



Plan Estratégico Institucional 2013-2016

Aprobado por Resolución ISE Nro. 6 del 27 de Febrero de 2013

El Plan Estratégico Institucional del Instituto Superior de Educación se enmarca en el contexto de la Educación Superior como una institución líder en los procesos formativos de especialistas en Educación iniciada en el año 1968.



Índice

| | Pág. |
|--|------|
| Índice..... | 2 |
| Ficha Técnica..... | 3 |
| I. Presentación..... | 5 |
| II. Introducción..... | 6 |
| Parte 1: Memoria e institucionalidad: bases del PEI 2013-2016 | |
| III. Antecedentes..... | 7 |
| 3.1. Marco contextual..... | 11 |
| 3.2. Marco normativo..... | 13 |
| 3.3. Marco Institucional..... | 15 |
| IV. Misión – Visión institucional..... | 16 |
| V. Políticas institucionales..... | 17 |
| Parte 2: Mirada estratégica del ISE en el contexto de la Educación Superior | |
| VI. Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico Institucional..... | 20 |
| 6.1. Identificación..... | 20 |
| 6.2. Antecedentes..... | 20 |
| 6.3. Valores..... | 22 |
| 6.4. Futuro pensado | 22 |
| 6.5. Descripción vívida..... | 22 |
| 6.6. Áreas claves | 23 |
| 6.7. Evaluación..... | 24 |
| 6.8. Cronograma..... | 26 |
| Parte 3 : Propuesta estratégica ISE 2013-2016 | |
| VII. Plan Estratégico Institucional 2013-2016 | |
| Parte 4 : Planificación estratégica - Año 1 | |
| VIII. Planes Operativos 2013 | |
| Parte 5: Proyección PEI 2013-2016 | |
| IX. Evaluación del PEI | |

Ficha Técnica

Equipo Directivo

| | |
|------------------------|--|
| Lic. Héctor Valdez Alé | Director General |
| Lic. Mónica Murto | Directora Ejecutiva |
| Mag. Laura Zayas | Directora de Investigación |
| Prof. Denis Alvarenga | Director de Recursos Humanos |
| CP. Diana Garcete | Directora de Administración y Finanzas |
| Mag. Ilse Ramírez | Directora Académica |
| Mag. Maria Zavala | Directora de Extensión |

Equipo elaborador: Plan Estratégico ISE 2013-2016

Miembros del Equipo Directivo y Técnicos dependientes de la Dirección Académica y de Investigación.

Lic. Mónica Murto

Mag. Ilse Ramírez

Mag. María Zavala

Mag. Milagros Carregal

Lic. Graciela Ruiz Diaz

Mag. Raquel Lopez

Lic. Luz Miranda

Revisión, monitoreo y evaluación del PEI

Mag. Fátima R. Agüero Coordinación D. A. de Políticas y E. Institucional



mec



Parte I

Memoria e institucionalidad:

Bases del Plan Estratégico

Institucional 2013-2016

I. Presentación

El contexto de la Educación Superior en nuestro País, en la Región y en el mundo está en constante cambio y a éste dinamismo, responde el Instituto Superior de Educación "Dr. Raúl Peña" como una de las instituciones que mayor capital humano especializado en el área educativa ha incorporado al sistema educativo de manera sostenida por más de 45 años.

En la actualidad en la institución estamos abocados a la consolidación de la organización en el marco del fortalecimiento de los tres objetivos de la Educación Superior: Formación, Extensión e investigación como los pilares operativos en la gestión institucional. Desde esta propuesta de gestión "Plan estratégico Institucional" la intención es el sinceramiento entre la realidad interna y las demandas externas a las cuales como Institución de Educación debemos responder y para dar continuidad al compromiso social se establece desde la implementación del Plan en el año 2013. Tiempo en que como una institución de referencia a nivel nacional nos proponemos asumir con responsabilidad el compromiso como uno de los valores centrales en la institución.

En torno a las exigencias enmarcadas en dichos objetivos de la Educación Superior se focaliza el Plan Estratégico Institucional a partir de áreas claves de resultados que orientan la gestión de la institución del año 2013-2016 como tiempo para el logro de los objetivos enmarcados en este Plan.

El Plan Estratégico Institucional marcará el camino y los planes operativos anuales permitirán la operacionalización del mismo a través de la dinamización del liderazgo y la co-gestión de todos los actores educativos que cotidianamente aportan su profesionalidad y empeño en el logro de la misión y visión institucional.

Este Plan estratégico es un instrumento de gestión que nos permitirá ofrecer nuestro servicio con excelencia y con el compromiso de esta comunidad educativa al servicio de la educación.

Lic. Héctor Salvador Valdez Alé

Director General- ISE

II. Introducción

La necesidad de establecer acuerdos institucionales y las posibilidades que nos posibilita la planificación estratégica como una herramienta en la gestión institucional nos ha llevado a tomar decisiones en momentos históricos donde la Educación Superior se manifiesta como uno de los niveles del Sistema Educativo con mayor responsabilidad en la formación de profesionales y con el desafío del mejoramiento y la incorporación de exigencias en el marco de los acuerdos regionales y mundiales que requieren de una respuesta de parte de las instituciones .

El Instituto Superior de Educación "Dr. Raúl Peña" lo asume como propio y responde con la proyección institucional en pos de los avances que se puedan dar en el marco de la Educación Superior.

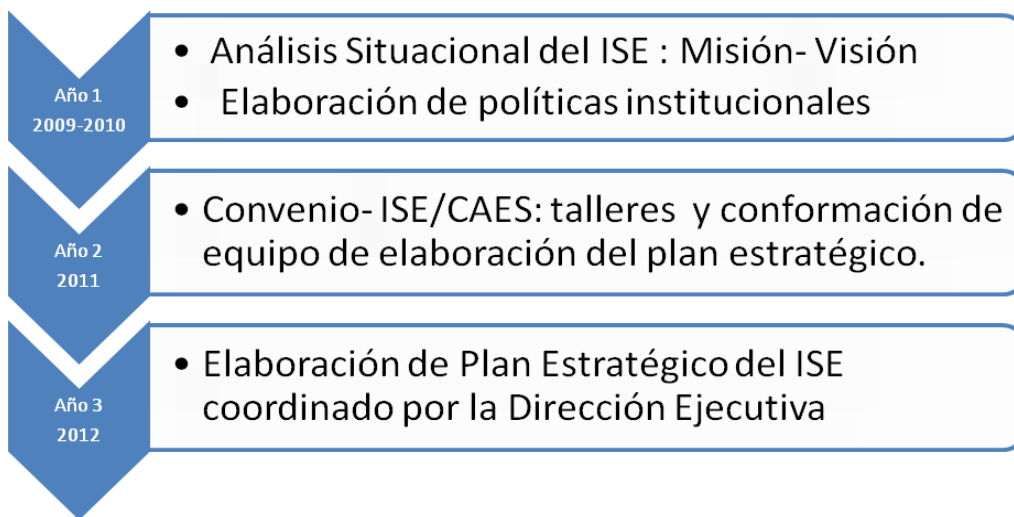
Es importante resaltar que la implementación y evaluación de este PEI se instala en un contexto donde los desafíos y la incertidumbre dados por las transformaciones de los conocimientos y los efectos de la globalización marcan la diferencia entre los proyectos implementados anteriormente en la institución y los desarrollados en la actualidad. El cambio no se da desde la rutina, la tradición y las costumbres que llevan a la inercia institucional sino desde la concreción de espacios que permitan la incorporación de acciones en el marco del dinamismo actual de las instituciones de Educación Superior en contextos de cambios constantes.

El compromiso de solidaridad como valor requiere de la comunidad educativa aportes que vayan generando la sinergia necesaria para la innovación, la transformación y el cambio para que el Instituto logre un servicio de excelencia para estudiantes, egresados, personal directivo, técnico, docente, técnico de apoyo administrativo, de servicios e instituciones/organizaciones y personas que establezcan relaciones con la institución. Mantener y elevar el prestigio institucional es el motor que impulsa a este plan. El compromiso es compartido así como el resultado.

III. Antecedentes

Este plan denominado "Plan estratégico Institucional (PEI) 2013-2016" tiene sus inicios en el año 2009 en el marco de un análisis situacional de la Institución. Posteriormente en el año 2010 se asume un convenio interinstitucional en el que se propone un modelo de planificación estratégica. Se conforma un equipo responsable de la elaboración del documento cuyo diseño se concreta en el año 2012. Por Resolución Nro. 6 /2013 se aprueba el Plan Estratégico Institucional y se inicia su implementación en el año 2013 con todos los miembros de la Comunidad Educativa.

Cuadro 1: Años de concreción y proceso del Plan Estratégico Institucional



Es importante recordar algunos aspectos resaltantes del estudio cuali-cuantitativo cuyo objetivo general plantea: "Caracterizar al ISE a través del análisis situacional con respecto a las dimensiones: política institucional, organización institucional, capital intelectual, tecnología, económica y social" (2009)

Donde se rescatan aspectos resaltantes de las conclusiones del mismo.

Los resultados del análisis situacional del ISE arrojan evidencias que plantean la necesidad de reformular la visión y misión institucional a la luz de la opinión de los actores.

Los hallazgos de este estudio, permiten configurar una caracterización a través de ciertas dimensiones que hacen a la realidad institucional, tales como: política institucional, organizacional, económica, social, y una mira prospectiva sobre los aportes para la redefinición de la visión y misión institucional, sobre los cuales se concluyen;

Política Institucional

Para entender los aspectos relacionados con política institucional y la existencia del marco normativo necesario para su implementación, se indagó sobre la opinión de los actores, los cuales en su mayoría opinaron que existe una política de gestión definida o parcialmente definida para el cumplimiento de las funciones de Educación Superior.

Por otro lado, a pesar de no contar actualmente con un reglamento institucional, ni un manual de selección aprobado existen estamentos que afirman la existencia de ambos documentos, por lo que muestran el desconocimiento de los actores involucrados, en este sentido sería importante indagar a que tipo de documentación refieren cuando afirman sobre su existencia, especialmente los estudiantes.

Existe una opinión dividida entre los actores en relación a las normativas claras para la distribución de roles y funciones, en el estamento gerencial (directivos y coordinadores) se dividen entre los que afirman en que existe parcialmente y los que niegan su existencia, en forma contrapuesta la mitad de los estudiantes creen en la existencia; por lo que es necesario explicitar claramente en los documentos institucionales aspectos que hace al buen funcionamiento y organización institucional.

La mayoría de los actores percibe la formación que se ofrece en la institución, entre “muy buena” y “buena”, sin embargo un porcentaje menor de los docentes opina que es mala o regular, y regular desde la perspectiva de algunos estudiantes.

Organización Institucional

Los actores directivos, coordinadores y docentes, tienen una opinión mejor en cuanto a la planificación y seguimiento del eje docencia, sin embargo existe un bajo conocimiento por parte de estos actores acerca de la planificación y el seguimiento con respecto a los ejes investigación y extensión.

Se vuelve necesaria la claridad en las orientaciones en cuanto a la planificación del área en que se desempeñan los técnicos, dado que un mayor porcentaje de los mismos opinan no tener claras las orientaciones; en cambio los funcionarios administrativos mayoritariamente dicen tener orientaciones claras.

La información es parcialmente utilizada para la toma de decisiones según el plantel directivo, coordinadores y técnicos, en cambio los funcionarios administrativos tienen una opinión opuesta. Asimismo, una buena parte de los coordinadores y docentes desconoce la existencia de criterios para la toma de decisiones.

Es importante destacar en relación a la asignación de funciones conforme a la preparación académica e idoneidad profesional, que existen opiniones divididas entre los actores, así más de la mitad de los directivos y coordinadores afirman que parcialmente se procede a realizar las asignaciones conforme al perfil, mientras que los demás actores participantes del estudio tienen apreciaciones dispares sobre el mismo.

Una de las fortalezas del eje docencia se menciona a : la formación académica y profesionalidad de los docentes, las capacidades docentes relacionadas con el : saber(idoneidad, conocimiento), el hacer (metodologías apropiadas), el ser (responsabilidad, accesibles ,liderazgo, solidarios, etc) y la infraestructura y materiales de apoyo para el trabajo .

En cuanto al eje de investigación, la mayoría de los actores consultados coinciden que una de las fortalezas más importante de este eje, es el de contar con un plantel de investigadores calificados para el trabajo de investigación, así como para el acompañamiento de tutoría en el ISE. Asimismo, se hace hincapié a la relevancia de los resultados de las investigaciones tanto para la toma de decisiones, así como aporte educativo para la sociedad.

Igualmente, para la mayoría de los actores, la calificación y experiencia de los recursos humanos, se constituye en una de las principales fortalezas del eje de extensión.

Entre las principales debilidades del eje docencia mencionadas se destacan las referidas a la gestión institucional: la falta de evaluación del desempeño docente, el seguimiento a la implementación de las ofertas académicas, gerenciamiento para adquirir materiales de apoyo didáctico, reingeniería y reorganización de los RR.HH,

seguimiento a la práctica docente, sueldo deficiente, mayor equipamiento tecnológico para el desarrollo de las clases. También se mencionan debilidades propias de los docentes en cuanto a : su formación; algunos docentes no son idóneos en su área, están desactualizados, les falta cultura general, su práctica; perseverancia en el enfoque tradicional, poco control de aula, clases monótonas, metodologías poco motivadoras, ausencia de algunos valores (responsabilidad, honestidad, solidaridad, bondad, paciencia, tolerancia, amabilidad, entusiasmo, respeto, sentido de ubicuidad, servicio, discreción, empatía con los estudiantes) y en lo actitudinal ; incomprensibles, falta de vocación, falta de mayor compromiso de los educadores, conformismo, desmotivación, incompetencia para el trabajo en equipo, demasiado flexible.

En cuanto el eje investigación se mencionan como principales debilidades a: insuficiente uso y valoración de la investigación para la toma de decisiones, escasa publicación y difusión, necesidad de crear espacios para la instalación de la cultura de la investigación, insuficiencia presupuestaria, carencia de tiempo para el desarrollo de la investigación, falta de materiales actualizados y recursos tecnológicos.

En el eje extensión se citan entre las principales debilidades relacionadas a : limitada comprensión del alcance de la extensión (determinación del concepto de extensión que se instalará en el ISE, es más asistencialismo que extensión), falta de planificación de las actividades (dispersas, sin objetivos claros, sin relevancia, mayor relacionamiento con la comunidad educativa, continuidad de los proyectos, tiempo restringido), escasa difusión de los programas ejecutados, falta de compromiso de docentes y alumnos (falta de incentivos), definición de presupuesto y poco espacio para la participación de las diferentes propuestas o proyectos.

Capital intelectual

Si bien afirman que existe suficiente cantidad de recursos humanos, exponen la necesidad de hacer un análisis de la permanencia de los mismos conforme a las finalidades, funciones y los 3 turnos en que funciona la institución.

En términos generales la institución cuenta con recursos humanos con formación pertinente para el cumplimiento eficiente de la gestión, sin embargo mencionan la necesidad de capacitación continua en algunas áreas.

Existe un grado de conformidad parcial acerca del nivel salarial existente, afirman que se requieren algunos ajustes de asignación en relación a sus funciones.

Hay desconocimiento del legajo actualizado de los funcionarios y docentes en las instancias gerenciales.

Los directores mencionan acerca de la existencia de evaluación de recursos humanos, sin embargo los demás autores desconocen su existencia.

Tecnología

La mayoría de los actores (directores, coordinadores, técnicos y funcionarios administrativos) dicen estar formados para el uso de la tecnología, en cambio los docentes reclaman por la formación en el uso de la tecnología.

Por otro lado, existe una gran limitación del alumnado en el acceso a internet en el ISE, accediendo éstos principalmente en los Cibers.

El acceso a multimedios, por parte de los docentes, para el desarrollo de las clases es parcial, por lo que las tics para el proceso de enseñanza-aprendizaje es insuficiente.

Económica

Existe disponibilidad de recursos financieros en función a los objetivos institucionales, sin embargo hay desconocimiento respecto al monto asignado para los ejes de Educación Superior.

No existe un accountability sobre el uso de los recursos presupuestarios de la institución, es la opinión general de los encuestados, por lo que hay un fuerte reclamo de difusión del uso de los recursos presupuestarios.

Es parcial la disponibilidad de recursos (equipos audiovisuales, marcadores, etc.) para el desempeño de la labor docente.

En relación a la característica económica del alumnado en general tienen una situación relativamente buena, dado que la mayoría (excepto los alumnos de pre grado) vive en casa propia, económicamente independiente de sus padres, más de la mitad tiene empleo remunerado .

Social

Los estudiantes en su mayoría mujeres y bilingües (guaraní-español) procedentes de instituciones de educación media de gestión oficial y del área urbana.

El nivel de capital cultural recibido en el hogar está limitado por el bajo nivel de instrucción de los padres, que en su mayoría es el primario.

Estas conclusiones marcan las características del análisis interno institucional desde el estudio de investigación realizado en el año 2009 realizado por la Dirección de Investigación con técnicos/as de los Departamentos de Investigación y Publicación – tecnología Educativa denominado “Análisis Situacional del ISE- propuestas para la redefinición de la misión y Visión” editado en Mayo de 2009. Posteriormente en talleres realizados con la comunidad educativa se define la Misión y la Visión Institucional.

Al año siguiente se toma la decisión de establecer un Convenio marco con el Centro de Adiestramiento en Servicio (CAES) dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción firmado el 22 de Octubre de 2010. En este marco de cooperación interinstitucional se realizaron talleres con el énfasis en la planificación estratégica con la aplicación de objetivos (Emart, siglas en castellano - en inglés Smart) caracterizado por ser: específicos, medibles, orientados a la acción, realistas, en función del tiempo. Al decir de G. Doran en un artículo explicita: “ existe una forma SMART para definir las metas y objetivos de la administración” (el nemotécnico SMART significa “inteligente” en español), utiliza la palabra SMART como acrónimo de los adjetivos: Specific (específico), Measurable (medible), Attainable (alcanzable), Relevant (relevante) y Time-Bound (limitado en el tiempo). Desde esta lógica se plantean los objetivos estratégicos y las áreas claves de resultado posteriormente en el documento institucional.

La capacitación se realiza entre fines del 2010 y el año 2011 desde donde se analiza una manera diferente de planificación estratégica a la que realizábamos en la institución y desde estas orientaciones se selecciona entre los directivos y técnicos un equipo elaborador del documento que se trabaja en coordinación con la Dirección

Ejecutiva en el año 2012 estableciendo la conexión lógica entre el Plan 2024 y el Plan estratégico del ISE

3.1. **Marco contextual**

El Instituto Superior de Educación es la primera institución de Formación de Docentes del País que data del año 1968. En la actualidad, donde se caracteriza por la expansión de instituciones de Educación Superior, desde el año 2001, se incorpora en el nivel de Educación Superior como una Institución de Educación Superior con autonomía académica para ofrecer carreras de pre grado, grado y post grado.

El Plan estratégico Institucional se enmarca contextualmente en el nivel de Educación Superior con la experiencia previa de formación en el área de Educación y que a continuación se detallan aspectos ligados a la formación, investigación y extensión que consideramos importantes en la memoria histórica institucional. A continuación se destacan aspectos importantes que forman parte de la experiencia institucional a 45 años de su creación.

1968: Creación del ISE por Decreto N° 31.003 del 16 de enero de 1968.

1969: Primera aparición de “El ISE informa”. Inicio de la implementación del programa de Formación del Profesorado de Artes Industriales.

1982: Creación de la “Academia Literaria ISE”

1984: Egreso de los primeros Profesores de Educación Inicial y profesores para el cargo de la enseñanza comercial.

1986: Fundación de la Academia Literaria.

1988: Firma de acuerdo entre el gobierno del Paraguay y el Gobierno del Reino Unido para la creación de cursos de Formación y Capacitación Docente en Lengua Inglesa, primero en su género en toda la República.

1989: Habilitación de un curso especial para Profesores Extranjeros con modalidad operativa no convencional. Finalidades: integración del docente extranjero a la vida nacional a través de una visión global del hombre paraguayo y, requisito previo para el otorgamiento de cargos directivos, técnicos y docentes a profesores con títulos expedidos en el extranjero.

1991: Apoyo del gobierno Japonés, a través del JICA, con la asignación de dos voluntarias para el área de Educación Musical y para la enseñanza del idioma japonés.

1992: Propuestas para la mejora de la enseñanza de inglés en el Paraguay .

1993: Habilitación del curso de Formación Pedagógica para profesionales universitarios que ejercen la docencia sin previa preparación pedagógica.

1995: Conformación de la Unidad de Investigación y Experimentación Pedagógica (UIEP). Posteriormente denominado Departamento de Investigación. En la actualidad Dirección de Investigación.

1996: Conformación de equipo de profesionales para asumir y promover investigaciones educacionales relacionados con aspectos prioritarios del sistema educativo, con el respaldo de la Resolución Ministerial N° 1853 del 2 de julio de 1996. En el marco de la Reforma Educativa, el Ministerio de Educación y Culto, con el apoyo técnico del Instituto para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard

(HIID), mediante el asesoramiento de los expertos Fernando Reimers, Francisco Codina y Catalina Laserna.

1998: Apertura del curso de grado en la carrera de Ciencias de la Educación y cursos de postgrado en Gestión Educacional, Currículo, Evaluación externa

1999: Apertura de cursos de Especialización en Educación Básica en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Educación Bilingüe. Se inicia proceso de aprobación del Anteproyecto de Ley de autonomía del ISE.

2000: Incorporación curricular de la Informática como componente instrumental en el profesorado de nivel medio.

2001: Ley Nº 1692 de autonomía institucional, del 7 de mayo de 2001, faculta al ISE a otorgar títulos de Pregrado, Grado y Postgrado en el ámbito de la educación.

Elaboración del diseño Curricular y de los programas de estudio de la FDI para la Educación Media.

Egreso de la primera promoción de Licenciados en Ciencias de la Educación.

2002: Apertura de los Postgrados de Evaluación Externa y Gestión Educacional y Especialización en Educación Inicial. Producción de un diccionario Lexicológico Guaraní.

2003: Implementación de Autoevaluación Institucional. Profesorados de Educación Inicial y Educación Escolar Básica.

Planificación de Diseños Curriculares con técnicos de las carreras de Pregrado, Grado y Postgrado. Planificación y elaboración de documentos que orientan la gestión institucional.

2005: Ajuste e implementación del Plan de Estudio del Programa de Licenciatura en Ciencias de la Educación iniciado en el año 1988 luego de las recomendaciones del estudio investigativo de seguimiento a la implementación, realizado por el Departamento de Investigación del ISE.

Encuentro internacional de profesores de inglés en la "6ª Convención Regional de TESOL del Cono Sur" realizada en el ISE.

Participación de docentes del ISE en el Programa de Cursos Virtuales de Especialización para Docentes en el campo de la Educación Inclusiva y Modalidades de Educación de Personas Adultas. Convenio Ministerio de Educación y Ciencia de España y la Universidad Complutense de Madrid.

2006: Implementación del programa de Maestría, del Profesorado en Educación Inicial en articulación con la Licenciatura en Educación Inicial. (Plan MEC-BID), Curso de Especialización docente en Educación Inclusiva.

2007: Implementación del Diseño Curricular en la Formación Docente Inicial - Reforma ISE 2007. Proyecto de inclusión de la Gestión de Riesgo atendiendo a las dimensiones de: Investigación, Formación Académica y Extensión Comunitaria.

2009: Incorporación de Educación de Género en el curriculum de la formación docente inicial.

Investigación "Análisis situacional del ISE- Propuestas para la redefinición de la Misión y Visión. Elaboración de la Misión, Visión y valores.

Implementación del Proyecto de investigación con aportes del Conacyt "Una computadora por niño como construcción de ciudadanía"

2010: Conformación del Consejo Educativo Institucional. Políticas Institucionales. Lanzamiento de la Primera Revista Científica- Pedagógica -ISE

2011: Conformación de equipo elaborador del Plan estratégico del ISE.

2012: Implementación del Diseño Curricular de formación post- bachillerato Elaboración del Plan estratégico institucional 2013-2016. Indexación de Revista Científico- Pedagógica en Latindex.

3.2. Marco normativo

Institucionalmente, en la actualidad como IES tenemos 12 años y para la concreción del status en el nivel de Educación Superior se fueron dando estas acciones legales.

Cuadro 2: Cronología jurídica

| | |
|--|--|
| - Decreto Nº 31.003 del 16 de enero de 1968 | - Por el cual se crea el Instituto Superior de Educación. |
| - Decreto Nº 33.170 del 7 de mayo de 1968 – Derogado por el Decreto Nº 18.326/71 | - Por el que se establece la Estructura del ISE y se determinan sus Objetivos y Funciones. |
| - Resolución Nº 142 del 26 de marzo de 1969 | - Por el cual se crea el Consejo Asesor del ISE, se asignan sus funciones y se establece el periodo de reuniones ordinarias. |
| - Decreto Nº 18.326 del 19 de marzo de 1971 | - Por la cual se modifica la estructura orgánica del ISE y se amplían sus objetivos. |
| - Decreto Nº 28.427 del 18 de septiembre de 1972 | - Por el cual se Desafecta parte del Inmueble destinado al Estadio Nacional de Cultura Física, a cargo del actual Consejo Nacional de Deportes, y se Destina para asiento del Centro de Formación Docente. |
| - Decreto Nº 6.363 del 31 de mayo de 1974. | - Por el cual se conforma el Consejo Directivo del ISE y se le asignan funciones y atribuciones. |
| - Resolución Nº 4.474 del 3 de marzo de 1974 | - Que establece el nuevo Sistema de Formación Docente del Magisterio Nacional. |
| - Resolución CIECC – 444/79 | - Por la que el Consejo Interamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura – 10ª Reunión – Recomienda la utilización de los Recursos del ISE del Paraguay para el mejoramiento educativo. |
| - Resolución Nº 4.479/79 | - Refiere la utilización del ISE para la nueva Formación Docente, Capacitación, Actualización y |

| | |
|---|--|
| | todo lo que sea necesario. |
| - Constitución Nacional del 1992 | - Capítulo VII – De la Educación y la Cultura. |
| - Decreto Nº 19.651 del 15 de enero de 1998. | - Por el cual se establece la Estructura Orgánica del Ministerio de Educación y Cultura, en las áreas del Gabinete del Ministro, del Vice Ministerio de Cultura. |
| - Resolución Nº 7 del 16 de enero de 1998. | - Por la cual se asciende a funcionarios del MEC. |
| - Resolución Nº 926 del 27 de mayo de 1998. | - Por la cual se dispone que la Escuela Nacional de Educación Física pase a depender de la Dirección General del Institutos Superiores de Educación. |
| - Ley Nº 1.264 del 26 de mayo de 1998. | - General de Educación. - Capítulo II Educación Formal, Sección I: Estructura, Sección VI: Educación Superior y Sección VII: Educación de Post Grado. |
| - Ley 1692 > Promulgado el 7 de mayo de 2001. | - Reconoce al ISE como Institución de Educación Superior de sector estatal con autonomía institucional. |
| - Ley Nº 1.725 del 13 de septiembre de 2001. | - Estatuto del Educador. |
| - Decreto Nº 468 del 2 de octubre de 2003. | - Por el cual se Reglamenta la Aplicación de la Ley 1725 del Estatuto Docente. Art. 58. |

3.3. **Marco institucional-organizacional**

El marco institucional- organizacional se visualiza en el organigrama aprobado por Resolución ISE 24 /2010 y funcionalmente se establecen las funciones en el documento Manual de perfil y cargos del ISE, aprobado por Resolución ISE Nro.41 / 2011. En dichos documentos se especifica la estructura jerárquica que se operacionaliza a través de niveles de conducción según siguiente lógica organizacional:

1. Dirección General
2. Consejo Educativo
3. Dirección Ejecutiva
4. Dpto. de Asesoría de Políticas y Evaluación institucional
5. Secretaría General
 - 5.1. Unidad de Admisión y Registro Académico
 - 5.2. Unidad de Recepción y Protocolo
6. Asesoría Jurídica
7. Dpto. de Comunicación Institucional
8. Dpto. de Medios de Comunicación Pedagógica
9. Dirección de Administración y Finanzas
 - 9.1. Dpto. de Administración
 - 9.2. Dpto. de Finanzas
10. Dirección de Recursos Humanos
 - 10.1. Dpto. de Registro, Control y Movimiento de Recursos Humanos
 - 10.2. Dpto. de Selección, Evaluación y Desarrollo de los Recursos Humanos
11. Dirección Académica
 - 11.1. Dpto. de Pregrado
 - 11.1.1. Unidad de Formación Docente Inicial.
 - 11.1.2. Unidad de Especialización, Capacitación y Profesionalización Docente
 - 11.2. Dpto. de Grado
 - 11.3. Dpto. de Postgrado
 - 11.4. Dpto. de Asesoramiento y Apoyo Académico
 - 11.4.1. Unidad de Desarrollo Estudiantil
 - 11.4.2. Unidad de Tecnología Educativa
 - 11.4.3. Unidad de Diseño y Desarrollo Curricular
12. Dirección de Investigación
 - 12.1. Departamento de Investigación
 - 12.2. Departamento de Publicación y Tecnología
13. Dirección de Extensión
 - 13.1. Departamento de Extensión y Responsabilidad Social
 - 13.2. Departamento de Relaciones Interinstitucionales

IV. Misión – Visión institucional

- 4.1. El ISE, como institución de Educación Superior, asume la misión de:
Formar profesionales de la educación altamente calificados, acorde con las necesidades socioculturales y las exigencias éticas, realizar investigaciones, programas de extensión, implementando las políticas nacionales en concordancia con las regionales y mundiales.

ISE REMBIAPOPY

ISE, mbo'ehaoguasú ombokéva ñehékombo'e rypy'û, omba'apo mbarete:

Ombokatupyry haçua hekopete mbo'eharakuérape, ñane retâme oñekotevêhaichaite, ha tekonomorâmbý ojerureháicha avei, kuaapy pyahu rehe ojuhu haçua, ohupytyka haçua hembiaopy ha ikuaapy mayma oikotevêvape, omboguatakuévo opa tembapo ñane retâme oñeisâmbyháva, omboyke'ÿre ko arapy tuichakúere ojejápo.

- 4.2. El ISE, como institución de Educación Superior, asume la visión :

El ISE es una institución líder en la construcción y/o validación de innovaciones educativas, con un enfoque personalista, ético e integrador, reconocido por su excelencia académica a nivel nacional, regional y mundial.

ISE JEHECHAUKAPY

ISE mbo'ehaoguasú omoakârapu'â, omoañetete ha omotenondéva tekombó'epy pyahu, oñangarekóva maymávere tapichaháicha, tekoporâte ha ñombyaty rupive, oñemomba'eguasúva hembiaopy porârasa rehe, ñane retâ ha arapy tuichakúe javevére.

V. Políticas institucionales

5.1. Se asumen **ejes prioritarios** en la política institucional los siguientes aspectos considerados importantes en la implementación de este PEI :

- Consolidación de la presencia del ISE a nivel nacional e internacional como Institución de Educación Superior
- Fortalecimiento de la autonomía institucional.
- Fortalecimiento de la calidad académica y de la gestión institucional.
- Fortalecimiento de la gestión integral de los estudiantes y docentes.
- Fortalecimiento de programas de investigación, de innovación educativa, proyección social y extensión.
- Captación de recursos de cooperación, de recursos nacionales e internacionales para proyectos de desarrollo institucional.

5.2. Políticas Pedagógicas

- Instalar la exploración, la innovación y la experimentación como aspectos pertinentes y esenciales del desarrollo académico y curricular que asegure la eficiencia y calidad educativa.
- Articular los diferentes planes y programas educativos a fin de lograr la calidad y pertinencia de la profesión docente.
- Desarrollar procesos participativos de selección de contenidos y métodos de enseñanza-aprendizaje oportunos para la formación integral de los egresados y egresadas.
- Implementar programas de formación y capacitación continua a todos los docentes.
- Fomentar una cultura democrática participativa basada en valores éticos, de aprendizaje continuo y de calidad educativa.

5.3. Políticas de investigación

- Incentivar la investigación educacional en todas sus dimensiones.
- Promover programas de investigación de los aspectos prioritarios de la Educación Nacional y de la Cultura, proponiendo sugerencias pertinentes.
- Desarrollar un plan de formación y perfeccionamiento permanente en el campo de la investigación.

5.4. **Políticas de Extensión**

- Impulsar programas y proyectos de extensión como instrumento de apoyo a la práctica educativa y a la innovación pedagógica.
- Gerenciar relaciones interinstitucionales que promuevan la cooperación orientada a la concreción de la responsabilidad social.

5.5. **Políticas de Administración**

- Administrar los recursos de la institución, con transparencia y eficiencia, al servicio de la docencia, investigación y extensión, de acuerdo a las orientaciones estatales y a las demandas de la comunidad.
- Proponer proyectos de inversión en infraestructura y equipamiento a partir de las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional.
- Promover acciones para lograr la autonomía financiera.

5.6. **Políticas de Recursos Humanos**

- Establecer acciones permanentes de captación, retención, desarrollo, capacitación continua y desvinculación del personal de la institución.
- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de desempeño del personal de la institución que permita la transparencia, eficiencia y eficacia de la gestión.
- Realizar en forma permanente la reingeniería de los recursos humanos según función y salario asignado, a fin de potenciar el talento y su rendimiento a favor del desarrollo institucional.
- Implementar un sistema de incentivos.

5.7. **Políticas de Asuntos jurídicos**

- Generar instrumentos legales necesarios para la organización, actualización permanente y gestión eficiente del ISE.

5.8. **Políticas de Asuntos Estudiantiles**

- Propiciar el bienestar y desarrollo integral de los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades personales, sociales, académicas y culturales.



mec



Parte II

Mirada estratégica del ISE en el contexto de la Educación Superior

vi. Resumen Ejecutivo

Plan Estratégico Institucional 2013-2016

6.1. IDENTIFICACIÓN

Institución : Instituto Superior de Educación “Dr. Raúl Peña”

Dirección : Av. Eusebio Ayala Km. 4,5 – Barrio Hipódromo.

Teléfonos : 503-012/5 **Telefax:** 503-011

E-mail : ise-mec@sce.cnc.una.py

Página web : www.ise.edu.py

Año de elaboración del Plan : 2012

Tiempo de implementación del Plan : 2013 - 2016

6.2. ANTECEDENTES DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ISE

El Instituto Superior de Educación “Dr. Raúl Peña”, en adelante ISE, es una institución formadora de profesionales de la educación con 44 años de trayectoria en el país, creada por Decreto N° 31.003 del 16 de enero de 1968 y reconocida como institución de educación superior en el 2001, mediante la Ley N° 1692/01 de autonomía institucional. Como institución referente de la educación en el país, ha reconocido y actuado acorde a la importancia de la planificación de sus acciones institucionales para el logro de sus objetivos.

Desde el año 1998, el ISE elabora e implementa formalmente planificaciones estratégicas que se convierten en documentos orientadores de su accionar en el marco del cumplimiento de su misión institucional (figura 1). El primer Proyecto Institucional fue elaborado por la gerencia, en cercana asesoría de consultores internacionales, teniendo una duración de tres años.

En procesos cada vez más sistemáticos, participativos y sustentados en el reconocimiento del ISE como institución de Educación Superior por la citada Ley, se construyeron en los años 2001, 2004 y 2007 sucesivamente, proyectos estratégicos, validados y evaluados por la comunidad educativa. En las últimas dos planificaciones institucionales, los departamentos técnicos de Planificación y de Evaluación de la Calidad Educativa, dependientes de la Dirección Académica¹, lideraron los procesos de construcción y evaluación participativa de dichos planes.

Cabe destacar que el 2003, en el marco de las experiencias de planificación estratégica, el Departamento de Evaluación y Calidad Educativa del ISE, implementa la

¹ Instancia directiva de asesoramiento técnico-pedagógico a nivel institucional, según organigrama del ISE (2004).

Autoevaluación Institucional de los profesorados de Educación Inicial y Educación Escolar Básica, con el informe y el plan de mejora correspondiente. Luego se concretiza el proceso de autoevaluación en los profesorados de Educación Media y en la carrera de Ciencias de la Educación.

El ISE, institución que por su relevante labor social de formar educadores busca brindar una respuesta efectiva a las demandas actuales de la sociedad, implementa en el 2009 la revisión y reformulación participativa de su misión, su visión y los valores primordiales que orientan su accionar educativo. Este proceso se convierte en el paso inicial para que en el 2011 en el marco de un convenio entre el ISE y el Centro de Adiestramiento en Servicio (CAES), se propicien espacios de participación representativa de todos los estamentos del ISE en jornadas de planificación institucional, asesoradas por el CAES, donde se acuerdan objetivos estratégicos para el presente plan.

En el contexto de la búsqueda de una gestión educativa participativa y democrática, se instala en el año 2010, el Consejo Educativo con la representatividad de los estamentos de la Institución, quienes aprueban el organigrama institucional y las políticas institucionales.

Los encuentros en el CAES, dan como fruto de los diálogos y acuerdos de los actores participantes, la estructura del documento actual, Plan Estratégico del ISE 2012-2016 que compila los principales compromisos institucionales con la calidad educativa en la formación integral de sus estudiantes, desarrollada en el marco de una organización eficiente.

| | |
|-----------|---|
| 1998-2000 | Planificación elaborada por la gerencia y asesor internacional. |
| 2001-2003 | Revisión del anterior, aplicación de FODA sistematizado. |
| 2004-2006 | Aplicación de FODA. Inicios en la construcción de un consenso colectivo y participativo sobre la Institución. |
| 2007-2008 | Proceso de construcción participativa de la planificación, difusión y monitoreo de la implementación. |
| 2009 | Análisis situacional del ISE. Visión, Misión y Valores Institucionales |
| 2010-2011 | Elaboración de Políticas Institucionales. Convenio CAES-ISE: Plan Estratégico -ISE: Talleres, conformación de equipo elaborador del Plan Estratégico Institucional. |
| 2012 | Redacción del Documento : Plan Estratégico del ISE 2013-2016 |

Cuadro 3 - Historial de Proyectos Educativos Institucionales del ISE

“Una institución educativa sin proyecto propio carece de identidad y rumbo. El PEI es un instrumento dinámico que debe elaborarse ente todos los miembros de una institución educativa. Como afirma Antúnez (1996), elaborar un PEI requiere motivación, sensibilización y justificación. El desarrollo exitoso de un PEI significa muchas horas de

trabajo en equipo, de acompañamiento desde la supervisión, pero sobre todo de compromiso con la tarea.”²

La elaboración participativa de un Plan Estratégico, implica el pensamiento y la reflexión colectiva para la toma de decisiones y acciones conscientes que encaminen la labor institucional hacia la excelencia del servicio educativo brindado por el ISE. En ese sentido, el proceso de construcción de un proyecto común, proporciona bases firmes de autoconocimiento institucional y análisis del contexto, para la definición de objetivos compartidos que atienden la totalidad de las áreas o dimensiones institucionales.

La planificación estratégica del desarrollo institucional implica, con sus procesos de planificación, ejecución y evaluación, la producción de planes plurianuales y anuales flexibles, adaptados a las cambiantes demandas del contexto, sin perder de vista la misión y visión organizacional. Con este proyecto se pretende primordialmente la mejora de la coordinación de actividades y acciones a ser implementadas por las diferentes instancias de la institución la utilización razonable y eficiente de los recursos, y por sobre todo con la participación y el compromiso de los actores con la excelencia en sus funciones.

- 6.3. **Valores:** Compromiso y Solidaridad
- 6.4. **Futuro Pensado:** Seremos una organización de excelencia, líder en Educación Superior para el año 2016.
- 6.5. **Descripción vívida:** Seremos una organización formadora de profesionales de la educación, de alto prestigio nacional e internacional, que generará conocimientos científicos para la educación y contribuirá al desarrollo de la sociedad.

² Manes, Juan Manuel. Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Colección Cuadernos GRANICA, 2da edición, 1ª reimpresión, Buenos Aires, 2005

6.6. **Áreas claves de resultado**

Las áreas claves de resultado son las áreas prioritarias detectadas a ser trabajadas desde la implementación del Plan Estratégico para fortalecer el servicio ofrecido en la institución y son las siguientes:

Cuadro 4: Áreas claves de resultado PEI 2013-2016

| Áreas claves de resultado |
|--|
| 1. (EA) Excelencia Académica |
| 2. (ES) Excelencia en el servicio |
| 3. (IIM) Innovación e Imagen de Marca |
| 4. (COF) Clima organizacional Favorable para el aprendizaje y desarrollo Profesional |

Área 1: Excelencia Académica (EA)

En el área 1 (EA) se pretende dar énfasis a la formación como objetivo de la Educación Superior en la formación de profesionales de la educación que lideren la transformación académica, investigaciones y proyectos de extensión que contribuyan con el cambio de su entorno. Institucionalmente para el logro de ésta área clave institucionalmente se generará espacios organizacionales y curriculares para desarrollar competencias profesionales, capacidad de liderazgo, de participación ciudadana y responsabilidad social. Así también, implementar estrategias de evaluación de competencias estudiantiles y de desempeño docente, técnico, directivo, administrativo, de apoyo y de servicio que aseguren la excelencia académica, de gestión y de servicio.

Área 2: Excelencia en el servicio (ES)

En el área 2 (ES) se pretende mejorar la calidad y brindar atención oportuna a los que requieran servicios de Formación, Investigación, de Extensión y de esta manera elevar la cualificación del capital humano del ISE. Para obtener resultados en esta área se concretará la elaboración y aplicación del Estatuto Institucional. Se implementará proyectos académicos acordes a las exigencias de la educación superior que apunten a la consolidación de la excelencia profesional.

Se realizarán las gestiones necesarias para disponer institucionalmente de recursos tecnológicos de vanguardia que posibiliten el acceso a la información y faciliten la gestión institucional. Así como también adecuar la infraestructura, equipamiento e insumos institucionales a las necesidades de los usuarios.

En el lapso de implementación del PEI además se ejecutará un Plan de Reingeniería del Talento Humano del ISE, Plan de Desarrollo Personal y Profesional, Plan de Incentivos, Plan de la Carrera Docente y un Plan de la Carrera administrativa de la institución.

Área 3: Innovación e imagen de marca (IIM)

En el área 3 (IIM) se pretende con el PEI elevar el prestigio institucional mediante la implementación de estrategias innovadoras pertinentes a la formación, investigación y extensión, según demandas educativas de la sociedad. Para ello se implementará estrategias de marketing y publicidad que fortalezcan el sentido de pertenencia y el impacto en la sociedad.

Área 4: Clima organizacional favorable para el aprendizaje y desarrollo profesional

En el área 4 (COF) en la institución se pretende mejorar cualitativamente el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa del ISE. Para el logro de los objetivos se diseñará e implementará un Plan de Desarrollo personal y profesional y organizar espacios que fortalezcan las relaciones interpersonales asertivas.

6.7. Evaluación de las áreas de resultado

Para la evaluación de los objetivos estratégicos y de las acciones se plantean dimensiones y criterios para la evaluación de los resultados según cada área clave propuesta en el PEI.

Área 1: Excelencia Académica

| Dimensiones | Criterios |
|---|--|
| Proyecto académico y Política institucional para la excelencia | <ul style="list-style-type: none">• Perfil del Egresado• Plan de Estudio• Programa de estudio• Planificación, ejecución y evaluación de proceso de enseñanza aprendizaje• Práctica Educativa• Movilidad de docentes y estudiantes |
| Organización Calidad | <ul style="list-style-type: none">• Organigrama• Normativas Institucionales• Servicios Auxiliares: comedor, peluquería, fotocopidora, desarrollo estudiantil, etc.• Evaluación de desempeño profesional.• Evaluación de carreras |
| Recursos Humanos: estudiantes, Docentes, Directivos, Egresados, | <ul style="list-style-type: none">• Plan de Desarrollo Personal y Profesional• Plan de Incentivos y Plan de la Carrera |
| Infraestructura y Recursos para la enseñanza | <ul style="list-style-type: none">• Instalaciones• Centro de recursos para el Aprendizaje• Laboratorios• Seguridad |
| Administración | <ul style="list-style-type: none">• Presupuesto, ejecución y evaluación presupuestaria• Sistema de pagos de matriculas y cuotas• Registros Técnico pedagógico• Registros de bienes |

Área 2: Excelencia en el servicio

| Dimensiones | Criterios |
|---|--|
| Organización Calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Normativas Institucionales • Servicios Auxiliares: comedor, peluquería, fotocopidora, desarrollo estudiantil, etc. • Evaluación de desempeño profesional. • Evaluación de carreras |
| Recursos Humanos: estudiantes, Docentes, Directivos, Egresados, | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo Personal y Profesional • Plan de Incentivos y Plan de la Carrera |
| Infraestructura y Recursos para la enseñanza | <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Centro de recursos para el Aprendizaje • Laboratorios • Seguridad |
| Administración | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto, ejecución y evaluación presupuestaria • Sistema de pagos de matriculas y cuotas • Registros Técnico pedagógico • Registros de bienes |

Área 3: Innovación e Imagen de marca

| Dimensiones | Criterios |
|---------------------------------|--|
| Relaciones interinstitucionales | <ul style="list-style-type: none"> • Convenios • Publicidad • Becas para estudiantes |
| Egresados | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con el servicio • Mecanismo de seguimiento a egresados |
| Impacto social | <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con empleadores • Ofertas pertinentes a las demandas • Publicaciones científicas |

Área 4: Clima Organizacional

| Dimensiones | Criterios |
|--|--|
| Relaciones intrainstitucionales Sistema de comunicación | Participación Trabajo en Equipo Motivación del Personal de la institución Comunicación con directivos, docentes, estudiantes. |

6.8. CRONOGRAMA

| ÁREAS CLAVE DE RESULTADO | LÍNEAS ESTRATÉGICAS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|---|--|-------|-------|-------|-------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| EXCELENCIA ACADÉMICA | Generar espacios organizacionales y curriculares para desarrollar competencias profesionales. | X | X | X | X |
| | Implementar estrategias de evaluación de competencias estudiantiles y de desempeño que aseguren la excelencia académica, de gestión y de servicio. | | X | X | X |
| | Implementar estrategias de seguimiento a egresados | | X | | X |
| EXCELENCIA EN EL SERVICIO | Elaborar y aplicar el Estatuto Institucional. | X | X | X | X |
| | Implementar proyectos académicos acordes a las exigencias de la educación superior | X | X | X | X |
| | Generar experiencias de investigación y de extensión a la comunidad que apunten a la consolidación de la excelencia profesional | X | X | X | X |
| | Disponer institucionalmente de recursos tecnológicos de vanguardia que posibiliten el acceso a la información y faciliten la gestión institucional. | | X | | |
| INNOVACIÓN E IMAGEN DE MARCA | Adecuar la infraestructura, equipamiento e insumos institucionales a las necesidades de los usuarios. | | X | X | X |
| | Ejecutar un Plan de Reingeniería del Talento Humano del ISE. | | X | X | X |
| | Implementar un Plan de Desarrollo Personal y Profesional | X | X | X | X |
| | Aplicar un Plan de Incentivos | | X | X | X |
| | Diseñar e implementar un Plan de Carrera Docente | | X | X | X |
| | Diseñar e implementar un Plan de la Carrera administrativa de la institución | | X | X | X |
| | Implementar no menos de tres proyectos de innovación por año pertinentes a la formación, investigación y extensión según demandas educativas de la sociedad. | X | X | X | X |
| | Implementar estrategias d marketing y publicidad que fortalezcan el sentido de pertenencia y el impacto en la sociedad. | X | X | X | X |
| | Planificación, desarrollo para la producción y publicación de dos revistas científicas por año. | X | X | X | X |
| CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL | Diseñar e implementar un Plan de Desarrollo Personal y profesional para mejorar el clima | X | X | X | X |
| | Implementar estrategias para fomentar el trabajo en equipo | X | X | X | X |
| | Organizar espacios que fortalezcan las relaciones interpersonales asertivas. | X | X | X | X |



mec



Parte III

*Propuesta estratégica
ISE 2013-2016*



mec



Parte IV

*Planificación Estratégica
Año 1: 2013*

Parte V

Proyección PEI 2013-2016

IX. Evaluación del Plan Estratégico Institucional

El documento Plan Estratégico ISE 2013-2016 es un documento institucional que sirve de base para la gestión institucional. Caracterizado por la flexibilidad, continuidad en el tiempo de implementación y abierto a la comunidad educativo, al colectivo y para las diferentes agencias y actores que aportan a la gestión institucional y por el derecho a saber que tiene el ciudadano/a interesado en la gestión de las instituciones del estado.

La estructura del PEI 2013-2016 está organizada por áreas claves de resultados que serán valoradas según los objetivos estratégicos, específicos y grado de cumplimiento de las actividades propuestas en los POAS propuestos para cada año.

La evaluación del mismo se realizará de manera procesual en julio y noviembre de cada año realizando la mirada evaluativa desde los POAS propuestos para cada año de implementación, el medio de verificación y registro serán los informes de cada dirección operativa según los resultados y los objetivos propuestos para cada año de planificación del PEI.

- ✓ Los objetivos estratégicos y las metas por dirección están expresados de manera cuantitativa en función a los objetivos específicos declarados cuyo seguimiento permitirá la reformulación estratégica en casos de necesidad en los POAS de los años siguientes.
- ✓ Se planteará la evaluación del mismo según las dimensiones y los criterios propuestos en el diseño del Plan Estratégico.

En el año 2 de implementación (2014) y en el año 4 (2016) se realizará una investigación evaluativa de la implementación del Plan Estratégico con el respectivo informe de investigación a ser divulgado con los resultados obtenidos y las sugerencias correspondientes como insumos para los planes estratégicos siguientes.