



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Resolución N° 8634*

**POR LA CUAL SE APRUEBA EL MANUAL DE SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DE LOS EDUCADORES Y LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LOS NIVELES DE EDUCACIÓN INICIAL, ESCOLAR BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA, DEPENDIENTES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA, CON FINES DE VALIDACIÓN.**

Asunción, 24 de junio de 2016.

**VISTO:** El Memorándum VES N° 619/2016 de fecha 21 de junio de 2016, presentado por el señor Gerardo Gómez Morales, Viceministro de Educación Superior de esta Secretaría de Estado, y;

**CONSIDERANDO:** Que, a través del mismo remite el proyecto de Resolución "Por la cual se aprueba el Manual de Seguimiento a la Gestión de los Educadores y las instituciones educativas de los niveles de Educación Inicial, Escolar Básica y Educación Media dependientes del Ministerio de Educación y Cultura, con fines de validación";

Que, el Ministerio de Educación y Cultura establece como uno de los ejes fundamentales de la Agenda Educativa 2013 - 2018 el aseguramiento de la calidad de la educación, y una de las estrategias establecidas para el efecto, es el seguimiento a la gestión que realizan los educadores, como de las instituciones educativas, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades, para que en consecuencia se elaboren planes de mejora;

Que, el citado material contribuirá en el fortalecimiento de la gestión de los educadores y de las instituciones educativas, a fin de elevar la calidad en la prestación del servicio público e imprescindible de la educación;

Que, las manifestaciones expuestas, se hallan sustentadas en las previsiones de la Constitución Nacional, en su CAPÍTULO VII "De la Educación y de la Cultura"; la Ley N° 1.264/98 "General de Educación", en sus Artículos 10 inc. n, 19, 20, 21, 22, 109, 110, 118, siguientes y concordantes; la Ley N° 1.725/2001 "Que Establece el Estatuto del Educador", en sus Artículos 11, 12, 13, 22, 41 inc. c, siguientes y concordantes, el Decreto N° 468/2003 "Por el cual se reglamenta la aplicación de la Ley N° 1725, del 13 de setiembre de 2001, del Estatuto del Educador" en sus Artículos 1, 27, 28, 49 y 62, el Plan Nacional de Educación 2024 y el Plan Educativo 2021;



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Resolución N° 8634*

**POR LA CUAL SE APRUEBA EL MANUAL DE SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DE LOS EDUCADORES Y LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LOS NIVELES DE EDUCACIÓN INICIAL, ESCOLAR BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA, DEPENDIENTES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA, CON FINES DE VALIDACIÓN.**

-2-

Que, el Artículo 18 de la Ley N° 1264/98 "General de Educación", dispone: "...Las funciones del Estado, en el ámbito de la educación, se ejercen por medio del Ministerio de Educación y Cultura...", concordante con su Artículo 91 que establece: "...La autoridad superior del ramo es el Ministro responsable de la organización y funcionamiento del Ministerio de Educación y Cultura...".

**Por tanto, en ejercicio de sus atribuciones legales,**

**LA MINISTRA SUSTITUTA DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

**RESUELVE:**

- 1°.- **APROBAR** el Manual de Seguimiento a la Gestión de los Educadores y las instituciones educativas de los niveles de Educación Inicial, Escolar Básica y Educación Media, dependientes del Ministerio de Educación y Cultura, con fines de validación; conforme al anexo que forma parte de la presente Resolución.
- 2°.- **FACULTAR** a la Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador, a desarrollar los instrumentos evaluativos correspondientes.
- 3°.- **DEJAR** sin efecto todas las disposiciones anteriores y contrarias a la presente Resolución.
- 4°.- **COMUNICAR** y archivar.

**María del Carmen Giménez Sivulec**  
**MINISTRA SUSTITUTA**





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

-3-

# MANUAL DE SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DE LOS EDUCADORES Y DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

"Por la mejora de la calidad educativa..."

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO PROFESIONAL DEL  
EDUCADOR



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 4 -

**Paraguay. Ministerio de Educación y Cultura**

**Queda hecho el depósito que establece la Ley N° 1328/98**

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS 2016  
Ministerio de Educación y Cultura

**Manual de seguimiento a la gestión de los educadores y de las instituciones educativas**

"Por la mejora de la calidad educativa..."

Ministerio de  
Educación y Cultura.  
Año: 2016

Queda hecho el depósito que  
establece la Ley N° 1328/98

TODOS LOS DERECHOS  
RESERVADOS 2016

**Ministerio de Educación y  
Cultura (MEC)**

15 de Agosto E/Gral. Díaz y

Haedo

Edificio Ramón I. Cardozo (ex

BNT), 5º Piso

Tel. (021) 444493

Unidad de Comunicaciones

Tel. (021) 452 793

Industrias Gráficas.....

Primera impresión, 2016

Asunción - Paraguay

*Se autoriza a citar o reproducir parte o todo el contenido del presente documento, siempre y cuando se mencione la fuente.*



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

-5-

**Horacio Manuel Cartes Jara**  
Presidente de la República

**Enrique Riera Escudero**  
Ministro de Educación y Cultura

**María del Carmen Giménez Sivulec**  
Viceministra de Educación para la Gestión  
Educativa

**Gerardo Gómez Morales**  
Viceministro de Educación  
Superior

**Pablo Antonio Rojas Acosta**  
Director General de Educación Inicial y Escolar Básica

**Sonia Mariángeles Domínguez Torres**  
Directora General de Desarrollo  
Profesional

**Arnaldo Ramón Liuzzi Velázquez**  
Director General de Educación Media

**María Rossana Cardús Sanguines**  
Directora de Evaluación de  
Instituciones Formadoras de Docentes

**Ramón Aníbal Iriarte Casco**  
Director General de Educación Técnica y Profesional

**Patricia Josefina Lugo Esquivel**  
Directora de Evaluación de  
Desempeño del Educador



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-6-

## PRESENTACIÓN

El Ministerio de Educación y Cultura (MEC), como uno de los ejes de la política educativa y en concordancia con el Plan 2021 "La Educación que queremos para la generación de los Bicentenarios" y el Plan Nacional de Educación 2024 "Hacia el Centenario de la Escuela Nueva de Ramón Indalecio Cardozo", establece en su Agenda Educativa 2013-2018 "El aseguramiento de la calidad de la educación", para ese efecto viene desarrollando diferentes estrategias, una de ellas lo constituye el fortalecimiento del sistema nacional de evaluación a fin de contar con información confiable, para la toma de decisiones tendientes siempre a la mejora.

En esta línea, se incorpora en la Agenda Educativa el Programa denominado "Sistema de evaluación para el aseguramiento de la calidad con base en una política pública de evaluación integral", la línea de acción correspondiente al programa incluye el diseño y la formalización de la política pública de evaluación del sistema educativo.

En este marco, se desarrolla la evaluación de los aprendizajes, la evaluación en el contexto de los Concursos Públicos de Oposición para el acceso a los diferentes cargos del Sistema Educativo Nacional, la evaluación del desempeño de los educadores y la evaluación de las instituciones educativas, consolidando de este modo una política eficaz, que permita contribuir y asegurar servicios educativos integrales en el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el capital humano de las organizaciones, generando así la transformación de las instituciones educativas de todos los niveles, para responder a las demandas de la sociedad actual.

La educación es un derecho humano fundamental, como bien público y social, el servicio debe ser garantizado en las instituciones educativas y, para ello, es necesario orientar los esfuerzos para instalar una cultura evaluativa orientada a la mejora continua, puesto que la evaluación es la herramienta que brinda información sobre las

*QR*



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-7 -

acciones que se realizan, permitiendo así reencausarlas si fuere necesario. Las instituciones educativas constituyen unidades funcionales donde interactúan todos los elementos que operan en el sistema. Su análisis es clave para comprender los procesos educativos que los caracterizan: el papel del director, del docente, equipo técnico y administrativo, estudiantes, familias, la calidad de los aprendizajes y el clima institucional.

En esta línea, el Ministerio de Educación y Cultura presenta el Manual de seguimiento a la gestión de los educadores y de las instituciones educativas. En el mencionado documento, se brinda en detalle las orientaciones para realizar el seguimiento a gestión de las instituciones educativas, la gestión de los directivos y la gestión pedagógica de los docentes.

El presente manual es un instrumento valiosísimo para mejorar la calidad de la gestión docente, directiva e institucional y ofrecer así a la sociedad paraguaya una educación acorde a los procesos de cambios y las nuevas exigencias sociales, en el terreno científico, cultural, laboral, económico y tecnológico.

Ministro



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 8 -

## DESCRIPCIÓN

EL MANUAL DE SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DE LOS EDUCADORES Y DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS "Por la mejora de la calidad educativa...", es un documento que se encuentra organizado en tres apartados, y que a continuación se detallan:

### APARTADO I, Seguimiento a la gestión de las instituciones educativas

En el mismo se presenta el proceso de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas de Educación Inicial, Escolar Básica y Nivel Medio", organizado en los capítulos siguientes:

#### Capítulo I

- Referencias teóricas sobre la evaluación institucional.

#### Capítulo II

- Modelo de gestión institucional aplicado por el Ministerio de Educación y Cultura

#### Capítulo III

- Dimensiones, componentes y criterios.

#### Capítulo IV

- Descripción del manual de evaluación institucional: autoevaluación institucional, plan de mejora, mirada externa y certificación.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 9 -

## **APARTADO II, Seguimiento a la gestión de los directivos de instituciones educativas**

En este apartado se presenta el proceso de seguimiento a la gestión de directivos de instituciones educativas. El mismo está organizado en los siguientes capítulos:

### **Capítulo I**

- Marco Referencial de la Evaluación de Desempeño Directivo

### **Capítulo II**

- Evaluación de Desempeño Directivo

### **Capítulo III**

- Etapas del proceso de la evaluación

### **Capítulo IV**

- Casos Especiales

## **APARTADO III, Sistema de seguimiento pedagógico al docente**

En este apartado se presenta el sistema de seguimiento a la práctica pedagógica del docente de instituciones educativas. El documento está organizado en:

### **Capítulo I**

- Finalidades, funciones y características del sistema de acompañamiento pedagógico

### **Capítulo II**

- Marco referencial

### **Capítulo III**

- Acompañamiento pedagógico



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-10 -

#### Capítulo IV

##### - Casos especiales

Al respecto, la intención de tener un documento que integren los mecanismos de seguimiento a la gestión de los educadores y de las instituciones educativas, es la de contar con una herramienta que evidencie en forma integral (holístico): el funcionamiento de la institución, la labor y liderazgo del directivo y la acción pedagógica del docente en la concreción de las políticas educativas del país. Asimismo, las informaciones que arrojen servirán para tomas de decisiones en el contexto de mejora de la calidad educativa.



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-11 -

**A  
P  
A  
R  
T  
A  
D  
O  
1**

**Seguimiento a la gestión de las  
instituciones educativas**



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-12 -

## ÍNDICE

### Introducción

#### Capítulo I: Reseñas teóricas sobre la evaluación institucional.

- 1.1. Calidad de las Instituciones Educativas
- 1.2. Evaluación. Definición y Conceptos
- 1.3. Evaluación institucional. Características de la evaluación de establecimientos educativos.
- 1.4. La autoevaluación
- 1.5. Propósitos de la Autoevaluación
- 1.6. Caracterización de un plan de mejora
- 1.7. La mirada externa

#### Capítulo II: Modelo de gestión institucional propuesto por el Ministerio de Educación y Cultura.

- 2.1. Antecedentes e importancia de la propuesta
- 2.2. Enfoque y Modelo del Manual de seguimiento

#### Capítulo III: Dimensiones, componentes y criterios.

- 3.1. ¿Cómo se organiza la matriz?
- 3.2. Relación entre dimensiones, componentes, criterios e indicadores
- 3.3. Descripción de las dimensiones de la evaluación.
  - 3.3.1. Propósitos institucionales.
  - 3.3.2. Gestión Administrativo-financiera y Prevención de Riesgos
  - 3.3.3. Gestión del Talento Humano y Gobierno Institucional
  - 3.3.4. Gestión Pedagógica Curricular.
  - 3.3.5. Clima Institucional y vinculación Socio-comunitaria
- 3.4. Descripción de los componentes del manual por dimensión.

#### Capítulo IV: Descripción del manual de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas: autoevaluación institucional, plan de mejora y mirada externa.

- 4.1. Propósito
- 4.2. Objetivos para los actores educativos
- 4.3. Foco de análisis del mecanismo
- 4.4. Ámbito de aplicación
- 4.5. Carácter
- 4.6. Principios generales de la evaluación institucional
- 4.7. Etapas del Manual de seguimiento a las Instituciones Educativas



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

-13 -

- 4.7.1. Autoevaluación institucional
  - 4.7.1.1. Conformación del Comité de Autoevaluación Institucional
  - 4.7.1.2. Funciones del Comité de Autoevaluación
  - 4.7.1.3. Compromisos y normas de conducta del Comité de Autoevaluación Institucional.
  - 4.7.1.4. Duración del trabajo del Comité de Autoevaluación
  - 4.7.1.5. Fases del Proceso de Autoevaluación
  - 4.7.1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.
  - 4.7.1.7. Evaluación de la matriz de calidad.
  - 4.7.1.8. Esquema básico del informe institucional
  - 4.7.1.10. Emisión de juicios de la evaluación institucional.
- 4.7.2. El plan de mejora.
- 4.7.3. Mirada externa.
  - 4.7.3.1. Definición de mirada externa
  - 4.7.3.2. Perfil de los miembros de la Comisión Externa
  - 4.7.3.3. Objetivos de la mirada externa
  - 4.7.3.4. Conformación del Equipo de la Comisión Externa
  - 4.7.3.5. Fases de la mirada externa
  - 4.7.3.6. Certificación de la calidad de la institución.
  - 4.7.3.7. Vigencia de las certificaciones
- 4.8. Responsables del proceso evaluativo y funciones

**Glosario técnico**

**Bibliografía**

**WEBGRAFÍA**

**Anexos**



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-14-

## INTRODUCCIÓN

El diseño e implementación del seguimiento a la gestión de las instituciones educativas de los niveles de Educación Inicial, Escolar Básica y Educación Media se encuentran enmarcado en la Agenda Estratégica 2013 – 2018, como ya se mencionaba más arriba, y constituye la línea estratégica que responde al Programa “Sistema de Evaluación tendiente al aseguramiento de la calidad con base en una política pública de evaluación integral de las instituciones educativas dependientes del Ministerio de Educación y Cultura.”

En ese contexto, el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) propone un documento que integra dimensiones, componentes, criterios e indicadores a fin de verificar si las instituciones cumplen con los requerimientos de calidad exigidos.

El manual propuesto pretende identificar debilidades y fortalezas de la institución de manera integral con el objetivo de elaborar planes que apunten a la mejora institucional. No tiene fines punitivos, es decir, no está asociado al cierre de instituciones educativas.

En efecto, este tipo de evaluación institucional lleva implícita la emisión de juicios que tienen por propósito la toma oportuna de decisiones.

El cuestionamiento principal es: ¿Qué procesos se realizan en las instituciones educativas que obstaculizan o facilitan la calidad de servicios educativos ofrecidos en la misma? Consiguientemente el manual planteado es de gestión institucional, entendida como la integración de procesos de todos los actores intervinientes.

La metodología empleada es de enfoque mixto: cualitativo, porque analizará evidencias en base a observaciones y entrevistas abiertas a los diferentes actores y cuantitativo porque compilará datos estadísticos sobre los ejes de calidad, eficiencia y



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-15-

equidad, por medio de la recopilación de documentos u otras informaciones referidas al director, EGIE, ACEs, estudiantes, docentes, personal técnico, administrativo, infraestructura, recursos de apoyo a la docencia, vinculaciones, entre otros.

Por ello, "Más allá y por encima de esa función de apoyo a la toma de decisiones, la evaluación constituye un elemento fundamental para obtener y difundir una información clara, objetiva y fiable acerca del estado del sistema educativo y de sus componentes. Dicha función resulta irrenunciable en una sociedad democrática, para la cual la educación de las jóvenes generaciones constituye y una tarea de gran importancia".<sup>1</sup>

Este manual de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas de Educación Inicial, Escolar Básica y Nivel Medio, constituye una respuesta del gobierno al sistema educativo, en el marco de políticas dirigidas a mejorar la calidad de establecimientos educativos.

*R*

<sup>1</sup>Ruiz, José María (2004) Como Hacer una Evaluación de Centros Educativos. Madrid



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-16-

## CAPÍTULO I

**Reseñas teóricas sobre la evaluación institucional**

Al hablar de evaluación institucional se hace necesario remitirse al concepto de calidad educativa, que se tiene como referencia, ya que ella es la que orienta el tenor de la evaluación y la que valida la orientación y medidas que se pretende dar a lo considerado.

**1.1. Calidad de las Instituciones Educativas**

En opinión del equipo elaborador, el concepto que más se acerca a lo que se anhela dentro de las instituciones educativas de Paraguay, es la que menciona Delia Azzerboni y Ruth Harf "Una institución educativa que ofrece calidad es aquella que es capaz de llevar a cabo lo que tiende a formar sujetos autónomos, libres y dotados de las herramientas, de los conocimientos necesarios para pensar y construir una sociedad más justa, democrática e igualitaria, a partir de la consideración de sus aspectos sociales, políticos, culturales y económicos".<sup>2</sup> A partir de este concepto precisamos de instituciones educativas que puedan hacer una intervención integral en los estudiantes con estrategias globales según el contexto interno y externo que tenga la institución educativa.

**1.2. Evaluación. Definición y Conceptos**

El término evaluación en el contexto educativo, se puede definir a partir de los siguientes conceptos:

Delia Azzerboni y Ruth Harf lo definen como:

<sup>2</sup>Azzerboni, Delia. Harf, Ruth (2010) Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Bs. As. Argentina.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-17-

"Proceso por el cual se obtiene información, se elabora y se produce información y se proporciona y distribuye información". Información útil y necesaria para juzgar alternativas de decisión, es decir para tomar decisiones que incidan en la situación educativa de alumnos, docentes, escuelas y sistema educativo en general".<sup>3</sup>

Coincide con este concepto de proceso, la UNESCO, que define a la evaluación como "El proceso de recogida y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para permitir a los actores interesados tomar las decisiones que se impongan para mejorar las acciones y los resultados."

Ángel Pérez lo define de la siguiente manera:

"Proceso de recogida y provisión de evidencias, sobre el funcionamiento y evolución de la vida en el aula y la escuela sobre la base de las cuales se toman decisiones sobre la posibilidad, efectividad y valor educativo del currículum. La evaluación más que medir, intenta valorar".<sup>4</sup>

Desde estas perspectivas la evaluación es concebida como un proceso de recogida de datos para la toma de decisiones pedagógicas a través de un plan de mejora y como rendición de cuentas públicas de las escuelas y colegios.

### **1.3. Evaluación institucional. Características de la evaluación de establecimientos educativos**

La Institución Educativa es "Una organización social, con el alcance que habitualmente tiene este término, es un organismo con una geografía y una ordenación del tiempo y de las responsabilidades, con objetivos a alcanzar y medios

<sup>3</sup>Idem anterior

<sup>4</sup> Pérez Gómez, Ángel y otros (1985) La evaluación: su teoría y su práctica. Venezuela



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-18-

racionales para tal fin. Todo regulado por un código de normas implícitas y explícitas".<sup>5</sup>

La evaluación de las instituciones educativas es una práctica que suscita debates y controversias ya que entran en juego diferentes factores, principalmente quien realiza la evaluación. Según Contrera Ríos<sup>6</sup> la evaluación institucional consiste en la toma de datos de proceso y producto para tomar decisiones en el centro evaluado. Desde el interior del centro se plantean los planes de mejora y se lleva a la institución a un estado de reflexión-acción constante a partir del mismo inicio de la evaluación interna.

Se evalúa institucionalmente para conocer la situación del Centro, detectar las principales dificultades que se presenten, facilitar la aplicación de modelos educativos innovadores, teniendo como meta final la calidad educativa. La autoevaluación institucional permite además medir el ejercicio de la autonomía y de capacidad de autodesarrollo de los miembros de la institución a ser evaluada.

Características de la evaluación de establecimientos educativos: según José M. Ruiz<sup>7</sup>

- Cada establecimiento educativo tiene una historia propia e irrepetible lo que nos hace centrarnos en su contexto.
- Atendemos a la calidad de procesos pues el objetivo no es solo la comparación de resultados.

<sup>5</sup>Ulloa, Fernando (1989) Psicología de las Instituciones. Revista Argentina de psicoanálisis. Buenos Aires

<sup>6</sup>Contrera Ríos, Cristina. [http://www.dfpd.edu.uy/departamentos/cs\\_educacion\\_phf/documentos/MEC-Art..pdf](http://www.dfpd.edu.uy/departamentos/cs_educacion_phf/documentos/MEC-Art..pdf)

<sup>7</sup>RUIZ, José María (2004) Cómo hacer una evaluación de centros educativos. Narcea S.A. de ediciones, Madrid.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-19-

- La participación de todos los componentes del establecimiento educativo es básica, sus aportaciones son la base de la interpretación de lo que sucede en ella.
- Debemos contrastar métodos ya que estamos ante fenómenos complejos que no se captan solo con instrumentos de una clase (cualitativo-cuantitativo)
- Fomenta el diálogo e investigación sobre la educación y la enseñanza.
- Intervienen agentes externos e internos.

Para la mirada interna de las instituciones o centros educativos se tienen en cuenta dos aspectos: la calidad y la eficiencia<sup>8</sup>. Los indicadores de calidad (cualitativos) son: eficacia: aptitudes para el logro de objetivos, relevancia y pertinencia, promoción de valores, contribución a la calidad de la vida humana, satisfacción y desempeño de sus estudiantes. Los indicadores de eficiencia (cuantitativos) son: eficiencia terminal, índices de transición, cobertura y equidad, costo-efectividad, costo-utilidad, costo-beneficio y certificación. En consecuencia, debe evaluarse: los procesos administrativos, los procesos organizativos, los procesos técnicos, el desempeño profesional del personal docente y directivo, las relaciones interpersonales, el ambiente físico del establecimiento, las relaciones de la institución con la comunidad, etc.

Según Juana María Sancho Gil (Revista Aula, 1992. Barcelona), existen cuatro motivos para evaluar: primero para pronunciar un juicio sobre el valor de la propia acción; el segundo hace referencia a su aporte para ayudar a los que toman las decisiones y son responsables de decidir una política de actuación; el tercer motivo se configura como una función política, es un esfuerzo para obtener información

<sup>8</sup> Álvarez, Isaías. Romay, María de la Luz (2015) Cultura de evaluación y desafíos para el desarrollo de las instituciones educativas. Editorial LIMUSA SA. México



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-20-

políticamente significativa, sobre las consecuencias de las acciones y en cuarto lugar considera la evaluación como generadora de conocimientos para todos.

#### 1.4. La autoevaluación

También descripta como mirada interna, pues, es aquella que se realiza desde la propia institución, y siempre con la misma finalidad, que es de mejorar la calidad educativa. Este último es considerado un término ambiguo ya que cada persona considera que algo es de calidad, en muy diferentes formas. No obstante, hay consensos en el ámbito educativo que tienen que ver con la inclusión, la eficiencia y satisfacción de los usuarios de los servicios educativos.

La mirada interna o autoevaluación nos informa de un proceso surgido de la necesidad de reflexionar desde el propio contexto, por parte de los propios agentes involucrados en él, sobre el valor y alcance de las actividades desarrolladas. Su propósito, como cualquier otra modalidad, se orienta hacia la obtención de la información considerada más relevante en el interior de un proceso o de una situación cualquiera. Sin embargo, el hecho de que sea autoevaluación supone una diferencia sustancial con otros modos de evaluar. Se trata de que tanto el proceso como la metodología y la información obtenida se realiza, se elabora y se contrasta desde las propias necesidades, desde los valores y el punto de vista de los mismos agentes y desde la función social que éstos realizan.

Pedro Lafourcade, describe como proceso de autoevaluación institucional al "estudio que los miembros de un centro educativo efectúan sobre el mismo, con el objeto de precisar sus problemas, determinar déficits, indagar los factores que los producen, y en general, programar lo necesario para contribuir a su mejoramiento".



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-21-

Consideramos, como el principal factor de éxito en toda autoevaluación la participación y al compromiso que asumen todos los agentes educativos de la institución. Desde el momento inicial de la autoevaluación se percibe a la institución educativa como un sistema que se mueve hacia el cambio positivo con el involucramiento de todos y en vistas a un solo objetivo: la mejora continua de la institución.

### **1.5. Propósitos de la Autoevaluación**

Serafini (2001) sostiene que la autoevaluación tiene dos objetivos básicos: "Promover la "autoconciencia institucional" y facilitar la toma de decisiones para la transformación o mejora institucional. Esto es, ayuda a la institución a reflexionar y a valorar su propósito fundamental, las metas y objetivos derivados de éste, a conocer el éxito honesto y real, a explorar modos y medios para mejorar la eficiencia y efectividad tanto educativa como operativa y a prepararse mejor para responder a las cambiantes y crecientes demandas de la sociedad a la que sirve, es proveer un diagnóstico de la realidad institucional e iniciar un proceso de implementación del Plan de Mejora en la institución.

La autoevaluación institucional debe entenderse como un proceso que: se fundamenta en recursos metodológicos válidos y en información confiable; congrega el trabajo y la participación de la comunidad educativa, toma en cuenta fortalezas y debilidades y las considera adecuadamente, corresponde a la realidad en cuanto a las proyecciones futuras, identifica y pone en práctica acciones específicas respondiendo a criterios de evaluación adecuados, explícitos y aceptados que permitan alcanzar, mantener y mejorar los niveles de calidad necesarios para el pleno desarrollo del proyecto educativo institucional, incluso que está abierto a una mirada externa.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-22-

Las conclusiones y recomendaciones de un proceso de autoevaluación constituyen un antecedente fundamental y esencial para los procesos de mejora, pues, los resultados obtenidos permite orientar los procesos de gestión de la calidad: evaluación institucional, planificación, implementación de medidas, control y seguimiento y nuevamente, evaluación y control de la calidad, tal como lo propone Mackensie (1969).

Los propósitos fundamentales son:

- Aporta información válida para la toma de decisiones.
- Da una visión global de la situación al momento de la institución.
- Sirve de base, para iniciar el proceso de la evaluación externa.
- Proporciona herramientas válidas para la mejora de la calidad educativa.

El proceso de autoevaluación concluye en un plan de mejora.

#### 1.6. Caracterización de un plan de mejora

Un plan de mejora es la implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de la institución, basadas en las debilidades resultantes, plasmadas en objetivos claros y alcanzables, el cual se constituye en un proceso de mejora continua, y por tanto, es una de las principales etapas a desarrollar dentro del proceso evaluativo<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> [www.meduca.gob.pa/files/files/SECE](http://www.meduca.gob.pa/files/files/SECE)



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-23-

La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la participación de todos los agentes responsables pertenecientes a la comunidad educativa.

En el plan de mejora se toman decisiones estratégicas de cambios que deben incorporarse a las diferentes áreas de la institución para que sean traducidos en mejores funciones. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles sucesos no previstos.

Para su elaboración será necesario constituir los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para lograrlos.

El Plan de Mejoras permite<sup>10</sup>:

- Reconocer las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Considerar su viabilidad.
- Determinar prioridades en las líneas de acción.
- Ajustar las estrategias a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad educativa a mejorar el nivel de calidad.

### 1.7. La mirada externa

Es aquella que se realiza por agentes externos a la Institución Escolar. Para llevar a cabo esta etapa, se definen pautas o criterios generales que con el tiempo y la

<sup>10</sup> Kells, 1997; Díaz Barriga, 1994; Santos Guerra, 1993; Nevo, 1995; CNA, 1997y 1998.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-24-

experiencia se irán enriqueciendo y reformulando. Cada caso requerirá una específica adecuación de la evaluación externa a sus particularidades.<sup>11</sup>

En el caso de este proceso de seguimiento a la gestión institucional, la mirada externa se ceñirá a verificar, acompañar y guiar a los diferentes actores hacia la reflexión de las fortalezas y debilidades.

Existen diferentes definiciones de la evaluación institucional que legitiman diferencias acerca de lo que es o debería ser la evaluación externa y de cómo llevarla a cabo, Arturo de la Orden (2002):

Para Cronbach (1963) es la "recogida y utilización de información para tomar decisiones acerca de un programa educativo". Esta toma de decisiones supone una orientación a la acción.

Nuria Borrell (1995) apunta dos definiciones. Por una parte, la de Comisión Técnica de Evaluación Generalitat de Cataluña: "hacer análisis valorativos a partir de los cuales se pueden introducir mejoras, consolidarlas y hacerlas duraderas". Por otra parte, la de J. Mateo (1987) que la describe como un proceso contextualizado mediante el cual recogemos, analizamos e interpretamos información relevante orientada a la toma de decisiones.

Se concluye que la mirada externa es el proceso por el cual un equipo, comité o comisión externa a la institución, verifica in situ que el establecimiento educativo cumpla con los criterios de calidad establecidos en el manual de seguimiento a la

<sup>11</sup><https://ifmpedagogia.files.wordpress.com/.../evaluación-institucional>





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-25-

gestión de las instituciones educativas aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura, y con los propósitos institucionales declarados en el proyecto educativo institucional. El Equipo que realiza la mirada externa debe dar cuenta de la calidad, es decir, emitir un juicio de valor acerca de la institución y recomendaciones para la mejora.

②



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-26-

## CAPÍTULO II

**Modelo de gestión institucional propuesto por el MEC****2.1. Antecedentes e importancia de la propuesta<sup>12</sup>**

El manual de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas surge de la necesidad de realizar un monitoreo general y gradual del funcionamiento de las escuelas y colegios del país. Lo que se evalúa es la gestión institucional en forma integral. Este manual pretende servir de normativa básica para universalizar la autoevaluación en las instituciones de gestión oficial, privada y privada subvencionada de todo el país.

El propósito de toda mirada interna a la institución debe ser siempre recomendar acciones orientadas a la mejora. En este caso, la autoevaluación la realizan los propios actores de la institución y son los mismos, quienes, mediante debates, acuerdos y/o consensos, asesoran las diferentes actividades que pudieran permitir identificar las fortalezas y debilidades de la institución.

El logro de ese objetivo se basa en la información pertinente y oportuna que se pueda brindar, sobre la realidad de la institución, con el fin de mejorar los resultados.

Por ello, apuntamos a la necesidad de fomentar y desarrollar la cultura de autoevaluación de forma participativa y democrática, en los diferentes agentes que intervienen en el proceso educativo. Una cultura que pueda enriquecerse con las

<sup>12</sup> Normativas varias emanadas desde el Ministerio de Educación y Cultura. Paraguay.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-27-

demás modalidades y mecanismos de evaluación de la calidad educativa establecidos por el Estado.

La educación entendida como un bien público y derecho humano fundamental, establecido en la Constitución Nacional, es considerada como un tema central de la acción del Estado y de la sociedad, en consecuencia su gestión está regida por La Ley N° 1264/1998 General de Educación, que actualmente cuenta con un marco orientador el cual es la Agenda Educativa del Ministerio de Educación y Cultura 2013-2018, que pone acento en el aseguramiento de la calidad y retoma el esfuerzo propuesto en el Plan Nacional de Educación 2024.

En lo que refiere a evaluación institucional se encuentra vigente el Mecanismo de Licenciamiento de Instituciones Formadoras de Docentes cuyo objetivo fundamental es el de promover la transformación de las Instituciones Formadoras de Docentes en centros de excelencia académica, donde se formen educadores con sólida formación intelectual y moral, de cuya labor profesional y compromiso pedagógico, dependen la formación integral de niños, niñas y jóvenes que acuden a los centros educativos del país y dar respuesta a los retos y compromisos educativos regionales asumidos en el MERCOSUR.

Asimismo, se realiza actualmente el seguimiento a la gestión de los Coordinadores Departamentales de Supervisiones Educativas, Supervisores Educativos, ganadores de concurso y asignados de todo el país<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Ministerio de Educación y Cultura (2015) Manual de Evaluación de desempeño de Coordinadores Departamentales de Supervisiones Educativas y Supervisores Educativos. Dirección de Evaluación de Desempeño del Educador. MEC, Asunción.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-28-

En ese contexto, y con el propósito de lograr el cumplimiento de los mencionados preceptos legales, el MEC, a través de la Dirección de Evaluación de Instituciones Formadoras de Docentes, dependiente de la Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador, lideró la elaboración del Manual de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas que servirá de orientación y apoyo a los directivos, equipo técnico, administrativo, docentes, estudiantes y padres de familias de las diferentes instituciones educativas del país, que buscan mejorar en forma continua la calidad educativa local.

## 2.2. Enfoque y Modelo del seguimiento a la gestión de las instituciones educativas

Un modelo de evaluación institucional completo deberá considerar una serie de componentes básicos sobre los cuales reflexionar para estimar la forma en que se concretará la participación y cuáles serán sus características<sup>14</sup>.

En ese contexto, se propone el enfoque de *gestión institucional*, dirigida a establecer el valor del centro educativo, asumiendo un modelo centrado en la eficacia de los procedimientos del profesorado, del director, sobre la eficiencia y el clima institucional, implicando un mayor interés en la autorreflexión. La concepción actual de la evaluación de los sistemas educativos exige un esfuerzo superior al realizado hasta el momento. Su diseño implica una concepción global e integral, ya que las tareas educativas no pueden reducirse al rendimiento de los alumnos, sino que han de abarcar también programas, currículum, profesorado, centros, administración, investigación, innovación, otros; y se considera integrada puesto que cada uno de los ámbitos deben aportar datos de complementariedad a todos los demás, nada subsiste

<sup>14</sup>Océano (2000): Manual de la Educación. Océano Grupo Editorial España.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-29-

en forma independiente sino que guarda relación con todos los demás elementos del sistema educativo<sup>15</sup>.

El Ministerio de Educación y Cultura como ente rector de los establecimientos de Educación Inicial, Escolar Básica y Educación Media, reafirma como uno de los objetivos de la evaluación el fomento de prácticas internas de mejora y la participación de sus actores. Así se establece la aplicación del modelo *para el cambio*, pues la mirada interna a los centros debe proporcionar base para la corrección y mejora, y se desenvuelve con los criterios la *valoración transaccional*.

Considera básico analizar el clima institucional constituido por personas y roles que operan como fuerzas internas que deben ser comprendidas y explicitadas para romper con la resistencia al cambio que es común en un proceso de innovación (modelo Getzels). La evaluación transaccional busca analizar la problemática y describirla de modo a convertirla en un objeto de apreciación.

El sujeto de evaluación para el cambio es el sistema, no los clientes servidos por el sistema. Se preocupa más por las variables sociales, psicológicas y por los aspectos de comunicación. La información evaluativa es continuamente retroinformada al sistema con el propósito de transformar la energía de los conflictos originados por el cambio (que en primer lugar afecta a los roles de la persona) en actividades que sean productivas al sistema. Busca clarificar los roles en las persona<sup>16</sup> involucradas en el cambio y no producir información nueva ni determinar causalidad. Además, la evaluación institucional forma parte de todo el proceso educativo. No se puede separar el marco social que lo envuelve, así como los factores que coexisten en

<sup>15</sup> Idem anterior.

<sup>16</sup> Herrera, Rafael (1982) Evaluación del Centro Educativo. Bartolomé Yankovic Nola y grupo de especialistas colaboradores del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Proyecto Multinacional de Evaluación 1980-1981. Ministerio de Educación de Chile - OEI. Rafael Herrera Editor. Santiago, Chile.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-30-

el sistema. Al decir de Herrera, el centro educativo está compuesto de cinco subsistemas básicos que la constituyen en lo que es: así se tienen las metas y valores, el subsistema técnico, psicosocial, el estructural y el subsistema administrativo. Todos ellos deben trabajar por la evaluación continua, la retroalimentación, el mantenimiento equilibrado y la eficiencia.

Por ello, la mirada externa puede ser promovida desde las instancias internas o externas del Centro Educativo, orientada al desarrollo del personal y a la mejora consiguiente del sistema. Los pasos principales de la valoración transaccional son: determinar el problema y visualizar la necesidad de cambio, lograr la legitimación por parte de agencias externas, se confrontan posiciones y resultados con ayuda de especialistas, se realiza una prueba piloto con el sector más comprometido y realmente entusiasmado con el cambio (aquí el factor de éxito se logra cuando surge el apoyo y estímulos de logro para quienes se han lanzado a la propuesta de cambio) y luego se desarrolla e implementa el plan de evaluación. El programa consigue ir mejorando en la medida en que se consideran limitaciones señaladas por los opositores como incorporar sugerencias constructivas de los participantes. Las respuestas a las críticas y consultas son exploraciones o más cuestionamientos, en vez de los clásicos mecanismos de defensa tratando de dar explicaciones o cerrándose a la propuesta sin analizarla.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-31-

## CAPÍTULO III

**Dimensiones, componentes, criterios e indicadores para el seguimiento a la gestión de las instituciones educativas**

**3.1. ¿Cómo se organiza la matriz?**

La matriz de indicadores está organizada en base a dimensiones y componentes.

Cada componente que se constituye en el factor a ser considerado para el plan de mejora, cuenta con un criterio de calidad. Dicho criterio describe el cumplimiento mínimo deseado para que el componente sea considerado cumplido.

**3.2. Relación entre dimensiones, componentes, criterios e indicadores**

Dimensiones: son los cinco grandes ámbitos de gestión institucional a evaluar en las instituciones educativas.

Componentes: son los aspectos esenciales de las dimensiones de gestión educativa que influyen en mayor o menor grado en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Criterios: son descripciones de los logros esperados en cada componente. Definen específicamente la calidad de gestión educativa deseada.

Indicadores: son evidencias verificables, cualitativas y cuantitativas, referidas a cada uno de los componentes que, considerados en forma conjunta, determinan el cumplimiento de los criterios.

Para la valoración de cada indicador se tendrá en cuenta un sencillo esquema dicotómico con las respuestas SI o NO. En caso de que se requiera alguna aclaración, se prevé una casilla de observaciones al pie de cada listado de indicadores por componente.

B



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-32-

### 3.3. Descripción de las dimensiones.

**3.3.1. Propósitos institucionales:** dan cuenta de la visión y misión institucional acorde con el ideal educativo y los principios que la sustentan. Estos propósitos se enuncian en diversos documentos entre los cuales resaltan el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual. El proyecto educativo institucional explicita los objetivos, las metas, las estrategias y los recursos con que cuenta la institución en respuesta a las expectativas y necesidades de la comunidad educativa (escuela y contexto sociocomunitario). Describe los medios que orientan su gestión y quehacer a fin de dar cumplimiento a la misión y los propósitos para los cuales fue creada la institución.

Técnica a ser utilizada para la evaluación de Propósito institucional: Análisis documental.

Instrumento: lista de cotejo

Medios de verificación: Proyecto Educativo Institucional y Plan Operativo Anual.

**3.3.2. Gestión administrativa-financiera y prevención de riesgos:** se refiere a la forma en que la institución gestiona, organiza sus necesidades y conserva sus bienes: infraestructura en general y prevención de riesgos en todas las instalaciones, contemplando además la previsión de accesos y espacios acordes a una población inclusiva. La institución educativa requiere de una eficiente administración, efectiva gestión y una organización con delineamientos claros a fin de optimizar los recursos disponibles y llevar a cabo los fines y propósitos de la Educación Paraguaya.

Técnicas a utilizar: análisis documental

Instrumento: cuestionario

Medios de verificación: libros de caja, rendición de cuentas de la dirección escolar y de las Asociaciones de Cooperadora Escolar, plano edilicio y plano de prevención de





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-33-

riesgos, normativas vigentes, reglamento interno, manual de funciones de cada institución, informes sobre construcciones edilicias y observación del ambiente físico de la institución.

**3.3.3. Gestión del talento humano y gobierno institucional:** la institución educativa está conformada por un equipo directivo, docente, técnico y administrativo. La manera en que se organiza el gobierno interno de cada estamento y las relaciones laborales existentes entre ellos, es lo que define la gestión del talento humano. Se define el perfil de acuerdo al servicio que ofrecen garantizando el acceso, la permanencia y la calidad educativa del estudiante. El personal administrativo y de servicio está en conocimiento y está de acuerdo con las políticas de gobierno de la institución y trabaja para el cumplimiento de los mismos.

Técnicas: análisis documental, entrevistas, observación.

Instrumentos: cuestionario y lista de cotejo.

Medios de verificación: cuadro de personal, organigrama, fluxograma, estatutos de cada estamento, libros de actas y horarios de clases.

**3.3.4. Gestión pedagógica curricular:** se refiere a todos los elementos que hacen a los procesos pedagógicos, actores y modelos educativos desde el proyecto curricular hasta los procesos de mejora, evaluación y seguimiento de los aprendizajes de cada estudiante.

Técnicas: análisis documental, entrevistas, observación.

Instrumentos: cuestionario y lista de cotejo.

Medios de verificación: Proyecto curricular institucional; proyecto áulico, plan diario, proyectos pedagógicos, planilla de calificaciones, resúmenes de rendimiento académico, registro de círculos de aprendizaje y jornadas de capacitación.

2



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-34-

**3.3.5. Vinculación socio comunitaria y clima institucional:** en esta dimensión se observa la manera en que la institución educativa genera vínculos con toda la comunidad educativa y otros sectores gubernamentales y no gubernamentales, con la finalidad de optimizar el servicio educativo y la formación integral de los estudiantes. Entendemos por clima institucional la convivencia escolar, la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de alumnos y alumnas. Se observan componentes como: empatía, comunicación, liderazgo, cooperación entre pares, vinculación con otras personas, resolución de conflictos.

Técnicas: la observación participante y análisis documental.

Instrumento: lista de cotejo.

Medios de verificación: cuestionarios aplicados a los diferentes actores, proyectos, convenios, actas de reunión,

### 3.4. Descripción de los componentes por dimensión

#### 3.4.1. Dimensión Propósitos institucionales

##### 3.4.1.1. Componente: Proyecto Educativo Institucional

**Criterio:** nuestra institución cuenta con un proyecto educativo institucional que refiere la visión y misión institucional, así como la planificación, implementación y evaluación de la gestión escolar. Presenta el panorama completo de la institución en las diferentes dimensiones que la componen. El proyecto educativo es una proyección del Plan Nacional de Educación 2024 y del Plan Estratégico de Educación 2013-2018 y además se construye con la participación de todos los involucrados.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-35-

**3.4.1.2. Componente: Plan Operativo Anual**

**Criterio:** el plan operativo anual está definido en base al PEI y se visualiza en él, el ideal educativo de la institución. El POA fue construido participativamente y detalla las actividades y responsables de cada actividad y cada etapa. El POA refleja las intenciones de calidad expresadas en el PEI. Se observa un seguimiento sobre el cumplimiento de las actividades del POA.

**3.4.2. Dimensión Gestión administrativo-financiera y prevención de riesgos****3.4.2.1. Componente: Gestión administrativa**

**Criterio:** como institución rendimos cuentas de lo actuado, al igual que controlamos la rendición de cuentas de los diferentes grupos. Prevemos mecanismos de control para el cuidado y mantenimiento del local escolar

**3.4.2.2. Componente: Gestión financiera**

**Criterio:** como institución gestionamos los recursos necesarios para la construcción del local escolar proveyendo de todas las instalaciones necesarias para su normal funcionamiento. Agregamos espacios que optimizan la tarea de cada uno de los estamentos. Gestionamos la provisión de materiales, mobiliario, insumos básicos de la institución.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-36-

**3.4.2.3. Componente: Infraestructura y equipamientos**

**Criterio:** las instalaciones de nuestra institución son amplias, satisfacen para la cantidad de personas que asisten a ella diariamente. Se visualizan señaléticas que indican los diferentes departamentos y aforos de las mismas. Cuenta con equipamientos adecuados a los usos y cantidad de usuarios. Los equipos son reparados o renovados constantemente. Se cuenta con aulas, laboratorios, centro de recursos del aprendizaje (CRA), espacios recreativos, sanitarios, cantina, etc. Cuenta con un plan de mantenimiento y/o ampliación de la infraestructura.

**3.4.2.4. Componente: Prevención de riesgos**

**Criterio:** nuestra institución está preparada para acciones de contingencia, posee salidas de emergencia, rampas de acceso, extintores y otras instalaciones y equipamientos para casos de accidentes, desastres ecológicos, etc. Se cuenta también con un plan de contingencia y con protocolos en casos de emergencias.

**3.4.3. Dimensión Gestión del talento humano y gobierno institucional****3.4.3.1. Componente - Organización institucional**

**Criterio:** nuestra institución se organiza en departamentos acordes a la necesidad, para el cumplimiento de las metas educativas. Su organigrama establece claramente la relación entre las personas y se nota el cumplimiento organizado de sus funciones. Las instancias internas como ACE, EGIE, consejo de profesores y consejo de estudiantes se encuentran funcionando plenamente. Hay una sinergia en cuanto al rol que cada uno de los miembros cumple.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-37-

**3.4.3.2. Componente Gestión del talento humano: equipo directivo, equipo docente, equipo administrativo y alumnado**

**Criterio:** nuestra institución tiene un alto nivel de atención a todos los talentos humanos, confluyen las funciones de directivos, docentes, personal administrativo y de servicios para el cumplimiento de los fines de calidad educativa a los que fueron asignados. Todos conocen sus funciones, así como sus deberes y derechos. El estudiantado asiste a la institución con convencimiento de su rol principal en ella y en los desempeños que le corresponde como parte de la institución. Existe una conciencia de cuerpo entre todos los recursos humanos y alumnado. Los directivos valoran los esfuerzos individuales y colectivos que llevan a la excelencia. Existen evidencias de que el docente cumple su función tutorial.

**3.4.4. Dimensión Gestión pedagógica curricular**

**3.4.4.1. Componente Planificaciones pedagógico-curriculares: proyecto curricular institucional, proyecto áulico, proyecto educativo de área académica**

**Criterio:** nuestra institución se avoca principalmente a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los docentes cuentan con una formación inicial idónea, se capacitan constantemente para lograr atender las necesidades de los alumnos en todo momento. Los procesos de clase son planificados y ejecutados, de acuerdo al programa establecido. Se realizan adecuaciones curriculares que dan cuenta del interés de los docentes y directivos a mejorar constantemente sus desempeños. El proyecto de área académica integra a las diferentes asignaturas, convergen en un objetivo común. Las evaluaciones se dan en proceso y producto. Existen proyectos áulicos formulados en forma completa y pertinente. Los indicadores de mejora de los aprendizajes son controlados. Se realizan planes de mejora en cada área. Los padres de familia son informados de los resultados académicos de sus hijos y reciben recomendaciones en casos necesarios.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-38-

**3.4.4.2. Componente: Orientación del proceso de enseñanza**

**Criterio:** nuestra institución posee docentes responsables en su función que planifican convenientemente y en base a las directivas curriculares, realizan constantemente evaluaciones y sobre ellos planes de mejora pedagógica. Los procesos de aprendizaje son monitoreados en cada etapa y los estudiantes conocen las expectativas que se tienen sobre la calidad de los aprendizajes de los mismos. Nuestros docentes utilizan metodologías modernas de enseñanza y mantienen así al grupo de estudiantes a la vanguardia de los saberes.

**3.4.5. Dimensión: Vinculación socio-comunitaria y clima institucional****3.4.5.1. Componente: Proyectos comunitarios y relaciones interinstitucionales**

**Criterio:** nuestra institución se abre a la comunidad a través de proyectos comunitarios e interinstitucionales, se promueve el trabajo cooperativo aportando a la comunidad el espacio necesario para el desarrollo de actividades diversas en beneficio de todas las personas del contexto geográfico, se realizan convenios interinstitucionales de modo a poder ejecutar los proyectos institucionales. Dichas gestiones se realizan en el marco de la democracia y permite a los estudiantes a tener experiencias que lo vinculen con el medio en el que está inserta la institución. La cultura comunitaria y societal se integran a la cultura institucional permitiendo la simbiosis que ayude a los estudiantes y maestros apropiarse de los saberes cotidianos para beneficio propio y de las familias.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-39-

**3.4.5.2. Componente: Relaciones humanas, valores y actitudes**

**Criterio:** nuestra institución cuenta con un clima institucional adecuado. Los miembros se respetan. Hay a un trato cortés pero firme por parte de los directivos y docentes. Los diferentes grupos humanos tienen sentido de pertenencia a la institución y la defienden. Se cuida el aspecto físico, higiene, cuidado de mobiliarios, orden. Los miembros fomentan actitudes y valores propios de los principios de la institución.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-40-

## CAPÍTULO IV

**Descripción del proceso de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas:  
autoevaluación institucional, plan de mejora, mirada externa y certificación**

**4.1. Propósito**

El Ministerio de Educación y Cultura propone la evaluación institucional con la intención de instalar la cultura de la autoevaluación de manera que cada institución pueda mirarse como en un espejo y fijar rumbos institucionales.

**4.2. Objetivos de la evaluación institucional para los actores educativos****4.2.1 General:**

Promover e instalar la cultura de la autoevaluación para la mejora continua de la gestión en las instituciones educativas del país en los diferentes niveles y ciclos, de modo a impactar positivamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**4.2.2 Específicos**

- Realizar reflexiones individuales y colectivas, sobre las acciones cotidianas de la comunidad educativa institucional a la que pertenece.
- Establecer procesos evaluativos que apunten al mejoramiento continuo de la gestión institucional en todas sus dimensiones.
- Reorientar acciones para la construcción de planes de mejora que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.
- Estimular el compromiso de todos los demás miembros en la elaboración de nuevas acciones institucionales.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-41-

**4.3. Foco de análisis.**

Constituye el foco de interés la institución educativa. La implementación del proceso de evaluación institucional se llevará a cabo con las instituciones educativas de los niveles de Educación Inicial, Escolar Básica y Media de los diferentes contextos y sectores, que se presenten de manera voluntaria al proceso.

**4.4. Ámbito de aplicación**

Establecimientos educativos de Educación Inicial, Escolar Básica y Educación Media de gestión oficial, privada subvencionada y privada en sus diferentes contextos. En relación a la población, si varias instituciones educativas funcionan en un mismo predio en horarios coincidentes, realizarán una sola evaluación, pues, la evaluación es institucional, y, en el caso de que funcionen en turnos diferentes, con diferentes autoridades en el mismo predio, se realizará una evaluación por institución y por nivel.

**4.5. Carácter**

El carácter de la evaluación Institucional para la mejora continua es voluntario para las instituciones educativas. Es decir, cada institución decidirá cuando presentarse al proceso de autoevaluación. Dicho proceso contemplará los aspectos formal, constructivo, correctivo y necesario de la institución, direccionada a visualizar los logros y debilidades en las diferentes dimensiones del marco institucional. El proceso comprende la autoevaluación institucional, construcción e implementación de un plan de mejora y la mirada externa.

**4.6. Principios generales del proceso.**

De modo a establecer las condiciones en las que se realiza la evaluación, se mencionan los principios generales que la rigen<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> Piatti de Vazquez, Lilia ((1996) Manual de Evaluación. Editora Litocolor SRL Asunción, Paraguay.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-42-

- Integralidad: se considerará la institución como un todo.
- Continuidad: la mirada como un proceso continuo.
- Individualidad: cada institución evaluada tiene una conformación singular y necesidades propias.
- Cientificidad: la evaluación podrá ser replicada en cualquier ámbito educativo en las condiciones previstas.
- Diferencialidad: la evaluación se realizará utilizando diferentes medios de verificación para la triangulación de datos.
- Finalidad: tendrá esta evaluación el objetivo de mejora institucional.
- Criticidad: evaluación que busca la actitud crítica de los mismos actores educativos evaluados.
- Cooperación: evaluación establecida sobre la base de cooperación total.

#### 4.7. Etapas del proceso de seguimiento a las instituciones educativas

El proceso de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas de los niveles de Educación Inicial, Escolar Básica y Educación Media se realiza a través de la evaluación y distinguen tres:

La primera etapa está asociada a un proceso de autoevaluación institucional, en donde la institución debe identificar fortalezas y debilidades referentes a sus propósitos institucionales, organización, administración, implementación del currículum, talentos humanos, vinculaciones y acciones que inciden en su desarrollo y mejora institucional.

Se inicia con la preparación de los actores a través de la sensibilización a todos los agentes intervinientes de la comunidad educativa, a través de varias reuniones



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-43-

previas en las que se presentarán las fases de la evaluación y los materiales a ser utilizados.

La autoevaluación a su vez contará con etapas de organización y planificación, desarrollo, redacción del informe y elaboración del plan de mejora. Para el efecto, se conformará un comité de autoevaluación que estará integrado por miembros del Equipo de Gestión Institucional Educativa, quienes tendrán la tarea de mirar internamente la institución, recoger informaciones, aplicar cuestionarios, procesar y analizar los resultados para posteriormente proponer el plan de mejora institucional. Luego de la conformación del comité de autoevaluación se prevé una capacitación de los mismos por los técnicos de nivel central.

Posteriormente el diagnóstico institucional según la matriz establecida en el Manual de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas, se aplica los cuestionarios a los diferentes actores educativos, se recogen evidencias institucionales y se analizan los resultados obtenidos luego se elabora el informe.

La siguiente fase de la autoevaluación consiste en elaborar un plan de mejora acorde a las debilidades detectadas.. En esta fase, se contará con el apoyo del/los supervisor/es educativos y equipo técnico quienes acompañarán y monitorearán el avance del plan de mejora.

En la siguiente etapa, se conformará una comisión externa integrada por supervisores educativos involucrados en el proceso, directores de instituciones educativas de la zona y representantes de sindicatos. Dicho comité se encargará de verificar las acciones realizadas por el comité de autoevaluación, contrastará el informe de autoevaluación con las evidencias institucionales y con las entrevistas a los diferentes actores institucionales. Además, verificará la viabilidad y pertinencia del plan de mejora.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-44-

La intención de la evaluación institucional es la mejora de la calidad educativa de la propia institución, no tendrá carácter punitivo ni se tomarán decisiones administrativas al respecto.

La aplicación del manual de seguimiento a la gestión de las instituciones educativas se llevará a cabo en las instituciones educativas, en una primera etapa, a través de capacitaciones in situ a la comunidad educativa y al comité de autoevaluación institucional por parte del equipo técnico del nivel central a fin de que los mismos puedan apropiarse de la metodología. Posteriormente el comité se encargará de generar informaciones, analizar y recolectar datos.

Una vez concluida la etapa de autoevaluación el comité entregará al supervisor/es educativo/s sus informes elaborados en referencia al análisis de las diferentes dimensiones y el plan de mejora. El supervisor conjuntamente con su equipo técnico tendrá/n la responsabilidad de acompañar y monitorear el cumplimiento del mismo. El tiempo máximo para el cumplimiento del plan de mejora es de dos años, al término del primer año el/los supervisor/es deberá/n elaborar un informe pormenorizado de los avances del plan de mejora y remitir a la instancia correspondiente. Pasado el tiempo fijado para la implementación del plan de mejora, el comité de autoevaluación solicitará a través de la supervisión educativa de su zona la visita de la comisión externa quien tendrá la tarea de verificar la veracidad de las documentaciones generadas en el proceso de autoevaluación y el cumplimiento del plan de mejora. Una vez analizado, comprendido y evidenciado el proceso llevado a cabo en la institución deberá emitir recomendaciones al respecto.

#### 4.7.1. Autoevaluación Institucional

La valoración interna tiene por objetivo primordial la mejora del centro y la monitorización de los procesos de innovación y de cambio.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-45-

La autoevaluación es la mirada interna que hacemos de las acciones pedagógicas curriculares y administrativas de la institución. Durante esta etapa nos abocamos a valorar las evidencias y realizar la autorreflexión a fin de obtener un diagnóstico de la realidad institucional e iniciar un proceso de implementación del Plan de Mejora en la institución.

La autoevaluación es un proceso permanente y dinámico de mejora continua en el que se identifica el nivel de logro de la gestión educativa de la Institución y las acciones necesarias para lograr alcanzar los criterios esperados. Debe entenderse como un proceso que:

- Se fundamenta en recursos metodológicos válidos y en información confiable.
- Congrega el trabajo y la participación de la comunidad educativa.
- Toma en cuenta fortalezas y debilidades y las considera adecuadamente.
- Corresponda a la realidad en cuanto a las proyecciones futuras.
- Identifique y ponga en práctica acciones específicas respondiendo a criterios de evaluación adecuados, explícitos y aceptados que permitan alcanzar, mantener y mejorar los niveles de calidad necesarios para el pleno desarrollo del proyecto educativo institucional
- Esté abierto a una mirada externa.

En este proceso de autoevaluación participan todos los miembros de la Comunidad Educativa desarrollando una mirada común, honesta y reflexiva sobre las acciones institucionales.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-46-

Esta etapa se inicia con la planificación, que implica establecer cronograma de trabajo del comité de autoevaluación, luego la información y sensibilización a todos los actores de la comunidad educativa, a través de varias reuniones previas en las que se presentarán las fases o etapas de la evaluación, objetivos, propósitos, actores involucrados, materiales a ser utilizados y el impacto o repercusión que tendrá en la institución educativa. Estas actividades deben ser planificadas y organizadas por el director/a de la institución y los miembros del equipo de gestión institucional educativa. Esta fase constituye la parte fundamental del proceso pues es importante realizar varias reuniones informativas con los diferentes actores involucrados ya sea de manera separada o conjunta haciendo hincapié en los objetivos del proceso, la importancia de tener una gestión de calidad y los beneficios e impacto que traen consigo el proceso de autoevaluación en la institución educativa.

#### **4.7.1.1. Conformación del comité de autoevaluación**

Para el inicio de la autoevaluación debe conformarse un comité integrado por miembros del Equipo de Gestión Institucional Educativo según normativas vigentes (Director, un representante docente, un representante de estudiantes, un representante de padres, un representante de la comunidad en la que está inserta la institución), quienes tendrán la tarea de analizar internamente a la institución, recoger informaciones, aplicar cuestionarios, realizar entrevistas, procesar y analizar los resultados para posteriormente proponer el plan de mejora institucional.

Las personas que forman parte del comité deben reunir ciertas características que les facilite realizar la tarea propuesta. A continuación, presentamos las características deseables:

- Habilidad para comunicarse de manera efectiva.
- Predisposición para trabajar en equipo.
- Actitud de compromiso para con la institución





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-47-

- Reconocimiento profesional y personal en el caso del director y representante del plantel docente.
- Reconocimiento personal de los padres.
- Reconocimiento personal y académico del representante de los estudiantes.

Conformado el equipo, para iniciar la tarea el comité de autoevaluación debe capacitarse, en primera instancia por un equipo técnico central del Ministerio de Educación y Cultura, luego auto-capacitarse revisando a profundidad la matriz de calidad que se utilizará durante todo el proceso. Familiarizarse con las dimensiones, criterios, indicadores, medios de verificación y actores a quienes se debe realizar las diferentes consultas.

La capacitación y auto capacitación puede durar un mes o más, luego es importante elaborar un cronograma y plan de trabajo de manera a planificar las actividades a realizar.

Una vez que hayan revisado y comprendido los procesos a realizar deben convocar a una o varias reuniones con toda la comunidad educativa a fin de informar y sensibilizar sobre las actividades que hay que realizar. En esta reunión se informará sobre las características e importancia de la autoevaluación, la necesidad de conformar un equipo de trabajo o comité y las funciones que deben desempeñar.

#### **4.7.1.2. Funciones del comité de autoevaluación institucional**

El comité de autoevaluación debe estar comprometido y familiarizado con los procesos, pues, es el responsable de organizar y conducir la autoevaluación en la institución. Este equipo debe conocer y reconocer bien el mecanismo de gestión, su metodología y herramientas de manera tal a contar con los conocimientos suficientes para dirigir la planificación y ejecución del proceso con el mayor acierto.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-48-

En concordancia con el material proporcionado por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, las funciones de un comité de autoevaluación son<sup>18</sup>:

- Organizar y planificar el proceso de autoevaluación en su institución.
- Sensibilizar a la comunidad educativa sobre el proceso de autoevaluación, motivándolos a participar. La sensibilización es permanente.
- Involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en las actividades propias de la autoevaluación, si es necesario, invitándolos a integrar equipos de apoyo para tareas específicas.
- Conducir la aplicación de instrumentos y recogida de información, así como el análisis de los resultados, la elaboración del plan de mejora y la redacción del informe final.
- Comunicar y difundir en la comunidad educativa los avances y resultados de la autoevaluación de manera transparente.
- Realizar el seguimiento a la implementación del plan de mejora.

**4.7.1.3. Compromisos y normas de conducta del comité de autoevaluación institucional**

- Conocer profundamente el proceso de valoración definido para el seguimiento institucional de establecimientos educativos de los niveles.
- Asumir el compromiso que implica el proceso de autoevaluación institucional.
- Aplicar el procedimiento establecido por el MEC.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del proceso.

<sup>18</sup>SINEACE (2014) ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Gráfica Jian Lud Print. Lima, Perú.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-49-

- Mantener la confidencialidad de toda la información que reciba en relación a la valoración institucional.

#### 4.7.1.4. Duración del trabajo del comité de autoevaluación

El comité trabajará en equipo todo el tiempo que dure la autoevaluación, es decir desde la planificación y sensibilización, identificación de fortalezas y debilidades, elaboración de informes, socialización de resultados con la comunidad educativa y plan de mejora.

#### 4.7.1.5. Fases del proceso de autoevaluación

#### 4.7.1.6. Gráfico 1: Fases del trabajo del comité de autoevaluación



El proceso de autoevaluación no tiene una duración fija, sin embargo no debe exceder de dos años. Todo dependerá del contexto de la institución educativa, del tiempo invertido en el proceso, la colaboración de los miembros de la comunidad educativa y del dinamismo con que se pueda recolectar y analizar las informaciones institucionales.

**FASE I:** Es la etapa en donde se preparan las acciones a realizar, para ello se elabora un plan de trabajo que comprenda actividades, productos y un cronograma



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-50-

con las fechas en que se desarrollará cada actividad. Este documento permitirá visualizar los resultados a ser alcanzados, tareas, plazo y responsables.

**FASE II:** etapa donde se informa a la comunidad educativa sobre los procesos que implica la autoevaluación, se sensibiliza a los diferentes actores explicando el porqué, cómo, quiénes y beneficios que implicará instalar la cultura evaluativa institucional.

**FASE III:** momento en que se identifican las fortalezas y debilidades de cada uno de los indicadores que integran las diferentes dimensiones, contrastando con las evidencias requeridas. En esta fase se procede a la entrevista a los diferentes actores involucrados dentro del proceso de autoevaluación institucional con un formato preestablecido de cotejo de indicadores.

**FASE IV:** procesamiento y análisis de los resultados encontrados, para ello se utilizará el programa Excel con una tabla dicotómica y un área de observaciones. Posteriormente se elabora un informe con los datos del diagnóstico institucional obtenidos.

**FASE V:** una vez analizada la institución a la luz de los criterios de calidad se debe elaborar el plan de mejora, o sea hacer uso de los datos, acciones y evidencias obtenidas para tomar decisiones. El plan de mejora deberá contener las siguientes partes: indicador que se desea mejorar, resultado previsto, acciones, tiempo, responsables, recursos.

**FASE VI:** Es la última etapa en la que se informa el resultado de la autoevaluación y se difunde el plan de mejora. La comisión debe hacer el esfuerzo



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-51-

para la buena difusión del plan y la prosecución del equipo para avanzar en la mejora de la calidad educativa.

#### 4.7.1.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se llama técnicas de evaluación a los procedimientos o actividades que se realizan con el fin de recoger información sobre el desarrollo de un programa o proyecto<sup>19</sup>. Se refieren al cómo obtener evidencias.

Se llaman instrumentos de evaluación a los medios u objeto utilizados para obtener las informaciones, se refieren al con qué realizar la evaluación. Los instrumentos son los que implementan las técnicas.

Principales técnicas para la recolección de información: observación estructurada o no estructurada (con instrumentos como lista de cotejo, escalas de apreciación, grillas); entrevistas individuales, personales, grupales o colectivas (a través de instrumentos como: guía de entrevistas, cuestionarios); juicio de expertos con personas que posee conocimiento y alto nivel de competencias en los programas o proyectos en cuestión con actividades planificadas convenientemente; investigación documental a través de la consulta de libros, revistas, informes, folletos, actas, etc.; análisis de contenidos: técnica que permite describir rasgos característicos de algún material de comunicación.

<sup>19</sup>Herrera, Rafael y otros (1988) La evaluación en la institución escolar. Planificación del trabajo y presentación del Informe. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas de Chile. Proyecto Multinacional de Evaluación 1980-1981. Ministerio de Educación de Chile - OEI. Rafael Herrera Editor. Departamento de Evaluación. Chile.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-52-

Varias de las técnicas citadas serán utilizadas en el mecanismo de seguimiento y la descarga se hará en una matriz dicotómica con un área de observación para informaciones no contempladas en el instrumento.

#### **4.7.1.8. Evaluación de la matriz de calidad**

Para evaluar los procesos y resultados de las prácticas institucionales, cada indicador del cuestionario, debe contar con evidencias, es decir, documentos, informes, actas, resultados de encuestas y entrevistas, etc., datos que permitan analizar y respaldar los juicios relativos al estado en que se encuentra el establecimiento y las decisiones que se vayan a tomar en los años posteriores. La valoración de cada indicador será a través del cumplimiento de los criterios establecidos por cada dimensión y observaciones cualitativas al margen, de modo a facilitar el análisis de lo obtenido en el proceso de evaluación. La evaluación tendrá un carácter formativo y los indicadores se analizarán en forma cuali-cuantitativa.

En cuanto a la suma de valoraciones de los grupos de actores que participaren como fuente de observación, se estimará la resultante por mayoría simple de valoración de indicadores de todos los sujetos del grupo focal. Ejemplo; si 100 estudiantes son encuestados en la institución, la resultante del indicador será el que obtenga la mayoría más 1, es decir 51 sujetos de 100, como mínimo, será considerado para darle el valor de presencia o ausencia del mismo para la institución.

#### **4.7.1.9. Esquema básico del informe de autoevaluación institucional**

- Informe Institucional: Presentación de la institución evaluada.
- Informe del grado de cumplimiento de las dimensiones: La institución a la luz de los resultados reflexiona sobre el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en las diferentes dimensiones y propone un plan de mejora.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-53-

- Propuesta del plan de mejora: se elabora en base a los indicadores no cumplidos durante el proceso de autoevaluación.

#### **4.7.1.10. Emisión de juicios a la autoevaluación**

Para emitir los juicios evaluativos, el comité de autoevaluación debe analizar el cumplimiento de los criterios establecidos para cada dimensión.

#### **4.7.2. El plan de mejora**

El plan de mejora, como parte del proceso de autoevaluación institucional, es un instrumento de gestión que integra acciones y medidas de cambio atendiendo a las debilidades detectadas en el proceso de autoevaluación. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

La elaboración de dicho plan requiere del respaldo y la participación de todos los agentes responsables pertenecientes a la comunidad educativa teniendo en cuenta el logro de todos y cada uno de los indicadores de gestión institucional. La duración de su implementación es variable, pues depende de la cantidad de acciones de mejora que se requiera, de la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros. En el plan de mejora se toman decisiones estratégicas de cambios que deben incorporarse a las diferentes áreas de la institución para que sean traducidos en mejores funciones.

Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles sucesos no previstos. El plan de mejora constituye medidas de cambio atendiendo a las debilidades detectadas en el



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-54-

proceso de autoevaluación. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

Para su elaboración será necesario constituir los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para lograrlos.

Para lograr un cambio real en la institución educativa, el plan de mejora debe centrarse en las necesidades específicas identificadas luego del proceso de autoevaluación.

José Bernal opina: "El plan de mejora es la finalidad por la que elaboramos y ejecutamos la evaluación. Es su justificación y su sentido. Para qué queremos tener información de lo que hacemos, si no nos sirve para mejorar nuestra situación, ya sea en el ámbito pedagógico o administrativo. Es más, en muchas ocasiones el esfuerzo y tiempo dedicado a la fase del diagnóstico es tan grande que cuando llega el momento de diseñar procesos de mejora ya no queda ni tiempo, ni ilusión, ni deseo. Por lo tanto, cuando se diseñan todas las actuaciones habría que tener en cuenta ya desde el principio esta fase, sin la que todo el proceso no tiene sentido".<sup>20</sup>

Es aconsejable que el plan se elabore con miras a dos años, con metas por etapas y teniendo en cuenta que:

- Las acciones nuevas implementadas, significarán cambios profundos en las prácticas y la cultura institucional y por lo tanto, requieren tiempo para su maduración.
- Algunos resultados de la institución son anuales y, para observar su evolución, necesitan contrastarse entre una etapa y otra.

<sup>20</sup>BERNAL AGUDO, José. (2001). Procesos de Mejora. Y después de la Evaluación, Que..?. Jornadas sobre la "evaluación de centros docentes de Canarias".



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-55-

Es importante señalar que un lapso de dos años no significa que las acciones proyectadas se ejecutarán en el último momento y, que los resultados se revisarán solamente al finalizar el plan. Al contrario, para ir generando innovaciones es necesario asentar desde el inicio un ritmo de trabajo continuo, con metas parciales.

También, es recomendable que los mecanismos sean diseñados de manera que se puedan conocer de forma periódica los logros obtenidos y, así tomar las medidas preventivas y correctivas que aseguren que al finalizar el ciclo propuesto se alcanzarán los resultados proyectados.

El seguimiento del plan de mejora, lo realizarán el supervisor administrativo y pedagógico y equipos técnicos, ambas instancias tendrán la responsabilidad de acompañar y monitorear el cumplimiento del mismo. El tiempo máximo para el cumplimiento del plan de mejora es de dos años, al término del primer año el/los supervisor/es deberá/n elaborar un informe pormenorizado de los avances del plan de mejora y remitir a la instancia correspondiente.

#### **4.7.3. Mirada Externa**

##### **4.7.3.1. Definición de la evaluación o mirada externa**

Nuria Borrell (1995) apunta dos definiciones. Por una parte la de Comisión Técnica de Evaluación Generalitat de Cataluña: "hacer análisis evaluativos a partir de los cuales se pueden introducir mejoras, consolidarlas y hacerlas duraderas". Por otra parte, la de J. Mateo (1987) que la describen como un proceso contextualizado mediante el cual recogemos, analizamos e interpretamos información relevante orientada a la toma de decisiones.

Consideramos que la evaluación externa es el proceso por el cual un equipo, comité o comisión externa a la institución verifica in situ que el establecimiento



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-56-

educativo cumpla con los criterios de calidad establecidos para el seguimiento a la gestión Institucional aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura, y con los propósitos institucionales declarados en el proyecto educativo institucional. Este plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación.

El equipo o comisión externa debe dar cuenta de la calidad, es decir, emitir un juicio de valor acerca de la institución.

#### **4.7.3.2. Perfil de los miembros de la comisión externa**

Los miembros del equipo que integrará la comisión externa deben ser distinguidos profesionales a nivel departamental y local.

#### **4.7.3.3. Objetivos de la mirada externa**

- Verificar el logro de los criterios de calidad de la gestión de la institución educativa.
- Contrastar los informes de autoevaluación con las evidencias presentadas.
- Analizar, interpretar y valorar la consistencia de las evidencias garantizando rigurosidad técnica y transparencia.
- Valorar la viabilidad y pertinencia del plan de mejora.

#### **4.7.3.4. Conformación del equipo de la comisión externa**

La comisión externa estará conformada por las siguientes personas:

- Supervisor Pedagógico o representante del nivel y zona correspondiente.
- Supervisor Administrativo o representante de la zona correspondiente.
- Un director del nivel de la institución que será evaluada elegida por sus pares de la zona.
- Un representante sindical de la zona nominado por su sindicato.

*QR*





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-57-

#### 4.7.3.5. Fases del proceso de evaluación externa

La evaluación externa se desarrolla a través de las siguientes fases:

- a. **Actividades previas a la visita:** en esta fase se planifica y organiza las acciones a realizar, para ello se elabora un plan de trabajo y un cronograma, dicho documento debe contener las fechas de visitas y actividades a realizar durante tres días en la institución. Luego se elige un presidente y secretario y se distribuyen las responsabilidades. Posteriormente se revisa los informes que comprenden la autoevaluación institucional, las evidencias que lo sustentan y el plan de mejora.
- b. **Visita de verificación:** en esta fase se analiza la consistencia de las evidencias (proyecto educativo institucional, plan operativo anual, proyecto curricular institucional, planeamientos y todos los documentos que se estime conveniente) con relación a los criterios de calidad propuestos para el seguimiento de las instituciones educativas, se realiza además entrevista y/o grupos focales con los diferentes actores involucrados en el proceso (comité de autoevaluación, docentes, personal técnico y administrativo, estudiantes y padres de familia). En el caso de que la institución cuente con una cantidad importante de docentes, estudiantes y padres de familia se utilizará una muestra del 30% de la población total.
- c. **Elaboración del informe de evaluación externa:**  
 Una vez terminada la visita, la comisión examina las evidencias recogidas, analiza los resultados del plan de mejora y elabora el informe analizando el grado de cumplimiento de los criterios de calidad en cada dimensión. Dicho informe debe resaltar las fortalezas y debilidades de la institución educativa y las oportunidades para la mejora. Además, es importante remarcar la



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-58-

importancia de continuar en la construcción de una cultura de calidad institucional.

Posteriormente, la comisión tiene diez días para entregar el informe y la recomendación fundada a la instancia correspondiente.

- d. **Entrega del informe final y recomendación** de la comisión externa a la Dirección de Evaluación de Instituciones Educativas en formato impreso (tres copias) y digital (tres CD).
- e. **Comunicación** de la Dirección de Evaluación de Instituciones Educativas, a la institución educativa, sobre la decisión de certificación.

#### 4.7.3.6. Certificación de la calidad de la institución

La certificación es un proceso técnico de evaluación interna y externa, de las fortalezas y debilidades de la gestión escolar mediante la aplicación de procedimientos de autoevaluación y evaluaciones externas. En ese contexto, certificar a las instituciones educativas implica declarar que la gestión de la organización escolar da garantía de que la entidad escolar opera con eficacia.

Será certificada la institución educativa que haya cumplido con el mínimo de los indicadores exigido, según el rango establecido para cada componente.

Las instituciones que no completen el porcentaje establecido en todos los componentes, dependiendo de las debilidades detectadas tendrán un plazo hasta dos años para la mejora institucional.

En el marco del seguimiento para la mejora institucional se pretende, una vez finalizado el proceso de evaluación, certificar a las instituciones que reúnan los



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-59-

criterios de calidad. Las que no cumplieren con los criterios mínimos establecidos en cada componente, podrán optar por una constancia de certificación en proceso.

Para otorgar la certificación, se considerará la cantidad mínima de indicadores a cumplir, en base a una tabla preestablecida por cada dimensión y componente. Cuando las instituciones son certificadas, significa que han alcanzado los mínimos necesarios de criterios de calidad exigidos en cada uno de los componentes.

#### **4.7.3.7. Vigencia de las certificaciones**

La certificación de calidad escolar será expedida por el Ministerio de Educación y Cultura y tendrá una duración de cinco años, posteriormente debe volver a pasar por el proceso evaluativo. En el caso de que la certificación de calidad escolar esté en proceso, la institución escolar tendrá como máximo dos años para remediar o subsanar sus debilidades y posteriormente pasar nuevamente por el proceso de evaluación externa. Durante éste tiempo estará acompañada por las supervisiones Educativas de la zona.

#### **4.8. Responsables del proceso y funciones**

- Comité de autoevaluación institucional: conformado por integrantes del equipo de gestión institucional educativo. Este comité estará encargado de realizar la autoevaluación institucional, los informes y el plan de mejora.
- Comisión externa: estará encargada de realizar el proceso de mirada externa.
- Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador: responsable de la firma de la certificación de la evaluación institucional.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-60-

## GLOSARIO TÉCNICO

1. **Autoevaluación Institucional:** Serafini (2001) sostiene que la autorreflexión tiene dos objetivos básicos: "Promover la "autoconciencia institucional" y facilitar la toma de decisiones para la transformación o mejora institucional".
2. **Calidad de Instituciones Educativas:** "Una institución educativa que ofrece calidad es aquella que es capaz o que tiende a formar sujetos autónomos, libres y dotados de las herramientas, de los conocimientos necesarios para pensar y construir una sociedad más justa, democrática e igualitaria, a partir de la consideración de sus aspectos sociales, políticos, culturales y económicos". Delia Azzerboni y Ruth Harf.
3. **Coherencia:** es la armonización de la propuesta educativa con la identidad institucional, las condiciones del contexto, organización, vinculaciones y la declaración de sus propósitos institucionales.
4. **Comisión Externa:** cuerpo académico que comparten entre ellos la misma disciplina, y poseen conocimientos del lenguaje y estilo de la institución. Integrada por técnicos de la Educación Inicial, Escolar Básica, Inclusiva y Media, Supervisores Educativos involucrados en el proceso, miembros del comité de autoevaluación de instituciones formadoras de docentes y representantes de sindicatos.
5. **Comité de Autoevaluación Institucional:** comisión creada al interior de una institución para organizar, gestionar y aplicar el proceso de autoevaluación institucional.
6. **Componentes:** rasgos o "variables" en los que se divide la "dimensión", y que se tratan en particular con objetivos analíticos. Manifiesta el estado en que se encuentra la institución respecto a la dimensión evaluada.
7. **Criterios:** cualidades que sirven de medios de verificación para el juicio valorativo de las dimensiones. El criterio delimita así un campo de análisis y atributo de valoración.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-61-

8. **Dimensiones:** características funcionales a evaluar en una Institución para fines de Licenciamiento y se instauran los siguientes: propósitos institucionales, Gestión Administrativa, Organizacional y de Finanzas, Gestión Pedagógica Curricular, Vinculación Socio comunitaria, Talentos Humanos e Infraestructura y Recursos Didácticos.
9. **Educación Escolar Básica:** nivel educativo de carácter obligatorio y gratuito de 9 años de duración para niños y niñas de 6 a 14 años, organizado en tres ciclos de tres años cada uno.
10. **Educación Inicial:** nivel desarrollado en dos modalidades escolarizada y no escolarizada. La primera constituida por el jardín maternal, jardín de infantes y pre-escolar para niños y niñas de 0 a 5 años.
11. **Educación Media:** nivel educativo impartido en bachilleratos de 3 años de duración, comprendiendo un Bachillerato Científico y otro Técnico para jóvenes de 15 a 18 años.
12. **Educación Superior:** nivel educativo desarrollado en Universidades e Institutos Superiores de Educación Profesional.
13. **Eficacia:** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
14. **Eficiencia:** se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).
15. **Encuestas:** es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.
16. **Enfoque:** es una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas. Por tanto, un enfoque es un cuerpo de

*MB*



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-62-

conocimiento preexistente, junto con una colección de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos.

17. **Evaluación Externa:** Nuria Borrell (1995) apunta dos definiciones. Por una parte la de Comisión Técnica de Evaluación Generalitat de Cataluña: "hacer análisis valorativos a partir de los cuales se pueden introducir mejoras, consolidarlas y hacerlas duraderas". Por otra parte, la de J. Mateo (1987) que la describen como un proceso contextualizado mediante el cual recogemos, analizamos e interpretamos información relevante orientada a la toma de decisiones.
18. **Evaluación Institucional:** "Proceso de recogida y provisión de evidencias, sobre el funcionamiento y evolución de la vida en el aula y la escuela sobre la base de las cuales se toman decisiones sobre la posibilidad, efectividad y valor educativo del currículum. La evaluación más que medir, intenta valorar". (A.I. Pérez Gómez).
19. **Evaluación:** "Proceso por el cual se obtiene información, se elabora y se produce información y se proporciona y distribuye información". "Información útil y necesaria para juzgar alternativas de decisión, es decir para tomar decisiones que incidan en la situación educativa de alumnos, docentes, escuelas y sistema educativo en general". Delia Azzerboni y Ruth Harf.
20. **Indicadores:** son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permiten medir la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de un proyecto.
21. **Informe de autorreflexión Institucional:** descripción del diagnóstico de la institución donde se destacan fortalezas, debilidades y recomendaciones para el plan de mejora.
22. **Instrumentos:** registro de información que poseen características propias, sirven para recoger informaciones que se requiere para analizar la evaluación de una institución.
23. **Integridad:** hace referencia a la responsabilidad en el cumplimiento de los propósitos institucionales.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-63-

- 24. Mecanismo de seguimiento Institucional:** documento que consigna las normas, procesos, procedimientos e instrumentos que se utilizan en un proceso de evaluación de Instituciones Educativas del Nivel de Educación Inicial, Escolar Básica y Educación Media.
- 25. Metodología:** plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.
- 26. Pertinencia:** es la cualidad de algo (un hecho o unas palabras) cuando conecta con una situación general. Hay pertinencia si una propuesta concreta está relacionada con el tema que se está tratando.
- 27. Plan de Mejora:** planificación acorde a las debilidades detectadas durante el proceso de autoevaluación a fin de rectificarlas en un tiempo estipulado por el Comité de Autoevaluación.
- 28. Proceso:** es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.
- 29. Evaluación:** es el proceso de recopilar información sobre los logros del alumno y sobre su desempeño con la finalidad de darle una estimación para la toma de decisiones.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-64-

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Manuel; LÓPEZ, Juan. (1999). La evaluación del profesorado y de los equipos docentes. Síntesis. Madrid. España.

ÁLVAREZ, Isaías. Romay, María de la Luz (2015) Cultura de evaluación y desafíos para el desarrollo de las instituciones educativas. Editorial LIMUSA SA. México.

AZZERBONI, Delia; HARF Ruth (2010). Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires. Argentina.

BERNAL AGUDO, José. (2001). Procesos de Mejora. Y después de la Evaluación, Que...? Jornadas sobre la "evaluación de centros docentes de Canarias".

CONEA. 2003. Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. Hacia el desarrollo de la calidad de la educación superior ecuatoriana. Ecuador.

CONEA. 2005. Manual de evaluación externa institucional para la acreditación de universidades y escuelas politécnicas. Hacia el desarrollo de la calidad de la educación superior ecuatoriana. Ecuador.

ESTEFANÍA, José Luis; LÓPEZ, Juan. 2001. Evaluación interna del centro y calidad educativa. Editorial CCS. Madrid.

ESTEFANÍA, José Luis; LÓPEZ, Juan. 2001. Evaluación externa del centro y calidad educativa. Editorial CCS. Madrid.

HERRERA, Rafael (1982) Evaluación del Centro Educativo. Bartolomé Yankovic Nola y grupo de especialistas colaboradores del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Proyecto Multinacional de Evaluación 1980-1981. Ministerio de Educación de Chile - OEI. Rafael Herrera Editor. Santiago, Chile.

HERRERA, Rafael y otros (1988) La evaluación en la institución escolar. Planificación del trabajo y presentación del Informe. Centro de Perfeccionamiento,





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-65-

Experimentación e Investigaciones Pedagógicas de Chile. Proyecto Multinacional de Evaluación 1980-1981. Ministerio de Educación de Chile - OEI. Rafael Herrera Editor. Departamento de Evaluación. Chile.

MEC. (2005). Autoevaluación institucional. Proceso de construcción de una cultura de evaluación para la mejora en los institutos de Formación Docente. Programa de fortalecimiento de la Reforma Educativa en el 1º y 2º ciclo de la E. E. B. Formación inicial de maestros.

MEC. (2007). Mecanismo de licenciamiento de instituciones formadoras de docentes. Proyecto de Reforma de la Educación con énfasis en la Educación Media.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (2015) Manual de Evaluación de desempeño de Coordinadores Departamentales de Supervisiones Educativas y Supervisores Educativos. Dirección de Evaluación de Desempeño del Educador. MEC, Asunción.

OCÉANO (2000): Manual de la Educación. Océano Grupo Editorial España.

PÉREZ GÓMEZ, Ángel y otros (1985) La evaluación: su teoría y su práctica. Venezuela.

PIATTI DE VÁZQUEZ, Lilia (1996) Manual de Evaluación. Editora Litocolor SRL Asunción, Paraguay.

RUIZ, José M. (2004). Cómo hacer una evaluación de centros educativos. Narcea Ediciones. Madrid.

SINEACE (2014) ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Gráfica Jian Lud Print. Lima, Perú.

ULLOA, Fernando (1989) Psicología de las Instituciones. Revista Argentina de psicoanálisis. Buenos Aires.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-66-

### WEBGRAFÍA

- <https://fmpedagogia.files.wordpress.com/.../evaluación-institucional>
- [www.dfpd.edu.uy/departamentos/cs\\_educacion\\_phf/documentos/MEC-Art..pdf](http://www.dfpd.edu.uy/departamentos/cs_educacion_phf/documentos/MEC-Art..pdf) Autor: Cristina Contrera Ríos.
- [www.uniremington.edu.co/presencial/calidad-y-acreditacion](http://www.uniremington.edu.co/presencial/calidad-y-acreditacion)
- [www.meduca.gob.pa/files/files/SECE](http://www.meduca.gob.pa/files/files/SECE)



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-67-

**FICHA TÉCNICA- Resolución Ministerial N° 12566/15**

**Coordinación Técnica**

- Sonia Mariángeles Domínguez Torres
- María Rossana Cardús Sanguines

**Equipo Técnico Elaborador**

Sonia Mariángeles Domínguez Torres, María Rossana Cardús Sanguines, Betina Giménez Rojas, Elvira Samaniego de Peralta, Nancy Oilda Benítez Ojeda, Edgar Ramón Reyes Cuellar, Miguelina Ojeda Cano, Patricia Raquel Alvarez Meza, María Luisa Fernández Arévalos, Raquel Cuevas de Portillo, Maura Florencia Otaño Villalba, Sady Patricia Ecurra, Elena Concepción Villalba Cabañas, Hugo, Esteban Lezcano Bogado, Karina Mabel Marecos, Alba Cristina Duré, Georgette María Solange Marendier, Norma Domitila López de Ayala, Melchor Ecurra Denis, Cristina Fernández Martínez, Marta Verónica Dávalos González, Martha Beatriz Ortiz.

**Equipo de Consulta**

- Graciela Favilli, Subsecretaria de la Calidad y Equidad Educativa-MEC-Argentina
- Verónica Nes Pereyra, Dirección Nacional de Gestión Educativa-MEC-Argentina
- Arturo Rivera Aguilar, Especialista en Evaluación e Investigación Educativa, Panamá
- Dora Marisol Lostaunau Ottone, Directora de Evaluación y Acreditación -SINEACE-Perú
- Rossana Benítez Ortiz, Directora de la Inspectoría Salesiana- Departamento de Educación- Paraguay
- Gabriel Insaurralde, Director del Instituto Superior de Estudios Humanísticos y Filosóficos-Paraguay



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-68-

**A  
P  
A  
R  
T  
A  
D  
O**

**SEGUIMIENTO A  
LA GESTIÓN DE  
LOS DIRECTIVOS  
DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS**

**2**



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-69-

**ÍNDICE****PRESENTACIÓN****Capítulo I Marco referencial de la evaluación de la gestión directiva**

- 1.1. Fundamentación
- 1.2. Antecedentes
- 1.3. Marco referencial
  - 1.3. 1. Legal
  - 1.3. 2. Teórico
  - 1.3. 3. Conceptual
    - 1.3.3.1. La figura del directivo
    - 1.3.3.2. Roles y funciones que Desempeña el Directivo en la institución educativa

**Capítulo II Evaluación de la gestión directiva**

- 2.1. Objetivos
  - 2.1.1. General
  - 2.1.2. Específicos
- 2.2. Principios
  - 2.2.1. Objetividad
  - 2.2.2. Transparencia
  - 2.2.3. Participación
  - 2.2.4. Igualdad
  - 2.2.5. Pertinencia
- 2.3. Características de la evaluación
  - 2.3.1. Integral
  - 2.3.2. Sistemática
  - 2.3.3. Acumulativa
  - 2.3.4. Científica
  - 2.3.5. Contextualizada
  - 2.3.6. Crítica
  - 2.3.7. Cooperativa
  - 2.3.8. Formativa
- 2.4. Dimensiones y componentes
  - 2.4.1. Gestión pedagógica
    - 2.4.1.1. Planificación y organización
    - 2.4.1.2. Seguimiento y monitoreo
    - 2.4.1.3. Evaluación
  - 2.4.2. Gestión de desarrollo personal y profesional
    - 2.4.2.1. Responsabilidad profesional
    - 2.4.2.2. Desarrollo personal



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-70-

## 2.4.3. Gestión de la vinculación social

## 2.4.3.1. Participación comunitaria y relaciones interinstitucionales

## 2.4.3.2. Comunicación organizacional

## 2.4.3.3. Clima institucional

## 2.4.4 Dimensión administrativa

## 2.4.4.1. Control

## 2.4.4.2. Información

## 2.5. Marco de criterios

## 2.5.1. Dimensión: Gestión pedagógica

## 2.5.2. Dimensión: Desarrollo personal y profesional

## 2.5.3. Dimensión: Gestión administrativa

## 2.5.4. Dimensión: Gestión de la vinculación social

## 2.6. Procedimientos para la recolección y registro de evidencias

## 2.6.1. Agentes evaluadores que interactúan en el proceso de evaluación

## 2.6.2. Técnica de evaluación

## 2.6.3. Tipos de evaluación, según agentes evaluadores

## 2.7. Medios de verificación (Instrumentos)

## 2.7.1 Cuestionarios

## 2.7.2 Portafolio de evidencias

## 2.8. Recomendaciones para aplicación de la evaluación

## 2.9. Niveles de desempeño

## 2.10. Frecuencia de la aplicación

## 2.11. Ponderación de los resultados

## 2.12. Informe de resultados

## 2.13. Entrevista de devolución de resultados

## 2.14. Plan de desarrollo para la mejora de la gestión

**Capítulo III Etapas del proceso de la evaluación**

## 3.1. Etapas

## 3.2. Cuadro Operacional de las Etapas

**Capítulo IV Casos especiales****Bibliografía****Glosario**



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-71-

## PRESENTACIÓN

El Ministerio de Educación y Cultura, asume que para el desarrollo efectivo de las acciones implementadas en las escuelas, colegios, institutos, otros, es fundamental el liderazgo sostenido, comprometido y talentoso del gestor de las instituciones educativas.

En ese sentido, la evaluación del desempeño del plantel directivo es determinante y ayuda a detectar fortalezas y debilidades de los procesos implementados en la gestión de las instituciones educativas y en base a esa información, establecer planes de mejora, con el fin de fortalecer los conocimientos, el liderazgo y las capacidades del directivo.

El propósito de esta evaluación es instalar un sistema de seguimiento para la mejora continua de la gestión del directivo de instituciones educativas, que permita contribuir y asegurar servicios educativos integrales para el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por tanto, orienta la mejora de la gestión y el liderazgo del Directivo por tener un carácter formativo. No tiene fines punitivos que se asocian a descuentos salariales, desvinculación laboral o estigmatización a los evaluados con dificultades de desempeño.

El presente manual describe los fundamentos y los procedimientos para la aplicación de la evaluación de la gestión directiva, atendiendo las dimensiones de: gestión pedagógica, vinculación social, administrativa, desarrollo personal y profesional, que conforman el Marco de Criterios para el Buen Desempeño Directivo.

Cabe destacar que, este documento por su carácter dinámico continuará nutriéndose con aportes y sugerencias que irán surgiendo desde la presentación y la implementación como plan piloto para validación. Esperamos que se constituya en



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-72-

una herramienta orientadora de los procesos de evaluación y formación, y sobre todo que contribuya a la mejora de la gestión escolar en la institución educativa.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-73-

## CAPÍTULO I

## Marco referencial de la evaluación de la gestión directiva

## 1.1. Fundamentación

La figura del directivo de instituciones educativas como líder y gestor cumple un rol esencial en el sistema educativo: "las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel del sistema como de cada escuela. No se halló un sistema educativo que haya sido transformado sin contar con un liderazgo sostenido, comprometido y talentoso".<sup>21</sup>

Por ello, resalta la importancia del seguimiento a la gestión directiva atendiendo su rol y función en la conducción de una institución educativa, que comprende entre otras cosas "planificar, organizar, conducir, verificar y evaluar las actividades técnicas, pedagógicas y administrativas de instituciones. Así también, la de fomentar e incentivar la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, buscando alcanzar las metas y objetivos de la educación paraguaya"<sup>22</sup>.

Con la evaluación de la gestión del directivo, se pretende acompañar a los gestores educativos institucionales en el cumplimiento de sus funciones, responsabilidades y resultados obtenidos, a través de juicios críticos sobre su conducción institucional (gestión y liderazgo), lo cual permitirá identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento que sirvan de base para delinear acciones que posibiliten el desarrollo personal y profesional con miras al logro de la calidad de los aprendizajes.

La evaluación de la gestión de los directivos de instituciones educativas se concibe como un proceso sistemático y permanente de obtención de datos válidos y fiables, que permite valorar el desempeño de los mismos para la toma de decisiones orientadas al desarrollo profesional, a la mejora de la gestión y por ende el

<sup>21</sup> Septiembre 2007. "How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top", McKinsey & Company, Social Sector Office. [http://www.mckinsey.com/client-service/socialsector/resources/pdf/Worlds\\_School\\_Systems\\_Final](http://www.mckinsey.com/client-service/socialsector/resources/pdf/Worlds_School_Systems_Final).

<sup>22</sup> El Manual de Funciones del Educador de Gestión Departamental e Institucional con Funciones Docentes, Técnicas Y Administrativas. Resolución Ministerial N° 2309/2007



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-74-

mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje de los estudiantes.

## 1.2. Antecedentes

En el mes de agosto del año 2008, con el Decreto Presidencial N° 50, fue creada la Dirección de Evaluación de la Carrera Docente, instancia a la que se delega la responsabilidad de diseñar y aplicar gradualmente el mecanismo de la evaluación del desempeño de los educadores.

En el año 2009, en el Decreto Presidencial N° 3.349 por el cual se modifica parcialmente el Decreto N° 50/2008; la Dirección General de Evaluación de la Carrera Docente cambia de denominación por Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador, sin perjuicio de sus funciones.

A los efectos dar cumplimiento a las normativas, la Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador, a través de la Dirección de Evaluación del Desempeño del Educador ha emprendido la tarea de coordinar acciones tendientes a la construcción, ajustes y aplicación de mecanismos de evaluación de desempeño de educadores.

En ese contexto, se han diseñado, ajustado y aplicado de manera gradual mecanismos de evaluación de desempeño a docentes, supervisores educativos y coordinadores departamentales de supervisiones educativas; y actualmente se aboca a la evaluación de la gestión de los educadores del sistema con funciones directivas y técnicas.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-75-

**1.3. Marco Referencial****1.3.1. Legal**

La Educación en el Paraguay está regida por la Constitución Nacional y otras normativas que en sus artículos fundamentan la actividad educativa, a continuación se presentan las relacionadas con este documento:

En la Ley N° 1264 General de la Educación, menciona en los siguientes artículos:

*Art .10* y sus incisos, donde se definen los principios básicos al que se ajusta la educación.

*Art. 11* "Es educador el personal docente, técnico y administrativo que, en el campo de la educación, ejerce funciones de enseñanza, orientación, planificación, evaluación, investigación, dirección, supervisión, administración y otras que determinen las leyes especiales".

*Art. 13* "El acceso a la carrera de educador profesional requiere que el postulante tenga título habilitante, sea de reconocida honorabilidad y buena conducta y sea idóneo para el ejercicio de la función docente. A los efectos de verificar su idoneidad, podrá ser sometido a pruebas de competencia profesional. En el ámbito de la educación del sector público, el acceso a la carrera de educador profesional se hará en cada caso por concurso de oposición".

*Art. 17* "Se atenderá la autorrealización del docente, su dignificación y su capacitación permanente, atendiendo a sus funciones en la educación y a su responsabilidad en la sociedad".

*Art. 19* "El Estado definirá y fijará la política educativa, en consulta permanente con la sociedad a través de sus instituciones y organizaciones involucradas en la educación, respetando los derechos, obligaciones, fines y principios



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-76-

establecidos en esta ley. La política educativa buscará equidad, la calidad, la eficacia y la eficiencia del sistema, evaluando rendimientos e incentivando la innovación”.

**Art. 20** “El Ministerio de Educación y Cultura, las gobernaciones, los municipios y las comunidades educativas, garantizarán la calidad de la educación. Para ello se realizará evaluaciones sistemática y permanente del sistema y los procesos educativos”.

**Art. 138** “El director es la autoridad responsable de la institución educativa, y quien la dirige y administra.

Las instituciones educativas contarán con personal administrativo y auxiliar competente e idóneo. Sus funciones, derechos y obligaciones quedarán definidos en las leyes, estatutos y reglamentos correspondientes”.

En la Ley N° 5135 de Educación Inclusiva:

**Art. 1°.** “Esta ley tiene por objeto establecer las acciones correspondientes para la creación de un modelo educativo inclusivo dentro del sistema regular que remueva las barreras que limiten el aprendizaje y la participación, facilitando la accesibilidad de los alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo por medio de recursos humanos calificados, tecnologías y un diseño universal”.

**Art. 2°.** “La presente ley es de aplicación obligatoria y general para las instituciones educativas públicas, privadas y privadas subvencionadas por el Estado de todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional”.

### 1.3.2. Teórico

Desde la actual gestión del Ministerio de Educación y Cultura, se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas, según se encuentran enmarcadas en las metas educativas del Plan 2021 “La Educación que



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-77-

queremos para la generación de los Bicentenarios" y el Plan Nacional de Educación 2024 "Hacia el Centenario de la Escuela Nueva de Ramón Indalecio Cardozo":

En el Plan Educativo 2021, se hace mención al programa para el desarrollo profesional de los docentes, la formación y el desempeño que son sin duda factores claves para la mejora de la calidad de la enseñanza, teniendo en cuenta las condiciones sociales, culturales y laborales en las que ejercen su labor profesional.

En cuanto a los ejes estratégicos del Plan Nacional de Educación 2024, uno de ellos es "Calidad de la educación en todos los niveles/modalidades educativos", relacionado a la evaluación del desempeño teniendo en cuenta que el objetivo es: Mejorar la calidad de la educación en todos los niveles/modalidades educativos, atendiendo la diversidad y multiculturalidad. Para el logro de este objetivo se proponen las siguientes líneas estratégicas y acciones:

**Línea estratégica:** Mejoramiento curricular de los diferentes niveles/modalidades educativos.

**Acciones:**

- a. Desarrollo de estudios e investigaciones curriculares que permitan la evaluación del impacto obtenido en la calidad de los procesos y los resultados de aprendizaje, y la innovación permanente.
- b. Desarrollo de investigaciones orientadas a identificar los factores asociados a los principales indicadores de aprendizaje y variables educativas.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-78-

**Línea estratégica:** Desarrollo profesional de los educadores y las educadoras.

**Acciones:**

- a. Fortalecimiento e innovación de los programas de formación continua en servicio de los educadores y las educadoras, acordes a las necesidades y prioridades de mejora del desempeño.
- b. Diseño e implementación de la carrera del educador y de la educadora.
- c. Aplicación del mecanismo de evaluación de la calidad de las instituciones formadoras de educadores y educadoras.
- d. Evaluación sistemática del desempeño de los educadores y las educadoras para la certificación del educador/educadora profesional.

En la Agenda Educativa 2013-2018 del Ministerio de Educación y Cultura se establecen las prioridades en cinco áreas estratégicas, en concordancia con el Plan Nacional de Educación 2024, y con el Plan de Gobierno, la evaluación de Desempeño de los educadores, se constituye en uno de los componentes del área estratégica "Aseguramiento de la Calidad de la Educación".

Así también, se menciona la necesidad de diseñar un sistema de incentivos profesionales que sirva de estímulo para la formación continua, para el mejor desempeño del trabajo y para la innovación.

En ese contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados para la institución escolar que dirige. El principal instrumento de este sistema lo constituye el marco de criterios del buen desempeño del Directivo, construido teniendo en cuenta las tendencias internacionales,

①



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-79-

experiencias exitosas y la construcción participativa con los actores educativos involucrados.

En este documento se identifica al directivo con una visión común de líder escolar, cumpliendo el rol que genera impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje; así como enfocado en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de los docentes buscando garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

El marco del buen desempeño del directivo es producto de un proceso de investigación bibliográfica, reflexión acerca de prácticas internacionales y la construcción participativa realizada con los actores educativos participantes de diversas direcciones, técnicos, supervisores, directores, representante de sindicatos, del Ministerio de Educación y Cultura que están en contacto directo y realizan sus labores diarias con directivos, quienes participaron en diversos encuentros de consulta sobre las buenas prácticas de gestión escolar identificadas en las instituciones educativas de nuestro país y cuyos aportes enriquecen esta propuesta.

### 1.3.3. Conceptual

Si bien existen muchas definiciones acerca de la evaluación, en este manual se hará referencia específicamente a la evaluación del desempeño en la gestión directiva, para ello partimos de algunas definiciones que ayudan a precisar el término y su función.

Primero, convengamos que la evaluación es un juicio de valor con respecto a personas, objetos o circunstancias, y, que el desempeño significa "cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer." – "Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión". (Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998).



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-80-

El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

En tanto que evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Esta evaluación está referida a las competencias que requiere la prestación del servicio educativo y tiene en cuenta aquellos aspectos que son propios de las funciones del directivo.

Para el efecto, se elabora un marco de criterios del buen desempeño del directivo. El mismo describe el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la institución escolar que dirige; responsabilidad del directivo en el logro de aprendizajes de los estudiantes, es decir, centrado explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-81-

El marco de criterios del buen desempeño del directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias, capacidades, componentes y los indicadores para la evaluación.

### 1.3.3.1. La figura del directivo

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva, con competencias para liderar procesos de gestiones pedagógicas tendientes a asegurar condiciones institucionales para el logro de resultados de aprendizajes en los estudiantes.

Asimismo, el directivo de la institución educativa es el responsable de administrar y conducir la comunidad educativa hacia los objetivos trazados.

Por lo tanto, está llamado a orientar el trabajo de los educadores, a gestionar los recursos de la institución educativa y conducir la comunidad educativa; por ende, en cualquier situación educativa, su actitud, pensamiento y su acción serán signos, a su vez de la actitud, del pensamiento y del actuar de toda la institución educativa.

El mejoramiento educativo es tarea fundamental de quienes cumplen la función directiva al interior de las instituciones escolares y la evaluación de desempeño compromete a la totalidad de quienes tienen responsabilidad por la conducción de los diversos procesos en la organización.

En nuestro país son directivos, teniendo en cuenta el Manual de Funciones del MEC (2007):

01



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-82-

- *Director de área educativa – Educación Escolar Básica*
- *Director General – Educación Media y Técnica y Centros Regionales de Educación (CRE).*
- *Director de Colegio; de Turno, Nivel, Pedagógico, Director de Centro de Formación Profesional – Educación Media, Permanente y Centros Regionales de Educación (CRE).*
- *Director V – Institutos de Formación Docente*
- *Vice-Director*

### **1.3.3.2. Roles y funciones que desempeña el directivo en la institución educativa<sup>23</sup>**

Una de las funciones claves de la conducción de directivos de instituciones educativas es el acompañamiento y apoyo pedagógico a los docentes. En algunos casos las instituciones educativas cuentan con equipo de docentes técnicos que acompañan la gestión pedagógica del directivo.

#### **a) El directivo y el equipo de gestión**

El directivo es el que coordina las actividades en las instituciones educativas; y si la institución cuenta con varios equipos en el mismo establecimiento ejercerá este rol en todos ellos. Por otro lado, desempeña un poder ejecutivo, ya que debe procurar que se ejecuten correctamente las decisiones tomadas colectivamente por el conjunto y proponer, eventualmente, las mejores modalidades técnicas para su puesta en práctica.

La acción positiva del directivo tiene que ver con el equilibrado reparto del poder en el equipo. De esta forma será reconocido no sólo como lo que es, sino fundamentalmente como director del equipo de gestión.

<sup>23</sup>

Basados en:

El Día a Día del Directivo. Ministerio de Educación y Cultura. Asunción-Paraguay 1997.

Una Tarea pendiente. Ministerio de Educación y Cultura. Asunción-Paraguay 1998.

Condimento para la Gestión Escolar. Ministerio de Educación y Cultura. Asunción-Paraguay 1998.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-83-

Al hablar de gestión se hace alusión al conjunto de acciones, procesos, tareas, otros, que se ponen en marcha para lograr la intencionalidad pedagógica.

**b) El directivo como líder educativo**

El director como líder educativo funge de asesor y facilitador de los procesos de aprendizajes, para lo cual se requiere que el mismo pueda:

- Crear un clima apropiado para la convivencia, donde se establezcan relaciones interpersonales con los docentes, entre los docentes, basadas en la confianza y respeto.
- Adoptar una actitud de empatía, para comprender mejor lo que ocurre "en el otro", estimulando así los distintos aspectos de la personalidad, con el objeto de favorecer un desarrollo más íntegro.
- Estimular la comunicación con y entre los docentes, generando espacios para propiciar el trabajo cooperativo, la solidaridad, la toma de decisiones autónomas y la autodisciplina.
- Constituirse en un mediador del aprendizaje de los docentes, propiciando en ellos el desarrollo creatividad, de la iniciativa y del pensamiento crítico.
- Facilitar el desarrollo de estrategias de aprendizajes que permite satisfacer las necesidades e intereses de los docentes y de los alumnos.

Son los directores de instituciones educativas, los responsables de administrar y conducir la comunidad educativa hacia los objetivos trazados.

Es decir, el director de instituciones educativas es la autoridad que rendirá testimonio del propósito educativo en las instituciones a su cargo, además de ser el encargado de ponerlo en vigencia.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-84-

c) **Conducción entendida como función del director**

Del directivo depende, en gran medida, que la institución que dirige sea conglomerado de elementos dispersos, intrínsecamente valiosos, pero inofensivos, aislados; o que alcancen a constituirse en una unidad funcional y dinámica, como producto de la interacción armónica de los diversos elementos que la integran teniendo en cuenta las dimensiones de la institución y que se ordenan en una forma coherente con objetivos claros y precisos, compartidos por todos.

Las dimensiones de la institución educativa son:

**Dimensión Pedagógica**

- vínculo docente – alumno.
- formación docente
- asesoramiento Pedagógico al docente. ( calidad educativa)

**Dimensión Comunitaria**

- la participación de los actores educativos en las tomas de decisiones, planificación, desarrollo y evaluación de actividades institucionales.
- la respuesta que se da a los problemas del entorno.

**Dimensión Administrativa**

- manejo de la información.
- manejo de los recursos humanos.
- gestiones con otras instituciones.
- manejo financiero.

La acción concreta de conducir, dirigir y supervisar una institución educativa con respecto a su agenda:



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-85-

- ¿Qué dimensión está sobredimensionada?
- ¿Qué dimensión está devaluada?
- ¿Qué dimensión está menos atendida?
- ¿Qué tipo de tarea preocupan y cuáles ocupan más a la dirección?
- ¿Cómo definiría el uso del tiempo en la institución educativa?

El directivo deberá guiar este proceso para su concreción y desarrollo efectivo promoviendo los procesos de reflexión y de desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades, y destrezas para los participantes de la comunidad educativa.

**d) La comunicación en una institución**

Para una eficaz comunicación interpersonal dentro de un grupo, lo más importante es tener una actitud dialógica, lo que plantea básicamente dos exigencias principales:

- capacidad de escuchar al otro antes de responder, de analizar y discutir un problema o una realidad, antes de juzgar o dar opinión, y
- capacidad de cuestionar y rectificar las propias posiciones o puntos de vista, cuando el otro o el grupo demuestran que existen objeciones fundadas a lo planteado.

La comunicación es la capacidad de transmitir y recibir ideas y sentimientos de otros y hacia otros. Es poder poner en común lo que saben o viven determinadas personas.

Dentro de la organización institucional deberán ir dándose cambios que lleven a la misma consolidación de una práctica más participativa y centrada en la función pedagógica que le es propia de la escuela.

Para ello, el directivo como encargado del desarrollo institucional deberá ir haciendo una revisión de sus funciones e ir organizando las mismas en base al modelo



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Decreto de la Resolución N° 8634*

-86-

democrático de conducción y teniendo en cuenta la interrelación que debe existir en el desarrollo de las diferentes dimensiones que hacen una institución escolar.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-87-

**CAPÍTULO II****Evaluación de Desempeño Directivo****2.1. Objetivos****2.1.1. General**

Analizar el desempeño directivo para el mejoramiento de la gestión y liderazgo, a fin de coadyuvar en la mejora de la calidad educativa.

**2.1.2. Específicos**

- a. Identificar fortalezas y debilidades en la gestión y el liderazgo del directivo en el desempeño de sus funciones.
- b. Proponer líneas de acciones para planes de mejoras de gestión del directivo a nivel Institucional.

**2.2. Principios**

Todo proceso de evaluación está sustentado en los siguientes principios que son definidos como las pautas que deben tener en cuenta tanto los evaluadores como los evaluados para alcanzar los objetivos previstos:

**2.2.1. Objetividad:** Tiene en cuenta diferentes fuentes (primaria y secundaria) para generar informaciones y evidencias en las que se basa en el juicio de valor sobre el desempeño. Utiliza la contrastación de información proveniente de diferentes fuentes. Determina claramente las competencias y los procedimientos en los procesos de evaluación.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-88-

**2.2.2. Transparencia:** El evaluado conoce los procedimientos, criterios e instrumentos para la evaluación del desempeño.

**2.2.3. Participación:** La inclusión de actores educativos de la comunidad en el proceso de la evaluación de los líderes educativos de la comunidad.

**2.2.4. Igualdad:** Se aplican los mismos criterios de evaluación a todos los evaluados en el marco de las funciones asumidas.

**2.2.5 Pertinencia:** Evalúa lo que debe evaluarse de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.

### 2.3. Características de la Evaluación

La Evaluación del Desempeño Directivo tiene las siguientes características:

**2.3.1. Integral:** abarca todos los elementos que intervienen en el desempeño.

**2.3.2. Sistemática:** se procede de acuerdo a un plan y con un método, a objetivos claros, técnicas e instrumentos adecuados y a criterios de evaluación definidos.

**2.3.3. Acumulativa:** porque requiere el registro de todas las observaciones que se realicen en el momento de evaluar.

**2.3.4. Científica:** ya que requiere el uso de técnicas, métodos y procedimientos debidamente garantizados como fiables y válidos.

**2.3.5. Contextualizada:** se desarrolla dentro de una realidad concreta.

**2.3.6. Crítica:** porque después de un estudio criterioso emite un juicio objetivo e imparcial tanto los evaluados como los evaluadores.

**2.3.7. Cooperativa:** participan todos los que intervienen en el proceso, a través de la autoevaluación y la coevaluación.

**2.3.8. Formativa:** busca el perfeccionamiento del desempeño.

### 2.4. Dimensiones y componentes





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-89-

#### **2.4.1. Gestión pedagógica**

Orientadas a facilitar la implementación del currículum y los ajustes fundados, asegurando su coherencia y el logro de la pertinencia adecuada en su institución educativa. De este modo, el desempeño directivo respecto a esta dimensión se demuestra principalmente en la planificación, organización, seguimiento, monitoreo y evaluación en la implementación de las ofertas educativas.

**2.4.1.1. Planificación y organización:** Alvarado, Cedeño, Beitia y García (1999) refieren que "...la planificación es una herramienta técnica para la toma de decisiones, que tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso educativo." (p.3). Para estos autores, planificar implica asumir posiciones y tomar decisiones, prever con anticipación lo que se realizará, proyectando los objetivos, plazos y recursos; de modo que se logren los fines y propósitos con mayor eficacia y coherencia, y la organización proporciona las herramientas útiles para el funcionamiento de las Instituciones Educativas.

**2.4.1.2. Seguimiento y Monitoreo:** el seguimiento hace referencia a aquellas actuaciones que sirven para comprobar cómo se está llevando a cabo algo que está previamente planificado y que tiene como objetivo regular el ajuste del desarrollo con lo previsto.

El monitoreo se refiere a una acción puntual que forma parte del seguimiento de las acciones planificadas y que describe informaciones específicas sobre el estado de las variables educativas (organización institucional, metodología de enseñanza, procesos evaluación, etc.)

El seguimiento y monitoreo son parte de la labor del directivo, deben desarrollarse en forma permanente todo el periodo lectivo, a fin de asegurar la



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-90-

articulación y la continuidad de las actividades escolares, atendiendo el calendario escolar establecido por el Ministerio de Educación y Cultura.

**2.4.1.3. Evaluación:** es un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente» (Casanova, M.ª A., 1995:54).

**2.4.2. Gestión de desarrollo personal y profesional**

Orientada al desarrollo continuo de las capacidades y potencialidades individuales así como el perfeccionamiento de las competencias para la mejora del desempeño profesional.

**2.4.2.1. Responsabilidad profesional:** hace referencia al cumplimiento de normativas departamentales, regionales y locales e institucionales.

**2.4.2.2. Desarrollo personal:** hace referencia a la formación profesional, vocacional, sentido ético (Decreto 468, Ley General de Educación, Estatuto del Educador).

**2.4.3. Gestión de la vinculación social**

Orientada al establecimiento de adecuados vínculos o interacciones profesionales e interpersonales con los diferentes actores educativos.

**2.4.3.1. Participación comunitaria y relaciones interinstitucionales:** se refiere a los mecanismos que establece la Dirección de una Institución Educativa para lograr la participación de la comunidad educativa y de la sociedad en general para enriquecer los procesos de mejora educativa a través del involucramiento, colaboración y compromiso de la familia, estudiantes, vecinos y organizaciones de la comunidad, así



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-91-

como otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

**2.4.3.2. Comunicación organizacional:** es el espacio dedicado al análisis sobre las formas de comunicación e interacción que prevalecen entre los integrantes del equipo docente y las ACEs. Esto refleja la confianza de la comunidad educativa en las acciones que promueve la dirección de una institución educativa.

**2.4.3.3. Clima institucional:** hace referencia a los niveles de comunicación, formación y consolidación del equipo de trabajo, y al liderazgo para dirigirlos, así como al clima de trabajo que prevalece en la Institución y como éste se refleja en el servicio de atención que brinda a la comunidad educativa.

**2.4.4. Dimensión administrativa**

Hace referencia a las tareas asignadas en torno a la administración de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la dirección de una institución educativa para el control, asesoramiento, distribución, manejo, y optimización de los recursos.

**2.4.4.1. Control:** Se define como acciones que permiten constatar la aplicación de la normativa establecida para la correcta operación del proceso educativo en relación con planes, programas, recursos, y documentaciones que fortalezcan la acción educativa.

**2.4.4.2. Información:** Hace referencia a las acciones realizadas por el equipo directivo en cuanto a la obtención de datos cuali-cuantificables obtenidas en la institución escolar, según los niveles y/o modalidades que implementa, las normativas vigentes y la capacidad de tomar decisiones en base a estos datos.



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-92-

## 2.5. Marco de criterios

A continuación se presenta el Marco de Criterios para el Buen Desempeño Directivo, en donde se citan las dimensiones y componentes. Asimismo se describen las competencias y capacidades a tener en cuenta para la evaluación:

②



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

-93-

**2.5.1. Dimensión: Gestión pedagógica**

<b>Dimensión: Gestión pedagógica</b>			
<b>Competencia</b>	Gestiona de manera eficiente y crítica la implementación del Curriculum nacional en su Institución según nivel/modalidad.		
<b>Componentes</b>	Planificación y Organización	Seguimiento y monitoreo	Evaluación
<b>Capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra adecuadamente la implementación de programas y proyectos pedagógicos tendientes al mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes en su institución escolar y/o instituciones a su cargo</li> <li>Demuestra flexibilidad en el desarrollo del plan curricular, realizando los ajustes necesarios teniendo en cuenta la población con necesidades de apoyo educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emplea un sistema de seguimiento a los procesos de enseñanza - aprendizaje emprendidos por los docentes de su institución.</li> <li>Realiza los ajustes necesarios para el acceso a la educación de los alumnos con necesidades de apoyo educativo, teniendo en cuenta las normativas vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece la evaluación de los procesos educativos y su contribución al contexto socio-cultural de los estudiantes.</li> <li>Valora el desempeño de los docentes a su cargo y propicia espacios para la reflexión sobre sus prácticas educativas.</li> <li>Explica mediante informe cualitativo y cuantitativo los resultados de las evaluaciones y los objetivos propuestos, a la familia o tutores de los estudiantes.</li> </ul>



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 94 -

### 2.5.2. Dimensión: Desarrollo personal y profesional

Dimensión: Desarrollo Personal y Profesional		
<b>Competencia</b>	Gestiona procesos continuos de desarrollo personal y profesional	
<b>Componentes</b>	Responsabilidad profesional	Desarrollo personal
<b>Capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demuestra el cumplimiento de las políticas departamentales, regionales y locales en el ejercicio de la función directiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla su perfil profesional en función a las necesidades educativas de su institución y/o instituciones a su cargo.</li> </ul>

### 2.5.3. Dimensión: Gestión administrativa

Dimensión: Gestión administrativa		
<b>Competencia</b>	Gestiona los recursos institucionales de manera eficaz y eficiente	
<b>Componentes</b>	Control	Información
<b>Capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiza la utilización de los recursos de la Institución: materiales, humanos y financieros</li> <li>Promueve el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematiza información sobre la implementación de las actividades planificadas y ejecutadas</li> <li>Garantiza la conservación de documentaciones, recursos y otros bienes de la institución</li> <li>Rinde cuentas sobre su gestión a las dependencias administrativas correspondientes y a la comunidad educativa</li> </ul>





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 95 -

#### 2.5.4. Dimensión: Gestión de la vinculación social

Dimensión: Gestión de la Vinculación Social			
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona la participación de la comunidad educativa en la planificación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos educativos.</li> </ul>		
<b>Componentes</b>	<b>Clima Institucional</b>	<b>Comunicación Organizacional</b>	<b>Participación Comunitaria y relaciones interinstitucionales</b>
<b>Capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomenta un clima institucional favorable para la participación de la comunidad educativa.</li> <li>Promueve la protección contra todo tipo de discriminación, agresión física, o moral, contra la violencia, los abusos y maltratos, infortunio familiar o accidente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita la comunicación institucional de los miembros de la comunidad educativa utilizando los canales efectivos de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propicia encuentros sistemáticos con todos los actores de la comunidad educativa para la planificación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos educativos.</li> <li>Presenta a la sociedad la rendición de cuentas públicas</li> </ul>

12





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 96 -

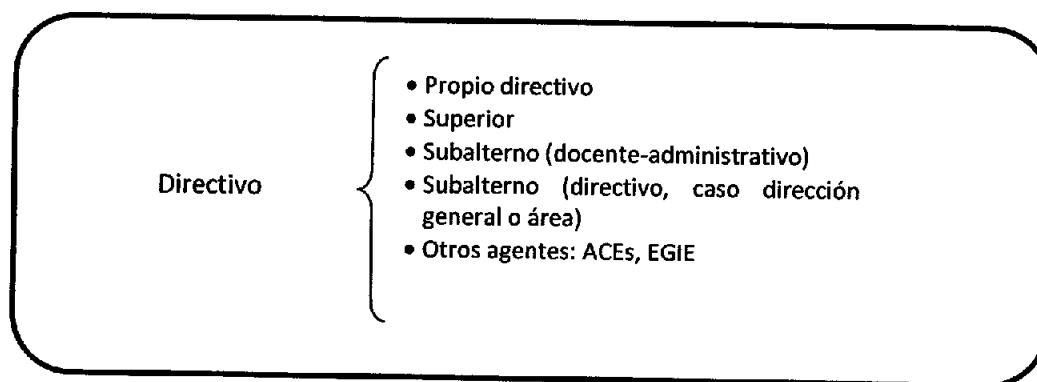
## 2.6. Procedimientos para la recolección y registro de evidencias

En este apartado se describen los agentes que interactúan en el proceso evaluativo, la técnica evaluativa, los tipos de evaluación, los medios de verificación, recomendaciones para la aplicación de los instrumentos evaluativos, así como la ponderación de los mismos, la frecuencia de aplicación, las categorías de desempeño en las que se ubicará al evaluado y las acciones a llevarse a cabo en base a los resultados.

### 2.6.1. Agentes evaluadores que interactúan en el proceso de evaluación

La participación en el proceso evaluativo de estos agentes evaluadores "tienen como principales ventajas de reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola y la retroalimentación de los compañeros y los demás podría incentivar el desarrollo del evaluado. Asimismo, la autoevaluación permite lograr algunos objetivos importantes como estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica, el potencial de autodesarrollo, incrementar el nivel de profesionalidad y promover una cultura innovadora"<sup>24</sup> (Parra, M., 2002; y Zuñiga, A. 2006):

#### Agentes evaluadores



<sup>24</sup> MEC. Evaluación de Desempeño para la Certificación Profesional de los Educadores del Paraguay. Asunción, 2008. Paraguay.







*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 97 -

Los subalternos serán designados para la evaluación según el siguiente cuadro:

<i>Evaluado</i>	<i>Subalternos</i>
<i>Director de área educativa – Educación Escolar Básica</i>	<i>Vicedirector y directores de escuelas asociadas</i>
<i>Director General – Educación Media y Técnica</i>	<i>Equipo técnico pedagógico</i>
<i>Centros Regionales de Educación (CRE).</i>	<i>Directores de niveles o turnos</i>
<i>Director de Colegio; de Turno, Nivel, Pedagógico,</i>	<i>Equipo técnico pedagógico</i>
<i>Director de Centro de Formación Profesional – Educación Media, Permanente</i>	<i>Docentes</i>
<i>Director V – Institutos de Formación Docente</i>	<i>Docentes / Instructores</i>
<i>Vice-Director</i>	<i>Docentes</i>
<i>Directores de Escuelas asociadas</i>	<i>Equipo técnico pedagógico</i>
	<i>Docentes</i>
	<i>Docentes</i>
	<i>Docentes</i>

Asimismo, se conformará una comisión evaluadora, que tendrá como función principal desarrollar todo el proceso de evaluación: sensibilización, capacitación,





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 98 -

aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de los resultados, elaboración del informe, devolución de los resultados.

Esta comisión estará integrada por:

- a. El supervisor pedagógico de la zona afectada
- b. El supervisor administrativo de la región afectada
- c. Un representante del sindicato de directores, en caso de no contar con este representante, integrará el comité un directivo elegido por sus pares.

#### 2.6.2. Técnica de evaluación

La evaluación es integral o multifuente para la obtención de datos, conocida como 360°; y se realiza utilizando varias fuentes y enfoques, que garantizan la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño.

Permite que el Directivo realice una autoevaluación sobre su gestión y sea evaluado por su entorno laboral: superiores y subalternos, atendiendo que cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de objetividad del proceso.

Las fuentes múltiples de información pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño; esto puede generar un ambiente más colaborativo, con mayor compromiso, mejora el clima institucional y se reconoce la importancia de la función de líder educativo que tiene en la institución el directivo.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de la evaluación, ya que se espera que los directivos incorporen y comprendan el alcance de los resultados de la evaluación recibida para posteriormente, trazar un plan de desarrollo para la mejora a fin de plantearse acciones concretas y perfeccionar aquello que así lo requiera.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 99 -

### 2.6.3. Tipos de evaluación, según agentes evaluadores

Agente Evaluador	Instrumentos a aplicar
Propio Directivo	Cuestionario de Autoevaluación
Superior	Cuestionario, Lista de Cotejo y Rúbrica para evaluar el portafolio.
Subalternos	Cuestionario
Otros agentes: ACEs, EGIE	Cuestionario

### 2.13. Medios de verificación (Instrumentos)

**2.13.1. Cuestionarios:** conformados por una lista de indicadores, según dimensiones de evaluación de la competencia definida. Cada uno de los indicadores expresa unas conductas deseables del buen desempeño, ante los cuales se solicita a los evaluadores juzgar la frecuencia de presencia de las conductas listadas, utilizando la escala para el efecto.

**2.13.2. Portafolio de evidencias:** se lo define como una "colección de documentos en base a un propósito" representa el trabajo que le permitirá a sí mismo ver los esfuerzos y logros. (Arter y Spandel, 1992).

El portafolio debe incluir muestras de:

- Planificación
- Organización institucional
- Resultados de evaluaciones de desempeño del plantel directivo
- Resultados académicos de los estudiantes
- Reflexiones acerca de su práctica directiva
- Instrumentos de observación de clases
- Otras evidencias inherentes a la función





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 100 -

Para valorar el portafolio de evidencias se utilizarán:

- **Pauta de cotejo:** es un instrumento estructurado de observación que permite registrar la presencia total, presencia parcial o ausencia de documentaciones relacionadas con la labor del evaluado.
- **Rúbrica:** pautas que ofrecen descriptores con respecto al grado de cumplimiento de los criterios técnicos básicos a evidenciar sobre documentaciones inherentes a su gestión.

#### 2.14. Recomendaciones para aplicación de la evaluación

La persona encargada de evaluar deberá hacerla de manera justa y objetiva, de modo a permitir posteriormente mejorar el desempeño a través de la adquisición de un sistema de autoevaluación y autocrítica, para mejorar su desarrollo en la labor que esté realizando.

El equipo técnico de la Dirección de Evaluación de Desempeño del Educador dependiente de la Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador realizará el acompañamiento a todo el proceso.

Para la aplicación de los instrumentos es importante contar con una preparación que garantice:

- a. Total conocimiento y plena comprensión del proceso general de la evaluación por parte del evaluado y los involucrados en el proceso.
- b. Conocimiento de los instrumentos y la metodología por parte del equipo evaluador y los evaluados.
- c. Comprensión de los criterios e indicadores a ser evaluados.

Es importante destacar, que el agente evaluador debe caracterizarse por su objetividad e imparcialidad evitando caer en los siguientes errores:

- a. **Tendencia central:** que consiste en evaluar permanentemente a las personas en el punto medio. El evaluador opta por ser neutro en sus valoraciones para evitar la discusión sobre apreciaciones complicadas y por lo tanto, huir de situaciones conflictivas.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 101 -

- b. **Efecto del halo:** se trata de evaluar a una persona por un único factor o criterio que se generaliza. Para no caer en este error, el evaluador debe analizar por separado cada criterio o factor.
- c. **Actuación reciente:** es la tendencia a evaluar la actuación del evaluado, fijándose única y exclusivamente en un período cercano.
- d. **Comportamiento colectivo:** consiste en evaluar un grupo de trabajo en función de sus resultados, otorgando la misma evaluación para todos sus componentes, teniendo en cuenta la equiparación de los resultados con los de la unidad.
- e. **Efecto espejo:** es la tendencia a valorar de forma más positiva a aquellas personas que tienen características, habilidades o criterios más similares o cercanos a los del propio evaluador.
- f. **Inconsistencia sistemática:** es la incoherencia o falta de constancia del evaluador para valorar los diferentes criterios en función al desempeño del evaluado.
- g. **Evaluación por estereotipos:** consiste en la valoración errónea de un comportamiento por suponer que coincide con un juicio de valor predeterminado y globalizante.
- h. **Primera impresión:** consiste en dejarse influir por el juicio inicial que se obtiene del evaluado, ignorando otras informaciones que permitieran modificar esa impresión.

Estos errores restan objetividad al proceso, así que conocerlos y considerarlos antes de realizar la valoración, proporcionará una mayor fiabilidad y validez al sistema de evaluación.

## 2.15. Niveles de desempeño

Como resultado del proceso de evaluación, el desempeño profesional será ubicado en una de las siguientes categorías de niveles:

*(Handwritten mark)*





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 102 -

Niveles	Descripción
<b>Destacado</b>	Muestra desempeño claro, consistente y que sobresale de lo esperado en el conjunto de los indicadores.
<b>Satisfactorio</b>	Muestra desempeño cumpliendo con lo esperado en el conjunto de los indicadores.
<b>Suficiente</b>	Desempeño que cumple regularmente los indicadores.
<b>Aceptable</b>	Desempeño que cumple mínimamente los indicadores.
<b>Insatisfactorio</b>	Desempeño que presenta claras debilidades en el conjunto de los indicadores.

### 2.16. Frecuencia de la aplicación

En el año 2016 se aplicará de manera experimental a objeto de validación del mecanismo propuesto.

Una vez validado este proceso de seguimiento a la gestión directiva, el mismo se llevará a cabo cada dos años para aquellos directivos que han obtenido como resultado un nivel de desempeño Destacado o Satisfactorio.

No obstante, en caso de que obtengan un nivel de desempeño suficiente, aceptable e insatisfactorio serán evaluados para determinar sus avances en un periodo de un año, previa aplicación de un plan de desarrollo.

Cabe mencionar que el portafolio de evidencia es el historial del desempeño profesional que será verificado anualmente con acompañamiento y monitoreo de las supervisiones educativas.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Tramite de la Resolución N° 8634*

- 103 -

### 2.17. Ponderación de los resultados

Para la obtención de la categoría de desempeño se procederá a la sumatoria de la ponderación lograda en la dimensión del marco de criterios del buen desempeño.

Dimensiones	Ponderaciones
Gestión Pedagógica	40%
Gestión de la Vinculación Social	20%
Gestión Administrativa	20%
Gestión del Desarrollo Personal y Profesional	20%

La distribución de los niveles de desempeño se considera, como punto de corte, la obtención de al menos 70 % del porcentaje total (100%).

Escala de Valoración %	Niveles de desempeño
94 a 100%	Destacado
86 a 93%	Satisfactorio
78 a 85%	Suficiente
70 a 77%	Aceptable
69% y menos	Insatisfactorio

### 2.18. Informe de resultados

Posterior a los datos obtenidos, la sistematización y el análisis de los mismos, se procederá a la elaboración del informe de evaluación por el comité de evaluación conformado para el efecto.

En el informe se detallará todo lo recabado acerca de desempeño del evaluado, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo; asimismo, contará con las recomendaciones y líneas de acciones para la mejora de la gestión como directivo.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 104 -

### 2.13. Entrevista de devolución de resultados

La entrevista de devolución de la evaluación es uno de los momentos más importantes del proceso, y por ello no se debe demorar en la comunicación de los mismos al afectado; teniendo en cuenta que, hasta que el informe, las propuestas de mejora, sugerencias consideradas oportunas sean comunicados a cada evaluado, el proceso de evaluación no quedará concluido.

En ese contexto, es fundamental que las informaciones que reciba la persona evaluada, acerca de los resultados de su gestión directiva, no se limiten a cuantificar sino que contengan las indicaciones sobre las fortalezas y debilidades de su gestión; además de otros aspectos como ser las actitudes observadas por el equipo evaluador.

La entrevista de devolución de resultados será realizada por el comisión evaluadora.

### 2.14. Plan de desarrollo para la mejora de la gestión

Los directivos de instituciones educativas, con la asesoría y apoyo técnico de Supervisores Educativos, diseñará el plan de mejoramiento de su gestión, donde evidenciarán los aspectos a mejorar que considere deseable para lograr su buen desempeño. El plan de desarrollo es una herramienta para fortalecer aquellas dimensiones con bajo nivel de desempeño. Se estructura de la siguiente manera:

- Datos de Identificación.
- Aspectos a mejorar.
- Actividades propuestas.
- Indicadores de logro.
- Tiempo.
- Recursos.







*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

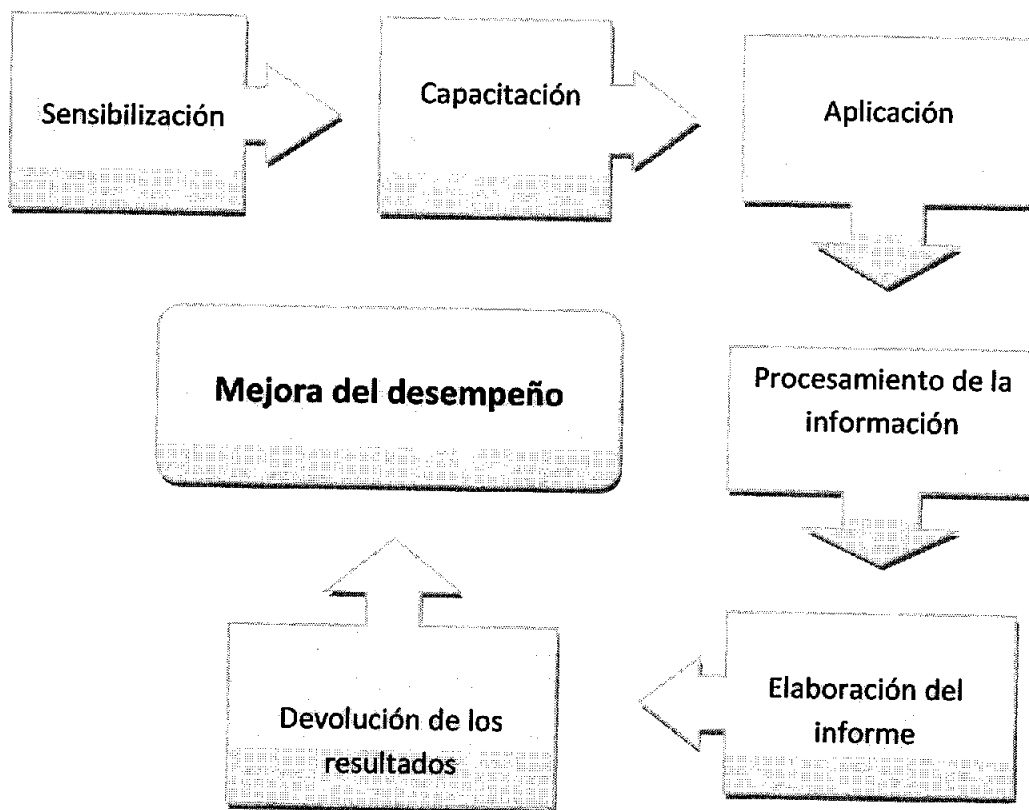
- 105 -

**CAPÍTULO III**

**Etapas del proceso de la evaluación**

**3.1. Etapas**

El proceso de evaluación del desempeño directivo tiene las siguientes etapas:





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 106 -

### 3.2. Cuadro Operacional de las Etapas

<b>Etapas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>
<b>Sensibilización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la reflexión hacia la práctica y la evaluación formativa, a través de talleres con los agentes evaluadores involucrados en la evaluación.</li> <li>• Formación a los agentes evaluadores en la utilización y aplicación de los instrumentos diseñados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión evaluadora</li> </ul>
<b>Capacitación</b>		
<b>Aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del proceso de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes Evaluadores</li> <li>• Comisión evaluadora</li> </ul>
<b>Procesamiento de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización y análisis de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Evaluadora</li> </ul>
<b>Elaboración del informe final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe indicando fortalezas y debilidades de la persona evaluada.</li> <li>• Detectar áreas de oportunidad.</li> <li>• Sugerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Evaluadora</li> </ul>
<b>Comunicación de los resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Informe final y resultado a las instancias de orden superior.</li> <li>• Comunicación de los resultados a los evaluados.</li> <li>• Anexo al legajo de la Certificación del Educador Profesional cada Directivo Evaluado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión evaluadora</li> </ul>
<b>Plan de Desarrollo para la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de desarrollo para la mejora por parte de los evaluados.</li> <li>• Desarrollo del Plan.</li> <li>• Seguimiento y Monitoreo del Desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propio evaluado</li> <li>• Supervisiones de Control y Apoyo Administrativo</li> <li>• Supervisiones de Apoyo técnico Pedagógico</li> </ul>





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 107 -

## CAPÍTULO IV

### Casos especiales

Los casos no contemplados en el presente manual, serán analizados por el Ministerio de Educación y Cultura para su Resolución.



**Secretaría General**  
Estrella N° 443 casi Alberdi – Edificio Estrella 3º piso  
Tel: (595 21) 447-989/442-050  
Asunción – Paraguay

[secretariamecpy@gmail.com](mailto:secretariamecpy@gmail.com)



MEC Digital



@MECpy

[www.mec.gov.py](http://www.mec.gov.py)



*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 108 -

**BIBLIOGRAFÍA**

- AGUERRONDO, INÉS. La escuela como organización Inteligente, Buenos Aires, Troquel. 1996
- FILHO, LOURENCO. Organización y Administración Escolar. Buenos Aires, Kapeluz.
- SENGE, PETER, La Quinta Disciplina. Material Gestión Estratégica: Señas de IDENTIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA. Estratégica. El arte y la práctica de la Organización abierta al Aprendizaje, Buenos Aires.Granica.1992
- MCKINSEY &COMPANY, Social Sector Office. "How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top". Septiembre 2007. [http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Worlds\\_School\\_Systems\\_Final](http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Worlds_School_Systems_Final)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Lo Pedagógico, lo compartido y lo participativo. Condimentos para la Gestión Escolar: Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria (MECES).
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Manual de Funciones del Educador de Gestión Departamental e Institucional con Funciones Docentes, Técnicas y Administrativas. Resolución Ministerial N° 2309/2007
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. El Día a Día del Directivo. Ministerio de Educación y Cultura. Asunción-Paraguay 1997.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Una Tarea pendiente. Asunción-Paraguay 1998.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Condimento para la Gestión Escolar. Asunción-Paraguay 1998
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Evaluación de Desempeño para la Certificación

*OK*





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 109 -

Profesional de los Educadores del Paraguay. Asunción, 2008. Paraguay.

HÉCTOR VALDÉS VELOS. Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Consejo Nacional de Educación. Perú. Noviembre, 2009.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 110 -

## GLOSARIO

1. **Actitudes:** son predisposiciones globales para la acción, aprendidas y estables, compuestas de elementos cognitivos (creencias y opiniones) afectivos (sentimientos y preferencias) y operativos (acciones manifiestas y declaraciones de intenciones); suelen describirse en términos de intensidad y valencia. Es decir, en términos de aceptación o rechazo de un objeto natural, social, profesional, etc.
2. **Aptitudes:** es el potencial latente de un individuo para ejecutar una variedad de tareas.
3. **Autoevaluación:** proceso de reflexión del desempeño, sobre lo que somos y sobre lo que aspiramos ser y que busca el mejoramiento de la calidad. La propia persona valora la formación de sus competencias con referencia a los propósitos de formación, los criterios de desempeño, los saberes esenciales y las evidencias requeridas.
4. **Autonomía:** la capacidad que tiene cada sujeto para actuar de acuerdo con su conciencia, su forma de pensar y su voluntad.
5. **Calidad educativa:** "Una educación será de calidad en la medida en que todos los elementos que intervienen en ella se orientan a la mejor consecución posible" (Cobo, 1995). Como derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos". (OREALC/UNESCO Santiago, 2007a).
6. **Calidad:** hacer un juicio en función de determinados criterios y valores. Los criterios dan cuenta de áreas y parámetros a ser considerados; y los valores, por su parte, definen los niveles deseables que el sistema debe alcanzar en las distintas dimensiones consideradas
7. **Capacidad:** (conocimientos, actitudes, destrezas, habilidades y aptitudes) Talento de un individuo para desempeñarse en forma eficiente en diferentes contextos sociales.
8. **Coevaluación:** los pares valoran entre sí el desempeño alcanzado de acuerdo a unos criterios previamente definidos.
9. **Competencia:** integración de capacidades para la producción de un acto resolutivo eficiente, lógico y éticamente aceptable, en el marco del desempeño de un





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 111 -

determinado rol. Son todas aquellas características personales, requeridas para desempeñar un cargo o actividad en el máximo nivel de rendimiento.

10. **Componentes:** cada uno de los rasgos o variables en los que se divide la dimensión y que se tratan separadamente para propósitos analíticos. Espacio de organización de los rasgos o variables que permiten una visión global de la cada dimensión a ser evaluada.
11. **Comunicación externa:** la comunicación dirigida a los diferentes usuarios para la promoción de actividades, servicios y proyectar una imagen favorable de la Institución.
12. **Comunicación interna:** la comunicación dirigida al personal interno de la Institución, con el fin de fortalecer al equipo humano en beneficio de la imagen de Institución.
13. **Comunidad educativa:** conjunto de actores de la tarea educativa que comparte un determinado espacio para interactuar democráticamente los intereses, problemas y recursos en común para el cumplimiento de la gestión educativa: directores, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios, padres.
14. **Conocimientos:** abarca la información, los conceptos, las nociones, el manejo de estrategias cognitivas y estrategias metacognitivas que comprende el manejo de mecanismos internos para procesar la información y resolver problemas en la adquisición de aprendizajes
15. **Contexto socio-laboral:** entorno en el que transcurre cualquier situación y que influye tanto aspectos sociales como relativos al ámbito de trabajo.
16. **Criterios:** conjunto de atributos deseables que sirven de elemento de contraste para el juicio evaluativo de las dimensiones. Principio o referencia con respecto a la cual se construyen juicios de evaluación que permiten analizar niveles de calidad con distintos grados de concreción. Norma o parámetro que se determina antes de iniciar el proceso de enseñanza aprendizaje o proyecto educativo y se toma como base para valorar el rendimiento del/la alumno/a.
17. **Desarrollo profesional:** comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de una Institución. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la Institución donde realiza su trabajo.
18. **Desempeño:** realización, por parte de una persona de las tareas que las fueron asignadas con efectividad.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 112 -

19. **Destreza:** capacidad de ejecución de una actividad. Se entiende generalmente; vinculada a una actividad específica o al logro de un objetivo determinado, por lo que supone el dominio de formas peculiares de llevar a cabo tal tarea.
20. **Dimensiones:** aspectos o características funcionales a evaluar el desempeño de una persona. (Gestión pedagógica, de vinculación social y desarrollo personal y profesional, gestión administrativa).
21. **Dimensión administrativa:** planificador de estrategias, debe considerar recursos humanos y financieros, tiempos disponibles, controlar evolución de las acciones y aplicar correcciones. Es herramienta de gestión del presente y un instrumento de futuros deseables.
22. **Dimensión comunitaria:** conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserta la institución. Las instituciones educativas está conformada por la comunidad educativa, con sus distintos actores (Directivos, docentes, no docentes, alumnos, padres y madres, etc.) los cuales cumplen roles específicos dentro de la misma.
23. **Diseño curricular:** documento que orienta el desarrollo del currículum en las instituciones educativas en cuanto al ordenamiento de la estructura escolar en el tiempo y la distribución de la carga horaria y organización del desarrollo curricular.
24. **Dimensión pedagógica – didáctica:** hace referencia a actividades que definen la institución educativa. Es el área de competencia que le es propia, por su especialidad, a la escuela. También se encuentra procesos vinculantes entre docente – alumno/a, en situación educativa, como así cuestiones que hacen a contenidos educativos de los cuales debe hacerse cargo la institución.
25. **Dimensión organizacional:** conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un tipo de funcionamiento. Es como está estructurada la institución.
26. **Educador:** el personal docente, técnico y administrativo que, en el campo de la educación, ejerce funciones de enseñanza, orientación, planificación, evaluación, investigación, dirección, supervisión, administración y otras que determinen las leyes especiales

YH







*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 113 -

27. **Eficacia:** se refiere al establecimiento de las relaciones de congruencia de medios comunes, es decir, si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados es apropiada a los resultados obtenidos
28. **Eficaz:** activo, poderoso para obrar, que tiene la virtud de producir el efecto deseado.
29. **Eficiencia:** maximiza las relaciones de congruencia de medios afines. Es decir, atiende la selección distribución de los recursos sea apropiada para los resultados. Se relaciona al uso que se hace de los recursos institucionales en beneficio del producto principal, la formación de un profesional idóneo.
30. **Enfoque de derecho:** ser portador de un derecho significa que existe una pretensión justificada jurídicamente, que habilita a una persona a hacer o no hacer algo y, a la vez, puede reclamar a terceros que hagan o no hagan algo. En rigor, existe una norma jurídica que le otorga a una persona una expectativa positiva –de acción y una negativa –de omisión y crea, al mismo tiempo, obligaciones y deberes correlativos sobre otros sujetos.
31. **Equidad:** referido a la Institución que ofrece a todos los usuarios la misma atención, el mismo servicio educativo de calidad, independiente de características que no sean las estrictamente académicas.
32. **Estrategias:** variaciones de procedimientos para facilitar la resolución de problemas más diversos. Son métodos, técnicas y procedimientos que se emplean en la orientación y la ejecución de procesos de enseñanza.
33. **Ética:** expresada en los argumentos que construye la persona para justificar sus posiciones.
34. **Evaluación del desempeño del educador:** se la concibe como un proceso sistemático y permanente de obtención de datos válidos y fiables, que permiten valorar la actuación del educador en diferentes dimensiones que hacen a su gestión, para la toma de decisiones orientadas al mejoramiento del servicio educativo, que impacte en más y mejores aprendizajes de los/as estudiantes.
35. **Evaluación educacional:** proceso planificado, sistemático y permanente de recolección de datos válidos y confiables a partir de los cuales se elaboran informaciones útiles a través de las cuales se valora el mérito de un objeto determinado en el campo de la Educación que sustenta la toma de decisiones en función de la mejora continua.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 114 -

36. **Evidencia:** producto que da cuenta de un proceso de trabajo personal, desarrollado dentro de una unidad temporal, a partir del cual un evaluador puede emitir un juicio valorativo.
37. **Flujo de comunicación:** secuencia de informaciones que produce a través de redes (hacia dónde va la información) pudiendo ser: **descendente**, dirigida desde el superior al subordinado, **ascendente**, información que fluye del subordinado al superior jerárquico y **cruzada**, tanto diagonal como lateral, se suele dar entre empleados de niveles parecidos.
38. **Flujo operativo:** etapas y secuencia de actividades para generar informes a ser utilizados en el procesamiento de datos de los diferentes recursos disponibles del proceso educativo.
39. **Gestión:** desarrollo de acciones que una institución cumple para lograr sus metas; abarca los aspectos administrativo, organizativo y pedagógico teniendo en cuenta las múltiples relaciones que se establecen en ella.
40. **Gestión educativa:** se entiende como una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.
41. **Habilidades:** son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.
42. **Habilidades sociales:** son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas, comprenden las aptitudes emocionales.
43. **Heteroevaluación:** valoración que hace una persona de las competencias de otra, teniendo en cuenta los logros y los aspectos a mejorar, de acuerdo con unos parámetros previamente definidos.
44. **Identidad institucional:** La representación de la identidad institucional está ligada a la identidad personal de esta ligazón proviene la fuerza de la identidad institucional, la fuerza que la gente pone en conservarla y preservarla.
45. **Indicadores:** conductas específicas que se espera observar y que permitirá verificar si logran las capacidades y competencias definidas en el desempeño.
46. **Innovaciones pedagógicas:** es el resultado de un proceso de búsqueda promovido intencionalmente desde la gestión institucional, está ligada a tensiones internas que





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 115 -

inciden en la construcción de la identidad y en el ejercicio de la autonomía; abarca la totalidad de factores intervinientes en el hecho educativo, y aporta soluciones pertinentes, específicas, novedosas y superadoras frente a necesidades y problemáticas reales.

47. **Interacción socio-afectivo:** acción recíproca y dinámica que mantienen las personas con el propósito de influirse mutuamente.
48. **Interculturalidad:** varias formas de vida y de costumbres de un grupo social en un determinado país.
49. **Instancias educativas:** abarca a Consejo Departamental de Educación, Direcciones, ACEs, Gremios, Asociaciones Docentes y Estudiantiles
50. **Institución:** Se define como un conjunto de normas que se aplican en un sistema social y que definen lo que es legítimo y lo que no es en dicho sistema. Se habla de institución justamente cuando ese sistema social que está constituido para fines específicos, que puede ser la enseñanza, tiene persistencia en el tiempo, está instalado, instituido como entidad relativamente permanente.
51. **Instituciones educativas:** son instituciones públicas, privadas y privadas subvencionadas, constituidas con el fin de prestar el servicio público de educación en los términos fijados en la Ley N° 1264 "General de Educación".
52. **Instrumentos:** conjuntos de guías de trabajo, formularios u otras formas metodológicas utilizadas para recolectar y analizar los datos necesarios para la evaluación del desempeño docente. Conjunto de formas normalizadas proporcionadas por el Ministerio de Educación y Cultura para la recolección de datos evaluativos, que permitan la comparabilidad de los resultados.
53. **Liderazgo:** se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.
54. **Liderazgo pedagógico:** la gestión requiere prácticas y las mismas deben ser guiadas para concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de instituciones educativas eficaces requiere de gestores pedagógicos que guíe, lidere, innove e inspire a su entorno para la realización de las metas trazadas.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 116 -

55. **Marco curricular nacional, departamental e institucional:** son ámbitos del conjunto de estudio determinados por el sistema educativo.
56. **Marco de criterios:** documento que establece las responsabilidades que debe asumir un educador en el desarrollo de sus funciones con desempeño de calidad.
57. **Metodologías:** conjunto de métodos utilizados para llevar a cabo el proceso educativo.
58. **Paradigma:** en sentido amplio, es un marco teórico – sustantivo en el que se desarrolla la ciencia y es comúnmente aceptado como vía de investigación. En sentido restringido, todo descubrimiento y/o teoría que no tiene precedentes, se impone durante un tiempo y abre gran cantidad de interrogante para ser contestados.
59. **Percepción:** es una aprehensión de la realidad a través de los sentidos, que hace referencia a procesos activos de recepción, implicando a los esquemas cognitivos del sujeto para captar. Hay que tener en cuenta los estímulos exteriores del cuerpo y los conocimientos anteriores.
60. **Persuasión:** capacidad de convencer.
61. **Plan de mejora:** compromiso concreto de acción, que apunta a anular o al menos atenuar las deficiencias detectadas y fortalecer situaciones que se consideran deseables en la institución es una herramienta para fortalecer la gestión institucional, conjuga prioridades y condiciones institucionales.
62. **Plan estratégico:** es una herramienta que permite a las Instituciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.
63. **Proceso educativo:** consecuencia de las fases sucesivas de la educación en el que intervienen como elementos un alumno, un contenido (conocimiento, actitud, destreza por aprender) y (lo que no es indispensable), un guía, que en los sistemas tradicionales está representado por el profesor.
64. **Rasgos de personalidad:** son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación
65. **Redes comunicacionales:** conjunto de establecimientos e instalaciones distribuidas por varios lugares y pertenecientes a una sola empresa o bajo una sola dirección





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 117 -

66. **Rendición de cuentas:** presentación explícita de los resultados obtenidos por una institución
67. **Sistema Educativo Nacional:** se entiende por sistema educativo nacional al conjunto de niveles y modalidades educativos interrelacionados, desarrollados por la comunidad educativa y regulada por el Estado. Conjunto de diversos elementos; humanos, institucionales, científicos, tecnológicos, materiales, administrativos, que se integran e interactúan coherentemente de manera que a través del proceso educativo se logran finalidades y objetivos.
68. **Sistema:** conjunto organizado de elementos diferenciados cuya interrelación e interacción supone una función global.
69. **Sociedad:** conjunto de personas que conviven y se relacionan dentro de un mismo espacio y ámbito cultural.
70. **Supervisor educativo:** docente que según sus funciones actúa de puente de unión y comunicación entre los responsables políticos y administrativos de la educación y los centros educativos, profesores y diversos factores cogestores de la comunidad educativa. Se le considera pieza fundamental en todo sistema y en toda Administración educativa (basado en la definición de Mayorga. 2000: 193)
71. **Técnicas:** conjunto de procedimientos o recursos de los que se sirve una ciencia, un arte o un oficio.
72. **Temas transversales:** conceptos claves de organización de los componentes que integran la dimensión y que facilitan la formación integral de la persona.
73. **Valores:** son tipos de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos, y que guían la conducta ética.
74. **Vinculación interpersonal:** es la habilidad que tienen las personas de interactuar o relacionarse con los demás.

(R)





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 118 -

**Ficha Técnica**

**Coordinación Técnica**

- Sonia Mariángeles Domínguez Torres
- Patricia Josefina Lugo Esquivel

**Equipo técnico para el diseño del manual (Res. N° 12603)**

**Coordinadora del Equipo: Patricia Josefina Lugo Esquivel**

Lilian Raquel Mencia Caballero      **Dirección de Evaluación de Desempeño del Educador**

Arnaldo Ramón Liuzzi      **Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo**  
Velázquez

Lidia Beatriz Velloso Fretes

Lidia Concepción Barrios      **Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica**  
González

Graciela Aquino de Bento

Edith Margarita Peralta de Toledo      **Dirección General de Educación Permanente**

Luz Marina Palacios Figueredo      **Dirección General de Educación Indígena**

Isabel Cirila Espinosa Núñez      **Dirección de Formación Docente**

Nilsa Carmen Palacios      **Dirección General de Educación Media**  
Alvarenga

Héctor Luis Soilan Martínez      **Dirección General de Educación Técnica y Profesional**





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 119 -

Velma Dionicia Gómez                      **Dirección General de Educación Inclusiva**

Diana Elena De Giacomi de Silva   **Dirección General de Currículum, Orientación y Evaluación**

Karen Rebeca Méndez de   **Representante SIDIENAP**  
Cáceres

Fernando Javier Acosta Escobar   **Representante SINDEP**

Blanca Estela Espínola





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 120 -

A  
P  
A  
R  
T  
A  
D  
O  
3

## SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO (SAP)

**Secretaría General**  
Estrella N° 443 casi Alberdi – Edificio Estrella 3º piso  
Tel: (595 21) 447-989/442-050  
Asunción – Paraguay

[secretariamecpy@gmail.com](mailto:secretariamecpy@gmail.com)



MEC Digital



@MECpy

[www.mec.gov.py](http://www.mec.gov.py)





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 121 -

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

ANTECEDENTE

**Capítulo I: Finalidades, funciones y características del sistema de acompañamiento pedagógico**

- 1.1. Finalidades
- 1.2. Funciones del sistema de acompañamiento
  - 1.2.1. Función diagnóstica
  - 1.2.2. Función instructiva
  - 1.2.3. Función educativa
  - 1.2.4. Función desarrolladora
  - 1.2.5. Función de retroalimentación
  - 1.2.6. Función de estimulación y reconocimiento a la excelencia didáctica
- 1.3. Característica del Sistema de Acompañamiento Pedagógico
  - 1.3.1. Transparente
  - 1.3.2. Objetivo
  - 1.3.3. Eficientemente dirigida

**Capítulo II: Marco referencial**

- 2.1. Normativas legales
  - 2.1.1. En la Constitución Nacional
  - 2.1.2. En la Ley General de la Educación N° 1264/98
  - 2.1.3. Tanto en la Ley 1725 del Estatuto Docente
  - 2.1.4. Ley N° 5135 de Educación Inclusiva
- 2.2. Marco conceptual
  - 2.2.1. Autoevaluación
  - 2.2.2. Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica
  - 2.2.3. Rúbrica
  - 2.2.4. Lista de cotejo
  - 2.2.5. Significado de la escala
    - 2.2.5.1. Destacado
    - 2.2.5.2. Satisfactorio
    - 2.2.5.3. Básico
    - 2.2.5.4. Insatisfactorio
- 2.3. Marco teórico

Secretaría General  
Estrella N° 443 casi Alberdi – Edificio Estrella 3º piso  
Tel: (595 21) 447-989/442-050  
Asunción – Paraguay

[secretariamecpy@gmail.com](mailto:secretariamecpy@gmail.com)



MEC Digital



@MECpy

[www.mec.gov.py](http://www.mec.gov.py)



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 122 -

2.3.1. Principios psicométricos que debe cumplir el modelo de acompañamiento propuesto

2.3.1.1. La validez

2.3.1.2. La fiabilidad

2.3.1.3. La equidad.

2.3.2. Observación

2.3.2.1. Fuentes de error en la observación

2.3.2.2. Segas al momento de puntuar

2.3.4. Descripción etnográfica de la clase observada

### **Capítulo III: Acompañamiento pedagógico**

3.1. Objetivos

3.1.1. General

3.1.2. Específicos

3.2. Marco de criterios

3.2.1. Criterio de calidad del trabajo pedagógico

3.2.2. Procedimientos para la realización del sistema de acompañamiento pedagógico

3.2.3. Fuentes de información para el acompañamiento pedagógico

3.2.4. Técnica de seguimiento

3.2.5. Fuentes de información

3.2.5.1. Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica

3.2.5.2. Rúbrica correspondiente a la matriz para retroalimentar la práctica pedagógica.

3.2.5.3. Autoevaluación

3.2.5.4. Lista de cotejo para el acompañamiento de la calidad de la planificación de las clases

3.2.5.4. Pauta para la realización del resumen del acompañamiento pedagógico

3.2.6. Para el acompañamiento pedagógico se tendrá en cuenta la siguiente ponderación.

3.2.7. Frecuencia de la Aplicación

3.2.8. Actores educativos que interactúan en el proceso de seguimiento

3.2.9. Recomendaciones para aplicación del mecanismo

3.2.10. Informe de resultados

3.2.11. Entrevista de devolución de resultados

3.2.12. Plan de desarrollo para la mejora de la gestión

### **Capítulo IV: Casos especiales**

**Bibliografía**

**Glosario**

**Secretaría General**

Estrella N° 443 casi Alberdi – Edificio Estrella 3° piso

Tel: (595 21) 447-989/442-050

Asunción – Paraguay

[secretariamecpy@gmail.com](mailto:secretariamecpy@gmail.com)



MEC Digital



@MECpy

[www.mec.gov.py](http://www.mec.gov.py)



*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 123 -

**FICHA TÉCNICA**

**Coordina en la elaboración y ajustes:**

**Mg. Sonia Mariángeles Domínguez, Directora General  
Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador**

**Equipo Técnico de la Dirección de Evaluación de Desempeño del Educador**

Patricia Josefina Lugo Esquivel; Directora

Lilian Raquel Mencia Caballero, Jefa de Departamento Técnico.

Elsa Yamila Karajallo Valdez, Técnica

Mirna Lorena Alonzo, Técnica

Olga Miriam Ocampos, Técnica

**Consultor:** Héctor Valdez Veloz

**Colaboración Técnica:** Ruth Paniagua

**Equipo de validación**

Ana Teresa Recalde





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 124 -

## PRESENTACIÓN

La Dirección de la Evaluación del Desempeño del Educador, dependiente de la Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador, presenta el Sistema de Acompañamiento Pedagógico a los docentes (SAP).

El presente manual describe el procedimiento para la implementación del Sistema de Acompañamiento Pedagógico que tiene como finalidad obtener datos con mayor precisión, objetividad, confiabilidad y validez a través de diferentes fuentes y agentes evaluativos sobre el desempeño profesional de los docentes para retroalimentar sus funciones didácticas y situarlos en capacidad de mejorar de manera continua su práctica pedagógica.

El documento está organizado en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Finalidades y funciones del Sistema de Acompañamiento Pedagógico.

Capítulo II. Marco referencial del Sistema de Acompañamiento Pedagógico.

Capítulo III. Acompañamiento pedagógico

Capítulo V. Casos especiales

Cabe señalar, que todos los procedimientos descritos en el presente documento se enmarcan en las normas jurídicas vigentes que conforman la implementación del Sistema de Acompañamiento Pedagógico desde la perspectiva legal.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 125 -

## ANTECEDENTE

En el año 1941, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto del Docente del año mencionado (Decreto Ley N° 6.436), existía una Foja de Servicios, que era completada por los inspectores departamentales (que fungía el rol de supervisor).

Luego, en diciembre del año 2004, en el marco del Proyecto de **Reforma de la Educación con énfasis en la Educación Media**, el Ministerio de Educación y Cultura en convenio con Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (MEC/BIRF) se proyecta el diseño y la operación de un **Mecanismo de Certificación de los Educadores Profesionales**, en ese documento se presenta el modelo de evaluación del desempeño del educador.

En el año 2009, se aplicaron dos de los instrumentos contemplados en el mecanismo de certificación que son los cuestionarios de autoevaluación y de evaluación del superior en todos los niveles modalidades del Sistema Educativo Nacional.

En el año 2014, se realiza la aplicación todos los instrumentos contemplados en el mecanismo mencionado más arriba, con fines de validación a una muestra de 100 docentes del 1°, 3° y 6° grados de la Educación Escolar Básica de los Departamentos San Pedro, Guairá, Caaguazú, Caazapá y Central.

En el año 2015, con el apoyo de la Organización de Estados Interamericanos (OEI), se cuenta con el experto en evaluación de desempeño docente, el Dr. Héctor Valdés Velos, a quien se le encarga la revisión del Mecanismo de Certificación, quien en forma conjunta con los diferentes estamentos involucrados realizan un análisis minucioso del mencionado documento y como producto de este análisis se propone el sistema de apoyo pedagógico al docente.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 126 -

CAPÍTULO I

**Finalidades y funciones del sistema de acompañamiento pedagógico**

**1.1. Finalidades**

El sistema de acompañamiento pedagógico se concibe como un proceso sistemático y permanente de obtención de datos válidos y fiables, que permiten valorar la actuación docente en las dimensiones de gestión del currículum, de la vinculación social y de desarrollo profesional, para la toma de decisiones orientadas tanto al perfeccionamiento de las prácticas pedagógicas y desarrollo profesional del educador como al mejoramiento de sus funciones didácticas y del servicio educativo, que impacte en más y mejores aprendizajes de los alumnos.

El presente sistema de acompañamiento pedagógico debe cumplir los siguientes fines:

- Mejoramiento de la enseñanza en el aula;
- Elevación de la responsabilidad laboral y el desarrollo profesional de los docentes;
- Logro de una medida de control administrativo por parte de los directivos;
- Establecimiento de un sistema de estimulación por el buen desempeño.

**1.2. Funciones del sistema de acompañamiento**

El sistema de acompañamiento pedagógico debe cumplir con las siguientes funciones:

1.2.1. Función diagnóstica: se caracteriza al desempeño del educador (práctica pedagógica a la luz de las funciones didácticas) en un periodo determinado, constituyéndose en una síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al directivo, al par





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 127 -

académico, y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

1.2.2. Función instructiva: en el proceso de acompañamiento en sí mismo, se produce una síntesis de los indicadores del desempeño; por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje profesional.

1.2.3. Función educativa: a partir del conocimiento preciso por parte del educador acerca de cómo es percibida su tarea en aula por sus pares y directivos de la institución educativa, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas, y para realizar afirmación positiva de sus aciertos.

1.2.4. Función desarrolladora: al carácter desarrollador del sistema de acompañamiento pedagógico se cumple cuando el mismo contiene juicios sobre lo que debe lograr el educador evaluado para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados.

1.2.5. Función de retroalimentación: una vez que se han obtenido datos válidos y fiables acerca de las prácticas pedagógicas, se debe proceder a retroalimentarlas exhaustivamente poniendo el énfasis en las recomendaciones para la mejora de las funciones didácticas.

1.2.6. Función de estimulación y reconocimiento a la excelencia didáctica: en el marco de la excelencia docente se evidenciará a los docentes con desempeño "destacado" por sus buenas prácticas pedagógicas; éste grupo merecerá el reconocimiento social.

### 1.3. Característica del sistema de acompañamiento pedagógico:

1.3.1. Transparente, porque evaluados y evaluadores:





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 128 -

- Conocen de antemano tanto los aspectos generales como sus componentes e indicadores frente a los cuales se acompañará en cada caso;
- Acuerdan y establecen el periodo laboral al cual atañe el acompañamiento a la práctica pedagógica en cada caso;
- Pueden dar testimonio de que el desempeño en un mismo cargo es acompañado con el mismo protocolo.

1.3.2. Objetivo, porque el proceso de acompañamiento:

- Identifica fuentes de información sobre la cual se basa el juicio de valor acerca del desempeño.
- Sustenta los acuerdos provenientes del uso de diversos modos de acompañamiento.
- Tiene el aval del superior inmediato y la opción de parte del evaluado para expresar su acuerdo o desacuerdo con los resultados parciales o totales en consecuencia con las normas vigentes.

1.3.3. Eficientemente dirigida, porque se:

- Establece un manual para la administración del proceso de acompañamiento que delimita responsables, niveles de responsabilidad, medios y productos esperados.
- Se utilizan con sentido institucional los resultados del acompañamiento, para provecho de los acompañados y para tomar decisiones pertinentes bajo principios éticos.







*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 129 -

## CAPÍTULO II

### Marco referencial

#### 2.1. Normativas legales

El sistema de acompañamiento pedagógico (SAP) al docente se enmarca en las normativas legales vigentes de la Educación Paraguaya:

2.1.1. En la Constitución Nacional, 1992 en su Cap.VII de la Educación y Cultura fundamentan el derecho constitucional de acceso a la educación.

2.1.2. En la Ley General de la Educación N° 1264/98, en sus Artículos: 10, 11, 13, 17, 19, 20, 21, 22, 41, 47, 48, 49, 50, 51, 118, hace referencia a las obligaciones del sistema, respecto a los procesos de acompañamiento con miras al aseguramiento de la Calidad de la Educación.

2.1.3. En la Ley 1725 del Estatuto Docente, en sus artículos: 5, 6, 7, 9, 22, 41, 47, 48, 49, 50 y 51 y en el Decreto N° 468/03, que reglamenta el Estatuto del Educador en sus artículos 27 y 62 señalan que los educadores pasarán por el Sistema de Acompañamiento Pedagógico para su acceso y promoción en la carrera profesional.

2.1.4. En la Ley N° 5135 de Educación Inclusiva, en su artículo 1 establece las acciones correspondientes para la creación de un modelo educativo inclusivo dentro del sistema regular que remueva las barreras que limiten el aprendizaje y la participación, facilitando la accesibilidad de los alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo por medio de recursos humanos calificados, tecnologías y un diseño universal".





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 130 -

## 2.2. Marco conceptual

El sistema de acompañamiento pedagógico asume algunos conceptos a fin de evitar ambigüedades, en relación con los términos polisémicos, es decir, entendemos por:

2.2.1. Autoevaluación: proceso reflexivo que la persona realiza sobre su actuar profesional desde una mirada de autocrítica constructiva, es decir, que cada docente reflexione acerca de su propia práctica y, a partir de dicha reflexión, evalúe su desempeño.

2.2.2. Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica: se trata de una pauta para la observación de clases que contiene indicadores, que constituyen invariantes de toda buena clase, independientemente de la asignatura y grado de que se trate. La función principal de dicha matriz es constituir una guía para la retroalimentación de los principales aciertos y desaciertos didácticos que tuvo la clase observada.

2.2.3. Rúbrica correspondiente a la matriz para retroalimentar la práctica pedagógica: conjunto de criterios expresados claramente en una escala que define el grado de ejecución aceptable e inaceptable de cada uno de los indicadores expresados en la matriz para retroalimentar la práctica pedagógica.

2.2.4. Lista de cotejo para el acompañamiento de la calidad de la planificación de las clases: se trata de una lista de comprobación en la que se exponen un conjunto de indicadores relacionados con la calidad de la planificación de las clases.

### 2.2.5. Significado de la escala:

2.2.5.1. Destacado: Indica un desempeño profesional que de manera clara y consistente sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado. Su actuación se caracteriza por una gran riqueza pedagógica que le agrega valor al cumplimiento del indicador.

LA





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 131 -

2.2.5.2. **Satisfactorio:** Indica un desempeño adecuado en el indicador evaluado. Aun cuando su desempeño no es excepcional, contribuye sin dudas a que los alumnos logren los aprendizajes esperados en un grado adecuado.

2.2.5.3. **Básico:** Indica un desempeño que cumple en general con lo esperado en el indicador evaluado. Sin embargo se presentan algunas deficiencias que no afectan de manera importante el logro de los aprendizajes esperados por parte de los alumnos.

2.2.5.4. **Insatisfactorio:** Indica un desempeño que presenta claras deficiencias en el indicador evaluado, que afectan significativamente el logro de los aprendizajes esperados por parte de los alumnos.

### 2.3. Marco teórico

#### 2.3.1. Principios psicométricos que debe cumplir el modelo de acompañamiento propuesto.

La meta de las ciencias es el establecimiento de principios generales que permitan la descripción, predicción y explicación de los fenómenos de su área de interés.

Para lograr este objetivo, los científicos deben recoger y comparar datos que permiten fundamentar teorías y la medida es un concepto fundamental de este proceso.

La especialidad de la psicología que estudia los procesos de medición es la psicometría, que es un término genérico que aglutina todo un conjunto de modelos formales que establecen las bases para que la medición de los fenómenos psicológicos y educativos se realice de forma adecuada.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 132 -

¿Qué es la medida?

“Es la asignación de números a atributos de los sujetos, de tal forma que los números reflejen los diferentes grados del atributo que es evaluado”.

A continuación presentamos los principales problemas identificados por la psicometría cuando se elaboran instrumentos de medida en educación.

- No existe una única aproximación a la medición de un constructo que sea universalmente aceptada.
- El término “constructo” lo estamos utilizando en sentido amplio, como las características que el test pretende medir.
- Diferentes procedimientos de medición, que derivan de distintas definiciones del marco, pueden llevar a distintas conclusiones sobre la caracterización de los sujetos en el atributo o rasgo latente.
- Todos los test están basados en muestras limitadas de conductas del dominio que se pretende medir.
- Determinar el número de elementos de la muestra y su variedad es uno de los principales problemas en el desarrollo de los instrumentos de medida.
- Las medidas obtenidas siempre contienen error.

Los principios psicométricos que garantizan la calidad de la medida son:

- La validez.
- La fiabilidad.
- La comparabilidad.
- La equidad o ausencia de sesgo discriminatorio.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 133 -

### 2.3.1.1. La validez

Es el más importante de los principios del modelo psicométrico y nos habla del grado en que el uso que pretendemos hacer de las puntuaciones de los test está justificado.

Los primeros trabajos sobre validez distinguían entre una variedad de tipos de validez, tales como "de contenido", "predictiva", "convergente", "discriminante", y "de constructo".

En los Standars for Educational and Psychological Test (SEPT) actuales, la validez es el tema predominante y se define como un concepto unitario.

En los "SEPT" los diferentes tipos de validez son considerados como diferentes tipos de evidencias para un único tipo de validez: "LA VALIDEZ DE CONSTRUCTO".

### 2.3.1.2. La fiabilidad

Este principio tiene que ver con los errores cometidos en el proceso de medición, por lo que responde a la pregunta:

¿Hasta qué punto la puntuación observada refleja con precisión la puntuación verdadera de la persona?

Cuando se utiliza cualquier instrumento para medir, ya sean variables físicas o psicológicas, la medida resultante siempre está afectada por un error aleatorio (error de medición).

Por esa razón, si aplicamos el mismo instrumento de medida a los mismos sujetos en varias ocasiones, el resultado no será siempre el mismo para cada uno de ellos, sino que





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 134 -

proporcionará diferentes estimaciones de una ocasión a otra. Este hecho revela una falta de fiabilidad del instrumento.

Cuando aplicamos un test a un conjunto de sujetos, el que obtenga la puntuación más alta en la primera medición, estará entre los que obtenga la puntuación más alta en una segunda medición, aunque esta no resulte exactamente la mayor. Esta tendencia a la consistencia de un conjunto de medidas es lo que se denomina "fiabilidad".

En la utilización de los test para la toma de decisiones, a menor fiabilidad mayor probabilidad de tomar una decisión incorrecta sobre el sujeto.

En ocasiones la recogida de datos se realiza de forma distinta para diferentes sujetos o para los mismos sujetos en diferentes momentos.

Cuando ello sucede los datos que surgen como resultado de la aplicación de los instrumentos no son comparables.

### 2.3.1.3. La equidad

Este principio psicométrico se refiere a evitar el surgimiento de explicaciones alternativas de los resultados de evaluación que pueden estar relacionados con factores tales como diferencias sociodemográficas, la historia personal de cada individuo, familiaridad con las representaciones, etc. Cuando el mismo instrumento de medida se aplica a muchos sujetos (un grupo), es preciso examinar el impacto de dichos factores.

### 2.3.2. Observación

La observación es la estrategia fundamental del método científico. La ciencia comienza con la observación y finalmente tiene que volver a ella para encontrar su





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 135 -

convalidación final, la observación en las ciencias sociales posee los mismos caracteres y significado que en las demás ciencias, en cualquier sector de la investigación científica cabe a la observación descubrir y poner en evidencia las condiciones de producción de los fenómenos estudiados.

La observación la utilizamos cotidianamente para adquirir conocimientos, porque permanentemente observamos, pero rara vez lo hacemos científicamente. Algunos autores llegan a entenderla como expresión de la capacidad del sujeto-investigador de "ver" las cosas, pero lo importante no es lo que se "ve" sino lo que se observa con método, con una preparación adecuada.

W. Goode refiere, "Todos nosotros notamos algunas cosas y dejamos de ver otras, nuestras preferencias y nuestra atención, la amplitud y la profundidad de nuestros conocimientos y las metas que queremos alcanzar, todo aquello entra en juego para determinar nuestra pauta de observación selectiva".

La observación es un instrumento primordial de la investigación científica. Sellitz recomienda cuatro condiciones para que la observación se convierta en técnica científica:

- a. Que sirva a un objeto formulado de investigación.
- b. Que sea planificada sistemáticamente.
- c. Que sea controlada y relacionada con proposiciones más generales en lugar de presentarse como una serie de curiosidades.
- d. Que quede sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad.

#### 2.3.2.1. Fuentes de error en la observación:

*Del sujeto observado:* modificar la conducta, por el solo hecho de saberse observado, a esto se le llama "reactividad".





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 136 -

*Del observador:* los sistemas psicológicos (creencias, afectividad, vinculación, percepciones, otros). El grado de participación, las expectativas, el entrenamiento y las características personales del observador.

*De la pauta de observación:* claridad de las definiciones conductuales y el número de indicadores utilizados, entre otros.

#### 2.3.2.2. Sesgos al momento de puntuar:

*Aquiescencia:* tendencia a puntuar o dar una respuesta positiva o verdadera a muchos indicadores, independiente del contenido de los mismos. Se caracteriza por mantener una fuerte necesidad de aprobar o ser aprobado.

*Manipulación de la imagen:* tiene relación con una manipulación consciente de la imagen del evaluado ante el evaluador, en situaciones de examen. Actuando de forma tal de quedar ante el interlocutor en una posición favorable, sin ser este su comportamiento habitual.

*Infrecuencia:* se observa cuando quien contesta el instrumento, responde un número elevado de indicadores de modo bastante distinto al de la mayoría de las personas. Se debe ser consciente de ello, pues se puede explicar cómo respuestas al azar o el presentar muchas dudas.

Seguidamente se explican los descriptores que deben cumplirse en la clase observada para poder marcar en cada punto de la escala antes referida.

#### 2.3.4. Descripción etnográfica de la clase observada

El procedimiento ideal para el registro de todas las incidencias de la clase observada, es sin duda alguna la grabación de la misma. Ello permite recurrir a su observación en







*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 137 -

tantas ocasiones como sea menester en aras de lograr mayor objetividad en el llenado de la "Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica".

Sin embargo, se trata de un procedimiento costoso que no todos los países están en condiciones de utilizar en gran escala.

Por esa razón, en caso que no pueda ser realizada la filmación, proponemos que en su defecto se utilice una descripción etnográfica de la clase observada, que resulte lo más fiel posible a lo ocurrido realmente en la misma. Para facilitar dicha descripción, se propone un modelo mediante el cual se precisa el tiempo dedicado a cada una de las funciones didácticas ejecutadas en la clase en cuestión, así como las actividades concretas realizadas por el docente y por los alumnos durante el cumplimiento de cada una de ellas.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 138 -

CAPÍTULO III

Acompañamiento pedagógico

**3.1. Objetivos**

**3.1.1. General**

Determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del docente del Sistema Educativo Nacional.

**3.1.2. Específicos**

3.1.2.1 Obtener evidencias sobre la actuación en aula y otros espacios escolares del docente.

3.1.2.2. Corroborar que las prácticas pedagógicas del docente de los diferentes niveles con los parámetros e indicadores de un servicio educativo de calidad.

3.1.2.3. Proponer líneas de acciones de mejoras de las prácticas pedagógicas del docente de los diferentes niveles.

**3.2. Marco de criterios para el buen desempeño de los educadores y procedimientos para la realización del acompañamiento**

3.2.1. Criterio de calidad del trabajo pedagógico realizado por el docente (a); según estándares internacionales de desempeño profesional de los docentes.

Esta pauta mide cuatro aspectos propios del trabajo docente (A-B-C-D), a saber:

**A.** Preparación para la enseñanza: organización del contenido en función del aprendizaje de los estudiantes.

**B.** Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos.

**C.** Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 139 -

**D. Profesionalismo docente.**

**3.2.2. Procedimientos para la realización del sistema de acompañamiento pedagógico.**

La evaluación se realiza sobre la base de las evidencias del funcionamiento didáctico de la práctica pedagógica recogida a través de tres tipos de acciones evaluativas: *Autoevaluación, Observaciones de clases, Evaluación de la calidad de las planificaciones de las clases*, todos los cuales se construyen sobre la base de las invariantes de todo buen desempeño docente, según los principios de la Didáctica General o Teoría de la enseñanza

**3.2.3. Fuentes de información para el acompañamiento pedagógico**

	Autoevaluación	Heteroevaluación	
	Propio docente	Evaluación del superior	Par académico
Responsables	Docente evaluado	Superior inmediato	Docente evaluador
Medios de verificación		Matriz para la retroalimentación de la práctica pedagógica y su rúbrica correspondiente.  Lista de cotejo para evaluar la planificación de las clases.	Matriz para la retroalimentación de la práctica pedagógica  Lista de cotejo para evaluar la planificación de las clases.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 140 -

### 3.2.4. Técnica de seguimiento

La técnica de seguimiento es integral o multifuente para la obtención de datos, conocida como 360°; y se realiza utilizando varias fuentes y enfoques, que garantizan la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados.

Permite que el educador realice una autoreflexión sobre su desempeño y sea valorado por su entorno laboral: pares académicos, superiores y otros actores de la comunidad, atendiendo que cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de objetividad del seguimiento.

Las fuentes múltiples de información pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño; esto puede generar un ambiente más colaborativo, con mayor compromiso, mejora el clima institucional y se reconoce la importancia del rol del educador en la institución educativa.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados del seguimiento, ya que se espera que los educadores incorporen y comprendan el alcance de los resultados del seguimiento recibido para posteriormente, trazar un plan de desarrollo para la mejora a fin de plantearse acciones concretas y perfeccionar aquello que así lo requiera.

### 3.2.6. Fuentes de información

Para el acompañamiento a la práctica pedagógica del docente se utilizarán los siguientes instrumentos:

3.2.5.1. Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica: que contiene 25 indicadores. La función principal de dicha matriz es constituir una guía para la retroalimentación de los principales aciertos y desaciertos didácticos que tuvo la clase observada.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 141 -

**3.2.5.2. Rúbrica correspondiente a la matriz para retroalimentar la práctica pedagógica.**

**3.2.5.3. Autoevaluación:** Este instrumento se estructura en una serie de ítems (idénticos para todos los docentes). El instrumento contiene una pauta estructurada en base a una rúbrica con indicadores cuyo cumplimiento define a qué nivel de calidad de la práctica pedagógica—Destacado, Satisfactorio, Básico e Insatisfactorio— corresponde su quehacer profesional. El docente debe calificar así su propia práctica pedagógica usando una de esas categorías.

**3.2.5.4. Lista de cotejo para el acompañamiento de la calidad de la planificación de las clases:** se trata de una lista de cotejo en la que se precisan un conjunto de indicadores relacionados con la calidad de la planificación de las clases. La idea es que se valore la calidad de la planificación de las mismas clases que sean observadas al docente acompañado, tanto por los directivos de la escuela, como por el par académico.

**3.2.5.5. Pauta para la realización del resumen del acompañamiento pedagógico:** Es una pauta de acompañamiento basada en estándares internacionales de desempeño docente que permite guiar a la comisión evaluadora en el difícil proceso de resumir los principales hallazgos encontrados en el año escolar de que se trate, los que deben basarse en las evidencias encontradas.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 142 -

3.2.6. Para el acompañamiento pedagógico se tendrá en cuenta la siguiente ponderación:

Ponderación	Agentes Evaluadores	Instrumentos Evaluativos	Porcentaje
		Propio docente	Autoevaluación
	Superior inmediato	Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica y su rúbrica correspondiente.  Lista de cotejo para evaluar la calidad de las planificaciones de las clases.	40%
	Par académico	Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica y su rúbrica correspondiente.  Lista de cotejo para evaluar la calidad de las planificaciones de las clases.	50%

Como resultado del proceso de acompañamiento pedagógico, la práctica pedagógica será ubicada en una de los siguientes 4 niveles:

- *Destacado*: la obtención de un Índice General de Desempeño (IGD) igual o superior a 90 puntos.
- *Satisfactorio*: la obtención de un IGD igual o superior a 80 puntos e inferior a 90.
- *Básico*: la obtención de un IGD igual o superior a 70 puntos e inferior a 80.
- *Insatisfactorio*: la obtención de un IGD inferior a 70 puntos.

### 3.2.7. Frecuencia de la Aplicación

El seguimiento o acompañamiento se realizará de forma sistemática para la obtención de informaciones confiables y válidas que permitan ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el educador.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 143 -

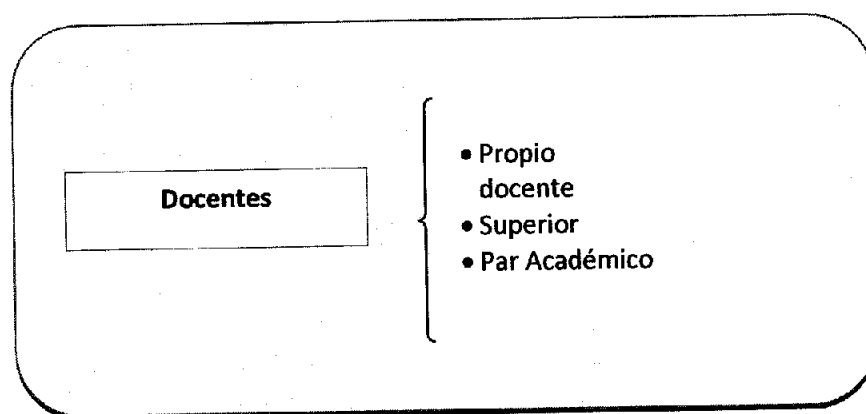
En caso que el docente obtenga los niveles destacado o satisfactorio pasará por el proceso cada 2 años.

En caso de obtener los niveles de básico e insatisfactorio pasará por el proceso al año, previa aplicación de planes de desarrollo.

### 3.2.8. Actores educativos que interactúan en el proceso de seguimiento

La participación en el proceso de seguimiento de estos actores educativos "tienen como principales ventajas de reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola y la retroalimentación de los compañeros y los demás podría incentivar el desarrollo del educador. Asimismo, la autoreflexión permite lograr algunos objetivos importantes como estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica, el potencial de autodesarrollo, incrementar el nivel de profesionalidad y promover una cultura innovadora"<sup>25</sup> (Parra, M., 2002; y Zuñiga, A. 2006):

Actores involucrados en el acompañamiento pedagógico:



<sup>25</sup> MEC. Evaluación de Desempeño para la Certificación Profesional de los Educadores del Paraguay. Asunción, 2008. Paraguay.

*Handwritten mark*





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 144 -

Además, se conformará una comisión evaluadora, la misma tendrá como función principal desarrollar todo el proceso de evaluación y posteriormente completar la pauta para resumir los resultados de la evaluación, elaborar el informe de resultados y realizar la devolución de los resultados al evaluado.

Esta comisión evaluadora estará integrada por:

- EL supervisor pedagógico de la zona afectada
- El director de la institución educativa
- Un representante del sindicato de educadores.

### 3.2.9. Recomendaciones para aplicación del sistema de acompañamiento pedagógico

La persona encargada de realizar el acompañamiento o seguimiento deberá hacerlo de manera justa y objetiva que permita posteriormente mejorar el desempeño a través de la adquisición de un sistema de autoreflexión y autocrítica, para mejorar su desarrollo en la labor que esté realizando.

El equipo técnico de la Dirección de Evaluación de Desempeño del Educador dependiente de la Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador cotejará y acompañará todo el proceso.

Para la aplicación de los instrumentos es importante contar con una preparación que garantice:

- d. Total conocimiento y plena comprensión del proceso general del seguimiento o acompañamiento por parte del evaluado y los involucrados en el proceso.
- e. Conocimiento de los instrumentos y la metodología por parte del equipo de seguimiento y los evaluados.
- f. Comprensión de los criterios e indicadores a ser cotejados.







*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 145 -

### **3.2.10. Informe de resultados**

Posterior a los datos obtenidos, la sistematización y el análisis de los mismos, se procederá a la elaboración del informe de evaluación.

En el informe se detallará todo lo recabado acerca del desempeño del evaluado, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo; asimismo, contará con las recomendaciones y líneas de acciones para la mejora del desempeño profesional.

### **3.2.11. Entrevista de devolución de resultados**

La entrevista de devolución de la evaluación es uno de los momentos más importantes del proceso, y por ello no se debe demorar en la comunicación de los mismos al afectado; teniendo en cuenta que, hasta que el informe, las propuestas de mejora, sugerencias consideradas oportunas sean comunicados a cada evaluado, el proceso de evaluación no quedará concluido.

En ese contexto, es fundamental que las informaciones que reciba la persona evaluada, acerca de los resultados de su gestión directiva, no se limiten a cuantificar sino que contengan las indicaciones sobre las fortalezas y debilidades de su gestión; además de otros aspectos como ser las actitudes observadas por el equipo evaluador.

### **3.2.12. Plan de desarrollo para la mejora de la gestión**

Los docentes en forma conjunta con el Director de la institución y los Supervisores Educativos, diseñarán el plan de mejoramiento de su gestión, donde evidenciarán los aspectos a mejorar que considere deseable para lograr su buen desempeño.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 146 -

Cabe mencionar que el plan de desarrollo es una herramienta para fortalecer aquellas dimensiones con bajo nivel de desempeño. Se estructura de la siguiente manera:

- Datos de identificación.
- Aspectos a mejorar.
- Actividades propuestas.
- Indicadores de logro.
- Tiempo.
- Recursos.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 147 -

**CAPÍTULO IV**

**Casos especiales**

Los casos no contemplados en el presente capítulo, serán analizados por las vías correspondientes del Ministerio de Educación y Cultura para su Resolución.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 148 -

BIBLIOGRAFÍA

- AGUERRONDO, INÉS. La escuela como organización Inteligente, Buenos Aires, Troquel. 1996
- FILHO, LOURENCO. Organización y Administración Escolar. Buenos Aires, Kapeluz.
- SENGE, PETER, La Quinta Disciplina. Material Gestión Estratégica: Señas de IDENTIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA. Estratégica. El arte y la práctica de la Organización abierta al Aprendizaje, Buenos Aires.Granica.1992
- MCKINSEY & COMPANY, Social Sector Office. "How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top". Septiembre 2007.  
[http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Worlds\\_School\\_Systems\\_Final](http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Worlds_School_Systems_Final)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Lo Pedagógico, lo compartido y lo participativo. Condimentos para la Gestión Escolar: Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria (MECES).
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Manual de Funciones del Educador de Gestión Departamental e Institucional con Funciones Docentes, Técnicas y Administrativas. Resolución Ministerial N° 2309/2007
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. El Día a Día del Directivo. Ministerio de Educación y Cultura. Asunción-Paraguay 1997.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Una Tarea pendiente. Asunción-Paraguay 1998.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Condimento para la Gestión Escolar. Asunción-Paraguay 1998
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Evaluación de Desempeño para la Certificación Profesional de los Educadores del Paraguay. Asunción, 2008. Paraguay.
- HÉCTOR VALDÉS VELOS. Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Consejo Nacional de Educación. Perú. Noviembre, 2009.

2





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 149 -

GLOSARIO

1. **Actitudes:** son predisposiciones globales para la acción, aprendidas y estables, compuestas de elementos cognitivos (creencias y opiniones) afectivos (sentimientos y preferencias) y operativos (acciones manifiestas y declaraciones de intenciones); suelen describirse en términos de intensidad y valencia. Es decir, en términos de aceptación o rechazo de un objeto natural, social, profesional, etc.
2. **Aptitudes:** es el potencial latente de un individuo para ejecutar una variedad de tareas.
3. **Autoevaluación:** proceso de reflexión del desempeño, sobre lo que somos y sobre lo que aspiramos ser y que busca el mejoramiento de la calidad. La propia persona valora la formación de sus competencias con referencia a los propósitos de formación, los criterios de desempeño, los saberes esenciales y las evidencias requeridas.
4. **Autonomía:** la capacidad que tiene cada sujeto para actuar de acuerdo con su conciencia, su forma de pensar y su voluntad.
5. **Calidad educativa:** "Una educación será de calidad en la medida en que todos los elementos que intervienen en ella se orientan a la mejor consecución posible" (Cobo, 1995). Como derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos". (OREALC/UNESCO Santiago, 2007a).
6. **Calidad:** hacer un juicio en función de determinados criterios y valores. Los criterios dan cuenta de áreas y parámetros a ser considerados; y los valores, por su parte, definen los niveles deseables que el sistema debe alcanzar en las distintas dimensiones consideradas





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 150 -

7. **Capacidad:** (conocimientos, actitudes, destrezas, habilidades y aptitudes) Talento de un individuo para desempeñarse en forma eficiente en diferentes contextos sociales.
8. **Coevaluación:** los pares valoran entre sí el desempeño alcanzado de acuerdo a unos criterios previamente definidos.
9. **Competencia:** integración de capacidades para la producción de un acto resolutivo eficiente, lógico y éticamente aceptable, en el marco del desempeño de un determinado rol. Son todas aquellas características personales, requeridas para desempeñar un cargo o actividad en el máximo nivel de rendimiento.
10. **Componentes:** cada uno de los rasgos o variables en los que se divide la dimensión y que se tratan separadamente para propósitos analíticos. Espacio de organización de los rasgos o variables que permiten una visión global de la cada dimensión a ser evaluada.
11. **Comunicación externa:** la comunicación dirigida a los diferentes usuarios para la promoción de actividades, servicios y proyectar una imagen favorable de la Institución.
12. **Comunicación interna:** la comunicación dirigida al personal interno de la Institución, con el fin de fortalecer al equipo humano en beneficio de la imagen de Institución.
13. **Comunidad educativa:** conjunto de actores de la tarea educativa que comparte un determinado espacio para interactuar democráticamente los intereses, problemas y recursos en común para el cumplimiento de la gestión educativa: directores, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios, padres.
14. **Conocimientos:** abarca la información, los conceptos, las nociones, el manejo de estrategias cognitivas y estrategias metacognitivas que comprende el manejo de mecanismos internos para procesar la información y resolver problemas en la adquisición de aprendizajes





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 151 -

15. **Contexto socio-laboral:** entorno en el que transcurre cualquier situación y que influye tanto aspectos sociales como relativos al ámbito de trabajo.
16. **Criterios:** conjunto de atributos deseables que sirven de elemento de contraste para el juicio evaluativo de las dimensiones. Principio o referencia con respecto a la cual se construyen juicios de evaluación que permiten analizar niveles de calidad con distintos grados de concreción. Norma o parámetro que se determina antes de iniciar el proceso de enseñanza aprendizaje o proyecto educativo y se toma como base para valorar el rendimiento del/la alumno/a.
17. **Desarrollo profesional:** comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de una Institución. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la Institución donde realiza su trabajo.
18. **Desempeño:** realización, por parte de una persona de las tareas que las fueron asignadas con efectividad.
19. **Destreza:** capacidad de ejecución de una actividad. Se entiende generalmente; vinculada a una actividad específica o al logro de un objetivo determinado, por lo que supone el dominio de formas peculiares de llevar a cabo tal tarea.
20. **Dimensiones:** aspectos o características funcionales a evaluar el desempeño de una persona. (Gestión pedagógica, de vinculación social y desarrollo personal y profesional, gestión administrativa).
21. **Dimensión administrativa:** planificador de estrategias, debe considerar recursos humanos y financieros, tiempos disponibles, controlar evolución de las acciones y aplicar correcciones. Es herramienta de gestión del presente y un instrumento de futuros deseables.
22. **Dimensión comunitaria:** conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores de decisiones y en las actividades del establecimiento y de





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 152 -

representantes del ámbito en el que está inserta la institución. Las instituciones educativas está conformada por la comunidad educativa, con sus distintos actores (Directivos, docentes, no docentes, alumnos, padres y madres, etc.) los cuales cumplen roles específicos dentro de la misma.

- 23. Diseño curricular:** documento que orienta el desarrollo del currículum en las instituciones educativas en cuanto al ordenamiento de la estructura escolar en el tiempo y la distribución de la carga horaria y organización del desarrollo curricular.
- 24. Dimensión pedagógica – didáctica:** hace referencia a actividades que definen la institución educativa. Es el área de competencia que le es propia, por su especialidad, a la escuela. También se encuentra procesos vinculantes entre docente – alumno/a, en situación educativa, como así cuestiones que hacen a contenidos educativos de los cuales debe hacerse cargo la institución.
- 25. Dimensión organizacional:** conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un tipo de funcionamiento. Es como está estructurada la institución.
- 26. Educador:** el personal docente, técnico y administrativo que, en el campo de la educación, ejerce funciones de enseñanza, orientación, planificación, evaluación, investigación, dirección, supervisión, administración y otras que determinen las leyes especiales
- 27. Eficacia:** se refiere al establecimiento de las relaciones de congruencia de medios comunes, es decir, si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados es apropiada a los resultados obtenidos
- 28. Eficaz:** activo, poderoso para obrar, que tiene la virtud de producir el efecto deseado.
- 29. Eficiencia:** maximiza las relaciones de congruencia de medios afines. Es decir, atiende la selección distribución de los recursos sea apropiada para los resultados. Se







*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 153 -

relaciona al uso que se hace de los recursos institucionales en beneficio del producto principal, la formación de un profesional idóneo.

30. **Enfoque de derecho:** ser portador de un derecho significa que existe una pretensión justificada jurídicamente, que habilita a una persona a hacer o no hacer algo y, a la vez, puede reclamar a terceros que hagan o no hagan algo. En rigor, existe una norma jurídica que le otorga a una persona una expectativa positiva –de acción y una negativa –de omisión y crea, al mismo tiempo, obligaciones y deberes correlativos sobre otros sujetos.
31. **Equidad:** referido a la Institución que ofrece a todos los usuarios la misma atención, el mismo servicio educativo de calidad, independiente de características que no sean las estrictamente académicas.
32. **Estrategias:** variaciones de procedimientos para facilitar la resolución de problemas más diversos. Son métodos, técnicas y procedimientos que se emplean en la orientación y la ejecución de procesos de enseñanza.
33. **Ética:** expresada en los argumentos que construye la persona para justificar sus posiciones.
34. **Evaluación del desempeño del educador:** se la concibe como un proceso sistemático y permanente de obtención de datos válidos y fiables, que permiten valorar la actuación del educador en diferentes dimensiones que hacen a su gestión, para la toma de decisiones orientadas al mejoramiento del servicio educativo, que impacte en más y mejores aprendizajes de los/as estudiantes.
35. **Evaluación educacional:** proceso planificado, sistemático y permanente de recolección de datos válidos y confiables a partir de los cuales se elaboran informaciones útiles a través de las cuales se valora el mérito de un objeto





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 154 -

determinado en el campo de la Educación que sustenta la toma de decisiones en función de la mejora continua.

- 36. Evidencia:** producto que da cuenta de un proceso de trabajo personal, desarrollado dentro de una unidad temporal, a partir del cual un evaluador puede emitir un juicio valorativo.
- 37. Flujo de comunicación:** secuencia de informaciones que produce a través de redes (hacia dónde va la información) pudiendo ser: **descendente**, dirigida desde el superior al subordinado, **ascendente**, información que fluye del subordinado al superior jerárquico y **cruzada**, tanto diagonal como lateral, se suele dar entre empleados de niveles parecidos.
- 38. Flujo operativo:** etapas y secuencia de actividades para generar informes a ser utilizados en el procesamiento de datos de los diferentes recursos disponibles del proceso educativo.
- 39. Gestión:** desarrollo de acciones que una institución cumple para lograr sus metas; abarca los aspectos administrativo, organizativo y pedagógico teniendo en cuenta las múltiples relaciones que se establecen en ella.
- 40. Gestión educativa:** se entiende como una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.
- 41. Habilidades:** son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.
- 42. Habilidades sociales:** son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas, comprenden las aptitudes emocionales.





*Poder Ejecutivo*

*Ministerio de Educación y Cultura*

*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 155 -

- 43. Heteroevaluación:** valoración que hace una persona de las competencias de otra, teniendo en cuenta los logros y los aspectos a mejorar, de acuerdo con unos parámetros previamente definidos.
- 44. Identidad institucional:** La representación de la identidad institucional está ligada a la identidad personal de esta ligazón proviene la fuerza de la identidad institucional, la fuerza que la gente pone en conservarla y preservarla.
- 45. Indicadores:** conductas específicas que se espera observar y que permitirá verificar si logran las capacidades y competencias definidas en el desempeño.
- 46. Innovaciones pedagógicas:** es el resultado de un proceso de búsqueda promovido intencionalmente desde la gestión institucional, está ligada a tensiones internas que inciden en la construcción de la identidad y en el ejercicio de la autonomía; abarca la totalidad de factores intervinientes en el hecho educativo, y aporta soluciones pertinentes, específicas, novedosas y superadoras frente a necesidades y problemáticas reales.
- 47. Interacción socio-afectivo:** acción recíproca y dinámica que mantienen las personas con el propósito de influirse mutuamente.
- 48. Interculturalidad:** varias formas de vida y de costumbres de un grupo social en un determinado país.
- 49. Instancias educativas:** abarca a Consejo Departamental de Educación, Direcciones, ACEs, Gremios, Asociaciones Docentes y Estudiantiles
- 50. Institución:** Se define como un conjunto de normas que se aplican en un sistema social y que definen lo que es legítimo y lo que no es en dicho sistema. Se habla de institución justamente cuando ese sistema social que está constituido para fines específicos, que puede ser la enseñanza, tiene persistencia en el tiempo, está instalado, instituido como entidad relativamente permanente.





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 156 -

- 51. Instituciones educativas:** son instituciones públicas, privadas y privadas subvencionadas, constituidas con el fin de prestar el servicio público de educación en los términos fijados en la Ley N° 1264 "General de Educación".
- 52. Instrumentos:** conjuntos de guías de trabajo, formularios u otras formas metodológicas utilizadas para recolectar y analizar los datos necesarios para la evaluación del desempeño docente. Conjunto de formas normalizadas proporcionadas por el Ministerio de Educación y Cultura para la recolección de datos evaluativos, que permitan la comparabilidad de los resultados.
- 53. Liderazgo:** se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.
- 54. Liderazgo pedagógico:** la gestión requiere prácticas y las mismas deben ser guiadas para concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de instituciones educativas eficaces requiere de gestores pedagógicos que guíe, lidere, innove e inspire a su entorno para la realización de las metas trazadas.
- 55. Marco curricular nacional, departamental e institucional:** son ámbitos del conjunto de estudio determinados por el sistema educativo.
- 56. Marco de criterios:** documento que establece las responsabilidades que debe asumir un educador en el desarrollo de sus funciones con desempeño de calidad.
- 57. Metodologías:** conjunto de métodos utilizados para llevar a cabo el proceso educativo.
- 58. Paradigma:** en sentido amplio, es un marco teórico – sustantivo en el que se desarrolla la ciencia y es comúnmente aceptado como vía de investigación. En sentido restringido, todo descubrimiento y/o teoría que no tiene precedentes, se





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 157 -

- impone durante un tiempo y abre gran cantidad de interrogante para ser contestados.
59. **Percepción:** es una aprehensión de la realidad a través de los sentidos, que hace referencia a procesos activos de recepción, implicando a los esquemas cognitivos del sujeto para captar. Hay que tener en cuenta los estímulos exteriores del cuerpo y los conocimientos anteriores.
60. **Persuasión:** capacidad de convencer.
61. **Plan de mejora:** compromiso concreto de acción, que apunta a anular o al menos atenuar las deficiencias detectadas y fortalecer situaciones que se consideran deseables en la institución es una herramienta para fortalecer la gestión institucional, conjuga prioridades y condiciones institucionales.
62. **Plan estratégico:** es una herramienta que permite a las Instituciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.
63. **Proceso educativo:** consecuencia de las fases sucesivas de la educación en el que intervienen como elementos un alumno, un contenido (conocimiento, actitud, destreza por aprender) y (lo que no es indispensable), un guía, que en los sistemas tradicionales está representado por el profesor.
64. **Rasgos de personalidad:** son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación
65. **Redes comunicacionales:** conjunto de establecimientos e instalaciones distribuidas por varios lugares y pertenecientes a una sola empresa o bajo una sola dirección
66. **Rendición de cuentas:** presentación explícita de los resultados obtenidos por una institución

*OK*





*Poder Ejecutivo*  
*Ministerio de Educación y Cultura*  
*Anexo de la Resolución N° 8634*

- 158 -

- 67. Sistema Educativo Nacional:** se entiende por sistema educativo nacional al conjunto de niveles y modalidades educativos interrelacionados, desarrollados por la comunidad educativa y regulada por el Estado. Conjunto de diversos elementos; humanos, institucionales, científicos, tecnológicos, materiales, administrativos, que se integran e interactúan coherentemente de manera que a través del proceso educativo se logran finalidades y objetivos.
- 68. Sistema:** conjunto organizado de elementos diferenciados cuya interrelación e interacción supone una función global.
- 69. Sociedad:** conjunto de personas que conviven y se relacionan dentro de un mismo espacio y ámbito cultural.
- 70. Supervisor educativo:** docente que según sus funciones actúa de puente de unión y comunicación entre los responsables políticos y administrativos de la educación y los centros educativos, profesores y diversos factores cogestores de la comunidad educativa. Se le considera pieza fundamental en todo sistema y en toda Administración educativa (basado en la definición de Mayorga. 2000: 193)
- 71. Técnicas:** conjunto de procedimientos o recursos de los que se sirve una ciencia, un arte o un oficio.
- 72. Temas transversales:** conceptos claves de organización de los componentes que integran la dimensión y que facilitan la formación integral de la persona.
- 73. Valores:** son tipos de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos, y que guían la conducta ética.
- 74. Vinculación interpersonal:** es la habilidad que tienen las personas de interactuar o relacionarse con los demás.

