere concientizar y movilizar a los docentes y otros actores, como los padres y madres, así como las autoridades locales, para hacer cosas diferentes. Para lograr la movilización es necesario contar con líderes educativos.

El diseño del Plan de Acción Departamental debe ser participativo, democrático y multisectorial. Este es un elemento central, en Caazapá, por ejemplo, ha logrado:

- Articular a distintos sectores nacionales y departamentales en torno a un Plan Educativo Departamental.
- Contar con acciones ejemplares de avances institucionales como de contenidos pedagógicos en un contexto de pobreza y vulnerabilidad.
- Ser el resultado de un trabajo territorial con municipios, donde las autoridades locales han sido involucradas en objetivos pedagógicos específicos y claros, y con quienes se busca la sostenibilidad del proyecto.
- Articular autoridades locales y grupos de interés locales a partir de la concreción de alianzas de municipalidades y de cooperativas.

Para facilitar la implementación y seguimiento del Plan se han creado herramientas tecnológicas y se ha buscado la eficiencia en el uso de los recursos, disminuyendo el costo de impresión de los materiales.

7.3. Capacitación

Las estrategias pedagógicas desarrolladas han buscado constantemente adaptarse a la realidad del contexto, tanto en contenidos y estrategias pedagógicas, como en su realidad lingüística.

De esta forma, el desarrollo de la estrategia de formación se ha construido respondiendo a las realidades encontradas a lo largo del proceso de implementación de la estrategia pedagógica «Leo, Pienso y Aprendo», la cual, con el paso del tiempo, se ha convertido en el elemento central de la ejecución del proyecto. Estos ajustes realizados, han desembocado en la instalación de un sistema que articula formación-acompañamiento-seguimiento, lo cual ha sido fundamental para el éxito en la implementación de la propuesta.

Inicialmente se ha capacitado a tutores de los tres institutos de formación docente de Caazapá, quienes a su vez han instruido a los docentes del departamento.

Optar por los IFD locales ha sido una apuesta definida a partir de los resultados de un trabajo de diagnóstico y sistematización sobre el sistema de formación docente en Paraguay⁶

La responsabilidad de la formación de formadores ha estado en manos de diferentes equipos, que en el caso de «Leo, Pienso y Aprendo» han sido técnicos de MEC central y en el caso de matemática, actores locales que se encontraban implementando la estrategia en el departamento de Cordillera.

Por otro lado, se ha innovado en la forma de capacitar a los formadores, pues se ha iniciado con la vivencia de las técnicas de la propuesta para su posterior análisis y teorización, lo cual ha permitido replicar la metodología con los docentes.

Se ha observado la gran importancia de que las capacitaciones se centren en la labor docente, particularmente en su realidad, sus necesidades en cuanto a la posibilidad de aplicar la estrategia en aula.

Asimismo, en las capacitaciones se han dado reflexiones tendientes a la comprensión de los procesos realizados en la aplicación de las diferentes estrategias y que a su vez han favorecido la conexión entre la teoría y la práctica.

En el proceso se ha dado un progresivo desarrollo de capacidades para el logro de competencias y la delegación de responsabilidades desde el equipo central hacia los equipos departamentales, zonales y locales. Esta transmisión de responsabilidades se ha organizado por niveles a través de diferentes talleres: tutores de IFD (FOR-FOR), supervisores (FOR-SUP), coordinadores pedagógicos (FOR-COOR), directores (FOR-DIR), docentes (FOR-DOC) y padres (FOR-FAM).

⁶ “Propuesta de Reorganización del Sistema de Formación Docente Inicial y en Servicio de gestión oficial” Juntos Por La Educación, documento no publicado.

7.4. Apoyo Político

El apoyo político y el compromiso de las autoridades son muy importantes para la implementación de cualquier proyecto de mejoramiento educativo. Por ello, se ha impulsado la participación de autoridades, desde el Ministro de Educación y Ciencias, el Consejo Departamental de Educación, la Gobernación y los municipios. A través de convenios y acuerdos, cuyo valor va más allá de brindar un marco legal para la realización de acciones específicas, pues radica en el mensaje enviado a la comunidad: el compromiso de apoyar a la educación del departamento es una tarea de todos los sectores, sin excepción.

Asimismo, una alianza departamental representa un avance firme hacia el objetivo de hacer de la educación una causa nacional.

7.5. Tecnología

El uso de la tecnología es fundamental en la gestión e implementación de proyectos, pues facilita el procesamiento oportuno de la información, la comunicación y la gestión de los procesos.

La necesidad de crear aplicaciones y la utilización de plataformas comunicacionales se ha hecho evidente durante el desarrollo del proyecto. De no haberse aplicado el uso de estas tecnologías, muchas de las actividades no se hubiesen realizado, o al menos no en el tiempo requerido.

7.6. Costos

Una estrategia pedagógica que se pretenda universalizar requiere una revisión que oriente la reducción de costos y favorezca la sostenibilidad. En este sentido, el despliegue en Caazapá ha generado la necesidad de adecuar, en un trabajo conjunto con referentes del MEC, el diseño de algunos materiales que componen el paquete pedagógico.

Una de las mayores barreras para la universalización de la estrategia «Leo, Pienso y Aprendo» está representada por el alto precio de los materiales requeridos en el aula. Así pues, se ha reducido costos mediante el rediseño de los materiales (cuadernillos destinados a los estudiantes y cuentos gigantes), disminuyéndolos cerca del 60% respecto a los costos iniciales.

El diseño original de los cuadernillos de trabajo y evaluación destinados a los estudiantes, por ejemplo, en el primer grado, consistía en tres tomos de 273; 319 y 399 páginas respectivamente, totalizando 991 páginas. Con un material de esas características, los costos de este recurso pedagógico serían muy elevados para un despliegue a gran escala. En un trabajo conjunto con referentes del MEC se ha realizado un nuevo diseño optimizado, consistente en un único tomo de 275 páginas que representa una reducción del 70% en sus costos.

Otro de los materiales del aula, los cuentos gigantes, ha sido rediseñado, logrando reducir los costos de este material al 45% en relación a los costos iniciales, sin alterar ningún criterio pedagógico respecto al diseño original.

La reducción de costos facilita las posibilidades de expansión de la estrategia, permitiendo, con la misma inversión, incrementar el acceso a los materiales a una cantidad tres veces mayor de niños y docentes.

7.7. Unidad de Innovaciones Pedagógicas (UIP)

La Unidad de Innovaciones Pedagógicas (UIP) dependiente de la Coordinación Departamental de Supervisiones Educativas de Caazapá ha sido constituida por Resolución MEC Nro. 148/17 del 12 de octubre de 2017, como un pilar para la sostenibilidad. Con el objetivo de apoyar al sistema educativo en la gestión de innovaciones pedagógicas para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los niños, principalmente del primer ciclo de la Educación Escolar Básica. De esta manera, se logra la entrega de respuestas oportunas a los requerimientos de los diferentes sectores socio-educativos del departamento de Caazapá.

El proyecto de creación y la estructura orgánica de la unidad ha sido aprobado por el Consejo Departamental de Educación de Caazapá según acta Nro. 6/2017 de fecha 6 de junio de 2017. Forma parte del gabinete y es directamente dependiente de la Coordinación Departamental de Educación como una instancia de coordinación con los Institutos de Formación Docente del Departamento, y otros actores estratégicos del sistema de cooperación de educación caazapeña.

- El gigante pateó todo su jardín le hacían niños.
- El gigante está muy enojado.
- Siente mucho frío el gigante.
- El gigante era muy bueno.



8

Condiciones para la réplica

Para poder replicar este Modelo de Gestión, existen algunas condiciones:

- Lo que se replica es la totalidad del modelo. La eficiencia de la propuesta pasa por respetar las diferentes dimensiones y procesos del Modelo de Gestión. Hacerlo más simple o con menos procesos podría no producir el mismo efecto sobre la calidad educativa.
- Las experiencias anteriores han demostrado que las innovaciones se expanden por efecto multiplicador. Docentes de Cordillera, por ejemplo, han compartido sus conocimientos y experiencias. Entonces, se pueden identificar y mapear estas experiencias y crear una red de intercambios. De esta forma se podría imaginar qué departamentos se especializan en temáticas: Caazapá en lecto-escritura, Cordillera en matemática, Paraguarí en Educación Bilingüe.
- Cada departamento con un trabajo intenso de sus institutos de formación docente, unidades de innovaciones pedagógicas y de investigación se transforma en un laboratorio pedagógico: que forma, aplica, monitorea e investiga.
- Las innovaciones se expandan a través de redes solicitando el apoyo de los departamentos referentes
- El nivel central actúa como rector, organizador e impulsor de estas redes: con apoyo de especialistas, técnicos, sistematizadores, evaluadores.

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





Los hitos del proyecto

2013

Asistencia técnica al Consejo Departamental de Caazapá

- Elaboración participativa del PED: Juntos por la Educación (JPLE) inició en el 2013 un trabajo activo con los actores locales del Departamento de Caazapá.

2014

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

- Juntos por la Educación es invitado por el CDE a representar a las organizaciones de la sociedad civil. Presenta un diagnóstico integral nacional y del departamento, apuntado a la reflexión y análisis de la situación real, mostrando datos como: índices de pobreza, desnutrición infantil, deserción y repitencia escolar, infraestructura, calificación docente, entre otros.
- Apoyo técnico a la elaboración del Plan Educativo Departamental (5 ejes): vinculado al Plan Nacional Educativo (PNE) 2024, el Plan de Desarrollo Departamental y la Agenda Estratégica Educativa 2014-2018, prioriza acciones bajo los siguientes cinco ejes de trabajo: 1.Educación inicial y primera infancia, 2.Capacitación y especialización docente, 3.Currículum, 4. Articulación entre actores educativos y 5. Mejoramiento de espacios educativos.
- Presentación de un proyecto a la Unión Europea (UE).
- Lanzamiento del PED y «Ñamopu'a Caazapá. Educación Causa Departamental»: el principal objetivo del proyecto es mejorar significativamente los indicadores educativos, focalizando acciones en todas las cohortes del primer ciclo de la Educación Escolar Básica (EEB) que ingresen al sistema educativo a partir del año 2015 e involucrando en este proceso de intervención integral, a todos los actores locales.

2014

- Formación de Formadores (FORFOR): Primeros formadores de los 3 IFD concluyen el curso para formar a docentes de primer grado de todo Caazapá en la estrategia metodológica «Leo, Pienso y Aprendo».
- Declaración de interés educativo departamental al proyecto «Ñamopu'a Caazapá. Educación Causa Departamental» declarado por la Junta Departamental de Caazapá.
- Declaración de interés educativo nacional al proyecto «Ñamopu'a Caazapá. Educación Causa Departamental» declarado por la Honorable cámara de diputados.

Año de iniciación y aprendizajes - Movilización de los diferentes actores

2015

- Es un proyecto educativo de alcance departamental, la innovación es implementada en todas las escuelas e involucra a todos los actores desde sus respectivos roles.
- La primera propuesta pedagógica se centra en el programa «Leo, Pienso y Aprendo».
- Se diseñó esquema de formación (8 sedes de formación) movilizand a los tutores IFD (20), capacitando a los maestros del primer grado (370). El MEC lidera la formación de formadores. Los tutores lideran la formación de los docentes y supervisores.
- Taller Fortalecimiento al Consejo Departamental de Educación de Caazapá, con el objetivo de analizar avances y desafíos en el marco de la implementación del plan educativo departamental, conformar los comités de acuerdo a las necesidades identificadas y definir el POA.
- Aplicación de cuestionario para miembros del Consejo Departamental de Educación – CDE: El cuestionario indaga sobre lo desarrollado en el año 2014.
- Talleres con directores (FORDIR), Fortalecimiento del rol pedagógico de los supervisores (FORSUP) Talleres con ACES
- Aplicación de cuestionario para el sector privado: El cuestionario indaga sobre lo desarrollado en el año 2014.

2015

- Apoyo de la Cooperativa Abonim para el financiamiento de cuentos gigantes.
- Conformación de un equipo de jóvenes voluntarios
- Incidencia en el Congreso para la consecución de presupuesto para los departamentos de Caazapá y Misiones para la implementación de LPA en todas sus escuelas.

2016

Año de profundización de las experiencias

- Adaptación de la estrategia de alfabetización para tener en cuenta la lengua materna.
- Aplicación del Test de competencia lingüística a 3000 niños. 60% de los niños son de lengua materna guaraní, no había materiales para el abordaje didáctico del guaraní como lengua materna es decir para la propuesta A. Los IFD, supervisores y técnicos produjeron cuadernillos para los niños de la propuesta A y para el abordaje de L2 español, como segunda lengua. Ver sitio: lpa.org.py/tcl/resultados
- Rediseño del sistema de capacitación: mayor protagonismo de los directores que reclamaban que debían recibir la formación antes que los docentes. El esquema es Forfor (formación de formadores), una Forsup (formación de supervisores) y después Fordir (directores) y Fordoc (docentes).
- Capacitación a Coordinadores Pedagógicos en la metodología de enseñanza de iniciación a la lectoescritura «Leo, Pienso y Aprendo» para el apoyo pedagógico en la implementación y además en temas referentes al acompañamiento escolar de las familias.
- Enevento político–estratégico denominado «Alianza Departamental por la Educación», dió visibilidad al proyecto y se llevó a cabo la entrega de certificados a los 375 maestros que fueron capacitados en la estrategia Leo Pienso y Aprendo en el año 2015. Además, las empresas Última Hora y Talismán S.A. entregan donaron materiales educativos al CDE.
- Certificación a los Tutores y a los Institutos de Formación Docente por liderar el proceso de implementación de innovaciones educativas

2016

- Taller de Fortalecimiento CDE, con la participación de Asesoras de Gabinete del MEC, con el objetivo de analizar avances y desafíos en el marco de la implementación del Plan Educativo Departamental, operativizar comités de acuerdo a las necesidades identificadas y analizar el marco legal educativo vigente- Participación entorno a la Educación.
- Visita a los Intendentes por los miembros de Consejo Departamental de Educación, para socializar las distintas actividades realizadas desde el Consejo, trabajar la planificación de la educación en sus respectivos Municipios y sensibilizar acerca de la importancia de la conformación de Consejos Educativos Distritales.
- Firma de Convenio Marco de Cooperación Multilateral entre el Consejo Departamental de Educación y once Intendentes de Caazapá.
- Realización del campamento con jóvenes líderes de los once distritos del departamento

Hacia la sostenibilidad

2017

- Capacitación en la segunda innovación: Matemática con la estrategia de Matemática Paraguay bajo el enfoque de la metodología japonesa MAPARA para 870 docentes implementados
- Creación mediante resolución del MEC de un Grupo Impulsor a nivel territorial con 8 personas como Unidad de Innovación Pedagógica.
- Se crea una Unidad de Investigación en cada IFD.
- Redes y alianzas multisectoriales que contribuya al mejoramiento de las condiciones educativas, conformadas y fortalecidas a nivel territorial. Acuerdo de 9 cooperativas con responsabilidad social con la educación departamental de Caazapá en fase de implementación consistente en la impresión de 9.000 cuadernillos para los niños para el periodo 2018.
- Reunión político - estratégica educacional departamental con la participación de autoridades nacionales, departamentales y locales concretada, permitiendo la visibilidad y consolidación de un modelo de gestión de referencia a nivel país, según manifestaciones del Ministro de educación y Ciencias.

2017

- Ratifican y concretan su apoyo a la educación como causa departamental 11 intendentes del departamento de Caazapá facilitando recursos financiando el 50% de los costos de las capacitaciones de los docentes de sus respectivos distritos.
- Acciones estratégicas en el marco de PED que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de aprendizaje implementadas.
- Aplicación del Test de competencia lingüística por segundo año a 3000 niños. lpa.org.py/tcl/resultados
- Primera promoción de niños que han concluido el primer ciclo con una estrategia innovadora que apunta a mejorar las habilidades lingüísticas de los niños.
- Documentación de aprendizajes niños mediante la aplicación de batería de test de niveles de lectura y escritura a nivel departamental en el 1º, 2º y 3º grado.
- Unidad de innovaciones pedagógicas institucionalizada a nivel territorial mediante una resolución Ministerial (MEC)

2018

Evaluación de resultados

- Evaluación de logros académicos a estudiantes del Primer Ciclo de la Educación Escolar Básica, cohorte 2015-2017
- Aplicación del Test de competencia lingüística por tercer año a 3000 niños. lpa.org.py/tcl/resultados
- En el presente año se universalizó la dotación de cuadernillo niño a 9000 estudiantes del primer ciclo en el 100% de las instituciones educativas.
- Fortalecimiento de la Unidad de Innovaciones Pedagógicas
- Financiamiento de materiales de Mapara con fondos de los municipios.



Fichas de buenas prácticas

TÍTULO DE LA EXPERIENCIA	Creación de la Unidad de Innovaciones Pedagógicas (UIP) dependiente de la Coordinación Departamental de Supervisiones Educativas de Caazapá. Creado por Resolución MEC N° 148/17 del 12 de octubre de 2017
OBJETIVO	Apoyar al sistema educativo desde la Coordinación Departamental de Supervisiones Educativas en la gestión de innovaciones pedagógicas para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los niños principalmente del primer ciclo de la Educación Escolar Básica. De esta manera, se logra la entrega de respuestas oportunas a los requerimientos de los diferentes sectores socio-educativos del departamento de Caazapá.
APORTES A LA EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL	• Nexos entre los Institutos de Formación Docente (IFD), Coordinación Departamental de Supervisiones Educativas y Supervisiones Pedagógicas para la planificación y evaluación de recursos. • Articulación con la Unidad de Investigación de los tres IFD del departamento, la organización de las capacitaciones. • Apoyo a la coordinación, las supervisiones pedagógicas, e IFD en la planificación de las capacitaciones a docentes, directores y coordinadores pedagógicos. • Apoyo a las supervisiones pedagógicas en el monitoreo de las estrategias. • Registro de la estadística de la aplicación de las estrategias en el departamento. • Desarrollo de las aplicaciones informáticas y soluciones tecnológicas necesarias para apoyar la educación de calidad en el departamento. • Gestión de recursos complementarios para el financiamiento de las actividades previstas en el plan anual de la Unidad. • Promoción alianzas o redes de cooperantes y donantes para la aplicación de las estrategias innovadoras. • Presentación de propuestas de implementación de nuevas innovaciones pedagógicas. • Organización de la entrega de materiales didácticos junto con las Supervisiones Pedagógicas con base en las estrategias innovadoras desarrolladas. • Apoyo técnico al Consejo Departamental de Educación actuando como nexo con la Coordinación Departamental de Supervisiones.

PROCESO PARA CONCRECIÓN DE LA EXPERIENCIA	• Taller entre la Coordinación Departamental de supervisiones, miembros claves del CDE y referentes técnicos de Juntos por la Educación para la elaboración de funciones de la UIP. • Socialización del documento y justificación de la iniciativa ante el Consejo Departamental de Educación (CDE) de Caazapá. • Aprobación en el CDE de la nueva figura técnica dependiente de la Coordinación. • Presentación de solicitud creación por parte de la Coordinación Departamental a la Dirección de Fortalecimiento, MEC • Estudio de aprobación por parte de MEC vía Resolución MEC Nro. 148/17 del 12 de octubre de 2017 • Conformación del equipo técnico de la nueva UIP
MENSAJE CLAVE	«Una instancia clave creada para coordinar con todos los actores educativos la innovaciones en el departamento» EMB
PARA CONOCER MÁS DE LA EXPERIENCIA	uipcoordinaciondptalcz@gmail.com

TÍTULO DE LA EXPERIENCIA	Alianza Cooperativa por la Educación de Caazapá
OBJETIVO	Coordinar recursos y acciones entre 9 cooperativas de la zona para elevar los indicadores educativos mediante el mejoramiento de la lectoescritura y matemáticas en el nivel inicial, primer ciclo de la Educación Escolar Básica de todas las escuelas de Departamento, apadrinando a 9000 niños. Cooperativas aliadas: Cooperativa 8 de Marzo Ltda., (Asunción) Cooperativa Avai Poty Ltda. (Abai, Caazapá) Cooperativa Capiibary Ltda., (San Juan Nepomuceno, Caazapá) Cooperativa Colonias Unidas Ltda., (Obligado, Itapuá) Cooperativa Pindó Ltda., (San Cristóbal, Alto Paraná) Cooperativa Tavai-Caazapá Ltda.; (Tavai, Caazapá) Cooperativa Ycua Bolaños Ltda., (Caazapá) Cooperativa Yegros Ltda. (Fulgencio Yegros, Caazapá) Cooperativa Naranjito Ltda. (Naranjito-AP)

APORTES A LA EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL	• La impresión de materiales didácticos (cuadernillos de trabajo de comunicación y matemáticas) en el marco de la Estrategia «Leo, Pienso y Aprendo» (LPA) y «Matemáticas Paraguay» (MAPARA) para los niños de instituciones educativas del departamento de Caazapá del primer ciclo de la Educación Escolar Básica. • La provisión de materiales didácticos (papelerías, marcadores, útiles, hojas, otros) para instituciones educativas del departamento de Caazapá del primer ciclo de la Educación Escolar Básica. • Pequeñas inversiones en las instituciones educativas del Departamento. • El aporte de recursos financieros de acuerdo con la planificación del Consejo Departamental de Educación de Caazapá para las capacitaciones de los docentes a fin de consolidar las estrategias de lectoescritura y matemáticas del primer ciclo de la Educación Escolar Básica
PROCESO PARA CONCRECIÓN DE LA EXPERIENCIA	• Desde el Consejo Departamental de Educación de Caazapá se convoca por medio del representante de sector a todas las cooperativas con acción en el departamento. • Visita de los miembros del CDE a todas las sesiones de los Consejos de Administración de las Cooperativas. • Firma de un acuerdo conjunto por la Educación de Caazapá.
PARA CONOCER MÁS DE LA EXPERIENCIA	uipcoordinaciondptalcz@gmail.com

TÍTULO DE LA EXPERIENCIA	Consejo Departamental de Educación de Caazapá
OBJETIVO	Colaborar con el mejoramiento de la calidad educativa del departamento. Es un espacio de participación, planificación, coordinación y articulación de políticas y acciones educativas de diferentes sectores y actores. Fue creado en el 2013 y formalizado según Resolución 5860/14 del Ministerio de Educación y Ciencias

APORTES A LA EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL	• Elaborar y actualizar un diagnóstico de la situación educativa departamental. • Delinear políticas educativas locales en base a la realidad y la necesidad. • Concertar líneas de acción con el gobierno Municipal y promover la participación de todos los actores locales. • Elaborar el currículo departamental, basado en el currículo nacional, y promover la adecuación curricular en todos los niveles de implementación. • Elaborar el anteproyecto del presupuesto educativo para el departamento. • Elaborar el calendario escolar departamental. • Establecer líneas de acción para la racionalización y optimización de los recursos en el departamento. • Apoyar la implementación del Plan de la Reforma Educativa en las instituciones educativas del departamento. • Promover la participación de municipios, padres de familia, gremios docentes y otras organizaciones. • Apoyar al Coordinador Departamental de Supervisores, a los Supervisores Técnico-Pedagógicos y Administrativos.
PROCESO PARA CONCRECIÓN DE LA EXPERIENCIA	• El Ministerio de Educación y Ciencias crea los Consejos Departamentales de Educación en el año 2000. • La Gobernación y la Coordinación de Supervisiones con apoyo de Juntos por la Educación, a través del proyecto «La educación primero, todos por Caazapá», financiado por la Unión Europea, capacita a los actores educativos del departamento y estos eligen a sus representantes. • Se conforma en el mes de noviembre de 2013 • Se aprueba la creación del CDE por Resolución Ministerial N°5860/14
PARA CONOCER MÁS DE LA EXPERIENCIA	www.gobcz.gov.py teléfono: 0542 232277 int. 27

TÍTULO DE LA EXPERIENCIA	Consejos Distritales de Educación de Caazapá Creados en los distritos de Tres de Mayo, Tavai, Fulgencio Yegros y Gral. Morinigo.
OBJETIVO	Facilitar el análisis y la gestión de políticas e innovaciones educativas a nivel distrital de acuerdo con los lineamientos de la política nacional y adaptados al contexto local. Los Consejos Distritales de Educación son organizaciones territoriales sin fines de lucro, de carácter consultivo, estratégico educativo, de apoyo y asesoramiento para las demás entidades que lo integran a nivel distrital. Los Consejos Distritales son liderados por la Intendencia Municipal y las Supervisiones Educativas.
APORTES A LA EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL	• Realizar diagnósticos periódicos del funcionamiento de las instituciones y de los indicadores educativos del distrito. • Elaborar y actualizar en forma permanente el Plan Educativo Distrital tomando en consideración la realidad local. • Presentar proyectos educativos, gestionar recursos para la implementación y acompañamiento del Plan Educativo Distrital. • Proponer y consensuar una política socioeducativa y cultural para el distrito. • Elaborar las capacidades distritales basados en el currículo nacional y departamental; y promover la adecuación curricular. • Apoyar el proceso de identificación y análisis de las inversiones de infraestructura para la potenciación de instituciones educativas (micro planificación). • Gestionar becas para directivos, docentes, estudiantes y padres de la comunidad. • Instituir premios a nivel distrital a la excelencia educativa para docentes, estudiantes, cooperadoras escolares, etcétera.
PROCESO PARA CONCRECIÓN DE LA EXPERIENCIA	• El Consejo Departamental de Educación entre sus funciones promueve la creación de las instancias educativas a nivel territorial. • Supervisiones educativas, con apoyo del Consejo Departamental, visitan a los intendentes municipales para conocer el interés y la factibilidad de crear los Consejos Distritales. • Reunión estratégica entre supervisores y la intendencia municipal para coordinar la primera convocatoria a actores claves. • Elaboración del borrador del reglamento interno del Consejo Distrital de Educación y lista de actores educativos del territorio. • Convocatoria y constitución de los Consejos Distritales de Educación.
PARA CONOCER MÁS DE LA EXPERIENCIA	Municipalidad de Tres de Mayo, teléfono: (0547) 250 221 Municipalidad de Tavai, (0544) 270 615. Municipalidad de Gral. Morinigo, (0544) 275 328 Municipalidad de Fulgencio Yegros, (0545) 254 226



Referencias bibliográficas

- BOLTANSKI, L. Y THEVENOT E. (1991). El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal
- DEMELENNE, Dominique (2010) Análisis del proceso de Reforma Educativa en Paraguay in Realidad Social del Paraguay – II. CEADUC, UCA, Asunción. pp.594-630.
- INGRID Jung (1994) “Propuesta de formación del maestro bilingüe” en Foro Educativo Lima Peru.
- GUERRERO, Guido. La gestión educativa en establecimientos educacionales eficientes. CIDE 1998.
- MOKATE Karen M. Gerencia para Resultados y el proceso de planificación organizacional y programática. Curso INDES, Asunción mayo 2007.
- PAQUAY Leopold. (1995). Les pratiques de formation à l'enseignement au coeur de la formation professionnelle des futurs enseignants. UCL. Louvain-La-Neuve, EDUC.
- PERRENOUD PHILIPPE (1996). Enseigner agir dans l'urgence décider dans l'incertude. ESF, Paris.
- PAQUAY Leopold (1995). Les pratiques de formation à l'enseignement au coeur de la formation professionnelle des futurs enseignants, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica, département EDUC.
- CATTONAR B. y MAROY C. (2004). Les effets des politiques scolaires sur la (dé) professionnalisation des enseignants in L'école six ans après le décret mission. GIRSEF Louvain-La-Neuve.
- Actas de Reuniones del Consejo Departamental de Educación de Caazapá 2015-2017.
- Formulario de Solicitud de Subvención del Programa Actores no estatales y Autoridades locales en el desarrollo. Línea presupuestaria: 2103-01. Instrumento de Cooperación al Desarrollo (ICD). “La Educación primero - Todos por Caazapá”.
- Juntos por la Educación. Sistematización La experiencia Caazapá. Implementación de innovaciones pedagógicas en el aula, una experiencia a gran escala en el departamento de Caazapá (Documento Borrador).
- Plan Educativo Departamental 2014-2018 Ñamopu'a Caazapá.
- Reglamento Interno del Consejo Departamental de Educación Departamento de Caazapá 2014-2018, aprobado en julio 2014.



TEKOMBO'E
HA MBATEKUAA
MOTENONDEHA
MINISTERIO DE
EDUCACIÓN
Y CIENCIAS

TETĀ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL
Jajapo. Rande raperá ko'ága guive
Construyendo el futuro hoy



Juntos por la
Educación



UNIÓN EUROPA