

**MINISTERIO DE**  
**educación**

**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA**



# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL** **2016 - 2020**



**DIRECCIÓN GENERAL DE  
PLANIFICACIÓN**

*La Revolución Educativa Avanza !!!*

**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN**

**Ministro de Educación**

Roberto Iván Aguilar Gómez

**Viceministro de Educación Regular**

Valentín Roca Guarachi

**Viceministro de Educación Alternativa y Especial**

Noel Aguirre Ledezma

**Viceministro de Educación Superior de Formación Profesional**

Eduardo Cortez Baldiviezo

**Viceministra de Ciencia y Tecnología**

Jenny Carrasco Arredondo

**Directora General de Planificación**

Susana Postigo de Spada

Elaboración:

- Equipo de Investigación Sectorial, Indicadores y Análisis Educativos  
Luis Fernando Carrasco Taboada  
Luis Fernando Flores Rivero  
Juan Edward Collque Arrieta  
Paul Ernesto Arce Álvarez  
Ángela Marcela Guerra Carrasco  
Víctor Hugo Loayza Barea
- Equipo de Planificación Operativa y Seguimiento  
Ariel Alfaro Castellón  
Alan Vargas Villanueva  
Amilcar Hugo Venegas Montoya  
Luis Alberto Quenta Pinedo

La Paz - Bolivia, Diciembre de 2017

## Contenido

I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Contexto histórico y trayectoria institucional del Sector de Educación.....	2
II. ENFOQUE POLÍTICO.....	6
2.1 La Educación y el <i>Sistema Educativo</i> en perspectiva .....	7
2.2 Propósitos estratégicos enmarcados en el <i>enfoque político institucional</i> .....	10
i) <i>Acceso universal a la educación</i> .....	11
ii) Fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional .....	13
2.3 Otros alcances y miradas desde la Educación .....	15
2.4 Del <i>propósito pedagógico</i> inscripto en el enfoque político .....	16
III. SOBRE EL ENFOQUE METODOLÓGICO DEL PLAN.....	19
3.1 De la Planificación Estratégica Sectorial a la <i>Gestión Estratégica Institucional</i> ...	19
3.2 Del proceso sistémico y el enfoque metodológico de formulación del PEI .....	21
IV. ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	24
4.1 Bases de la institucionalidad del Ministerio de Educación .....	24
4.2 El Ministerio de Educación en el contexto institucional del Sector Educativo .....	26
Otras vinculaciones sectoriales e institucionales con el sector educativo .....	26
Ley N° 070, de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” .....	27
Decreto Supremo N° 29894 sobre Competencias y Atribuciones Institucionales.....	29
El Sistema Educativo Plurinacional y su proyección en el contexto institucional.....	29
Los Actores Principales del SEP y el Sector Educativo .....	32
Principios y Valores en perspectiva .....	35
4.3 Aspectos Clave de la Gestión Institucional .....	37
Marco Organizacional y Funcional .....	37
Servicio Público: El Talento Humano en Ejercicio .....	40
Gestión de Recursos Humanos.....	43
Relación de los Sistemas de Información.....	45
Análisis de los Recursos Financieros de la Entidad y Grado de Sostenibilidad .....	49
Apreciación del grado de cumplimiento de las atribuciones institucionales .....	57
4.4 El Análisis Situacional del Ministerio de Educación .....	59
4.5 Análisis Externo: Principales problemas, obstáculos o limitantes y desafíos.....	81

Ministerio de Educación  
PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2020

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: El Desafío de una Educación de Calidad.....	81
Las políticas educativas ante la transición demográfica .....	83
La opción por una educación <i>en, desde y para</i> la producción socio comunitaria .....	85
Consideraciones sobre la soberanía científica y tecnológica con identidad propia .....	87
Las vertientes de la intraculturalidad e interculturalidad y el plurilingüismo.....	90
Relaciones de equilibrio y armonía con la Madre Tierra.....	92
Sectorialidad ampliada: La Relación con los Niveles Descentralizado y Autónomo ...	93
4.6 Definiciones de la Misión y Visión institucional .....	96
Misión: .....	96
Visión:.....	97
V. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.....	97
Líneas de Estrategia Sectorial (u Objetivos Estratégicos).....	122
Objetivos de Gestión Institucional .....	123
Matrices de la Gestión Institucional articuladas a la Planificación Sectorial .....	125
Reflexiones Finales .....	164

## LISTA DE GRÁFICOS

Diagrama del Sistema Educativo Plurinacional.....	31
Organigrama del Ministerio de Educación.....	39
Composición Presupuestaria por Fuente de Financiamiento.....	52
Presupuesto Ejecutado por Fuente de Financiamiento.....	53
Presupuesto Ejecutado por Tipo de Gasto.....	54
Participación por Viceministerio en el Presupuesto Total Ejecutado (2011-2015).....	56

## LISTA DE TABLAS

Número de Servidores Públicos según Función (Octubre, 2014).....	42
Personal de Planta y Consultores de Línea.....	43
Sistemas Institucionales de Información.....	48
Ejecución Presupuestaria por Ejes Estratégicos 2010-2015.....	50
Matriz FODA del Ministerio de Educación.....	58
Objetivos Estratégicos (Sectoriales) y Objetivos de Gestión Institucional.....	136

## MATRICES DEL PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL: PEI 2016-2020..

139

## **BIBLIOGRAFÍA**

**República de Bolivia. Asamblea Constituyente. Honorable Congreso Nacional.** *Constitución Política del Estado* de 2009 de 07 de febrero de 2009. La Paz, 2009

**Estado Plurinacional de Bolivia. Ministerio de Educación.** *Ley de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” N° 070* de 20 de diciembre de 2010. La Paz, 2010.

**Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.** *Decreto Supremo N° 29894 de Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia* de 07 de febrero de 2009.

**Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.** *Decreto Supremo N° 0429 Modificador del DS N° 29894 de 10 de febrero de 2010*

**Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.** *Decreto Supremo N° 0813 Reglamento, Estructura, Composición y Funciones de las Direcciones Departamentales de Educación DDEs de la Ley N° 070*, de 09 de marzo de 2011

**Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.** *Ley N° 777 de 21 de enero de 2016, del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE).*

**Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.** *Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, del Sistema de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)*

**Estado Plurinacional de Bolivia. Ministerio de Planificación del Desarrollo.** *Plan de Desarrollo Económico y Social. En el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016 – 2020.* La Paz, s/f

**Ministerio de Educación. Estado Plurinacional de Bolivia.** *Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación para el Vivir Bien 2016-2020.* La Paz, 2016

**Ministerio de Educación. Estado Plurinacional de Bolivia.** *Plan Estratégico Institucional 2010-2015 (Actualizado).* La Paz, 2014

**Estado Plurinacional de Bolivia. Ministerio de Planificación del Desarrollo.** *Agenda Patriótica del Bicentenario 2025. Los Trece (13) Pilares de la Bolivia Digna y Soberana.* La Paz, 2013

**Organización de las Naciones Unidas (CEPAL).** *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* Santiago de Chile, 2014

Pérez, Elizardo. *La Escuela–Ayllu de Warisata.* Ministerio de Educación. La Paz, 2013

## I. INTRODUCCIÓN

La Constitución Política del Estado establece en el Título II - Derechos Fundamentales y Garantías, Capítulo II – Derechos Fundamentales, en su Artículo 17, define y profiere que la educación constituye un derecho fundamental de todas las personas. En ese cuadro de derechos, en el Capítulo VI – Educación, Interculturalidad y Derechos Culturales, instituye los principios y las consideraciones fundamentales de la Educación en el nuevo Estado Plurinacional de Bolivia. Así, el Artículo 77 Parágrafo I establece que: “La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, y que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla”; y el Parágrafo II dispone que: “El Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, el cual comprende la educación regular, la alternativa y especial y la educación superior de formación profesional (...)”. Asimismo, el Artículo 78 sostiene que la educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad. Más aún, es intracultural, intercultural y plurilingüe. Y que el sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanística, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria.

La Ley N° 070 de 20 de diciembre de 2010, de la Educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”, a su turno interpreta y apropia en su texto dichos principios y consideraciones. Así, en el Título I – Marco Filosófico y Político de la Educación Boliviana, Capítulo I – la Educación como Derecho Fundamental, ratifica los preceptos señalados por la Constitución; y en especial en su Capítulo II – Bases, Fines y Objetivos de la Educación, la misma despliega en sus Artículos 3, 4 y 5 esos alcances y contenidos, instituyéndolos a partir de la concepción del Sistema Educativo Plurinacional, proveyendo de esta manera sus fundamentos y enunciando sus cualidades distintivas, de una parte; y de otra, enmarcándolos en los propósitos de construcción del Estado Plurinacional a partir de un nuevo horizonte cultural y civilizatorio que se expresa y significa en *el Vivir Bien*.

Entre esos propósitos destaca uno trascendental, desde el ángulo de la Educación, que se refleja en la siguiente concepción de búsqueda y de logro: la formación de un *ser humano integral*, sin pobreza material, social y espiritual, a través del desarrollo de procesos educativos que permitan impregnar y constituir en los *sujetos* los valores, principios, saberes y conocimientos que les permitan sustentar el proceso de cambio que ha emprendido el país, y que se inscribe y asume, a su vez, en el contexto de la Revolución Democrática y Cultural.

El *Sistema Educativo Plurinacional*, emerge como elemento estructurante de la nueva institucionalidad sectorial que se constituye en el instrumento y la expresión de las concepciones que se hallan contenidas y propuestas en dicha disposición legal. Estas surgen en un nuevo contexto histórico y político que importa comprender para ubicar la relevancia y pertinencia del conjunto de transformaciones que se han emprendido en el Sector de Educación, tales que se correspondan con la reconstitución del país, que ha dado lugar al nuevo Estado Plurinacional de Bolivia. Por ello, es necesario rescatar los elementos precedentes del sistema educativo, los acontecimientos y circunstancias que han sido determinantes de su devenir y de los factores institucionales que han regido el funcionamiento de la entidad Cabeza de Sector que lo administra, ahora encarnada en su actual configuración como Ministerio de Educación. Y cómo a partir de esa base de análisis y síntesis o comprensión del contexto presente puede proyectar a futuro, sus esfuerzos, recursos y capacidades de gestión institucional en beneficio del desarrollo sectorial.

### 1.1 Contexto histórico y trayectoria institucional del Sector de Educación

Desde hace más de una década, el Ministerio de Educación ha asumido un papel determinante en la conducción de las políticas públicas en beneficio del desarrollo sectorial, que está adquiriendo relevancia y dinámica propia en un contexto histórico y político en el que se viene produciendo un proceso de transformaciones estructurales. Así, en el caso específico del sector de educación, ha debido confrontar un vasto y complejo escenario de condiciones y espectro de variables que se buscó abordar y administrar de la manera más integral y sistemática posible, de modo de superar un estado de situación que se mostraba claramente adverso al propósito de buscar el desarrollo integral de la educación sobre unas sólidas bases de carácter político, económico, social, cultural, científico, tecnológico y ambiental. Un contexto que marcaba los límites estrechos y perniciosos para su desenvolvimiento, que quedó impreso en las orientaciones de la reforma educativa precedente, y apuntaba a nuevos desafíos para permitir reconducir su acción; lo que ha hecho posible vislumbrar iniciativas fundamentales dirigidas al logro de objetivos y fines, no siempre comprendidos por todos, cuando no tergiversados, que ahora empiezan a traducirse en resultados y productos de orden sustancial y cualitativamente distinto, y se los viene alcanzando de modo gradual, si bien con grados diversos de intensidad o magnitud y no exento de dificultades.

En los albores del nuevo milenio, a partir de 2006, cuando se inicia un ciclo histórico-político en Bolivia, se frena y revierte el ímpetu y la imposición de las políticas neoliberales y globalizantes (neocoloniales), vigentes en el país durante las dos décadas precedentes, mediante el ascenso de los movimientos indígena originarios y

las organizaciones sociales populares y campesinas, junto con los sectores comprometidos con el cambio; y a través de su intervención se gestan los nuevos preceptos constitucionales, deviniendo en la creación del nuevo Estado Plurinacional sobre fundamentos signados por un horizonte cultural y civilizatorio *descolonizador*. Un horizonte a la vez único y plural, diverso y unificador, propiciador de la convivencia democrática, el respeto de los derechos humanos y de la despatriarcalización, la producción, el trabajo creador y el desarrollo integral en armonía con la Madre Tierra, para la construcción de una cultura de paz, libertad, dignidad y justicia, fundada en valores de igualdad, equidad y solidaridad, y en los principios de reciprocidad y complementariedad, el retorno al equilibrio en múltiples planos de la vida y a un sentido de comunidad, que permitan la liberación y autodeterminación de los pueblos, inspirado en su memoria profunda y su proyección intracultural, intercultural y plurilingüe, en cuyo marco han sido gestadas las bases, fines y objetivos de la educación, de una educación para la Vida, para *el Vivir Bien*.

Una educación transformadora capaz de superar aquellos problemas estructurales históricamente acumulados, que se reflejaban en modelos de educación que contenían elementos de la condición colonial, que a menudo se basaban en la aplicación e imposición de pedagogías que afianzaban los mecanismos de dominación, regidos por unas visiones ajenas a la realidad local, supeditando los saberes y conocimientos propios, portadores de los rasgos palpables de un carácter excluyente o negador de los valores culturales y que, por tanto, conllevaban una fuerte carga homogeneizadora cultural y lingüística; y modernizante a la luz de sus efectos sobre los patrones de producción y consumo, destructivos y superfluos, inducidos por el mercado y el capital.

Más aún, era menester el buscar una ruptura con los cánones de una educación que se remitía a esquemas o sistemas copiados de aquellos vigentes en otras latitudes, que enfatizaban diversos alcances o principios asociados a visiones que se apartaban de las necesidades o aspiraciones de la sociedad local, influidos por corrientes de pensamiento en boga en dichos contextos, pero que resultaban extraños al contexto local, y así se debatían en una mezcla de posturas racionalistas, iluministas, empiricistas o enciclopedistas, que casi siempre se orientaban hacia una educación humanística, a una exaltación del trabajo intelectual, si se daba el caso, y a una desvalorización del trabajo manual. O del trabajo pesado con la tierra, el hierro o la piedra. Con lo cual cada vez más se alejaban o se mantenían al margen de las actividades productivas o la creación de posibilidades alternativas de desarrollo. Otro de los aspectos críticos en los procesos educativos residía en la separación entre la teoría y la práctica, que favorecía además a la primera, transmitida de manera repetitiva y memorística, caracterizada por la ausencia de interacciones o correlatos prácticos.



De otra parte, dichos enfoques se mostraban más orientados hacia ciertos tipos de formación para el ejercicio de roles o funciones vinculados a una tradición leguleyesca y burocratizante asociada al control del poder, el prebendalismo y, no menos, con el rentismo, coligado a las actividades de carácter primario (extractivismo) y no así a las de carácter secundario (industrialización o transformación de materias primas), como elementos de la matriz productiva prevaleciente; configurando así una sociedad muy estratificada y jerarquizada, en la cual se reproducía la permanencia de barreras socio-culturales excluyentes, discriminatorias y racistas. Todas esas estructuras y tendencias condicionaron el sistema de educación a lo largo de la primera mitad del siglo XX.

Esto empezaría a cambiar a partir de la segunda mitad del siglo XX, en parte, debido a la revolución nacionalista; empero, a pesar de la declaratoria de universalización de la educación, se mantendría la existencia de dos sistemas educativos, uno para el área urbana y otro para el área rural, en este último caso como parte de la atención a los problemas del agro y el campesinado. A pesar de los discursos desarrollistas y afanes de industrialización, que se fueron plasmados en el Código de la Educación Boliviana de 1955, e impregnados en la mentalidad de las elites gobernantes -al influjo de los avances en la ciencia y la tecnología, y los procesos de modernización y urbanización, que a la vez se constituían en modelos paradigmáticos de desarrollo a imitar-, eran prácticamente muy limitadas las posibilidades de implantar sistemas y programas educativos que fueran al menos consistentes con dichas aspiraciones.

Esos valores importados al parecer habían permeado de tal forma en el imaginario social al punto que imposibilitaban la apertura hacia nuevos enfoques que condujeran hacia la consecución de metas más viables y acordes con las verdaderas necesidades y aspiraciones de la sociedad y las comunidades locales, o frente a las potencialidades regionales productivas y condiciones bio-geográficas o socio-ambientales, en materia educativa y productiva, preservando las condiciones de desigualdad y pobreza, junto a unas estructuras proclives al sometimiento y la opresión social; como sucediera hasta mediados del siglo XX, cuando se llegó a formas de servidumbre (“pongueaje”) en los latifundios del occidente del país durante el período republicano, surgidos a partir de la expropiación de tierras a los indígenas en el siglo XIX. En tiempos recientes, el país ha sido sorprendido por el hecho de que prevalecían ciertas formas de explotación de la fuerza de trabajo –tales como la denominada *empatronamiento*; semejante o cercana a la esclavitud-, en el caso de algunas comunidades guaraníes en el Chaco boliviano.

La educación seguiría posteriormente un derrotero marcado en sus aspectos básicos por el Código de 1955, y se adoptarían otras medidas orientadas a un reforzamiento de algunas características precedentes o de ajustes formales en el marco del llamado

Código Banzer (1975), tales como el cambio de la estructura de los niveles primario y secundario de 6 años cada uno, por otra que considera los niveles básico, intermedio y medio, con igual número total de 12 años, conforme a la estructura típica de la escuela estadounidense. Ante la insuficiencia de docentes, se generalizaría el nombramiento de maestros interinos; y se afianzaría la noción de una enseñanza castellanizante; en ese sentido la educación se tornó monocultural y, por ello, aculturalizante.

Más recientemente, en 1994 se aprobaría la Reforma Educativa de corte neoliberal, que emergió como una propuesta alineada con las corrientes de la globalización del mercado mundial, donde se asume el principio de maximización de las ganancias mediante la liberalización de la economía y la apertura al sector externo, a través de los programas de ajuste estructural; en cuyo contexto la educación no quedó al margen, asumiendo unas características acordes a dichas tendencias del momento, es decir, con rasgos privatizadores. Entre otros aspectos, dicha reforma concibe a la educación como un servicio más al que se accede como a cualquier tipo de mercancía, pagando un precio de acuerdo a la “calidad o prestigio” del servicio que se adquiere. Para ello se establecen programas curriculares –de un carácter constructivista- intermediados o importados desde afuera a través de costosos servicios de consultoría prestados por expertos internacionales, con financiamiento o crédito externo, con miras a una elevación de la calidad educativa local, tal que se pudiera proveer servicios equiparables a aquellos de los países articulados al mercado capitalista, competitivo y globalizado. Más aún, se propuso medir la calidad a través de unos mecanismos y dispositivos institucionales y normativos (p. ej. SIMCAL, siguiendo las metodologías del PISA), sin que se hubiera alcanzado resultados concretos al respecto. E igualmente, se pretendió garantizar la formación de maestros en las escuelas normales bajo la tutoría y supervisión de las universidades públicas, con un trabajo y unos resultados controvertidos.

En general, se observa que dicho programa de reforma educativa fue rechazado por los maestros y resistido por muchos, porque no contribuyó a sus fines propuestos. En sus alcances se limitó a trabajar sólo hasta el nivel de educación primaria, sin haber culminado plenamente dicha tarea, ni haber desarrollado el currículo para el nivel de secundaria. Menos aún, se había propuesto buscar espacios de atención educativa y desarrollo curricular para los sectores vulnerables o poblaciones históricamente excluidas, dejándolas libradas al asistencialismo, sin responsabilidad del Estado, ni tampoco establecer nuevas alternativas para los vastos segmentos que no tuvieron la oportunidad de aprender siquiera el alfabeto; porque al definirse la educación como un servicio, y no como un derecho, aquellos ámbitos no eran susceptibles de contar con el debido respaldo o financiamiento del Estado, a pesar de ser reconocida como su

función suprema; lo que ponía en evidencia que los principios de inclusividad, integralidad o equidad devenían ajenos e ignorados en ese contexto.

En rigor, nunca se había pensado de manera fundamental o estructural en la educación inicial, en la educación alternativa y especial, o en la educación técnica y tecnológica; y mucho menos, en la educación permanente o en programas de alfabetización y post-alfabetización, salvo en contados momentos, de manera aislada o dispersa. En cambio, todos esos aspectos cobran la mayor relevancia del caso con la Ley N° 070 de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, que marcan las distancias en términos de los nuevos fundamentos, fines, objetivos de la educación, y de sus propósitos, alcances, contenidos y proyecciones.

## II. ENFOQUE POLÍTICO

A partir de la gestión 2006, el estado boliviano ha empezado a constituirse en un referente clave de la transformación social, cultural, política y económica, que actualmente prosigue su curso, basada en la gestión pública responsable e integral de las políticas de estado, fundadas en el manejo consistente de un modelo que revaloriza y enaltece la importancia del ser humano y de la comunidad, que impulsa la recuperación de los valores y principios ético-morales propios de los pueblos indígena originarios e inspirados en sus sistemas de vida, así como vela por la preservación de la estabilidad macroeconómica y socio-política, la justicia social, inclusión y lucha contra toda forma de discriminación, la universalidad y defensa de los derechos humanos y el respeto de los derechos de la Madre Tierra, que han permitido incrementar las tasas de crecimiento y los índices de desarrollo humano; y, consiguientemente, y la reducción de la pobreza extrema.

Para ello ha sido primordial la recuperación del papel protagónico del Estado en la vida política, social, cultural y económica-ecológica del país a partir de un hecho histórico-político y económico fundamental como la restauración de los recursos energéticos a manos de los bolivianos y bolivianas, mediante la nacionalización de las empresas estratégicas antes privatizadas bajo las políticas neoliberales, así como la adopción de políticas de redistribución de la riqueza y el impulso a la demanda interna y el consumo.

En ese contexto, también se ha reconocido el derecho fundamental las bolivianas y los bolivianos a la educación, gratuita hasta el bachillerato, reconociéndose su importancia al expresarse en los niveles de gasto público social –Bolivia ocupa el segundo lugar en Latinoamérica y el Caribe como país que destina un elevado porcentaje de su PIB para la inversión en educación (8% en 2014, según la UNESCO)-, y por ello se la considera

como una de las principales responsabilidades financieras del Estado Plurinacional, constituyéndose así en uno de los sectores principales de la actividad humana y adquiriendo relevancia para la vida en común y la convivencia democrática en el país. Y lo propio, en este ámbito, a la vez se ha enfatizado en particular el papel que debe jugar la comunidad educativa, ampliada ahora mediante la incorporación, integración y participación de las organizaciones comunitarias y sociales en las decisiones sectoriales, a cuyas demandas, necesidades y expectativas responde la gestión institucional; más aún, se toma en cuenta a la sociedad en su conjunto, que también ahora asume una corresponsabilidad en la conducción de los procesos educativos y la gestión educativa en general.

## 2.1 La Educación y el *Sistema Educativo* en perspectiva

El *sistema educativo* es el propiciador de la articulación de procesos formativos y productivos de las personas, las familias y las comunidades o naciones en una perspectiva amplia, y desde esa mirada la educación puede ser preparatoria de las personas o de los *sujetos* y sus *subjetividades* –y, por tanto, de toda colectividad o tipo de congregación humana- y, desde luego, complementaria y ampliatoria, y aún modificatoria de principios, valores, aptitudes, creencias, criterios, destrezas, habilidades, prácticas, hábitos y actitudes que se (con)forman inicialmente en el seno familiar, para luego expandirse y desarrollarse de manera sistemática y metódica en el ámbito de la *escuela*, lo que le es propio, como lo convencional. Y, a veces, también, dicho sistema tiene ante sí el desafío de buscar modos de asumir e interactuar con aquellos procesos que se verifican de manera empírica o práctica fuera de aquella; a menudo se habla de la experiencia o de la *educación de la vida* que, en su caso, actúan como vías alternativas *no escolarizadas* y, por ello, no siempre reconocidas, de *educación* de las personas o grupos.

Empero, lo que subyace a ambas modalidades parece ser el hecho de la intencionalidad, explícita o implícita de búsqueda, que en sí conllevan, que toda persona tiene o anhela de poder situarse en un contexto o de “ser algo en la vida”, como suele decirse, o simplemente de *saber hacer para vivir*; o, más apropiadamente, de *búsqueda de realización* personal, intelectual, afectiva, material y espiritual como seres humanos, en principio; esto es, como sujetos de necesidades, expectativas y potencialidades y, asimismo, como sujetos de derechos y responsabilidades, como en el caso de las personas que conviven como sujetos de un Estado de Derecho, o de una colectividad organizada.

Y en el devenir -presente o futuro, que también se retrotrae hasta el pasado- de su transformación en *seres humanos integrales*, como aspiración o propósito ulterior, para

lo cual deben ser *formados* o *educados*, aquellos procesos intervinientes se tornan en una función necesaria, más aún, una tarea y desafío permanente -por la dinámica del sí mismo y de la realidad -, para constituirse o realizarse como *sujetos* dotados de conocimientos, métodos y saberes científicos y técnicos, de facultades, aptitudes y capacidades intelectuales y manuales productivas y creativas, e imbuidos de valores, sentidos simbólicos o paradigmáticos y principios éticos y morales, tanto como impregnados de sensibilidades, inclinaciones y vocaciones estéticas, lúdicas y recreativas. Siendo, por lo tanto, el sistema educativo, concebido como una red o constructo complejo de estructuras y procesos articulados e integrados, gestionados por seres humanos, el órgano mediante el cual se persigue plasmar un *propósito pedagógico (andragógico)*, que se constituye en el fundamento de esta *institución*, llamada educación.

Es este acúmulo de nociones, prácticas y experiencias que les permiten las personas o, mejor, a los *sujetos*, a la vez, situarse ante el mundo o la realidad circundante, presente, y afrontar los desafíos de la vida, en su espacio y tiempo, en convivencia y armonía con sus semejantes, sus comunidades y con la naturaleza o Madre Tierra, es decir, de constituirse en sus *subjetividades*, mediante la construcción de relaciones de respeto, equilibrio y complementariedad con y entre las colectividades o diversidades, desde una concepción holística e integral, como miembros de una comunidad o un sistema mayor, contribuyendo a la construcción de una unidad en la diversidad. La educación se asume así como una *acción intersubjetiva*, subjetiva y objetiva que se manifiesta como un proceso de enseñanza-aprendizaje (o viceversa) y que se materializa en un contexto institucional, el *Sector Educativo*, que contribuye a la *producción de sentidos* y significados, y se asume como un vector clave en la *constitución de los sujetos y de las comunidades* que aquellos conforman, en pos de la permanencia y evolución de los sistemas de vida y de alternativas significativas para *el Vivir Bien*.

Es así como puede entenderse una estructura social comunitaria en cuyo contexto se despliega una compleja interacción de procesos vastos, diversos y complejos, como los que se producen en el sistema educativo, que dan origen y conducen a la recuperación de la memoria y a la gestación de un proyecto y su devenir; ahora, como el nuevo Estado Plurinacional de Bolivia que se funda en las diversidades socio-culturales, lingüísticas, geográficas, ecosistémicas, e histórico-políticas, que constituyen o determinan sus especificidades, y que pretende su reconstitución y transformación en *el Vivir Bien*, desde y en un *horizonte descolonizador*. En este escenario se perfila, a su vez, la Ley N° 070 de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, que propugna un nuevo sistema educativo y se inscribe en dicho proceso de cambio.

Es a partir de ello, que de manera simultánea la educación permite abrir cauces o augurar nuevas posibilidades de realización psico-social e histórico-cultural y, asimismo, reavivar las potencialidades físico-geográficas y eco-biológicas del territorio, susceptibles de aprovechamiento integral y sustentable, precautelando por el equilibrio o la resiliencia de los ecosistemas vitales en los que aquellas tuvieron lugar, configurando éstos algunos de los retos clave de la educación, como elementos fundamentales conducentes a transformar las matrices energética y productiva en su economía-ecología, a tiempo de contribuir a prevenir o reducir los riesgos del cambio climático y poder afrontar la contaminación del medio ambiente o la degradación de la naturaleza –o dicho con rigor epistémico, de la Madre Tierra- como un todo y asegurar la pervivencia de los sistemas de vida, como desafíos del presente y el futuro.

Para la educación o, mejor, para el sistema educativo, ello conlleva la inmensa tarea de emprender la recuperación y revalorización de los saberes y los conocimientos propios, situados en diálogo con el conocimiento contemporáneo universal, en proyección al mundo, configurando otras prioridades como el propender al desarrollo de una nueva ciencia y tecnología, o de innovaciones acordes con dichos desafíos, en los terrenos importantes en los que destaca el papel integral e integrador de sus políticas. Lo cual equivale a decir, encarar la posibilidad de despliegue de sus implementos de transversalización, en diferentes sectores de actividad; que pasan por el desarrollo curricular y su implementación en todos los subsistemas y niveles del Sistema Educativo Plurinacional, el diseño metodológico de los procesos pedagógicos y su puesta en vigencia en los procesos didácticos de enseñanza-aprendizaje, el trabajo en el aula y aula abierta, y la inducción permanente de procesos de investigación, desarrollo e innovación vistos como estrategias metodológicas y pedagógicas que apunten hacia esos sentidos o se materialicen en contenidos o significados.

También es propio de su quehacer el fungir como espacio de interpelación de las concepciones de vida y de los patrones culturales dominantes, impuestos desde la conquista y el coloniaje, que se han afianzado durante la época republicana y han prevalecido bajo formas abiertas y encubiertas de racismo, discriminación, exclusión, explotación y marginalización social; constituyéndose así la educación a una misma vez como un núcleo precursor de la concienciación y sensibilización de las colectividades y las personas acerca de su realidad y el presente, del desarrollo de las relaciones intersubjetivas, tanto como en centro promotor de la movilización e integración social comunitaria y la participación democrática y política, mediante la construcción de una visión crítica, con miras a su constante transformación, y a la producción y permanencia de condiciones de inclusividad, eticidad y equidad susceptibles de irradiarse en todos los órdenes. En rigor, no existe un ámbito de

actividad humana donde no tenga influjo el propósito pedagógico, consustancial con la educación.

Más aún, reiterando el carácter abarcador y transversalizador de la Educación, su aporte al logro de otros objetivos estratégicos prioritarios de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 llega a ser, asimismo, significativa e intrínsecamente articulada con aquellos otros aspectos relacionados aunque también menos visibilizados como el disfrute de la vida y la felicidad. Desde el ángulo de la Educación, la vida y la felicidad en su justo equilibrio se pueden entender e interpretar y proyectar a partir de las dimensiones existenciales: *espiritual, cognitiva, productiva y organizativa* del ser humano que, en términos de la formación integral del ser humano, al ser traducidas en la práctica pedagógica tienen expresión en las funciones del: *ser, saber, hacer y decidir*, respectivamente, que constituyen los elementos de sustentación del currículo Base y proveen el fundamento epistémico al nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, emanado de la Ley N° 070 de la Educación.

## 2.2 Propósitos estratégicos enmarcados en el *enfoque político institucional*

De acuerdo con las prioridades centrales definidas en la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 y enmarcado específicamente en el PDES 2016-2020, hacia el año 2020 el Sector Educativo debe contribuir al logro de los resultados estratégicos y de gestión, definidos para los Pilares N° 1; 3; 4; 8; 9; 11 y 12 hacia cuya consecución deben estar orientadas la planificación sectorial y la gestión institucional que se pretende materializar y consolidar en el Ministerio de Educación, en y desde su condición de Cabeza de Sector.

En ese sentido, a partir del derecho fundamental a la educación que la nueva CPE confiere a la población boliviana en su conjunto, y de los instrumentos y medios institucionales requeridos para su ejercicio, en aras de la formación de un *ser humano integral*, desde el Sector de la Educación se postula el logro de dos metas importantes, a saber:

- Acceso universal a la educación; y
- Fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional

Desde la perspectiva de la política sectorial, que se plantea en los términos reflejados a continuación, ésta debe ser plasmada mediante una gestión estratégica institucional, como un despliegue específico de la intervención institucional, de modo que responda a los requerimientos concretos y las definiciones de la planificación sectorial, buscando su proyección en pos del desarrollo educativo pleno e integral.

i) *Acceso universal a la educación*

La *universalización del acceso a la educación*, lo mismo que el acceso a los servicios básicos, en general, es una premisa fundamental de logro de la política educativa; y en su dimensión específica sectorial ello significa el acceso a los diferentes espacios del *Sistema Educativo Plurinacional*; compuesto por tres subsistemas, como sigue: i) el Subsistema de Educación Regular, que se sustenta en los principios de acceso, permanencia, conclusión y gratuidad hasta el bachillerato; ii) el Subsistema de Educación Alternativa y Especial, cuyos rasgos básicos son la inclusividad y la transformación técnico-pedagógica (andragógica) a través de una oferta educativa con sentidos alternativos a lo largo de la vida y para distintos segmentos de la población; y, iii) el Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional, donde se produce la apertura a las diferentes modalidades y espacios de formación o consolidación de los procesos educativos que en ellos tienen lugar.

Más aún, la Ciencia y la Tecnología en estos contextos diversos juegan un papel primordial, puesto que sin conformar un subsistema como los señalados, en cambio configuran un espectro multidisciplinar de actividades que parten del rescate de los saberes y conocimientos propios y buscan promover un diálogo interc Científico con los conocimientos universales o científico-tecnológicos, por medio de lo cual interactúan con los procesos educativos y formativos del sistema educativo, transversalizándolos o introyectándose en ellos en todo su razonable o posible alcance, cumpliendo así un propósito pedagógico significativo, hacia cuya accesibilidad o, para decirlo mejor, hacia cuya apropiación ética, crítica y creativa por la parte de la sociedad y la comunidad, en su conjunto, y por los *sujetos*, más propiamente, también debe propender su acción.

La educación tiene una directa incidencia en la disminución de la pobreza y puede ser determinante de la propuesta y posibilidad de una formación integral de los *sujetos* y cambio de sus *subjetividades*, y la gestación de *proyectos de vida* personales y socio comunitarios. La extrema pobreza no sólo se manifiesta en la ausencia de acceso a los servicios básicos y de condiciones dignas de vida (dimensión material); sino que se visibiliza a su vez en la predominancia del individualismo por encima de valores socio-culturales y de principios ético-morales (dimensión social comunitaria); y se expresa tanto en la prevalencia de actitudes de discriminación y racismo, como en las prácticas de consumismo y despilfarro (dimensión espiritual). Sin embargo, es claro que su reducción o eliminación en el plano material está asociada a la perspectiva de transformar aquellas condiciones de precariedad en las que viven las colectividades y personas, para tornarlas en condiciones de posibilidad y aperturas de oportunidad a partir de su constitución como comunidades organizadas, en el primer caso, y de su formación integral como seres humanos, en el segundo; uno de cuyos importantes



elementos precursores reside en los procesos educativos. Y lo propio acontece en los planos de lo socio comunitario y lo espiritual, en tanto que ellos pueden transformar modelos mentales, criterios de convivencia y patrones de comportamiento; por ello, es imprescindible definir y mantener políticas dinámicas de acceso permanente y universal a dichos procesos, porque los mismos son a la vez condicionados o enmarcados en la construcción de relaciones y articulaciones societales o comunitarias, y contribuyen a su turno a la generación de sistemas de organización política, económica, socio-cultural e institucional.

Visto en sentido concreto, en el caso de las personas, en tanto que miembros de la comunidad, o en sus específicos ámbitos de existencia, van adquiriendo a lo largo de sus ciclos de vida principios, valores, conocimientos y saberes, que se ven traducidos en habilidades, capacidades, destrezas, aptitudes y actitudes, siendo precisamente por ello o merced a su propio contenido, y mediante su proyección hacia la comunidad a la que se deben, que pueden serles abiertas las posibilidades y oportunidades de acceso a las fuentes laborales, o de una incursión en las múltiples actividades de carácter productivo y servuctivo, que hacen a la generación de empleo e ingresos y, por tanto, a la satisfacción de necesidades, anhelos y expectativas; y, a su vez, a la producción de símbolos e imaginarios, lo que remite la mirada al mundo de la tarea formativa, a la función del propósito pedagógico y, consiguientemente, al orbe del trabajo creativo, tangible e intangible, requerido para la progresiva superación de las sentidas carencias que afectan a la población. En el caso de Bolivia, la educación se vuelve crucial para superar muchas de estas condiciones en distintas jurisdicciones territoriales urbanas o rurales donde aquellas se manifiestan, tal que permita en el tiempo contrarrestar las limitaciones y aprovechar las perspectivas que pueden abrirse a sus habitantes.

Más aún, ello puede entrañar un sentido abstracto, cualitativamente distinto, cuando se alude al efecto transformador de los procesos pedagógicos (andragógicos), mediante los cuales se puede fortalecer un espíritu integral y holístico en la formación, e inducir una conciencia crítica histórica y política e, igualmente, contribuir a la asunción de una responsabilidad y un compromiso re-evolucionarios, conducentes a la configuración o constitución de la subjetividad de bolivianos y bolivianas. La educación se propugna por ello como herramienta transformadora del contexto real, a partir del cual actúa o interviene el *sujeto*, los *sujetos*; del que, a su vez, aquel, o aquellos se realimentan o a partir del cual se reconstruyen en su devenir; que, en el proceso de cambio que vive Bolivia, se fundamenta en la posibilidad de un nuevo paradigma: *el Vivir Bien*.

Entre los retos fundamentales que se plantea para la planificación y la gestión en el Sector de Educación uno es el cómo cumplir con su propósito de contribuir a la construcción de un *ser humano integral* que exalte y precautele sus valores socio

comunitarios, espirituales y materiales, tales que conduzcan a la sustentación del proceso de cambio y la *Revolución Democrática y Cultural*. Esto conlleva la necesidad de consolidar procesos educativos y formativos productores de una nueva conciencia ético-crítica y transformadora de la realidad en y entre los sujetos, en tanto que actores sociales comunitarios protagonistas del cambio; es decir, de recuperar el sentido de comunidad, capaz de confrontar y superar la existencia de las condiciones de dominación, explotación, discriminación o exclusión; de forjar ese sentido a través del diálogo y la práctica, del ejercicio pleno de derechos, en todos los espacios de convivencia; de la despatriarcalización en las relaciones de género, de la liberación y la descolonización de los esquemas mentales y materiales culturales, y la búsqueda de igualdad y equidad, de justicia y dignidad, en todos los órdenes de la vida.

## ii) Fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional

El *fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional* busca construir y reproducir las mejores condiciones institucionales y sectoriales materiales y formales para el impulso de sus procesos significativos orientados hacia un fin último: una educación de calidad, equidad e inclusividad y sustentabilidad para la vida, para *el Vivir Bien*, desde un horizonte descolonizador. En rigor, la educación toca todos los ámbitos de la existencia humana de una manera envolvente e inmarcesible, pero también incierta y compleja, hacia los que el sistema educativo llega a dirigirse, bajo distintas modalidades y esquemas formales e informales, escolarizados y no escolarizados, que como sistema abierto y dinámico busca abarcar o, al menos, comprender; por cuanto en él se consideran e integran de manera fundamental los ámbitos de acción e intervención directamente articulados a los procesos de vida y convivencia de la sociedad o la comunidad bolivianas del presente, en sus múltiples dimensiones. En este sentido, también llegan a formar parte de su orientación y propósitos, contenido y alcances, las temáticas y problemáticas de la democracia y ejercicio de derechos, la organización y participación política social comunitaria, de la integración e inclusividad, de la equidad de género y generacional, de la intraculturalidad e interculturalidad y el plurilingüismo, de la orientación hacia la producción y el aprovechamiento integral y sustentable de las potencialidades físicas y humanas, y de la creación de relaciones de respeto, armonía y equilibrio con la Madre Tierra, por citar lo más relevante y rescatado por el sistema educativo, como expresiones de los derechos fundamentales y responsabilidades de los seres humanos; y de éstos para con los de la naturaleza, que se integran en todos los niveles y ámbitos de educación y formación. De esa manera, este organismo se desenvuelve ofreciendo así una educación de calidad, apropiada y pertinente a las necesidades, expectativas e intereses de los habitantes del país, o en tanto ciudadanas y ciudadanas del Estado Plurinacional, en su compleja diversidad, y buscando la plena

igualdad de oportunidades y la equiparación de condiciones, sin discriminación, ni exclusión alguna.

Son importantes los programas, proyectos y acciones estratégicas, todas acciones e intervenciones previstas que guardan relación directa con los citados espacios de formación, que precisamente se aglutinan en torno de los tres subsistemas componentes que abarcan los niveles de educación regular, o convencional; los ámbitos de la educación especial y alternativa, que incluye la educación permanente o alcanzada a lo largo de la vida; y las diversas opciones de educación profesionalizante. En ese orden se busca una educación democrática y participativa para el ejercicio de derechos humanos sociales comunitarios y de la Madre Tierra; una educación única y plural e inclusiva para atender a los diversos sectores de población o personas, ya sea en una situación de vulnerabilidad o desventada social educativa, con dificultades de aprendizaje o discapacidad física, con talento extraordinario, o bien, a aquellos histórica y culturalmente excluidos; una educación intracultural, intercultural y plurilingüe para el rescate, la valoración y proyección de los saberes propios, de las culturas y lenguas indígenas originarias en diálogo e inter-relación plenos con los valores y conocimientos universales, proyectándose hacia el mundo y dotándose de un sentido integral y holístico; junto a una educación productiva de base técnico-humanística en el ámbito de la educación regular, pero ostensiblemente expandida hacia la noción de una educación *en, desde y para* la producción en los ámbitos de las comunidades, de las asociaciones productivas y sectores de productores, para la promoción, recuperación, incorporación e integración de los saberes propios, de los valores y principios éticos identitarios, en intercambio y retroalimentación con un vector transversalizante como el científico-tecnológico, en diálogo (intercientífico) con el conocimiento universal.

Una apropiada gestión del Sistema Educativo Plurinacional debe ser pensada buscando la articulación sostenida o permanente entre los procesos educativos que se suscitan o materializan en su seno y los procesos económicos y socio-ambientales; dirigidos no solamente al aprovechamiento de las potencialidades y las vocaciones biogeográficas territoriales productivas, sino, también, conducidos dentro un marco de relaciones histórico-sociales y de políticas de respeto entre los pueblos, naciones y culturas diversos del país, en su proyección de soberanía, y bajo condiciones de sustentabilidad de todos los sistemas de vida, que deben precautelarse, a través de la construcción de relaciones de respeto, armonía y equilibrio con la *Madre Tierra*.

Se piensa en la concepción que inspirara a la Escuela-Ayllu y la comprendiera como un “modelo” educativo y la vislumbrara como “sistema” integrado, (claro está, sin esas designaciones); una concepción en la cual la escuela estaba inserta en la vida de la comunidad y la comunidad era parte de la escuela, desplegando su labor desde un

ángulo teórico y práctico, y dando lugar a una *forma mentis* en sus procesos de enseñanza-aprendizaje; del mismo modo que ahora se propugna que el sistema educativo pueda impregnar todos los espacios inteligibles de la actividad humana en la sociedad y la comunidad, de la misma manera que éstas deben intervenir activa, participativa y corresponsablemente velando por el funcionamiento y desarrollo de los procesos del sistema educativo o formativo; y en ese orden retroalimentando el propio modelo que da sustento al sistema y de los que a su vez aquellas se nutren de sentidos y significados.

Así, en la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, que tiene su espacio y tiempo en el seno del Sistema Educativo Plurinacional, desde la perspectiva de la educación comunitaria, la participación de la comunidad es de vital importancia y se plasma a través de la realización de los Proyectos Socio Productivos (PSP) que constituyen la base de una estrategia metodológica, pedagógica y didáctica, mediante la cual se integran y articulan la escuela con la comunidad, la teoría con la práctica, y la producción con la educación, tal como es aplicada en los procesos de concreción curricular en el Subsistema de Educación Regular, y progresivamente se va irradiando a los restantes Subsistemas del SEP..

Se trata, en suma, de un conjunto de visiones que hacen al *propósito pedagógico* del Sistema Educativo Plurinacional y se las postula como cualitativamente distintas, respecto de otros modelos aplicados precedentes, siendo que contribuyen a configurar los nuevos sentidos a los cuales adhiere la concepción o las concepciones de calidad de la educación, que fueran susceptibles de considerarse; y, por ello mismo, aunque sin depender de las definiciones que puedan adoptarse a ese respecto, dichas visiones conllevan nuevos desafíos a los que se buscará responder a través de las políticas y estrategias sectoriales e institucionales que puedan encaminarse en los órdenes que aquellas contemplan, internalizando esos sentidos en los procesos educativos.

### 2.3 Otros alcances y miradas desde la Educación

Concierne a la educación adoptar una mirada de horizonte y alcance transversal, que la relaciona con diversos ámbitos de la vida, la sociedad, la economía, el medio ambiente y la cultura del Estado, con los que adquiere una perspectiva trans-sectorial, si cabe decirlo así, que permea y atraviesa dichos ámbitos, y tiene una relación integral con su entorno e integradora de la realidad en el presente, tanto como con su dimensión inter-temporal e inter-espacial, en una configuración más compleja, a saber:

La concreción de líneas estratégicas para la *erradicación de la pobreza material, social y espiritual*, en el propósito de la construcción de un *ser humano integral*; tal que se

pueda garantizar servicios básicos universales para la población boliviana e ingresos suficientes para su *desarrollo a plenitud*. Propósitos todos hacia los cuales concurre y converge el desarrollo de los procesos educativos pedagógicos de gran envergadura y trascendencia tales que permitan consolidar los valores y principios que a su vez provean el sustento vigoroso al proceso de cambio y la Revolución Democrática y Cultural, en cuyo marco se inscribe la *Revolución Educativa*.

*El fortalecimiento de un Estado Plurinacional libre y soberano, digno, transparente y honesto*, mediante procesos de reestructuración institucional que contribuyan a fortalecer las entidades públicas, comprometidas con las transformaciones socio comunitarias y al servicio del pueblo, sobre todo en los ámbitos de la justicia, la equidad, la inclusión y la seguridad ciudadana.

*La transformación de los actuales sistemas productivos del occidente y oriente*, y en general de todos aquellos que se despliegan en el conjunto de los sistemas de vida, en transición hacia unos sistemas que permitan nuevas prácticas, más sustentables y con creciente soberanía científica y tecnológica, dirigidos a satisfacer los requerimientos propios y del mercado interno que garanticen, primeramente, la soberanía y seguridad alimentarias -contribuyendo al combate de los problemas de la mala alimentación y la desnutrición-; y, ulteriormente, cumplida dicha condición, apunten a expandirse hacia los mercados de exportación.

*La reiniciación de los procesos de fomento a la producción de conocimiento y al desarrollo tecnológico adaptativo e innovador*, particularmente vinculados a la investigación e incorporación de procesos productivos sustentables, atravesando por la recuperación y valorización dialógica intercientífica entre los saberes y conocimientos ancestrales y los actuales propios y contemporáneos. Una ciencia y tecnología que sea armoniosa con los ciclos de la naturaleza y la resiliencia de los ecosistemas, así como con la conservación de la energía y su transición hacia formas renovables, sustentables y limpias con miras a una transformación de los patrones de producción, distribución y consumo; y que en ese orden no contribuya a la destrucción depredadora de la base de recursos naturales y servidumbres ambientales, a la contaminación del entorno y a la explotación del trabajo humano, se convierte, por tanto, en un imperativo del presente, y más en la perspectiva de preservación de los sistemas de vida para las generaciones futuras del país y la región.

#### 2.4 Del propósito pedagógico inscripto en el enfoque político

Con la expansión e incorporación de estas perspectivas, y por el alcance y contenido de sus proyecciones integrales, y los productos e iniciativas generados en los procesos

educativos y formativos prohijados por el Sistema Educativo Plurinacional, bien sea desde su concepción inicial o como devenir propio de su mandato e intencionalidad histórico-política, viene desplegándose una conjunción de elementos que concurren en la constitución del *propósito pedagógico* que en sí encarna y enarbola el nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, sobre cuyas premisas deben discernirse los sentidos de su proyección hacia el entorno.

En la concepción y construcción de dicho modelo se articulan tanto los elementos de despliegue intelectual, teórico, crítico y cognitivo, como aquellos de desarrollo material, técnico, práctico, creativo y productual; y, no menos importantes, aunque a menudo soslayados o desatendidos, se revalorizan e integran los elementos de participación y expansión lúdica, recreacional y convivencial, tanto como aquellos de asunción ética, valórica, simbólica y espiritual, donde se conjugan los sentidos de lo social comunitario.

Es de ese modo que la educación puede contribuir a la producción y la transformación de los sistemas socio comunitarios productivos del país, conforme a sus vocaciones y potencialidades territoriales o biogeográficas; y, de modo significativo, a la producción de imaginarios y sentidos comunes, valores simbólicos, y a la creación de expresiones estéticas que se proyecten *en y desde* las vertientes culturales ancestrales y afiancen en el pensamiento propio y los principios signados por *el Vivir Bien*, con identidad y en soberanía, construyendo desde un horizonte descolonizador.

Por ello, el horizonte político del sector, aunque puede parecer algo ambicioso en sus miras, en rigor, aspira a una visión integral e integradora –a un enfoque holístico- de la vida, en un proceso de transformación como el que se busca desplegar en el sistema educativo en toda su complejidad y dinámica; que ciertamente, envuelve un proceso y coyunturas de múltiples facetas que, a la vez, permite perseguir senderos conocidos o abiertos e, incluso, transitar por parajes inciertos. En todo caso, cabría preguntarse en qué medida sea posible concebir a la educación y al *propósito pedagógico* que la nutre desde sus principios, fines y objetivos, y materializarlos, o que se manifiesten en su devenir, como una *epistémica ético-crítica* de descolonización del saber y el poder, tal como han sido plasmados e intencionados en los contenidos de la Constitución Política del Estado y de Ley N° 070 de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”.

En ese orden, corresponde establecer y profundizar el análisis teórico-práctico e instrumentalizador o administrativo de las políticas públicas surgidas desde el ámbito de la planificación estratégica sectorial y surgidas desde la sociedad o la comunidad plurinacionales, o de las organizaciones y los sectores sociales y comunitarios, en su conjunto, a partir de las cuales concierne desarrollar de manera organizada, integral y sistémica los medios e instrumentos de gestión y participación social comunitaria que

habrán de adoptarse para la implementación, la proyección y el eslabonamiento de las estrategias institucionales, que hagan posible su concreción bajo criterios de equidad, inclusividad y sustentabilidad para el logro de una educación de calidad. Y ello ha de trasuntarse a partir de la perspectiva que alienta la necesidad de formulación del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación, desde una visión específica y concreta, enmarcada en la Ley N° 777 del SPIE, requerida para llevar a término la ejecución del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación (PSDI-E) 2016-2020.

## 2.5 El marco legal y procedimental de la formulación del Plan Estratégico Institucional

En la Ley N° 777 de 21 de Enero/ de 2016, del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) se establecen los contenidos o elementos normativos y señalamientos procedimentales, para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI).

El Artículo 19 de la mencionada Ley N° 777, cuando se refiere a los PEI, establece lo siguiente:

“I.Los Planes Estratégicos Institucionales [o PEI] permiten a cada entidad o institución pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda [PSDI en el caso específico del Ministerio de Educación]; y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo [PSDI, en el caso del Ministerio de Educación].

II.Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura y contenido mínimo:

- Enfoque Político: Comprende la visión política institucional en el marco del PDES, PSDI; PEM o PTDI, según corresponda.
- Diagnóstico: El diagnóstico interno y externo de la entidad o institución que identifica el análisis del contexto externo y las capacidades institucionales para avanzar en el cumplimiento de los retos del PDES, PSDI; PEM o PTDI, según corresponda.
- Objetivos y Estrategias Institucionales
- Planificación: La propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
- Presupuesto Total Quinquenal.”

Entre los criterios que la misma ley establece para su elaboración, señala que los PEI incorporan *actividades estratégicas de gestión pública* a ser desarrolladas por las entidades o instituciones del sector público, *para contribuir al cumplimiento del PDES; PSDI; PEM o PTDI, según corresponda.* En ese orden, los Ministerios cabeza de sector

o las Entidades Territoriales Autonómicas integrarán sus actividades estratégicas institucionales en el marco del *PSDI* o *PTDI* [respectivamente].

En ese contexto, el presente Plan Estratégico Institucional se ha formulado con miras a contribuir a la ejecución o implementación del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Desarrollo de Educación (PSDI-E) para el Vivir Bien 2016-2020.

### III. SOBRE EL ENFOQUE METODOLÓGICO DEL PLAN

#### 3.1 De la Planificación Estratégica Sectorial a la *Gestión Estratégica Institucional*

Uno de los propósitos básicos de la *planificación estratégica sectorial* es la formulación de las acciones estratégicas, encuadradas a su vez en las estrategias (o las grandes líneas) de acción, cuyo cumplimiento, para producirse, supone un tránsito hacia una efectiva gestión y ejecución de las acciones táctico-operativas, condicionadas a sus propias estrategias (protocolos y modalidades) de intervención, que deben planificarse y concretarse en el seno de una Organización o Entidad, en el marco de un proceso mayor que llega a traducirse, como producto de esa transición, en los resultados de gestión. En este contexto queda inscrita la *gestión estratégica institucional*, cuya materialización se busca mediante la ejecución de las acciones previstas, apelando a la concentración y la asignación de los recursos, capacidades y voluntades disponibles o accesibles a una Entidad (o Unidad Organizacional) responsable de su organización y administración, lo cual de suyo considera principalmente a los actores institucionales concernidos, en su conjunto, quienes deben actuar o intervenir en sujeción a una *planificación estratégica institucional*, como es plasmada en el presente plan.

En tal sentido, los contenidos y alcances o proyecciones que se consignan en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación (PSDI-E) 2016-2020, constituyen los lineamientos y prospectos de carácter estratégico sectorial, integrados y articulados en un único instrumento que comprende los ámbitos y cauces de acción e intervención a través de programas, proyectos y actividades, cuya realización apunta al logro de los resultados buscados por las políticas sectoriales para un período como el establecido. Y, sobre la base de las definiciones estratégicas (estrategias de acción) que trasuntan las políticas sectoriales, corresponde perfilar, a la vez, los sistemas e instrumentos que permitan el análisis e identificación de los problemas nodales de la administración de una Entidad para establecer la organización requerida y poder dirigir los medios y medidas necesarios y suficientes en pos de su resolución o aplicación; y que, por ello mismo, entrañan el carácter estratégico de la gestión institucional, impregnándose en el



Plan Estratégico Institucional (PEI), que en el caso presente también se define para el período 2016-2020.

Por tanto, el PEI designa el sentido de la acción y, más propiamente, de la gestión institucional, en su proyección hacia el macro contexto que la determina, para contribuir a la consecución de resultados sectoriales finales, a partir de los logros y mediaciones alcanzados en el propio ámbito institucional, desde el cual aquellos se propician y hacia el cual igualmente retornan o realimentan como otros acontecimientos, informaciones o lecciones aprendidas. Por ello, se hace posible hablar de una *gestión por resultados* que, aun siendo un enfoque limitado para ambos procesos, se torna en una noción que les atraviesa y aquellos necesariamente devienen institucionales.

La planificación estratégica *sectorial* contiene, en ciernes, las claves de la planificación estratégica *institucional*, y ésta, cuando es plasmada mediante la *gestión estratégica institucional*, a su vez, deviene en un medio instrumental para la producción de otro acontecimiento o proceso que se traduce, asimismo, en la planificación estratégica sectorial, o más específicamente en un nuevo plan, esta vez como su nuevo momento. Por cuanto, en razón de su desenvolvimiento como proceso de gestión, realimenta las bases sobre las cuales la planificación estratégica *sectorial* –esto es, la planificación, en su nuevo momento- se formula o construye iterativamente.

Por ello mismo, tanto la planificación estratégica sectorial como la planificación estratégica institucional pueden considerarse como dos aspectos complementarios de un mismo proceso, si bien se puede comprender que cada uno de ellos enfatiza ciertos atributos específicos, propios y distintivos; y, a la vez, ambas funciones mantienen una relación dialógica, donde sólo cabe una cualificación que las distingue entre sí, que consiste en la dinamicidad que la segunda asume respecto de la primera, al ser puesta en efecto, tornándose así en un proceso de *gestión estratégica institucional*, que se proyecta hacia un nuevo momento –instaurando otra relación diacrónica-; ya que, en cuanto tal, es susceptible de gestar un nuevo proceso de planificación estratégica sectorial, que se nutre de nuevos elementos, sentidos y experiencias o lecciones propiciados por la acción gestionaría, tanto integrada como autónoma en el seno de una organización como es, en este caso, la ministerial, o de un sector como tal en el que actúa que, en el caso que ahora concierne, es el educativo.

Ello configura o define los alcances e intencionalidad de la planificación estratégica institucional, que se la concibe así como un proceso de transición desde la planificación estratégica sectorial (o territorial, en la acepción del SPIE) hacia la gestión estratégica institucional en toda su expresión dinámica, vasta y productora de acontecimientos coyunturales y estructurales en el complejo contexto sectorial (-territorial). Con estas

perspectivas que enmarcan un propósito estratégico, y el enfoque metodológico, en mente, que tal conlleva, se ha perfilado el despliegue del trabajo de formulación del presente Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020 del Ministerio de Educación, orientándolo hacia el logro de una gestión de calidad para la ejecución, lo más integral, efectiva y coherente posible, del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación (PSDI-E) de Educación.

### 3.2 Del proceso sistémico y el enfoque metodológico de formulación del PEI

El proceso de planificación estratégica institucional es entonces una consecuencia y complementación de la planificación estratégica sectorial, como se ha señalado. Sin embargo, es importante recordar que la planificación estratégica institucional, pensada como proceso aplicado al ámbito institucional público, desde el enfoque convencional de su concepción, se constituye en un instrumento de gestión, cuyo propósito es el de establecer claramente propuestas de cambio institucional y de trazar cursos de acción o sentidos estratégicos de intervención para su logro, buscando su resignificación bajo la consideración que se trata de una función o un proceso delineado para alcanzar las metas y resultados del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación (PSDI-E).

Esta necesidad de especificidad del PEI, visto ahora desde otra perspectiva, dimana de unas circunstancias particulares. En efecto, en 2013, en ausencia de lineamientos o mecanismos institucionales específicos del Ministerio de Planificación del Desarrollo, o por sus requerimientos propios en dicha coyuntura, tales que permitieran cumplir aquel cometido de definir políticas y estrategias, el Ministerio de Educación formuló su Plan Estratégico Institucional 2010-2014 –posteriormente actualizado a 2015-, habiéndose constituido el mismo como el plan sectorial propiamente dicho, es decir, el instrumento de estrategia sectorial, si bien tenía algunos elementos de gestión institucional, conducente a establecer los ejes que debía seguir el desarrollo sectorial. Estos ejes, contemplado en el PEI, fundados en los mandatos de la Ley N° 070 de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” y encuadrados en el “Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”, buscaban articular una política y estrategias de desarrollo sectorial más que uno de gestión institucional, como parecía indicar su designación.

En efecto, el PEI 2010-2015, por su contenido y alcances, era considerado como el plan estratégico equivalente a lo que actualmente, bajo los lineamientos del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) marcados por la Ley N° 777 de 25 de enero de 2016, se denomina Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) -o, en su caso, el Plan Territorial Integral de Desarrollo (PTDI) que corresponde realizar a las ETAs-, y que en

el Sector de Educación, se ha traducido en el *Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación (PSDI-E) para el Vivir Bien 2016-2020*.

El PSDI-E es el documento que precisamente ahora se constituye en el plan maestro del sector que está orientado al cumplimiento o consecución de las dos grandes metas establecidas en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y de la Agenda Patriótica 2025, en cuyo espíritu y líneas directrices se enmarca el primero citado, hacia cuya materialización está encaminada la elaboración del presente Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación. En este sentido, su mirada es esencialmente interna, con una proyección al entorno externo, el sector propiamente tal, en cuanto a la gestión que debe conducirse en función de sus atribuciones, capacidades, recursos y talento humano para alcanzar los resultados marcados por el PDES y el PSDI-E.

La metodología de formulación de este plan se basa en un modelo que identifica tres dimensiones de análisis e intervención institucional, desde el punto de vista de la gestión institucional, que deben ser comprendidas de manera integrada e integral, pero que deben ser visualizadas de manera independiente o, para decirlo mejor, de manera inter-in-dependiente; de la misma manera que sugiere el hecho de la presencia de tres Subsistemas de Educación, más un cuarto ámbito menos visible, pero perceptible y pertinente, que a su vez juega un papel transversalizador en la política educativa, como es el de Ciencia y Tecnología. Dichos subsistemas y este ámbito, si bien tienen cada uno sus elementos y signos particulares, específicos y distinguibles, conforman un solo Sistema, es decir, el Sistema Educativo Plurinacional, hacia cuyo fortalecimiento debe encaminarse la gestión institucional con miras a la consecución de la premisa de la universalidad del acceso a la educación de la población boliviana en su conjunto, buscando la permanencia y conclusión en sus distintos ciclos y contextos de desarrollo.

Dichas dimensiones, consideradas singularmente corresponden a tres ámbitos de la gestión, a saber:

- *La gestión estratégica institucional y sectorial, propiamente dicha, que en lo fundamental está orientada hacia el fortalecimiento de la imagen y proyección del Ministerio de Educación como Entidad cabeza de Sector, liderando los procesos de transformación de la educación –la Revolución Educativa- y proyectando sus políticas del desarrollo sectorial, a nivel nacional, departamental y local; luego,*
- *La gestión administrativa y organizacional que se relaciona con el ordenamiento interno institucional normativo vigente traducido en procesos y estructuras y su apropiación dinámica, puestos a disposición de la ejecución de las políticas y estrategias institucionales; y, por último, empero no menos importante,*

- *La gestión de la educación y los procesos educativos que han sido propuestos mediante la planificación estratégica sectorial para cada uno de los Subsistemas del Sistema Educativo Plurinacional, y sus inter-relaciones; de las Direcciones Generales y Unidades Técnicas, así como para el establecimiento de relaciones permanentes de coordinación, participación, integración y articulación de las intervenciones requeridas con el conjunto de las Entidades Descentralizadas, principalmente las Direcciones Departamentales (y Distritales) de Educación por constituirse en brazos operativos directos de las políticas sectoriales, junto con las Entidades Desconcentradas, que considera primordialmente el accionar y desenvolvimiento de las Escuelas Superiores de Formación de Maestros.*

Estas dimensiones se interrelacionan entre sí de manera sistémica y contribuyen a la construcción de una visión sinérgica para el cumplimiento de los mandatos políticos, normativo-legales, administrativos y técnico-pedagógicos de las autoridades del Ministerio de Educación, que se definen y complementan en las Líneas de Estrategia y los Objetivos Estratégicos Institucionales del PSDI-E, que dan pie para la conformación de los elementos técnicos y estrategias de intervención del Plan Estratégico Institucional.

Para ello, ha sido necesario realizar las tareas de la revisión documental previa, de la evaluación de los logros y lecciones alcanzados en el anterior PEI 2010-2015, de los planes estratégicos institucionales de la entidades dependiente y bajo tuición del Ministerio de educación, y fundamentalmente también del PSDI-E y los desarrollos institucionales de orden pedagógico, programático y logístico, y aportes en este orden, en el seno de los diferentes Subsistemas de Educación y de sus Direcciones Generales y Unidades Técnicas, que a la postre son los entes ejecutores responsables de la conducción o de la gestión institucional volcada a la consecución de los resultados y objetivos de la política sectorial en curso. Asimismo, se ha concretado un trabajo de consulta y coordinación con las distintas instancias concernidas antes citadas, para cuyo efecto se han desarrollado reuniones de trabajo con las diferentes instancias.

Otro elemento del enfoque metodológico está basado en la relación causal Acción Estratégica, que cobra sentido a través de la Acción Táctico-Operativa (Programa, Proyecto y Actividad), también definidos como Productos, cuya ejecución se realiza mediante la Acción Específica e Instrumental, que está identificada en el plano de la programación operativa donde se definen los aspectos micro para arribar a un grado más específico o desglosado de los programas o proyectos y actividades. Todo ese circuito que empieza desde la definición del Pilar, la Meta y el Resultado tal como figuran en el PSDI-E -y como se espera sean plasmados a través de las gestiones emprendidas o logradas mediante los lineamientos y estrategias de intervención en el terreno aplicado y práctico-, constituyen el conjunto de relaciones que definen los medios (recursos, productos, decisiones y actuaciones) conducentes a los fines y

resultados (objetivos estratégicos y su evaluación mediante los indicadores de proceso y resultado) y, por último, hacia su ulterior propósito o impacto (que se reflejaría en el cumplimiento de la Misión y la Visión).

El presupuesto del PEI en este caso se remite al presupuesto de la entidad, que se desglosa en: i) el *gasto corriente*, que cubre el gasto en Actividades Recurrentes y otras Actividades y del que forma parte el presupuesto de funcionamiento del Ministerio de Educación y de sus Entidades dependientes (nivel Desconcentrado). Más aún, para fines del PEI sólo se presenta el presupuesto programado destinado a los Programas, Proyectos y Actividades Recurrentes y Otras, financiados únicamente con Recursos TGN, Recursos Propios y Otras Fuentes Externas (Cooperación Internacional).

## IV. ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

### 4.1 Bases de la institucionalidad del Ministerio de Educación

Después de la promulgación de la nueva Constitución Política del Estado (2009), que diera lugar a la creación del Estado Plurinacional de Bolivia, y a pocos meses de ello con la aprobación de la nueva Ley N° 070 de 20 de diciembre de 2010, de la Educación “Avelino Siñani - “Elizardo Pérez”, se suscitó un *proceso transformador* en el sector educativo, que si bien fue desplegándose en ciernes desde 2006, llegó a adquirir una dinámica y ritmo propios tras la nueva conformación de la estructura organizacional del Ministerio de Educación, que llevan a caracterizar sus elementos como los de una *revolución* en este ámbito.

El Ministerio de Educación ha gestado en el giro de una década un conjunto de leyes y normas que han auspiciado, a su vez, un conjunto de cambios revolucionarios, en la medida que ellos representan transformaciones profundas en el contexto sectorial y se inscriben como hitos fundamentales de una trayectoria de procesos y secuencias que han beneficiado no sólo a la Comunidad Educativa, sino que han sido significativos para el conjunto de organizaciones sociales y comunitarias, vinculadas a movimientos sociales y, específicamente, a movimientos indígena originario campesinos forjados en la resistencia al colonialismo moderno occidental, el neoliberalismo y la lucha contra la dominación y el racismo, asumiendo un rol de liderazgo en el sector a partir de un nuevo horizonte cultural y civilizatorio descolonizador, de invaluable e insospechadas repercusiones y eslabonamientos, que viene involucrando a vastos estamentos de la población y a los sectores progresistas de la comunidad boliviana.

Generalmente, cuando se piensa en las vertientes desde las cuales se nutren los imaginarios, las concepciones y categorías que han dado pie a las políticas públicas sectoriales, no se puede menos que hacer referencia a las propuestas surgidas desde los Consejos Educativos de los Pueblos Indígena Originarios (CEPOs), como a los planteamientos de los maestros rurales y urbanos canalizados por sus respectivas federaciones (CONMERB y CTEUB), muchos de ellos ratificados en los Encuentros Pedagógicos del Sistema Educativo Plurinacional; y, asimismo, a los aportes claves provenientes del pensamiento crítico y pedagógico latinoamericano, a través de la obra de autores como Freire, Quijano, Dussel, y Zemelman, entre los principales; y no menos importante, del trabajo y obra de los pensadores y pedagogos bolivianos, entre otros Tamayo, Villagómez, Siñani y Pérez.

Como puede colegirse, estos dos últimos nombrados fueron los gestores de una de las corrientes más influyentes y transformadoras de carácter pedagógico liberador, porque dieron lugar a una experiencia y sistema educativo que iría a rebasar los estrictos límites de la escuela convencional, para llevar sus procesos a una verdadera interacción con la comunidad. Un sistema inscrito en el contexto de la cotidianidad y configurado como para comprender las necesidades propias y responder a las condiciones de la realidad circundante, de modo tal que la educación fuera un aspecto inserto en la actividad de la comunidad, y que la producción cultural, simbólica y material se tradujera, a la vez, en los logros resultantes y las vertientes para la orientación de sus sentidos y contenidos.

Sobre esas bases y principios, fueron construyéndose los programas educativos más pertinentes y apropiados para su contexto, con miras a una *real* transformación, ya no solamente pedagógica y didáctica -de suyo enriquecida en todos sus matices y alcances-, sino también de nuevas dimensiones culturales, sociales, económicas, ecológicas, políticas, históricas y éticas. Un sistema que logró devolver a los *sujetos* de la educación –a los maestros, estudiantes, padres y madres de familia y sabios *amautas* en la *Ulaka*- un papel protagónico nunca antes visto, y que llegaría a constituirse en el modelo de la *Escuela-Ayllu*; siendo ésta la primera experiencia pedagógica en América latina en su género, que no sólo había alcanzado notoriedad en el plano nacional, sino que trascendió sus fronteras inspirando modelos similares en muchos países a nivel continental.

De hecho, una de las proposiciones básicas trabajadas por los Consejos Educativos de los Pueblos Indígenas Originarios, que han sido recogidas en el espíritu y letra de la nueva ley de educación es, precisamente, aquella que encuentra su principal fuente de inspiración en el modelo pedagógico integrado e integral de la Escuela-Ayllu de Warisata, reflejada en una nueva proyección que desde su formulación actual emerge

como el nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, encarnando así un propósito pedagógico transformador; dando lugar luego a una educación articulada a la producción y a la creación; a una educación *en la vida, desde la vida y para la vida*; una educación impregnada y reproducida paradigmáticamente en el *Vivir Bien*.

#### 4.2 El Ministerio de Educación en el contexto institucional del Sector Educativo

El Ministerio de Educación se constituye en la Entidad cabeza de Sector y rige todos los subsistemas del Sistema Educativo Plurinacional, por ende las actividades que se desarrollan en su seno, conforme al marco legal y normativo vigente que define las políticas sectoriales y las atribuciones, funciones y competencias institucionales bajo su responsabilidad, contenidas principalmente en la Constitución Política del Estado, en la Ley N° 070 de la Educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”, y complementadas en el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, de Organización del Órgano Ejecutivo. Asimismo, cabe mencionar el Decreto Supremo N° 0429 de fecha 10 de febrero de 2010, mediante el cual se determinó la incorporación del Viceministerio de Ciencia y Tecnología en la estructura organizacional de la Entidad.

#### Constitución Política del Estado Plurinacional

##### *Educación como función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado*

El Capítulo VI - Educación, Interculturalidad y Derechos Culturales - de la Constitución Política del Estado (2009), en la Sección I, Educación, y específicamente en su Artículo 77 establece:

I. La educación constituye *una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado*, que tiene [por tanto] la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla.

II. El *Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo*, que comprende la educación regular, la [educación] alternativa y especial, y la educación superior de formación profesional....” (Cursivas nuestras).

Los restantes Artículos del referido Capítulo VI, Sección I, Educación, desde el Artículo 78 hasta el Artículo 97; demarcan de una manera extensa y taxativa las nuevas características y proyecciones del Sector de Educación.

#### Otras vinculaciones sectoriales e institucionales con el sector educativo

En directa relación con la educación, emerge con sello propio y distintivo el ámbito de las culturas, en el que se destaca la condición de la diversidad cultural como base

esencial del nuevo Estado Plurinacional, siendo importante el complejo concepto de interculturalidad como elemento fundamental de respeto a las diferencias y de igualdad de condiciones; constituyendo una de sus fortalezas y a la vez una de sus mayores responsabilidades, la existencia de las culturas indígena originario campesinas, como depositarias de saberes, conocimientos, valores, espiritualidades y cosmovisiones, las que debe preservar, desarrollar, proteger y difundir (Capítulo VI, Sección III, Culturas - Artículo 98 de la CPE).

En términos de la vinculación estrecha de la Educación con la Ciencia y la Tecnología en la Sección IV, Ciencia, Tecnología e Innovación - Artículo 103, se destaca el papel del Estado en el desarrollo de la investigación científica, técnica y tecnológica, y en la creación de un sistema estatal en estos campos, debiendo proveer los recursos necesarios para dichos fines. Asimismo, asume la implementación de estrategias para incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación.

#### Ley N° 070, de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”

##### *La educación como derecho humano fundamental para el Vivir Bien*

La Ley N° 070, de la Educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”, a su turno interpreta y apropia dichos principios y consideraciones en su texto. En el Título I – Marco Filosófico y Político de la Educación Boliviana, Capítulo I – la Educación como Derecho Fundamental, ratifica los preceptos señalados por la Constitución; y en especial en su Capítulo II – Bases, Fines y Objetivos de la Educación, en sus Artículos 3, 4 y 5 la misma despliega sus alcances y contenidos, instituyéndolos a partir de la concepción del Sistema Educativo Plurinacional, proveyendo sus fundamentos y enunciando sus cualidades distintivas, enmarcados en los propósitos de construcción del Estado Plurinacional y de consecución de un nuevo sistema cultural y civilizatorio expresado y resignificado en *el Vivir Bien*.

Por ello, se puede destacar que la educación encuentra un fundamento sobre el cual construye y se constituye como una función o proceso de la vida, en la vida y para la vida, para *el Vivir Bien*, y que, en cuanto tal, busca desarrollar una formación integral que promueva la realización de la identidad, la afectividad, espiritualidad y subjetividad de las personas y comunidades; y el vivir en armonía con la Madre Tierra y en comunidad entre los seres humanos (Artículo 3, Numeral 11). En ello, se inscriben los principios de la convivencia pacífica y erradicación de toda forma de violencia, que permita una educación para el desarrollo de una sociedad sustentada en una cultura de paz y el respeto de los derechos humanos individuales y colectivos de las personas y de los pueblos (Artículo 3, Numeral 12). Y no menos importante desde su horizonte



pedagógico, es el fundamento de la liberación, porque define en él la posibilidad de una educación que promueva en las personas una toma de conciencia de su realidad para transformarla, desarrollando su personalidad y carácter, y sobre todo su pensamiento crítico (Artículo 3, Numeral 14); y, habría que colegir, que despierte su aptitud creativa y visión constructiva o productiva, como los rasgos cualitativos de su subjetividad.

De acuerdo a los mandatos constitucionales establecidos y aquellos de la Ley N° 070, de la Educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”, el Sector de Educación adquiere ahora la condición de ser un sector estratégico que contribuye a la formación del *ser humano integral*, una concepción que se vislumbra, proyecta y reconstituye en términos del desarrollo pleno de las dimensiones existenciales que esbozan, si cabe decirlo, la condición humana o la concepción de lo que es o sea *lo humano*. Desde ese horizonte transformador, impregnado en las bases y principios de esta ley, se ha producido la construcción, en curso, del Modelo Educativo en sus nuevos alcances y contenidos.

El nuevo *Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo* entraña los fundamentos del cambio en el Sector de Educación, desde los horizontes que se han venido gestando desde 2006, ratificados tras la aprobación democrática de la nueva Constitución Política del Estado, que inauguraba así el Estado Plurinacional de Bolivia; y que adquirió aún un mayor ímpetu e intención, a la vez que proyección y pertinencia desde la promulgación de la nueva Ley N° 070 de 20 de diciembre de 2010, de la Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”. En ella se propugna la Revolución en la Educación, asumiendo el desafío de generar y sustentar el proceso de transformación política, económica, social y cultural del país; porque, asimismo, responde a las legítimas aspiraciones de los movimientos indígenas, movimientos sociales, organizaciones sociales y comunitarias, maestros y maestras, estudiantes y padres de familia, y del pueblo, en su conjunto, como gestores de su formulación constituyente y constitucional.

Una revolución que aspira a la superación del carácter homogeneizante, monocultural, colonial, patriarcal, excluyente y discriminatorio de la educación, que era prevaleciente en el Estado-nación republicano, entre conservador y liberal, que se afianzaba en o se alineaba con el orden moderno eurocéntrico y capitalista. En un contexto mundial y regional que propiciaba relaciones de dominio y desigualdad, tanto en el plano mundial como en el local, o entre los países y al interior del país, con la concentración de la riqueza y los beneficios en los segmentos minoritarios de su población; así como la hegemonía del conocimiento occidental, afianzada por las condiciones de la *colonialidad* del poder y del saber; que incidían y se traducían en su enajenación respecto de las necesidades de la sociedad y la comunidad local, en la desvinculación entre la educación y la producción, la sobrevaloración del trabajo intelectual en

desmedro del trabajo manual, productivo y creador, junto a la negación de las lenguas y culturas originarias, y en el despojo de la identidad y los valores propios.

Estos son los conceptos y propósitos que proveen el fundamento para las acciones e intervenciones que se planifica y proyecta ejecutar durante los próximos cinco años, a través del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación (PSDI-E) 2016-2020, en cuyo contexto se inscribe el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020, recogiendo sus propuestas y volcándolas desde un sentido institucional más propio y pertinente.

### Decreto Supremo N° 29894 sobre Competencias y Atribuciones Institucionales

#### *La razón de ser del Ministerio de Educación expresada en su estructura organizacional*

Junto con las dos referencias fundamentales señaladas arriba: la nueva Constitución Política del Estado, y la Ley N° 070, de la Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”, se considera importante el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, de Organización del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, que define las principales competencias y atribuciones del Ministerio de Educación en su proyección hacia el contexto sectorial, y, asimismo, el Decreto Supremo N° 0429 de 10 de febrero de 2010, modificatorio del anterior, mediante el cual el Ministerio de Educación ha incorporado en su estructura organizacional al Viceministerio de Ciencia y Tecnología, antes situado en el Ministerio de Planificación del Desarrollo; manteniendo sus atribuciones iniciales, como se establecía en el Artículo 50 del arriba referido Decreto Supremo N° 29894, y considerando la implementación de las dos Direcciones Generales que lo conforman, y le otorgan la debida funcionalidad mínima, para permitirle instrumentalizar las políticas correspondientes a sus ámbitos de atención, actuando bajo esta Cartera de Estado.

### El Sistema Educativo Plurinacional y su proyección en el contexto institucional

El nuevo Sistema Educativo Plurinacional (SEP) que se concibe en la Ley N° 070, de la Educación, define una estructura sistémica institucional en cuyo seno se desarrollan los procesos de gestión educativa y los procesos educativos propiamente dichos, y que a su vez atienden y se despliegan en los tres tipos de ámbitos educativos y formativos, correspondientes a sus tres subsistemas componentes, comprendiendo:

- el Subsistema de Educación Regular -con tres niveles: de Educación Inicial en Familia Comunitaria (con sus dos etapas: no escolarizada y escolarizada); de Educación Primaria Comunitaria Vocacional; y de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, que incorpora ahora el bachillerato técnico-humanístico

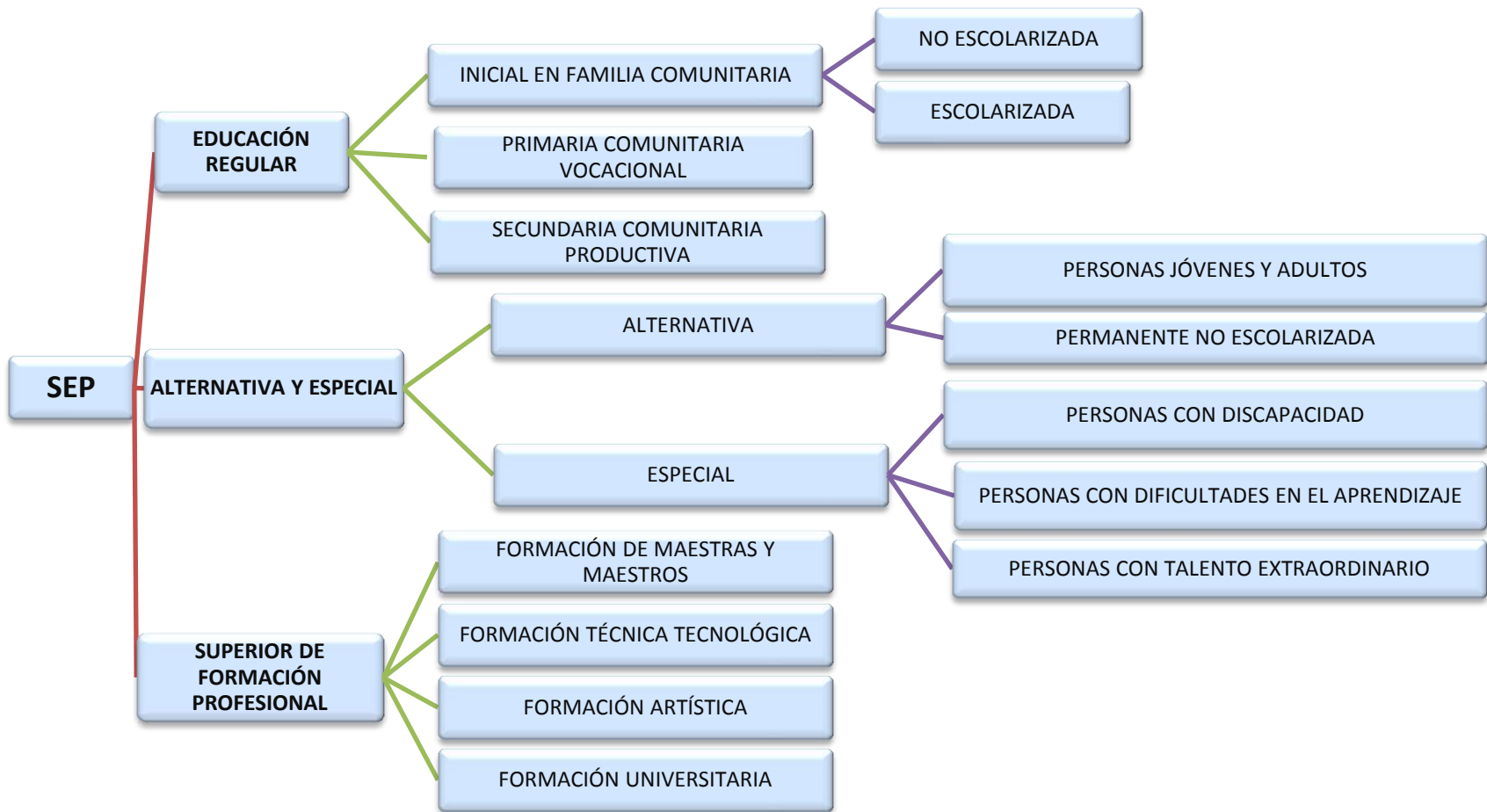
- y abarca también la Educación escolarizada para la población en desventaja social, que refuerza los elementos de la accesibilidad universal;
- el Subsistema de Educación Alternativa y Especial con dos ámbitos: primero, la Educación Alternativa que, por una parte, considera la Educación de Adultos y Jóvenes, que incluye la Educación Primaria de Personas Jóvenes y Adultas, a través de la Alfabetización y Post-Alfabetización, y la Educación Secundaria de Personas Jóvenes y Adultas, con un carácter técnico-humanístico; y, por otra, la Educación Permanente no escolarizada, que promueve procesos formativos que responden a las necesidades, expectativas e intereses de formación de las personas, familias, comunidades y organizaciones, con un sentido socio comunitario, productivo y político; y, segundo, la Educación Especial, con las áreas de Educación para Personas con Discapacidad; Educación para Personas con Dificultades de Aprendizaje y Educación para Personas con Talento Extraordinario; y
  - el Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional, que está orientado a la Formación de Maestras/os; la Formación Técnica y Tecnológica; la Formación Artística; y, la Formación Universitaria.

A través de estos tres subsistemas, el Sistema Educativo Plurinacional abarca todo el espectro educativo y formativo. Aunque la Ley N° 070, de la Educación no establece vínculos directos o explícitos del Sistema Educativo Plurinacional, con el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, la intervención de éste es considerada transversal a todos los ámbitos y niveles del mismo. En efecto, a partir de su incorporación en la estructura del Ministerio de Educación, ha venido asumiendo algunas responsabilidades específicas para impulsar aquellos procesos clave de desarrollo, investigación e innovación en los distintos campos de la Ciencia y la Tecnología.

Se trata de funciones y atribuciones institucionales que contribuyen así al desarrollo integral de las estrategias requeridas por el país en materia de ciencia y tecnología, de una parte; y de otra, a la articulación de estos campos con los propósitos y fines del Sistema Educativo Plurinacional en todos sus niveles y subsistemas.

A continuación se presenta un gráfico sobre el alcance de los ámbitos comprendidos y atendidos por el Sistema Educativo Plurinacional (SEP), a través de sus tres Subsistemas.

**SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL**



Fuente: Ministerio de Educación- Ley N° 070, de la Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”

## Los Actores Principales del SEP y el Sector Educativo

Los actores que intervienen y contribuyen con su actuación en el desenvolvimiento del Sistema Educativo Plurinacional son los sujetos colectivos e individuales que marcan la diferencia en los ritmos y movimientos que se producen en su estructura, y son, por supuesto, determinantes de sus resultados, en primera y última instancia.

A continuación se presenta una relación de sus roles y modos de participación o actuación que completan y dan vida a esta compleja red de relaciones sistémicas e institucionales en la que se proyecta, despliega y gestiona el Sector Educativo.

### ***Ministerio de Educación***

En su condición de Entidad cabeza de sector, establece políticas, leyes y normas para el funcionamiento del Sistema Educativo Plurinacional (SEP), ejerciendo la dirección y tuición sobre la administración y gestión del conjunto de Entidades desconcentradas y descentralizadas; y, a través de ellas, para la conducción y desenvolvimiento pleno de los tres Subsistemas Educativos que conforman el SEP.

Hasta ahora, ha establecido normas y ha construido políticas y estrategias para dar cumplimiento a los mandatos legales tanto de la Constitución Política del Estado, del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2011, del Plan de Desarrollo Económico y Social y de la Agenda del Bicentenario 2025, así como de la Ley N° 070, de la Educación.

En el marco de la transformación educativa ha jugado un papel importante en el diseño y la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, habiendo conducido una efectiva gestión de financiamiento y desarrollado actividades de apoyo para solucionar los problemas económicos emergentes del funcionamiento de los subsistemas educativos.

La coordinación interna entre los Viceministerios y Direcciones del nivel central es un factor clave de la gestión y la planificación institucional y sectorial; por ello les concierne volcar esfuerzos y recursos para mejorar sus facultades y atribuciones de convocatoria externa, para una gestión efectiva y corresponsable de las acciones con el conjunto de Entidades bajo su dependencia y tuición y con los actores del sector, así como con las Entidades autonómicas que participan en las acciones sectoriales, para que evitar o disminuir la improvisación o discontinuidad de las actividades en todas las áreas, y permitiendo su mejor programación.

### ***Direcciones Departamentales (y Distritales) de Educación***

Las Direcciones Departamentales de Educación, que tienen a su vez la tuición sobre la Direcciones Distritales de Educación, en el nivel desconcentrado del Ministerio de Educación, están organizadas para gestionar y atender las actividades del SEP en sus jurisdicciones, y están concebidas para poder actuar como los brazos institucionales ejecutores u operativos de las políticas y estrategias sectoriales emanadas del nivel central. Sin embargo, sus actividades están circunscritas a las rutinas administrativas, en desmedro de las labores de orden pedagógico y de apoyo técnico que deben volcarse a los procesos educativos; y ello, muchas veces incide en la calidad de la coordinación en sus unidades organizacionales, llegando a depender en buena medida del apoyo del Ministerio de Educación. En todo caso se debe continuar con el impulso orientado a mejorar las normas y mecanismos internos de regulación, la capacitación permanente de sus cuadros y el fortalecimiento de sus capacidades institucionales en general, para su aplicación en el desarrollo de sus procesos administrativos y de la gestión de la educación, incluyendo la gestión técnica y pedagógica.

El Ministerio de Educación se ha mantenido en alerta y ha venido apoyándolas en la dotación de mayor infraestructura, así como en la orientación de procesos y aplicación de la normativa y procedimientos institucionales específicos, para su más efectivo desempeño, aunque sus requerimientos son siempre crecientes.

### ***Comunidad Educativa***

La comunidad educativa está compuesta por los padres de familia, las organizaciones sociales y comunitarias, los maestros/as y estudiantes.

- Organizaciones sociales y comunitarias, son entidades que realizan el control social y fiscalizan la gestión educativa y los procesos pedagógicos (de enseñanza-aprendizaje) a través de su participación en los Consejos Educativos.
- Padres de familia, son actores críticos concurrentes de igual importancia, que conforman las Juntas de Padres/Madres de Familia, y participan en los tareas educativas de sus hijas/os cumpliendo un papel fundamental desde un inicio y a lo largo del proceso educativo, y su voz es determinantes en todos los Consejos Educativos, en lo que por ley están llamados a conformar.
- Maestros: Son los principales actores de los procesos educativos, y su función es crucial y determinante de la transformación de las prácticas pedagógicas y didácticas en aula; y, en última instancia, de la calidad de la educación.

- **Estudiantes:** Son los actores activos de los procesos pedagógicos, y desde luego sus directos beneficiarios. También puede pensarse en ellos/as como los sujetos de concreción y resultado de la transformación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo.

El conjunto de estas organizaciones y actores sectoriales deben velar por el desarrollo de los procesos educativos y la gestión educativa en general, en pos de lograr una educación de calidad para los estudiantes, por lo que es menester que posean un adecuado conocimiento de la ley, su normativa y de las competencias legales que rigen el sector y sus entidades, de modo de articular esfuerzos y exigir su pleno cumplimiento y aplicación por parte de las Direcciones Departamentales y Distritales de Educación, y de sus actos relacionados con los Gobiernos Autónomos Municipales y Departamentales.

Los maestros/as han confrontado problemas en el proceso de implementación del Currículo Base del SEP, por una aparente falta de claridad en los nuevos diseños curriculares y en parte también por la prevalencia de inercias preexistentes o renuencia a su plena aplicación, y son todavía situaciones que deben superarse en un horizonte temporal que permita la consolidación del modelo transformador, en conformidad con sus mejoras salariales y de condiciones de trabajo, o sus expectativas.

Los estudiantes confían en los programas de apoyo implementados desde el Ministerio de Educación como el transporte, los incentivos para el acceso y la permanencia, la alimentación complementaria escolar, la dotación de computadoras personales, y uso de las TICs en los procesos de enseñanza- aprendizaje, entre otros aspectos; y a su vez, demandan la ejecución de las resoluciones del parlamento infantil y atención de los temas de seguridad ciudadana tanto dentro como fuera de la escuela.

### ***Entidades Territoriales Autónomas y otras Organizaciones de Apoyo***

Los Gobiernos Autónomos Departamentales y los Gobiernos Autónomos Municipales se constituyen en las principales organizaciones estatales de apoyo a la ejecución de las políticas y planes, programas y proyectos o de las actividades que el Ministerio de Educación proyecta y conduce.

Los Gobiernos Autónomos Municipales, han tenido una mayor protagonismo en este propósito, que los Gobiernos Autónomos Departamentales -a menudo más débiles en cuanto a sus asignaciones presupuestarias-, desarrollando actividades de apoyo a los programas gestados en el ámbito sectorial y con una importante contribución a la construcción de infraestructura y dotación de mobiliario y equipamiento para las

Unidades Educativas. Su expectativa sobre acciones inmediatas del Ministerio de Educación, es que éste genere normas que les permitan ejecutar las actividades a nivel descentralizado, como respuesta a las necesidades y demandas de las poblaciones y de sus instituciones.

Asimismo, concurren otras organizaciones como las Universidades públicas y privadas, ONGs, Fundaciones y otras entidades afines que vienen trabajando en beneficio de los procesos educativos y formativos del país; y ahora a partir de la Ley N° 070 lo hacen de manera más específica apoyando en distintos planos y grados de participación en pro del Sistema Educativo Plurinacional, que las cobija. Su trabajo es requerido en la medida en que puedan alinearse con los objetivos de la política institucional y sectorial emanados del Ministerio de Educación.

Y por último, pero no menos importante, cabe mencionar a las organizaciones de cooperación internacional y de las agencias bilaterales de desarrollo que han prestado un inmenso respaldo a las políticas sectoriales del Estado, en los últimos años, con un decidido apoyo técnico y financiero para el cabal desarrollo de programas y proyectos. Las perspectivas de su concurso han quedado disminuidas, por cambios de prioridades en dichos organismos y agencias, particularmente en estas últimas, y por la dinámica de los cambios en el plano internacional; sin embargo, existen aún posibilidades abiertas para seguir captando este tipo de apoyo, y corresponde al Ministerio de Educación gestionarlo adecuadamente, y según los requerimientos de su política institucional y sectorial.

### Principios y Valores en perspectiva

La identificación de los principios y valores es un paso fundamental para establecer las bases de una nueva cultura organizacional. El concepto de valor no puede ser siempre evaluado en sí mismo, pero es una forma de materialización que cotidianamente se puede apreciar o percibir en el trabajo del Ministerio de Educación; y por ello también puede verse sometido a juicio o control social. Y se puede establecer ciertos tipos de comportamientos esperables mediante los cuales pueden reflejarse dicho principio y valores en la práctica; los que en alguna medida pueden llegar a ser objeto de medición, como cuando se efectúan las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos al término de una gestión, o de un ciclo. Esto pone en evidencia que en la cultura organizacional se impulsa y refuerza el logro de resultados, el grado de compromiso con los objetivos de la Entidad, y de los niveles de eficacia o eficiencia y responsabilidad que se muestra, con los que se encara el desarrollo de la nueva cultura organizacional, y se contribuye al propio desarrollo institucional.



En el Ministerio de Educación, estos principios, se consignan en el Artículos N° 3; 4; y 5 de la Ley N° 070, de la Educación, a los que la Entidad en su conjunto debe sujetarse, y con los que todo/a servidor/a público/a debe actuar en el ejercicio de sus funciones y atribuciones.

Más aún, los principios y valores contenidos en la Constitución Política del Estado se revelan como igualmente importantes, que se traslucen en el Artículo 8 y correlativos siguientes.

Sin embargo, pueden identificarse algunos principios y valores específicamente apropiados a los cánones de la cultura institucional del Ministerio de Educación, siempre en proceso de construcción, en función de sus propósitos institucionales básicos y atribuciones normativas generales, como sigue:

**Principios y Valores en la Perspectiva Institucional**

<b>Propósitos/ Atribuciones</b>	<b>Principios/ Valores</b>
Propiciar la formación integral del ser humano y la producción de valores de vida y para <i>el Vivir Bien</i>	Ética social comunitaria
Formular e implementar políticas, estrategias y planes de transformación del sector educativo orientadas al logro de la calidad, equidad e inclusividad y sustentabilidad de la educación	Consciencia crítica, liberadora y descolonizadora
Gestionar y garantizar el desarrollo y funcionamiento del Sistema Educativo Plurinacional.	Responsabilidad
Desarrollar programas y proyectos sectoriales e institucionales articulados con las políticas de desarrollo del país.	Compromiso
Impulsar la Educación Productiva <i>en la vida, desde la vida y para la vida</i> , en relación de armonía y respeto con la Madre Tierra	Libertad
Promover el desarrollo de los procesos educativos y la gestión de la educación con saberes y conocimientos propios y universales	Dignidad
Construcción conocimientos científicos y tecnológicos, con identidad cultural y soberanía e impulsar el rescate y	Honestidad
	Lealtad
	Solidaridad
	Trabajo en Equipo
	Respeto
	Igualdad de oportunidades
	Igualdad de Género
	Calidad de servicio
	Participación proactiva
	Coordinación interna y externa intra e

revalorización de los saberes y conocimientos propios y ancestrales y el diálogo intercientífico  Fortalecer la diversidad cultural y lingüística  Ejecutar, fiscalizar y evaluar las políticas educativas y la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo en el SEP	interinstitucional Interculturalidad  Transparencia  Gestión por Resultados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad
--	--

### 4.3 Aspectos Clave de la Gestión Institucional

La importancia de contar con una mirada mucho más aproximada sobre algunos aspectos clave de la gestión institucional plantea la necesidad de su abordaje, como se presenta a continuación.

#### Marco Organizacional y Funcional

El Marco Organizacional Funcional de la entidad está representado en una estructura organizacional que se basa en la especialización de las áreas y la articulación de las diferentes funciones desempeñadas por el Ministerio de Educación y sus reparticiones internas, y por extensión por las entidades bajo su dependencia o tuición; cada una de ellas con las características específicas, actividades y resultados que las involucran en el quehacer institucional y sectorial. Dicha estructura está organizada para responder al ejercicio del derecho a la educación por parte de la población boliviana en su conjunto –en este caso, el de la educación- y conforme a las demandas que surgen o se perfilan en la Constitución Política del Estado, la Ley N° 070, de la Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”, el Plan de Desarrollo Económico Social, y en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación.

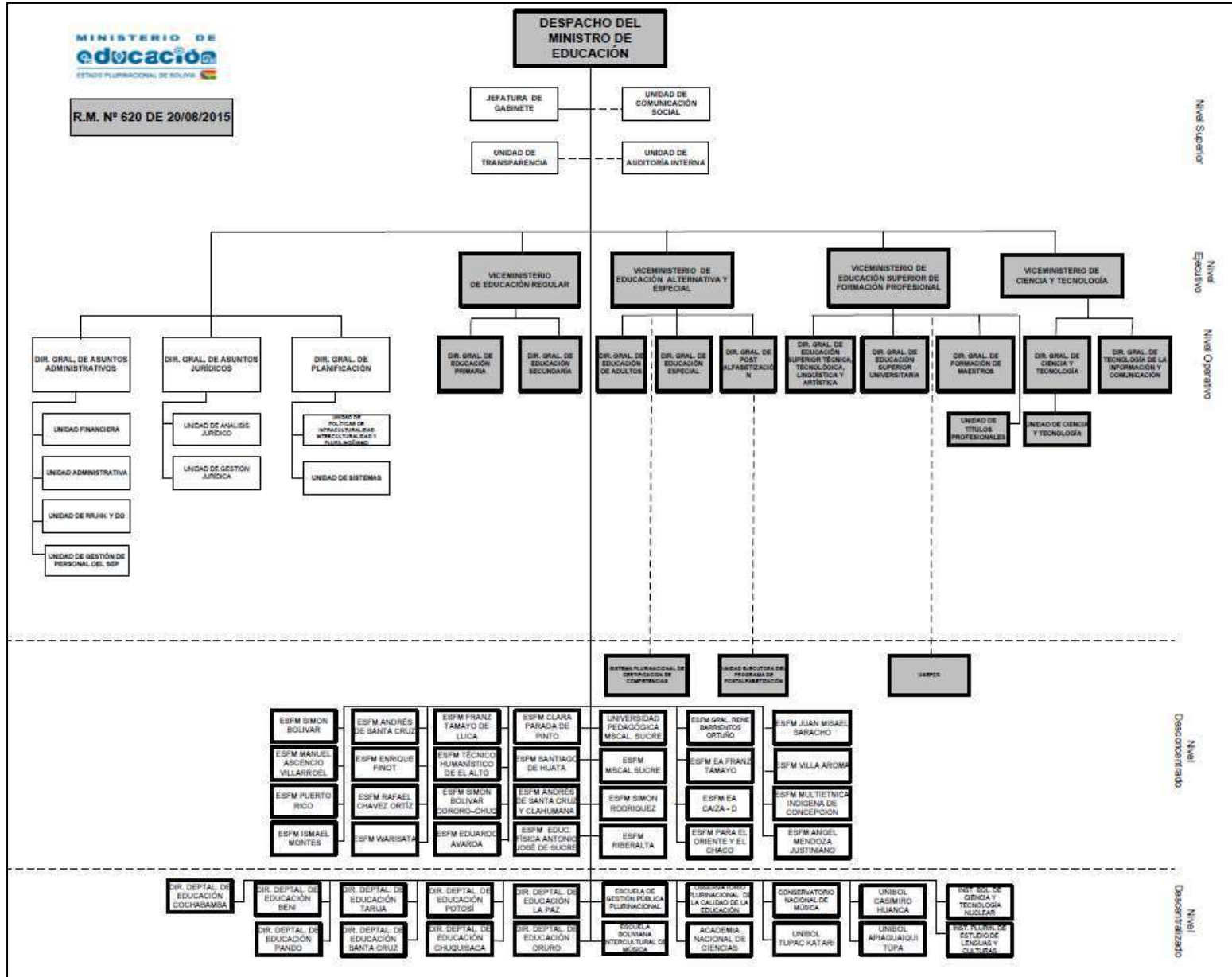
En esta estructura se encuentra primero el nivel superior constituido por el Despacho Ministerial, los cuatro Viceministerios: el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, el Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional, el Viceministerio de Educación Regular y el Viceministerio de Educación Alternativa y Especial, que son los responsables directos del cumplimiento de metas y resultados. Y tienen bajo su cargo a las Direcciones y Unidades respectivas se constituyen en las instancias técnicas y administrativas, responsables de la ejecución, seguimiento y control de las actividades, los programas y proyectos, en pos de los resultados que se pretenden alcanzar. Para

ello, además cuenta con las Entidades Desconcentradas y Descentralizadas mostrando la siguiente desagregación:

Entidades Desconcentradas: Se considera a las 27 Escuelas Superiores de Formación de Maestros (ESFM), la Universidad Pedagógica Mariscal Sucre, la Unidad Ejecutora del Programa Nacional de Post Alfabetización (PNP), la Unidad Ejecutora del Programa de Formación Continua (UNEFECO) y el Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias (SPCC); y

Entidades Descentralizadas: Comprende a su vez las 9 Direcciones Departamentales de Educación (DDE) –con tuición sobre las Direcciones Distritales de Educación-, la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), la Escuela Boliviana Intercultural de Música (EBIM), el Observatorio Plurinacional de Calidad de la Educación (OPCE), la Academia Nacional de Ciencias de Bolivia (ANCB), el Conservatorio Plurinacional de Música (CPM), las Universidades Indígenas Bolivianas (UNIBOL Aymara *Tupac Katari*; UNIBOL Quechua *Casimiro Huanca* y UNIBOL Guaraní y de los Pueblos de las Tierras Bajas *Apiaguaiqui Tupa*), y el Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC). Cabe señalar que hace poco, el Instituto Boliviano de Energía y Tecnología Nuclear ha pasado a la tuición del Ministerio de Energía.

A continuación se presenta el Organigrama del Ministerio de Educación, que muestra las unidades organizacionales del nivel central, e incluye instancias desconcentradas y descentralizadas, que fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 620/ 2015 de 20/08/2015, y se encuentra aún en vigencia (2016); salvo por el hecho que el Instituto Boliviano de Ciencia y Tecnología Nuclear, pasó a la tuición del Ministerio de Energía.



### Servicio Público: El Talento Humano en Ejercicio

En el último quinquenio (2011-2015) considerado para fines del presente análisis, el Ministerio de Educación ha desplegado un importante esfuerzo en materia de conformación y desarrollo de los cuadros humanos, tanto en el plano técnico, como en el del personal de apoyo administrativo, según como se ha requerido para la gestión institucional; buscando su idoneidad y calificación permanente para el ejercicio de sus funciones cotidianas, en un clima de armonía y estabilidad, de modo de posibilitar los espacios propicios para el desarrollo pleno de relaciones y sinergias interpersonales e institucionales y, a partir de ello, mediar en su disposición para asumir los desafíos que se le plantean a la Entidad en distintos ámbitos de la gestión; y esencialmente, para la práctica y prestación de un servicio público probo, responsable y transparente.

Sin duda, el talento humano –en rigor, el recurso intangible más valioso- juega un papel crítico en los procesos de gestión institucional. El proceso de *Revolución Educativa* demandaba la existencia, el crecimiento y la proyección del acervo de conocimientos, saberes, experiencias y capacidades transmisibles entre sus cuadros humanos, que a su vez fueran susceptibles de ser incorporados para generar y sustentar los procesos de transformación, afianzando la constitución de un ser humano realizado como un/a *servidor/a público/a*, es decir, como un *sujeto público*, entendido como una imagen en construcción. Algo que se aspira a alcanzar de manera más bien permanente; tal que lo sitúen como un factor de proyección institucional, y como referencia para otros, inmerso en una actuación ética, transparente, fidedigna, estratégica, comprometida, solidaria y eficiente en el seno de una Entidad que demuestre iguales o mayores atributos, por sí misma, en beneficio de la Educación del país y puesta al servicio de la Comunidad boliviana, en su conjunto, con la intención y el propósito de responder y atender a sus más caras aspiraciones, expectativas y necesidades.

Ello también remite a las cualidades de conducción y liderazgo demostradas y ejercidas por las autoridades ejecutivas o superiores y el conjunto de los mandos de dirección y mandos intermedios de la organización, cuya permanencia y continuidad también han sido elementos clave de la gestión, junto al acompañamiento de una pléyade de profesionales y personal tecnificado para llevar las operaciones propias de la gestión institucional.

En ese sentido, se han desplegado importantes esfuerzos, y desarrollado experiencias, algunos de ellos no siempre vistos o comprendidos a la luz de dichas consideraciones, que, a pesar de ello, no dejan de ser invaluable, pues muchas veces se trata de servidores públicos, de *sujetos* o personas que silenciosamente, casi anónimamente, han puesto de sí para permitir a la Entidad salir adelante frente a los desafíos que se le

planteaban, tras la aprobación de la Ley N° 070 de la Educación. Cabe destacar el trabajo realizado en muchas áreas, ya sea en las instancias jerárquicas y técnicas u operativas, desde los más simples hasta los más complejos servicios entregados o cumplidos, en el propósito de gestar la saga de la transformación educativa en los tiempos de cambio; y reconocer, entre ellos, aun a riesgo de omitir ciertas instancias importantes, a aquellos servidores públicos pioneros del Instituto de Investigaciones Pedagógicas Plurinacional, cuando se desarrollaron los materiales para la formación de maestros en el marco del nuevo modelo educativo, de los equipos de PROFOCOM, que contribuyeron a la formación y gestación del cambio en las prácticas pedagógicas, en el ámbito de la Ciencia y la Tecnología, impulsando las tareas propias de esta área de competencia ministerial, o los cuadros de los Programas de Alfabetización y Post-Alfabetización, de Educación Especial y Alternativa, que se desarrollaron en sus múltiples y a veces poco conocidos ámbitos de Educación Regular y de Educación Alternativa y Especial, particularmente en el desarrollo curricular múltiple, o bien, de la Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo, en sus vastos y diversos alcances en el rescate de las lenguas y culturas de las NyPIOCs, y retos en las áreas de defensa de los derechos humanos, de género y generacional, y justicia social; y en muchas otras; todas con sus héroes anónimos y líderes visibles, que han marcado una huella en la construcción del nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, y que prosigue su curso proyectando su desarrollo integral y holístico.

La importancia de los cuadros humanos al interior de una institución, más allá de su consideración como recursos disponibles o accesibles en un momento, se encuentra en la mayor motivación, o en lograr su plena identificación con los fines y objetivos; y, pensando en las entidades del Estado, la vocación de servicio público que puedan alcanzar o demostrar para responder a los desafíos que plantea la realidad presente. Y de un modo más específico, en el caso del Ministerio de Educación, se ha respondido a lo que la *Revolución en la Educación* le ha demandado, en el marco del proceso de transformación que vive el país. Todo ello exigía una política y estrategias de acción, que permitieran asegurar el ejercicio y desarrollo del *servicio público* -que, dicho sea, más que una denominación formal entraña una cualidad o disposición buscada entre los cuadros humanos de esta Cartera de Estado; y, al propio tiempo, presupone un proceso de construcción y constitución, como el que se halla en curso-, de manera que todos los funcionarios o el personal de la Entidad en su conjunto, independientemente de su ubicación o función en la estructura organizacional, asuman aquella cualidad o *subjetividad* propia de ese *sujeto del servicio público*, para constituirse como *servidores públicos*; que, como tales, cumplan con las condiciones de pertinencia e idoneidad o probidad, dispongan de una combinación equilibrada de aptitudes, conocimientos, habilidades requeridos, es decir, de una dotación apropiada de talento, compromiso,

predisposición, actitud e instrumentos teórico-prácticos para desempeñar su trabajo, desarrollar sus capacidades sinérgicas y personales, y prestar a plenitud ese servicio público de manera satisfactoria, productiva, creativa y transformadora, aun cuando se tratara de un servicio ejercido de forma transitoria o periodizada.

La importancia de contar con una estructura organizacional con competencias y atribuciones claras (DS N° 29894), orienta la conformación de sus cuadros humanos requeridos, y permite constituir un conjunto de sujetos comprometidos y responsables que reúnen unas capacidades y condiciones específicas, están calificados en aspectos técnicos y administrativos u operativos según las áreas. Y, en el caso del Ministerio de Educación, asimismo, se han identificado con la *Revolución Educativa* emprendida en el contexto del proceso cambio; y ello se ha traducido en una contribución efectiva volcada en beneficio del funcionamiento institucional en el ámbito del servicio público y se ha visto, igualmente, reflejado en la versatilidad que ha adquirido su gestión en el seno de los distintos sistemas administrativos.

Una muestra indicativa de la conformación de cuadros humanos que ha prevalecido en el Ministerio de Educación a lo largo del último quinquenio, a pesar de los cambios circunstanciales que suelen suscitarse por la propia dinámica institucional, se presenta en los siguientes cuadros.

En el primero se muestra que de acuerdo a las funciones que cumple el personal o los servidores públicos, en general, se conoce que el 6% cumplía funciones superiores (Ministro/a y Viceministros/as) o cargos directivos y de mandos medios (incluyendo a asesores/as, directores/as y jefes/as de unidad); el 58,6% de los servidores públicos ocupaba cargos de especialistas, profesionales o técnicos, y el 35,4% era personal de apoyo, tal como se muestra la situación vigente hacia fines de la gestión 2014.

**NUMERO DE SERVIDORES PUBLICOS SEGÚN FUNCIONES  
A OCTUBRE DEL AÑO 2014**

Función	Nº de Servidores Públicos
Ministro	1
Viceministro	4
Asesor	2
Director	12
Jefe de Unidad	13
Especialista	42
Profesional	194
Técnico	75
Chofer	4
Secretaria/o	26
Administrativo	56

Ujier	24
Auxiliar	77
<b>TOTAL</b>	<b>531</b>

Fuente: Elaboración propia - Ministerio de Educación

Una relación del personal en planta y del plantel de Consultores de Línea registrada en la gestión 2015, mostraba el siguiente panorama:

PERSONAL DE PLANTA			
<b>Categoría</b>	<b>Fuente 10</b>	<b>Fuente 11</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Superior</i>	5		5
<i>Ejecutiva</i>	27		27
<i>Operativa</i>	292	116	408
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>324</b>	<b>116</b>	<b>440</b>

CONSULTORES DE LÍNEA		
<b>Modalidad</b>	<b>Fuente</b>	<b>Número</b>
<i>Consultores de Línea</i>	TGN – 252	24
<i>Consultores de Línea UNICEF</i>	UNICEF	17
<i>Consultores SPCC</i>	COSUDE	32
<i>Consultores VCyT</i>	ASDI	4
<i>Consultores de Escuelas EBO-ANBA</i>	TGN – 252	2
<i>Personal eventual</i>	TGN – 121	1
<i>Consultor de Línea</i>	Dinamarca	1
<i>Consultores de Línea PROFOCOM</i>	TGN – 258	26
<b>Total Consultores de Línea</b>		<b>107</b>

Fuente. Ministerio de Educación

Esta es una composición que ha estado relativamente vigente a lo largo del pasado quinquenio, y muestra las líneas de financiamiento que han sido habituales durante ese período. En adelante aquella podría ser distinta, particularmente en lo que respecta al concurso de consultores de línea, varios de los cuales pasarían a depender del TGN, en la medida de lo posible o necesario; y, en todo caso, siempre será variable de acuerdo con las circunstancias y requerimientos de la Entidad, a futuro.

### Gestión de Recursos Humanos

En la estructura organizacional, la Gestión de Personal es conducida por la Unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, (URR.HHyDO) que forma parte de la Dirección General de Asuntos Administrativos; y, a su vez, cuenta con los equipos que tienen a su cargo el manejo de 5 Subsistemas: Dotación de Personal; Evaluación de Desempeño; Movilidad de Personal; Capacitación Productiva; y Registro, además de los equipos de Desarrollo Organizacional; Bienestar Social; y Memoria Institucional,



que incluye a Correspondencia, Archivo Central y Biblioteca. La Unidad define su objetivo estratégico de gestión en términos de “optimizar la estructura organizacional y de puestos del Ministerio de Educación para apoyar el logro de los objetivos de gestión institucionales”, cumpliendo para ello con las funciones determinadas por el SAP, SOA, el Estatuto del Funcionario Público y el Reglamento Interno de Personal; y comprende la elaboración de Reglamentos y Manuales de Procedimientos Administrativos.

En este marco, en el último quinquenio el Ministerio de Educación ha logrado llevar adelante una política de recursos humanos orientada a la realización de las acciones administrativas enfocadas hacia el logro de un desarrollo institucional y organizacional acorde con las exigencias presentes, destacando como una de las fortalezas logradas la permanencia laboral del personal técnico y administrativo. Y se observa como otro de los rasgos salientes que el personal jerárquico muestra una continuidad promedio de 7 años de permanencia en la organización, y un promedio de 5 años en el caso del personal técnico profesional. Asimismo, la Entidad ha contado con el concurso de los consultores de línea, debido al respaldo de la cooperación internacional.

La política de contrataciones y evaluación de desempeño que se desarrolla durante la gestión y al término de las funciones o al final de la gestión, según corresponda, se rige por la Ley N° 1178 y las disposiciones establecidas en este contexto, entre las que se cuenta el Sistema de Administración de Bienes y Servicios, y en el caso específico del Sistema de Administración de Personal, por la Ley N°2027 “Estatuto del Funcionario Público” y se rige, además, por el Reglamento Interno apropiado a los requerimientos de la Entidad, y los Manuales de Funciones y de Procedimientos aprobados mediante Resoluciones Administrativas o Ministeriales. En general, en las grandes líneas de trabajo, esta normativa está disponible y generalizada en su aplicación.

No obstante, también se percibe la necesidad de su complementación o actualización constante por la emergencia de nuevos ámbitos de atención que deben ser asumidos por la Entidad, y que se presenta regularmente en diferentes áreas o ámbitos, con la consiguiente demanda de la normativa específica para cumplir sus propósitos; que plantean la exigencia de una incorporación o de un ajuste en la normativa; que, de otra manera, pueden percibirse como situaciones desfasadas respecto de lo que acontece en la dinámica institucional; lo que se observa, particularmente, en la formulación de manuales de funciones y procedimientos, o de reglamentos específicos en esas áreas de la gestión, siendo ésta una tarea que debiera merecer la atención prioritaria de sus responsables, tanto en el área en cuestión, como en el área de RR.HH. y D.O.

En la política de RRHH establecida para el período, la inversión en capacitación del personal ha sido importante como respuesta frente a las necesidades de la entidad de

contar con cuadros calificados productivos, habiendo logrado desarrollar los siguientes programas: capacitación en idiomas nativos, atención al público, relaciones humanas, manejo de programas de computación de nivel básico e intermedio, en el conocimiento de la normativa vigente como la Ley N° 1178, entre otras, dirigidos a todas las áreas de la organización. Ello ha significado una notable mejoría en el desempeño de funciones y contribuido al grado de identificación del personal con los fines y propósitos de la Entidad, y de la Educación en nuestro país.

Varias de las actividades desarrolladas por la Entidad a lo largo de los últimos cinco años, han sido el resultado de un trabajo colectivo, solidario y cooperativo, desplegado por las varias comunidades de trabajo conformadas al interior de la Entidad, a menudo congregando a autoridades, profesionales y personal de administrativo, o de apoyo, que precisamente se ha conocido como un *trabajo comunitario*, y ya constituye una característica distintiva en su accionar interno y proyección hacia el entorno externo; donde se pone el énfasis en el trabajo requerido en situaciones de emergencia, o en el caso de varias acciones previamente programadas a lo largo de la gestión, o en ciertas ocasiones que imponen plazos de cumplimiento o culminación de actividades dirigidas a la comunidad, y a través de las cuales desaparecen las jerarquías y se promueve una participación íntegra y comprometida del personal en su conjunto. Entre otras, las más significativas han sido las siguientes: Juegos Deportivos Plurinacionales, Exámenes de Ascenso de Categoría (magisterio) y Olimpiadas Estudiantiles Científicas, o campañas de recolección de libros “Bolivia Lee”, en el marco de los programas de Alfabetización y Post-Alfabetización, que año a año se realizan.

En suma, la estabilidad laboral del personal técnico y administrativo, reforzada por la convicción de los servidores públicos de constituirse como sujetos de la transformación en la gestión institucional y sectorial, deviene en una ventaja para la institución y para su gestión; lo que ha hecho posible llevar adelante y sustentar un conjunto de procesos institucionales requeridos por la *Revolución Educativa*, que se viene construyendo bajo esquemas de participación y corresponsabilidad con otros actores sectoriales. Estos son algunos elementos destacables y distintivos de la política que encara esta Cartera de Estado con respecto a los RRHH, demandando la conformación de equipos de trabajo donde se resalta y coloca el énfasis en el trabajo comunitario.

#### Relación de los Sistemas de Información

La gestión institucional depende en gran medida de la mayor sistematización posible y la disponibilidad de información que requiere en función de sus propósitos, objetivos y metas; más aún, es posible sustentar que una gestión de calidad, en el seno de una entidad u organismo, sólo es susceptible de producirse en tanto y en cuanto aquella o

aquel dispongan de una información de calidad, en el nivel y grado de integración y de desagregación requeridos por la naturaleza y el carácter de sus fines, funciones o competencias y sus responsabilidades. Por ello, importa que tanto su relevamiento o recolección, procesamiento y organización, como su administración o mantenimiento respondan a unos criterios de integralidad, sistematicidad, disponibilidad, accesibilidad, adaptabilidad y optimalidad en el uso o la aplicación de insumos y medios técnicos y tecnológicos; de modo que permitan generar la información requerida para alimentar los procesos de decisión, ejecución, seguimiento, control y evaluación, e incluso los de divulgación, todos ellos relacionados con las actividades que realiza y los resultados que produce; y, a su vez, puedan contribuir a su permanencia y desarrollo en el tiempo.

Al presente, el Ministerio de Educación viene desplegando esfuerzos relativamente significativos en la organización y administración de la información institucional a través de un conjunto de redes de sistemas y subsistemas de información en varios ámbitos de actuación; que se hallan en funcionamiento y progresivo avance como importantes fuentes de información, y que, a su vez, acusan grados variables de confiabilidad, oportunidad y pertinencia requeridos para la gestión institucional. En efecto, existen varias reparticiones que, a pesar de mantener algunos registros administrativos u otros dispositivos de manejo de información, aún no han alcanzado un nivel satisfactorio de desarrollo o de articulación con otros afines, o son todavía muy primarios y no tienen posibilidades ciertas de integrarse a un sistema de información único o principal, como una situación ideal a lograr o buscarse en las entidades. Los avances logrados, a pesar de las limitaciones, permitirían impulsar su consolidación en un solo sistema integrado a mediano plazo, lo que constituye una posibilidad o aspiración de la Entidad cabeza de sector, sobre la cual deben definirse líneas de concreción, en un plazo mediano.

Este es un aspecto que se ve, ciertamente, como crítico para los procesos de gestión institucional, así como para los procesos de planificación sectorial. Y lo es, de un modo particular, cuando se piensa en los grados de aplicación o utilización de los sistemas y subsistemas de información, tanto por parte de los servidores públicos de la Entidad, en su práctica cotidiana interna, como los de los diferentes sectores de usuarios o públicos, en general, a los que se dirige la actuación institucional y la gestión sectorial. En este sentido, aquello que en rigor concierne a la gestión institucional es establecer no solamente la disposición o el funcionamiento de los sistemas de información y los registros administrativos, sino, también, constatar los grados alcanzados por la Entidad en su manejo de los flujos o las existencias de la información y comunicación en los procesos múltiples de gestión y planificación que se verifican al interior de la misma, como resultado de su actuación tanto sectorial como institucional. Más aún, una cuestión que debiera evaluarse es la magnitud o porcentaje de los procesos de gestión que se desarrollan o aplican junto a su aprovechamiento en red en las diferentes

reparticiones de la organización con el apoyo de la información sistematizada; y, no menos importante, el impacto o incidencia de su uso o aplicación en dichos procesos.

De acuerdo con las definiciones de la Unidad de Sistemas, los sistemas deben cumplir con varios requisitos formales y técnicos que deben ser presentados ante esa instancia para recibir la autorización oficial respectiva e ingresar en funcionamiento, a saber:

- Documento de Análisis de Requerimientos.
- Manual de Usuarios
- Documentación de procesos del Sistema
- Aval de funcionamiento del Sistema
- DVD con Código fuente y Base de Datos

Estos aspectos pueden ser reveladores del grado de desarrollo institucional que se refleja en la cultura informacional y comunicacional que logra alcanzar una Entidad en sus procesos de administración y decisión o de aquellos que se considere claves para dicho propósito, principalmente, a partir del grado y nivel de desarrollo de sus sistemas de información en apoyo a su gestión. Ese desarrollo o madurez de los sistemas de información, puede entenderse como una condición de integralidad y sistematicidad de uno o varios sistemas o, también, como la capacidad de articulación y retroalimentación permanente de dichos sistemas o subsistemas entre sí, o de su pleno funcionamiento en red, como se pretende. Y como resultado de ello, su impacto e influencia pueden repercutir, de igual modo, en la madurez o la cultura institucional alcanzable por la organización en su desenvolvimiento y proyección; y ello, en última instancia, se ratifica o valida mediante la calidad de la información que se produce, en general, y de los datos y estadísticas relevados y procesados, tanto como de los indicadores formulados, en particular; y que, consiguientemente, se difunde o utiliza, tanto en el ámbito interno de la Entidad como en el contexto externo a ella en los distintos procesos de gestión.

Un panorama global del estado de situación en este ámbito se presenta en el recuadro, destacando unos tres tipos de sistemas informáticos: i) Sistemas de Administración de Procesos Internos; ii) Sistemas de Gestión Estratégica; y iii) Sistemas de Proyección Institucional.

SISTEMAS INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN	
Sistemas Categorizados según su Finalidad	Estado Actual/ Observaciones
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión Documental de Files de RR.HH (comprende varios Sistemas y Programas)</li> <li>• Sistema de Gestión Documental de Archivo Central</li> <li>• Sistema de Registro de Plataforma para Archivo</li> </ul>	<p>El "Sistema de Gestión de Recursos Humanos", en rigor, no lleva esa designación; está conformado por un conjunto de sistemas y programas.</p> <p>Todos los sistemas restantes se encuentran en</p>

<p>Central</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Información Financiera (SIF)</li> <li>• Sistema Integrado de Contabilidad (SINCOM)</li> <li>• Sistema de Control de Recomendaciones de Auditoría Interna (SISCOREM)</li> <li>• Sistema de Información del Registro Docente Administrativo (SIRDA)</li> <li>• Sistema de Seguimiento de Procesos (Jurídicos)</li> <li>• Sistema de Correspondencia (CHASQUI - II)</li> <li>• Sistema de Contrataciones</li> <li>• Sistema de Servicios Generales</li> <li>• Sistema de Almacén</li> </ul>	<p>funcionamiento y cumplen los requisitos formales y técnicos.</p> <p>El SINCOM es un sistema adaptado para su uso en el Ministerio.</p>
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Legal de Unidades Educativas y Centros de Educación Alternativa y Especial (RUE)</li> <li>• Registro Único de Estudiantes (RUDE)</li> <li>• Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Bono Juancito Pinto</li> <li>• Sistema de Indicadores Educativos</li> <li>• Sistema de Información de Formación Complementaria de Maestros (Sistema Académico del PROFOCOM)</li> <li>• Sistema de Ascenso de Categoría (para Maestros)</li> <li>• Sistema de Información de Educación Superior Universitaria (SIESU)</li> <li>• Sistema de Información de Gestión de Planillas (SIGPLA)</li> <li>• Sistema de Indicadores de Ciencia y Tecnología</li> <li>• Sistema de Acceso Remoto a Bibliotecas Virtuales del PERII</li> <li>• Sistema de Inscripción para Directores de Institutos Técnicos y Tecnológicos</li> <li>• Sistema de Trámites de Títulos Profesionales</li> </ul>	<p>El Sistema de Información y Registro de Proyectos de Infraestructura, se halla en fase de reestructuración (con suspensión o baja temporal).</p> <p>El SIESU mantiene varios registros y su base de datos; sin embargo, debe ser desarrollado para cumplir su propósito institucional.</p> <p>Todos los sistemas restantes se encuentran en funcionamiento y cumplen los requisitos formales y técnicos.</p>
<b>PROYECCIÓN INSTITUCIONAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web del Ministerio de Educación</li> <li>• Portal de PROFOCOM (Programa de Formación Complementaria para Maestros en Ejercicio)</li> <li>• Página Web del Viceministerio de Ciencia y Tecnología</li> <li>• Sistema de Información Científica y Tecnológica (INFOCYT)</li> <li>• Boletín Digital de Ciencia y Tecnología</li> <li>• Portal Educa Bolivia</li> <li>• Sistema de Información de la Olimpiada Científica Estudiantil Plurinacional de Bolivia</li> <li>• Plataforma Educativa Virtual de CEPEAD (Educación Alternativa a Distancia)</li> </ul>	<p>EL Portal de la Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo (UPIIP) ha sido suspendido temporalmente por no cumplir algunos requisitos.</p> <p>Todos los sistemas restantes se encuentran en funcionamiento y cumplen los requisitos formales y técnicos.</p>

Fuente: Ministerio de Educación

Los Sistemas de Administración de Procesos Internos están referidos principalmente a la gestión interna y uso exclusivo de la Entidad, que se relacionan específicamente con

la gestión financiera y programación presupuestaria; la administración de recursos humanos en sus diversos aspectos y propósitos; la administración, auditoría y control de gestión; y servicios generales, que se hallan en pleno funcionamiento. También se encuentran en esta categoría otros sistemas de orden más funcional u operativo, y tienen un alcance muy específico.

Los Sistemas de Gestión Estratégica comprenden los instrumentos de apoyo a la toma de decisiones en distintos ámbitos clave de la gestión institucional, que se los asume como los instrumentos más desarrollados y en permanente actualización. Existen otros sistemas menores que también cuentan con importantes grados de avance, u otros que, si bien muestran un grado de funcionamiento, no han alcanzado un nivel pleno o no se han articulado al conjunto, pues no se encuadran a normas generales básicas, pero mantienen información inicial y aún deben pasar a una fase de desarrollo,

Y, por último, los Sistemas de Proyección Institucional guardan relación con toda la plataforma informática de información y comunicación del Ministerio de Educación, por medio de los cuales, en su condición de Entidad cabeza de sector, busca proyectar la política sectorial e institucional, así como rendir cuentas de los resultados y alcances de su actividad, imagen y propósitos; lo cual se trasluce, difunde y socializa a través de aquellos, dirigiéndose hacia la comunidad educativa, los públicos concernidos y ciudadanía, en general.

El Ministerio de Educación, sin duda, ha avanzado notoriamente en la creación y consolidación o el funcionamiento de varios de sus sistemas establecidos; no obstante, el montaje y crecimiento de muchos de ellos es aun insatisfactorio y no sigue un curso ordenado o deliberado que permita su posible articulación e integración con un sistema troncal o una red de sistemas (aún en proyecto) a futuro. En este sentido, todavía se acarrearán problemas de esa índole como resultado de diferentes circunstancias o coyunturas que han determinado, en su momento, su implementación como respuestas inmediatistas o con visiones de corto o mediano alcance, y que deben atenderse en beneficio de la gestión.

#### Análisis de los Recursos Financieros de la Entidad y Grado de Sostenibilidad

El presupuesto ejecutado en el quinquenio 2010 – 2015, periodo de vigencia del anterior Plan Estratégico Institucional, destaca las características importantes de la estructura presupuestaria trazada en función de los Ejes estratégicos propuestos, y constituye una base para la formulación de una similar estructura aplicable en el nuevo PEI del Ministerio de Educación.

En este sentido, el presupuesto ejecutado por el Ministerio de Educación en dicho quinquenio se presenta considerando, por razones prácticas, las siguientes tres fuentes importantes de financiamiento:

- i) Fuente TGN, que engloba los recursos provenientes del Tesoro General del Estado y los Recursos Propios generados por el Ministerio de Educación;
- ii) Donación Externa - Fondo Canasta, recursos que provienen de las asignaciones de las Agencias de Cooperación Internacional que conforman el Fondo de Apoyo al Sector Educativo (FASE); y
- iii) Donación Externa – Otras Fuentes, que se conforma por el resto de los cooperantes que destinan recursos para la ejecución de programas, proyectos y/o acciones estratégicas, según específicos requerimientos del Ministerio de Educación.

Tomando en cuenta todas las fuentes de financiamiento, la Entidad destinó un monto total de Bs. 4.476.792.896 en beneficio del desarrollo sectorial, para el funcionamiento como para la realización de sus actividades en los Ejes Estratégicos del PEI entre los años 2010 – 2015, cuya desagregación se muestra en el siguiente cuadro:

**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR EJES ESTRATÉGICOS**  
(Basada en lo devengado - en Bs.)  
2010 - 2015

EJE	EJE/PROGRAMA	TGN	CANASTA	OTRAS FUENTES
Total, Base	Participación Social	0	968.250	0
Programa 1	Transparencia y Seguimiento	0	968.250	0
Total Eje Estratégico 1	Equidad y Oportunidad	2.429.481.986	24.499.887	24.744.117
Programa 2	Acceso y Permanencia	2.355.330.641	2.072.270	202.692
Programa 3	Programa Nacional Post Alfabetización	74.151.345	22.427.617	24.541.425
Total Eje Estratégico 2	Educación de Calidad	995.513.446	406.463.603	28.552.641
Programa 4	Transformación Educativa	97.946.882	84.815.826	18.859.900
Programa 5	Formando Educadores	92.154.305	69.621.670	3.973.473

Programa 6	Educación Intra e Intercultural Plurilingüe	1.500.000	9.910	76.149
Programa 7	Infraestructura y Equipamiento Educativo	305.127.034	221.432.071	947.359
Programa 8	Revolución Tecnológica	498.785.226	30.584.125	4.695.759
Total Eje Estratégico 3	Educación Productiva	17.550.449	28.411.656	14.520.178
Programa 9	Investigación, Innovación, Ciencia y Tecnología	15.969.387	6.738.881	0
Programa 10	Educación Productiva Comunitaria	1.581.062	21.672.776	14.520.178
Total Eje Estratégico 4	Fortalecimiento de la Gestión Educativa	329.622.548	165.175.248	11.288.886
Programa 11	Fortalecimiento a la Gestión Institucional	329.622.548	165.175.248	11.288.886
TOTALES		3.772.168.430	625.518.644	79.105.822

Fuente: Ministerio de Educación

La mayor parte del financiamiento ejecutado corresponde a recursos nacionales, lo que denota la importancia que tiene la transformación de la educación para el nivel central del gobierno. Los Ejes Estratégicos 1 y 2, de Equidad y Oportunidad; y de Educación de Calidad, respectivamente, constituyen los Ejes de mayor importancia,

Debido a la notable influencia que ejerció la Ley N° 070, de la Educación y en virtud del liderazgo sectorial ejercido por el Ministerio de Educación, lo cual ha permitido alcanzar una reconocida proyección institucional, le ha sido posible arribar a entendimientos y acuerdos claros con las agencias de la cooperación internacional para que los recursos aportados por ellas sean destinados a un fondo común, dando origen al denominado Fondo de Asistencia al Sector Educativo (Fondo Canasta), y fueran utilizados bajo los lineamientos y requerimientos específicos de la política sectorial encaminada desde 2006 y afianzada durante este período.

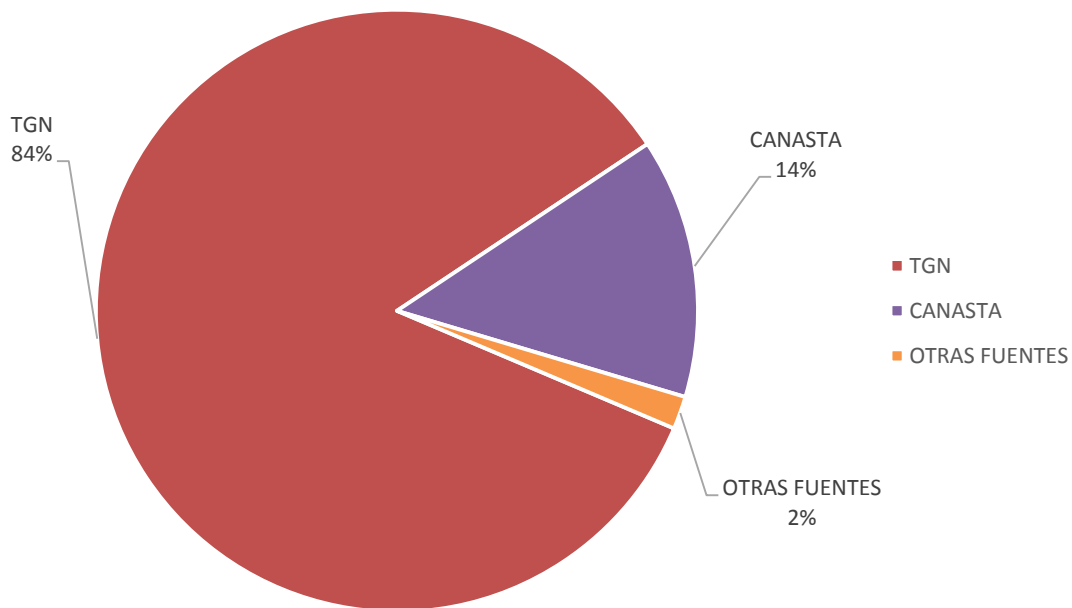
En este marco, se destaca el aporte de las Agencias de Cooperación Internacional que conforman el Fondo de Apoyo al Sector Educativo FASE II (Fondo Canasta) cuya participación porcentual en la ejecución financiera alcanza al 14%; la misma se ha dado bajo la modalidad de Apoyo Programático Sectorial, en sujeción a las prioridades determinadas por el Ministerio de Educación.

En ese orden, se ha restablecido una condición próxima a los principios de soberanía y dignidad, de significativo valor intangible y motivo de legítimo orgullo. Además de los



beneficios tangibles alcanzados gracias a dichos recursos captados, llegando a la satisfacción de demandas socio-culturales y educativas impostergables, en la historia institucional se recordará que los programas FASE I y FASE II fueron el mejor resultado de una voluntad convergente del Estado Plurinacional de Bolivia y de las Agencias de Cooperación Internacional, orientadas al sector educativo, y conjugada a su vez con el compromiso de buscar la transformación de la educación, en línea con el proceso de cambio del país.

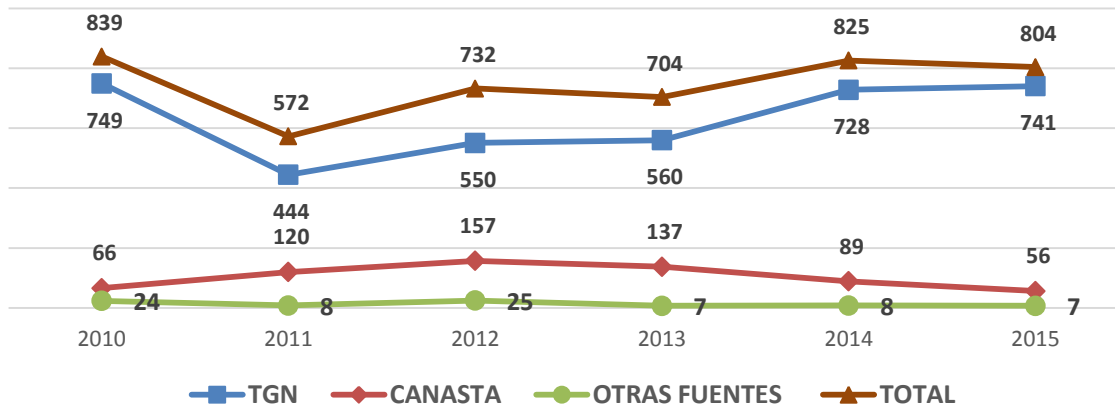
### COMPOSICIÓN PRESUPUESTARIA POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO



Fuente: Ministerio de Educación

El año 2015 marcó el final del FASE II, aunque ya en los años precedentes mostró una tendencia decreciente como fuente de financiamiento, y fue compensada gradualmente con un crecimiento de los recursos nacionales desde entonces. El aporte de otras fuentes fue más bien marginal a lo largo del período, como se observa en el cuadro siguiente:

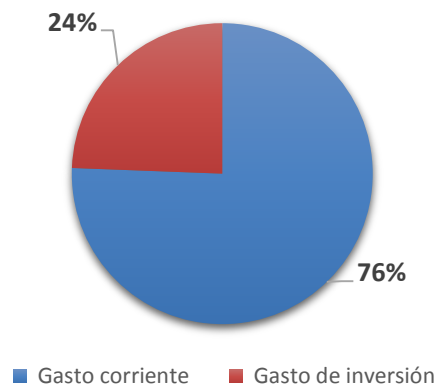
### Presupuesto Ejecutado por Fuente de Financiamiento (En millones de Bs.)



Fuente: Ministerio de Educación

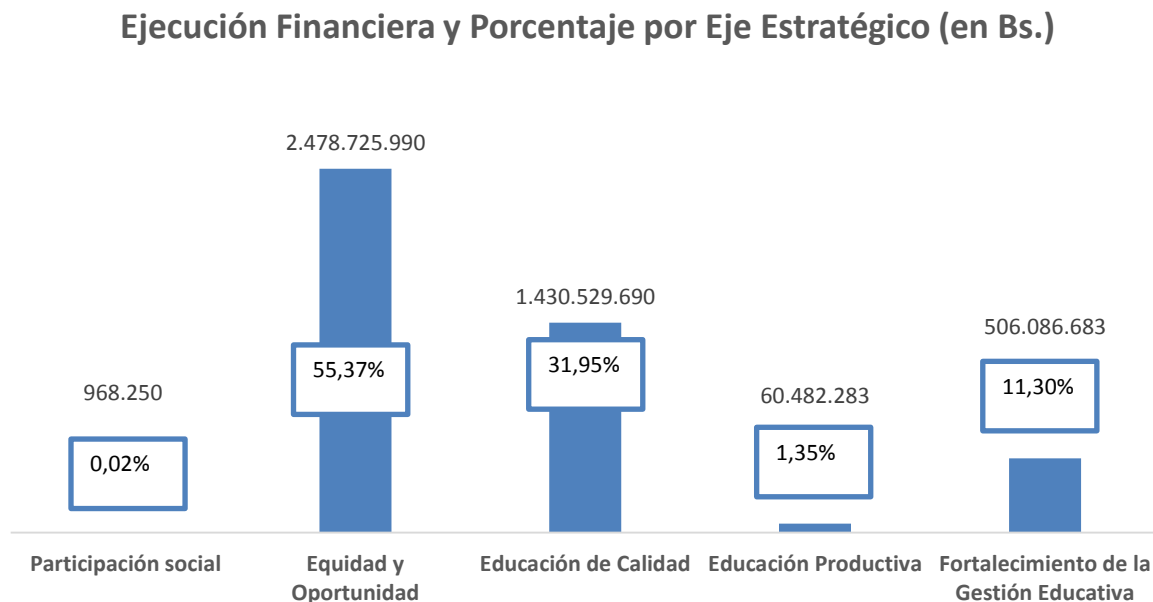
Con respecto al tipo de gasto, la mayor parte de los recursos fue destinada al gasto corriente, situación que se explica principalmente por el pago del Bono Juancito Pinto que representa el 70% del total. El monto de inversión pública, ejecutado mediante proyectos y programas, representó el 24% y ha correspondido principalmente a los proyectos de infraestructura, y los programas de formación docente, transformación curricular y de fortalecimiento institucional.

### PRESUPUESTO EJECUTADO POR TIPO DE GASTO



Fuente: Ministerio de Educación

En cuanto a la distribución del presupuesto ejecutado por Eje Estratégico, se produjo la siguiente composición:



Fuente: Ministerio de Educación

El escenario financiero a partir de 2016 ha ingresado en una etapa de transición motivada por los recientes cambios suscitados en la composición de las fuentes de financiamiento, esencialmente producida por la conclusión de la vigencia del FASE II y del PEI 2010–2015, y la adaptación a otros términos o condiciones para su captación, asignación y uso, respecto de las condiciones de relativa versatilidad y flexibilidad de los Fondos Canasta antes existentes. No obstante, en esta nueva etapa esa ausencia parcial ha empezado a ser cubierta principalmente con los recursos de fuente TGN, entre los que también se suman los Recursos Propios; con lo cual se ha atenuado el impacto del vacío dejado por las agencias de cooperación internacional.

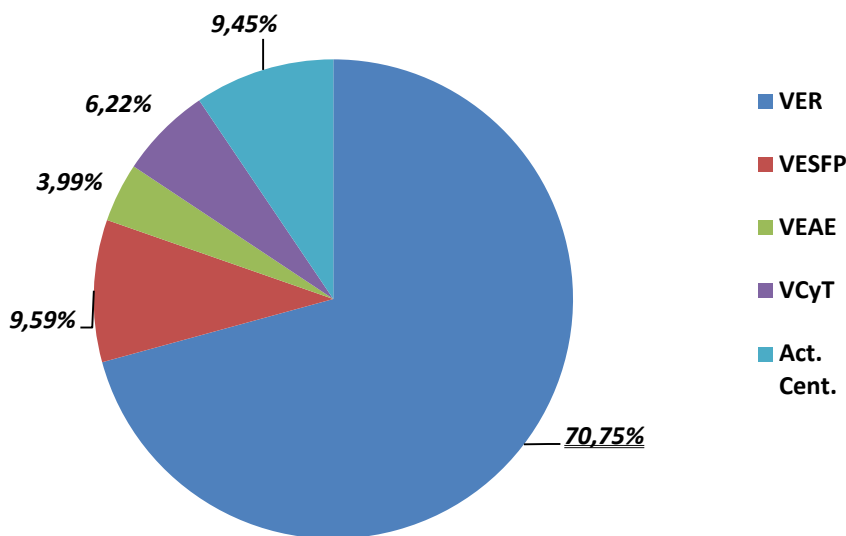
*La participación de los Viceministerios en el presupuesto institucional*

Una visión complementaria en el ámbito financiero puede lograrse a partir de la participación de los cuatro Viceministerios en el presupuesto de gasto institucional, mediante la cual no se trata de mostrar el grado de prioridad o peso relativo que cada uno de ellos alcanza, sino la relevancia que, en términos educativos o formativos, han llegado a adquirir las áreas de competencia atendidas por ellos en el contexto sectorial; o, más propiamente en la propuesta pedagógica (andragógica), u oferta educativa que se trasunta en el nuevo modelo educativo. En tres de ellos, el funcionamiento de los

Subsistemas de Educación Regular; Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional, bajo la tuición directa de los Viceministerios de similar designación, determina su grado de participación en el presupuesto institucional. En cambio en el cuarto caso, del Viceministerio de Ciencia y Tecnología, se registra una situación particular, pues el grado de su participación en el gasto institucional está vinculado a las acciones de carácter científico-tecnológico en proyección multisectorial abarcando las áreas económica, social y ambiental, actuando como nexo o mediador principal de relaciones con los restantes sectores, por una parte; y, por otra, cumple las labores de articulación e incorporación de la ciencia y la tecnología en el marco de las políticas específicas del sector educativo, particularmente en la promoción del estudio de las ciencias, de la investigación con fines pedagógicos, o del uso y la aplicación de las TICs en los procesos educativos, entre otras.

El siguiente gráfico refleja los niveles porcentuales de participación en el gasto efectuado por los Viceministerios, una condición que en cada caso puede cambiar en respuesta a las nuevas tendencias o avances de los procesos de educación y formación, frente a las que actúa o responde el Sistema Educativo Plurinacional en cuanto tal. Nuevamente, la importancia de cada una de las áreas Viceministeriales de la Entidad cabeza de sector, no deben ser vistas desde criterios cuantitativos, que en rigor sólo son de orden contable, sino que más bien deben ponderarse desde una cabal comprensión de los sentidos cualitativos de su intervención en el quehacer institucional fundamental y en la proyección de toda la organización hacia el contexto sectorial.

### Participación por Viceministerio en el Presupuesto Total Ejecutado (En %) (2011 - 2015)



Fuente: Ministerio de Educación

A lo largo del período considerado puede establecerse que el Viceministerio de Educación Regular tiene la mayor participación en el gasto global a lo largo del período 2011-2015 ejecutado por el Ministerio de Educación, que en promedio supera el 70% del total del gasto, en comparación con la participación de los restantes Viceministerios. Ello se explica por la predominancia que ha mostrado convencionalmente la Educación Regular y que, en gran medida, se debe también a la asignación de recursos para el pago del Bono “Juancito Pinto”. El segundo con presencia importante en el gasto, es el Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional, que ha mostrado una participación de alrededor de 10% durante el período; un gasto equiparable al de la Administración Central, que fundamentalmente se destina a los gastos administrativos generales y servicios personales. Luego, el tercero en participación en la ejecución del gasto institucional fue el Viceministerio de Educación Alternativa y Especial, girando en este caso alrededor de 4%, en el global. Y, finalmente, el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, en general, muestra una participación relativamente importante próxima al 6% en el gasto ejecutado global.

### Apreciación del grado de cumplimiento de las atribuciones institucionales

En el marco de las competencias asignadas por la Constitución Política del Estado y las atribuciones detalladas en el D.S. N°29894 de Organización del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional (2009), y con mayor sustento después de la promulgación de la Ley N° 070, de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” de 2010, el Ministerio de Educación, ha venido desarrollando e implementando de manera eficaz, proactiva y participativa políticas, estrategias, programas, proyectos y acciones que promueven el derecho de los/as bolivianos/as a la educación.

Y lo hace buscando una educación integral para todas y todos, mediante un vasto proyecto de transformación del sector educativo, centrado en el funcionamiento del Sistema Educativo Plurinacional (SEP) y la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo; que actualmente se verifica como un proceso en curso, que se inscribe en los cánones de una *Revolución Educativa*, y se lo asume como un factor de consolidación de un proyecto histórico y cultural que busca contribuir a la construcción del Estado Plurinacional, y con ello de su sociedad y economía, a través de una serie de propuestas orientadas hacia la materialización de:

- Una revolución educativa integral y holística, que permita la integración y la articulación de las diversas dimensiones del ser humano y la vida en el marco del nuevo modelo educativo, y apunte hacia la consecución de una educación unitaria, pública, universal, inclusiva, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad.
- Una revolución educativa ética, basada en los principios y valores socio-comunitarios, reconocidos en la Constitución Política del Estado, en pos de construir una sociedad de iguales, de derechos y responsabilidades para todos y todas, como instrumento de liberación ideológica y cultural, y de transformación estructural, desde los horizontes de la descolonización y la despatriarcalización.
- Una revolución educativa inclusiva, abierta a la atención de las necesidades educativas de aquellos segmentos de población histórica y culturalmente excluidos o en desventaja social, que les posibilite ejercitar plenamente su derecho a ser educados, sin discriminación, en igualdad de oportunidades y con equiparación de condiciones.
- Una revolución educativa del conocimiento, afianzada en los saberes y conocimientos pluriversales, en la revalorización de las lenguas y culturas, los conocimientos propios y ancestrales de los pueblos indígena originario

campesinos, en diálogo intercultural con las culturas, los conocimientos científico-tecnológicos, y con proyección contemporánea hacia el mundo.

- Una revolución educativa en la docencia, que aspira a la reconstrucción de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el seno del Sistema Educativo Plurinacional, a través del desarrollo de programas de formación inicial, complementaria, continua y post-gradual o especializada de maestros/as, implementados en las ESFM's y sus Unidades Académicas y la Universidad Pedagógica; y de políticas orientadas a la jerarquización de la profesión docente, y la provisión de condiciones materiales y técnicas apropiadas para la gestión de las prácticas pedagógicas acordes con el MESCP.
- Una revolución educativa técnica, tecnológica y productiva, que contribuya a fortalecer procesos económico-tecnológicos productivos de las regiones, comunidades y organizaciones, bajo relaciones de respeto y armonía con la Madre Tierra; y se articule y responda a requerimientos de transformación de la matriz productiva de la economía social comunitaria productiva.
- Una revolución educativa social comunitaria y democrática, que implica la participación y movilización de los actores sectoriales e institucionales y la comunidad educativa, las organizaciones sociales y comunitarias, y de la sociedad, en su conjunto, con sentido crítico y político, equidad y armonía en la totalidad de los procesos educativos y formativos gestados desde el Sistema Educativo Plurinacional.

En suma, una Revolución Educativa que tiene por fundamento una concepción holística e integral de la vida, como se trasluce en los términos del Título I. Marco Filosófico y Político de la Educación Boliviana, Capítulos I. y II. de la Ley N° 070, de la Educación "Avelino Siñani – Elizardo Pérez".

El curso de la Revolución Educativa ha transitado por varias fases de construcción, iniciada con el diseño, y seguida por la puesta en marcha del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, en el conjunto de los subsistemas de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional, que componen el Sistema Educativo Plurinacional; y se considera como un proceso que está encaminándose hacia su consolidación, como una fase de implementación ampliada y sistemática para su desarrollo articulado e integrado.

#### 4.4 El Análisis Situacional del Ministerio de Educación

Con el *Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)* se realiza un cruce de variables para identificar, por una parte, las potencialidades y los desafíos que una entidad u organización tiene ante sí; y, de otra, establecer las limitaciones que confronta y los riesgos que debe prevenir o atender, y frente a los cuales debe actuar con imaginación, prudencia y sagacidad.

El propósito principal del Análisis FODA es contar con un diagnóstico situacional de una entidad u organización en su contexto, o una visión de conjunto de su estado actual. Sin embargo, a partir de dicha comprensión es posible, como se pretende, establecer las perspectivas de intervención o actuación institucional en los diferentes ámbitos o escenarios que configura la política sectorial y que deben procurarse desde un enfoque de gestión integral. En este sentido, desde la perspectiva de la planificación estratégica institucional el Análisis FODA contribuye a perfilar un ejercicio proyectivo de los propósitos que se busca encaminar o materializar sobre la base de lo que se viene alcanzando o que se encuentra en proceso de avance, en pos de la modificación de su curso previsible o su consolidación. No obstante, para los efectos del Plan Estratégico Institucional debe perfilarse dicho ejercicio en el marco del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación 2016-2020.

Las *fortalezas* pueden verse como las *potencialidades* de desarrollo futuro sobre la base de lo que se tiene o dispone al presente; las *oportunidades* como los *desafíos* razonables a buscar o alcanzar de acuerdo con las posibilidades; las *debilidades* como las *limitaciones* severas o aquellas situaciones o condiciones que frenan los procesos, se interponen en el camino u obstaculizan la gestión institucional; y, por último, las *amenazas* pueden verse como los *riesgos* que se corre en caso de no realizarse las acciones o adoptarse las medidas de política institucional pertinentes, oportunas o efectivas, de acuerdo con la situación presente y las perspectivas de futuro.

Para una mejor demarcación de sus alcances, el Análisis FODA busca explorar los aspectos de un sistema institucional u organizacional, su marco legal, sus procesos e instrumentos, sus recursos (materiales o físicos, económicos o financieros) y capacidades humanas; en suma, los elementos del contexto interno y externo que condicionan o influyen en su comportamiento o desempeño.

La matriz FODA del Ministerio de Educación presentada a continuación, contiene los elementos principales percibidos por los servidores públicos en su conjunto, a través de reuniones y talleres auspiciados por las autoridades y realizados en el seno de la Entidad.



**MATRIZ FODA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>En lo político y social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen institucional positiva frente a la sociedad nacional e internacional</li> <li>- Liderazgo de la MAE y proyección del Ministerio de Educación en los planos nacional e internacional</li> <li>- Estabilidad y continuidad en las políticas educativas</li> <li>- Capacidad de concertación y diálogo con los actores sociales del Sistema Educativo Plurinacional</li> <li>- Apoyo al acceso, permanencia y conclusión de estudios de las y los estudiantes en el sistema educativo, a través de medidas de incentivo</li> <li>- Mecanismos efectivos para prevenir y resolver conflictos</li> </ul> <p><b>En lo administrativo e institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones y capacidad operativas de alcance nacional</li> <li>- Mecanismos que fortalecen la transparencia en la gestión</li> <li>- Capacitación permanente al personal del Ministerio de Educación</li> <li>- Institucionalización de las autoridades educativas y plantel docente a nivel departamental, distrital y de las Unidades Educativas, realizada cada tres (3) años</li> <li>- Avances relativamente dinámicos en la conformación de sistemas de información pertinente, confiable y oportuna en diferentes áreas de gestión</li> <li>- Formulación y revisión periódica de la normativa que respalda la aplicación de los procesos educativos, que incluyen la implementación de normas favorables para la atención a las poblaciones vulnerables, y para el seguimiento continuo de los procesos administrativos y de gestión educativa en el marco de la Ley 070</li> <li>- Coordinación interinstitucional e intersectorial permanente para la atención de las demandas educativas de diversos sectores</li> </ul> <p><b>En lo pedagógico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria institucional y liderazgo sólidos con relación al desarrollo del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo</li> <li>- Implementación de programas de formación dirigidos a docentes en ejercicio en el marco del nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo</li> <li>- Desarrollo de Programas y Proyectos educativos y formativos que atienden a distintos grupos poblacionales y sectores con requerimientos específicos y/o expectativas de orden pedagógico (o andragógico), con particular orientación a programas para atender a las poblaciones en desventaja social</li> <li>- Avances promisorios en la promoción y desarrollo del Bachillerato Técnico-Humanístico en Educación Regular y Educación Alternativa</li> </ul>	<p><b>En lo político y social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco Constitucional de derechos sociales, que incluyen a la educación como derecho fundamental de las bolivianas y los bolivianos</li> <li>- Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo desarrolla los lineamientos de una Educación para el Vivir Bien alineada con la visión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el Bien Común de la Humanidad</li> <li>- Normas transversales y multisectoriales brindan oportunidades para implementar políticas educativas (Mandato social)</li> <li>- Transición demográfica en el país plantea desafíos a las políticas de educación para la producción y el emprendedurismo</li> <li>- La participación social y el trabajo coordinado con las organizaciones y los movimientos sociales permite la apertura a mayores consensos para dar viabilidad a las políticas educativas y lograr la articulación de planes interinstitucionales e intersectoriales</li> <li>- Importancia y valoración de la educación por la sociedad debido a la proyección efectiva de la política sectorial e institucional</li> <li>- Predisposición de los sectores productivos para orientar y aportar a la formación técnica tecnológica</li> <li>- Priorización en la atención a sectores más vulnerables y cultural e históricamente excluidos</li> <li>- Implementación de políticas educativas desde un horizonte descolonizador, con proyección social comunitaria</li> </ul> <p><b>En lo administrativo e institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura del Sistema Educativo Plurinacional con presencia nacional, departamental y municipal – distrital y en las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios y Afro boliviano, trabajando en la implementación del nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo</li> <li>- Desafío de la desburocratización y aumento de la fluidez en las gestiones y coordinación interna en la atención al público</li> </ul> <p><b>En lo pedagógico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revalorización social de saberes, conocimientos e idiomas oficiales de las Naciones y Pueblos Indígena Originarios y Afro boliviano</li> <li>- Desarrollo de procesos educativos pertinentes, oportunos, equitativos e inclusivos</li> <li>- Iniciativas e innovaciones de los actores del Sistema Educativo Plurinacional y la sociedad civil contribuyen a la aplicación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo</li> <li>- Relación de la escuela con la comunidad y de la educación con la producción, a través de los Proyectos Socio Productivos (PSP)</li> <li>- Diversificación curricular para atender distintas necesidades de la población y procesos de seguimiento y apoyo a la concreción de la misma</li> <li>- Vinculación de los procesos educativos con las vocaciones y potencialidades productivas de las regiones y las expectativas e identidad cultural de las poblaciones</li> <li>- Construcción e incorporación del enfoque socio comunitario productivo articulado a los requerimientos de los sectores, y con</li> </ul>

<p><b>En lo económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación importante de recursos propios con opciones potenciales de incremento</li> </ul>	<p>orientación a procesos formativos expeditivos</p> <p><b>En lo económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Estado boliviano prioriza al sector educativo, destinándole importantes recursos, lo que lo sitúa en el segundo lugar en América Latina y El Caribe en términos de porcentaje de gasto educativo con relación al PIB.</li> <li>- Contexto internacional relativamente favorable o proclive a la apertura de posibilidades para captar el interés de los cooperantes externos por la educación en el país</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>
<p><b>En lo político y social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca difusión de las políticas sectoriales y del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, y de su grado de implementación en el Sistema Educativo Plurinacional, a nivel interno y externo del Ministerio de Educación</li> <li>- Conocimiento limitado de las diversidades por parte de servidores públicos</li> </ul> <p><b>En lo administrativo e institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La carga excesiva de trabajo administrativo coyuntural no permite dedicar tiempo a la reflexión y el análisis para resolver problemas o generar iniciativas para la gestión</li> <li>- Existe burocratización del trabajo y una dilatación de los procesos de gestión, que impiden un mayor desarrollo y cumplimiento de funciones o un mejor logro de resultados</li> <li>- Procedimientos administrativos poco desarrollados y aún no informatizados en distintas áreas de la organización</li> <li>- Mecanismos lentos de toma de decisiones</li> <li>- Coordinación interna insuficiente entre las Direcciones Generales, Unidades y Equipos de Trabajo de los diferentes Viceministerios y al interior de éstos, que provocan dispersión y/o duplicidad de esfuerzos</li> <li>-Tendencia a una (auto)limitación del trabajo cooperativo y solidarios entre servidores públicos, que restringe las posibilidades de complementación y coordinación</li> <li>- Los aspectos técnico pedagógicos son menos atendidos o se descompensan en términos de esfuerzos y recursos, en comparación con la abrumadora sobrecarga o atención de los aspectos administrativos</li> <li>- Utilización y difusión escasa de los sistemas de comunicación integral del Ministerio de Educación por parte de los servidores públicos</li> <li>- Poco conocimiento de información estadística e indicadores educativos, a efectos del diseño de políticas</li> <li>- Insuficiencia de las labores de seguimiento, control, evaluación y difusión de avances y/o logros previos en varias instancias del Ministerio</li> <li>- Limitaciones sensibles por la dispersión, heterogeneidad e incompatibilidad tecnológica de los sistemas de información requeridos para la gestión y la planificación</li> <li>- Prevalencia de la improvisación y limitaciones en la capacidad de programación y de ejecución presupuestaria en diversas unidades ejecutoras o responsables</li> <li>- Limitaciones en la gestión del Bachillerato Técnico-Humanístico por escasez de ítems y maestros formados para las especialidades, junto a la discrecionalidad de las</li> </ul>	<p><b>En lo político y social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedad con prácticas culturales enraizadas en la discriminación en sus diferentes formas, la exclusión, el maltrato, la violencia y la corrupción</li> <li>- Persistencia de estructuras patriarcales, coloniales y clasistas, en la determinación de procesos y acciones de la sociedad</li> <li>- Distorsión del tema educativo en medios de comunicación y de la información, y en las redes sociales sobre las políticas educativas</li> <li>- Las organizaciones sociales no asumen plenamente su compromiso y corresponsabilidad en el cumplimiento de sus agendas relacionadas con el ámbito educativo</li> <li>- Factores sociales prevaletentes inciden para que madres y padres de familia no asuman su responsabilidad en el cumplimiento del derecho a la educación que tienen los niños, niñas y adolescentes</li> <li>- Demandas de una educación de corte asistencialista, conservador y neoliberal, por desconocimiento del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo y de las políticas educativas, por parte de algunos segmentos de la sociedad</li> <li>- Ciertas confederaciones y sindicatos se manifiestan en contra de las políticas educativas e interfieren en su desarrollo</li> </ul> <p><b>En lo administrativo e institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usurpación de competencias en el ámbito educativo por parte de ONG's, Defensoría del Pueblo y otras instituciones, que no son contrarrestadas de manera oportuna o consistente por la gestión del Ministerio de Educación o sus instancias pertinentes</li> <li>- Insuficiente desarrollo de mecanismos de coordinación institucional y poca celeridad de atención ante denuncias, para prestar apoyo a las niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia y abuso en las Unidades Educativas y aún en el núcleo familiar</li> <li>- Limitado desarrollo de mecanismos de gestión para lograr la coparticipación en los niveles territoriales (locales) autonómicos para estructurar o desarrollar la educación productiva</li> </ul> <p><b>En lo pedagógico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creencia o percepción general de que el Ministerio de Educación no se preocupa por la calidad educativa</li> <li>- Deterioro en el comportamiento de algunos indicadores educativos</li> </ul> <p><b>En lo económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada voluntad política o de asignación de recursos por parte de los Gobiernos Departamentales y Municipales para el cumplimiento de sus competencias, que contribuyan a la implementación de la Ley No. 070</li> <li>- Panorama presupuestario con una tendencia a la reducción de recursos destinados al sector</li> </ul>

<p>Direcciones Distritales de Educación en las decisiones de implementar el programa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La planificación no ha logrado institucionalizarse como instrumento de gestión y subsiste una insuficiente coordinación entre Viceministerios y Direcciones</li> </ul> <p><b>En lo pedagógico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso apoyo de las instancias competentes del Ministerio de Educación en los procesos de armonización del currículo base con los currículos regionalizados</li> <li>- Interrogantes acerca de la interpretación y la aplicación de los elementos curriculares contemplados en el Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo</li> </ul> <p><b>En lo económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos insuficientes en algunas Direcciones o Unidades debido a recortes presupuestarios e incertidumbre acerca de la disponibilidad de recursos</li> </ul>	
--	--

### Balance de las Oportunidades y Amenazas, y de las Fortalezas y Debilidades

A partir de las percepciones expuestas en la matriz precedente se puede arribar a nuevas apreciaciones tanto de carácter valorativo y (auto) crítico, como de sentido proyectivo y exploratorio, como resultado de una aproximación a las situaciones y condiciones por las que actualmente viene atravesando o ha logrado alcanzar la Entidad. Aquellas están identificadas mediante los enunciados surgidos desde los diversos ángulos de mira contenidos en el análisis situacional, y reflejadas en las interacciones tales que configuran un panorama de amplio espectro en el que se perfilan nuevos desafíos u oportunidades debidos a las condiciones propicias establecidas o vigentes, así como las potencialidades aprovechables; asimismo, se vislumbran las limitaciones debidas a las condiciones desfavorables latentes, y los riesgos previsibles en el actual contexto, pero también impredecibles por su propia dinámica compleja.

Empero, más que afirmaciones conclusivas o definitivas, se las plantea como hipótesis de trabajo sobre el estado de situación presente; que, consiguientemente, permite una comprensión de los marcos de acción estratégica sectorial -que se han seguido mediante la aplicación del Plan Estratégico Institucional 2010-2015, o se espera tendrán continuidad con la ejecución del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación, y aún más allá, en el contexto de la Agenda Patriótica 2025 y próxima a ella la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 (UNESCO)-; y al propio tiempo posibiliten una explicitación de los marcos de intervención estratégica institucional -que demarcan la intención de la Entidad cabeza de Sector de plasmarlos como unos elementos fundamentales de su gestión-, con miras a alcanzar aquellos cambios o impactos deseables en la esfera sectorial, atendiendo al carácter estratégico de los asuntos en agenda o al grado crítico de la problemática que se confronta.

Por ello, la gestión estratégica institucional que se busca desarrollar con miras a la ejecución del PSDI-E, asume, además, la necesidad de impulsar el logro de otros propósitos visualizados desde la perspectiva de la construcción de una nueva sectorialidad, y de la consolidación de una renovada institucionalidad, a futuro, que pueden ser integrados como los elementos claves de la Misión y la Visión de la Entidad.

### La planificación y la gestión estratégica institucional en la perspectiva del PEI

En el marco de la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), se establece que en el Plan Estratégico Institucional (PEI) se determinan las acciones institucionales específicas para alcanzar las metas y los resultados definidos en la planificación estratégica sectorial de mediano plazo, es decir, el PDES en el plano del desarrollo nacional integral, y el PSDI-E en el caso del Ministerio de Educación. Por tanto, en este último caso, el propósito fundamental del PEI del Ministerio de Educación se plantea en términos de la identificación o el trazado concreto de las estrategias de intervención -determinadas para cada ámbito o área de actividad del quehacer sectorial, hacia los que la Entidad cabeza de sector dirige todo su accionar-, que a su vez comprenden las acciones institucionales específicas que deben aplicarse, como los elementos constitutivos esenciales de la gestión institucional, en directa relación con las estrategias de acción definidas por la planificación sectorial (PSDI-E).

En ese sentido, el análisis situacional del Ministerio de Educación, obtenido a través del Análisis FODA, adquiere nuevas connotaciones cuando se lo aborda desde la perspectiva del proceso de la planificación estratégica institucional. Porque es desde esta perspectiva que se visualizan los procesos de la gestión institucional sobre los cuales debe situarse la atención, de modo de establecer puntos de encuentro con los procesos de la planificación sectorial, puesto que esa articulación así entendida define el carácter del Plan Estratégico Institucional.

En el Análisis FODA de una organización o entidad, convencionalmente se identifican las fortalezas (o potencialidades), las oportunidades (o desafíos), las debilidades (o limitaciones) y las amenazas (o riesgos), con las que cuenta o que tiene ante sí. En el caso del Ministerio de Educación, como Entidad del Órgano Ejecutivo, este análisis debe referirse necesariamente a su condición de ente público, esto es, con una serie de atribuciones y competencias que entrañan responsabilidades emergentes de su actuación en las esferas pública y privada relacionadas con el sector educativo; por ello, debe considerar su desglose en las distintas dimensiones de esa actuación, que son propias de la gestión institucional pública, a saber:

- el ámbito político y social, que se refiere a las actuaciones institucionales vinculadas con la esfera de la decisión política sectorial y su impacto o influencia sobre la actores sociales y comunitarios concernidos con la educación;
- el ámbito administrativo e institucional, que se relaciona con la esfera de la organización y la gestión pública, que incide en el desenvolvimiento institucional, propiamente, tanto como en la gestión del sistema de educación y sus procesos administrativos;
- el ámbito pedagógico, que destaca la actuación de la entidad en el plano de las políticas referidas estrictamente a los procesos educativos y formativos, bajo su conducción y responsabilidad, comprendidos en sus aspectos pedagógicos (andragógicos) y técnicos; y,
- el ámbito económico, que se asocia a todos los aspectos de la gestión de financiamiento o apalancamiento de recursos, y de la programación y ejecución presupuestaria, y por extensión a las temáticas económicas y afines que tienen incidencia en esta materia.

La Matriz FODA refleja en los cuatro cuadrantes convencionales estas dimensiones y permiten ubicar la naturaleza de las situaciones o condiciones propicias alcanzadas o aquellas desfavorables confrontadas hasta el presente; cuya identificación y alcance o contenido servirán como los nuevos señalamientos susceptibles de tomarse en cuenta para la gestión institucional a desarrollarse durante el quinquenio considerado.

## **FORTALEZAS**

### ***En lo político y social***

El Ministerio de Educación proyecta una imagen institucional positiva ante la sociedad boliviana y ello le ha permitido trascender las fronteras nacionales como entidad de referencia en la conducción de las políticas públicas sectoriales en el marco del sistema educativo que, en la estructura del nuevo Estado Plurinacional de Bolivia, adopta la designación de Sistema Educativo Plurinacional.

A través del liderazgo ejercido por su Máxima Autoridad Ejecutiva, la institución ha logrado posicionar la noción e intención de buscar una transformación profunda en el sector educativo, que ha requerido de una continuidad y estabilidad de las políticas, definidas en el marco de las atribuciones institucionales, y en consulta permanente con los sectores y actores sociales y comunitarios, u organizaciones sociales y de los pueblos indígena originario campesinos; y ha conducido a una paulatina consolidación

de sus propuestas más importantes, traducidas hoy en el Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo.

Una de las premisas de la política sectorial fue y es la consecución de condiciones que posibiliten el acceso universal a la educación para toda la población y a lo largo de la vida, en todos sus niveles y ámbitos, de manera que se consolide el ejercicio de este derecho humano fundamental consagrado por la CPE y la Ley N° 070 de la Educación de 20/12/2010. Las políticas sectoriales son la expresión de las bases, objetivos y fines contenidos en ella, cuya implementación comprende y conlleva un vasto conjunto de Programas y Proyectos que se han concebido para la atención de las diferentes demandas de la población y, principalmente, de los sectores más vulnerables o en situación de desventaja social, y aquellos cultural e históricamente excluidos, para contrarrestar esas condiciones prevalecientes en el sistema educativo hasta los albores del nuevo siglo. Más aún, se han abierto muchas posibilidades de atención educativa o formativa en los tres subsistemas del SEP, para favorecer a diversos sectores, como los de las personas jóvenes y adultas que antes veían restringidas sus opciones de continuar o reinsertarse en programas escolarizados y no escolarizados, como los de educación alternativa y educación permanente que respondieran a sus necesidades o aspiraciones, entre otros.

El trabajo desplegado en este sentido ha contribuido a la percepción general de que los procesos educativos y formativos generados por la Entidad cabeza de sector, le ha conferido un sitial importante en el contexto de la gestión gubernamental y como un centro de referencia, a nivel nacional e, incluso, internacional, en la conducción de las políticas institucionales orientadas al desarrollo sectorial.

***En lo administrativo e institucional:***

Uno de los importantes logros alcanzados en la gestión institucional ha sido la realización de procesos de institucionalización de personal directivo, técnico y administrativo en las diferentes instancias de administración del SEP, conducidos y gestionados desde el nivel central, y rigurosamente manejados y controlados para garantizar su transparencia en las Direcciones Departamentales y Distritales, los Institutos Técnicos y Tecnológicos (Fiscales y de Convenio), y las Unidades y Centros Educativos. La participación de la Unidad de Transparencia ha sido un aporte efectivo para la aplicación de las normas y disposiciones establecidas en éstos y otros procesos del quehacer institucional.

El Ministerio de Educación ha llegado a niveles importantes de actuación en el plano nacional a través de la conducción y supervisión de las acciones de sus brazos operativos principales; particularmente de las Direcciones Departamentales de

Educación, y las Direcciones Distritales dependientes de éstas, que son en rigor las instancias que determinan la presencia institucional de esta Cartera de Estado en los espacios de aplicación y desarrollo de las políticas sectoriales definidas desde el nivel central.

***En lo pedagógico:***

El sentido clave que destaca a partir de lo dicho en líneas precedentes reside en el aporte pedagógico que ha supuesto la incorporación de programas, proyectos y actividades que han contribuido a la implantación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, mostrando la disposición política e innovadora de los actores para alcanzar todos los espacios posibles de atención educativa en función de requerimientos definidos por aquel. Y lo propio aconteció frente a las demandas emergentes de sectores de la población, incluyendo a los grupos en condición de desventaja social; que por distintas circunstancias en el pasado nunca fueron atendidas o no revestían un carácter prioritario, debido a la consideración de la educación como un servicio o ‘bien público’, y no así como un derecho humano fundamental.

Esta nueva trayectoria institucional, reconstituida a partir de la Ley N° 070, de la Educación, y a través del liderazgo ministerial sólidamente ejercido, se tradujo en el desarrollo de nuevas perspectivas y el avance de políticas educativas en los diferentes niveles y subsistemas del SEP, como en el caso de la política de educación inclusiva, que plantea el desafío de hacer inclusiva la educación en todo el SEP, buscando atender a personas con discapacidad, con dificultades de aprendizaje y con talento extraordinario; sin ningún tipo de discriminación, una concepción que desde luego se hace generalizable a todos los diferentes espacios o ámbitos en los que se desarrollan o pueden desarrollarse procesos educativos o formativos en el SEP. En ese orden, se han producido claros avances en la articulación de los Subsistemas de Educación Regular y de Educación Alternativa y Especial, que deben afianzarse más en aras de la inclusividad y su logro a plenitud; pues, bajo esta concepción se trata de brindar los servicios de educación a todos los sectores de población que los requieran. Más aún, ello también llevó a establecer nuevas prioridades, siendo ahora importante afianzar los niveles de educación inicial comunitaria en familia y secundaria vocacional productiva, ambos en educación regular; y, asimismo, continuar en el propósito de ampliación de los diversos ámbitos de la educación especial y la educación permanente. En este sentido, la educación o la formación técnica y tecnológica también está ingresando en una etapa de renovación y fortalecimiento, que será necesario encaminar en función de las potencialidades y vocaciones económicas regionales y locales, o los requerimientos de los sectores productivos.

De otra parte, en años recientes, se ha incursionado en un importante ámbito de la educación productiva con el programa de Bachillerato Técnico-Humanístico, tanto en la Educación Regular como en la Educación Alternativa; extendido también a la educación técnico-tecnológica productiva, dirigida a jóvenes y adultos que no han tenido la oportunidad de acceso al sistema educativo, y a sectores de productores o personas que buscan otras alternativas no escolarizadas de capacitación técnica en áreas que contribuyan a mejorar sus técnicas de producción.

Entre otros aspectos salientes de la política educativa y, concretamente, en lo que concierne a las políticas de formación y profesión docente, el Estado ha cubierto abundantemente un vacío en la atención formativa a las maestras y maestros en servicio, atendiendo a los temas críticos de pertinencia académica, de interinato, y de implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo.

Estos avances en las políticas de formación docente han sido posibles debido a su articulación con otras políticas, que han generado las condiciones laborales y mejoras en la carrera de magisterio. Y no menos importante, es el hecho de que a partir de las tecnologías de información y comunicación, se han abierto espacios orientados al desarrollo de iniciativas pedagógicas innovadoras –v.g., a través del programa Educa Innova-, al reconocimiento, y a la valoración de nuevos métodos didácticos y aportes resultantes de su aplicación en aula en el marco del MESCP, contándose además con la producción de materiales multimedia, y promoviendo un permanente intercambio de experiencias mediante la Red de Maestros, y la realización de encuentros periódicos.

De igual relevancia, en otro ámbito, es el desarrollo de las Olimpiadas Científicas Estudiantiles Plurinacionales Bolivianas, cuyo mérito radica en la promoción del estudio de los principales campos de la ciencia – como matemáticas, química, física, biología, geografía, astronomía, informática y robótica-, cuanto en la movilización de muchos estudiantes participantes de ambos sexos a nivel local, departamental y nacional, de las áreas urbana y rural, y de los ámbitos público y privado, con esa motivación y propósito, llegando los ganadores a participar en eventos afines a nivel internacional e, incluso, a ser reconocidos con la obtención de becas de estudios superiores. Y, asimismo, dichas OCEPB proveen también la oportunidad de efectuar una revisión de los programas y materiales de estudio, además del intercambio y articulación de los métodos de enseñanza, que se verifican entre los docentes de los niveles de educación secundaria y formación universitaria, y lo que ello implica para elevar la exigencia y calidad de las pruebas, con una incidencia futura en los procesos de enseñanza-aprendizaje en las ciencias. Desde luego, se requiere aún ampliar y generalizar dichas oportunidades de cooperación e intercambio.



En otro plano relacionado, destacan los encuentros de investigación e innovación técnica y tecnológica, con la realización de las ferias y concursos de competencias adquiridas en las diferentes áreas técnicas concernidas con la producción y la servucción, que muestran la importancia y valor de la formación superior en estos campos, a partir de los cuales se pretende introducir o reafirmar un nuevo enfoque que se basaría en el desarrollo de competencias con una alta preponderancia de la especialización técnica-tecnológica en la formación de profesionales tecnólogos, una de las corrientes innovadoras que surgen en el ámbito mundial y regional.

En el marco de los mandatos constitucionales y de la Ley N° 070, de la Educación, se han suscitado más oportunidades mediante el impulso otorgado a las políticas intraculturales, interculturales y plurilingües, conducentes a revalorizar los saberes y conocimientos, idiomas y culturas de las naciones y pueblos indígena originarios, incluyendo la cultura afroboliviana. Ellas configuran una de las dimensiones importantes de apertura al horizonte descolonizador del Estado Plurinacional y de sus políticas de desarrollo económico, humano, sostenible, social y cultural; dando lugar a demandas por procesos educativos y formativos, atendiendo a las potencialidades y las vocaciones productivas, tanto como a la identidad cultural de las poblaciones en beneficio de sus propias regiones.

Entre los avances sustanciales de las políticas intraculturales, interculturales y plurilingües conducidas hasta el presente, destaca la armonización del currículo base con el currículo regionalizado, lo cual supone una respuesta de carácter intracultural desde y para la educación de los pueblos indígenas originarios y afroboliviano. El currículo regionalizado les permite impulsar no sólo los procesos educativos de acuerdo con su cultura y cosmovisiones, sino y, más importante aún, en su lengua; lo que le confiere un valor simbólico y concreto fundamental, pues establece métodos de trabajo pedagógico y viene constituyendo un valioso esfuerzo de rescate y revalorización identitaria; reforzando los mecanismos y prácticas definidos entre el Ministerio de Educación y los Consejos Educativos de los Pueblos Originarios (CEPOs) y la Coordinadora Nacional Comunitaria de los Consejos Educativos de Pueblos Indígenas Originarios (CNC – CEPOs).

Uno de los elementos críticos en el rescate de las lenguas es la construcción de alfabetos de las lenguas indígenas y originarias; sin duda, un enorme desafío cuando se considera que la tradición oral es lo prevaeciente en ellas. Y, debe impulsarse junto con ello la conformación u organización de los vocabularios respectivos, donde se están registrando varios logros significativos; que implican recursos, capacidades, y el tiempo para dicho propósito ineludible y perentorio.

***En lo económico:***

Muchos de los logros anotados han tenido como base de apoyo el concurso de los recursos de asistencia técnica y financiera de la cooperación internacional, principalmente destinados a la inversión, merced a la capacidad institucional de gestar acuerdos encuadrados en las normas y preceptos legales del país y según los requerimientos de la política sectorial; y con ello, la capacidad ejecutora para llevar adelante importantes programas y proyectos con dichos recursos.

Aquello que fue posible realizar con el concurso de la cooperación internacional, debe continuarse y aún consolidarse bajo nuevas condiciones de actuación; y se abren ahora nuevas ventanas de concreción e intervención que deben promoverse y asegurarse, mediante la generación de recursos propios como una de las fuentes disponibles, cuyas posibilidades de incrementarse están abiertas pero deben ser exploradas y desarrolladas.

**DEBILIDADES**

***En lo político y social:***

Existen algunos aspectos o factores referidos a los distintos sectores o públicos atendidos por el Sistema Educativo Plurinacional, que todavía no parecen ser del todo comprendidos o compartidos por un elevado porcentaje de los servidores públicos, como es el caso de los distintos rasgos o dimensiones de la diversidad cultural, socio-lingüística, identitaria, de género, social, productiva o psico-física, por citar los más relevantes, que están insertos, en algún grado, en los programas o proyectos hacia los cuales se dirige el conjunto de los recursos, capacidades y esfuerzos institucionales; y que connotan actitudes que no son conducentes a un servicio público de calidad o de calidez, porque atentan contra la capacidad de identificación y compromiso con las premisas de gestión. Un mejor conocimiento o comprensión de todos estos aspectos contribuiría a una mejor proyección de las políticas educativas y reforzaría los mecanismos de intervención que se viene implementando, logrando un mayor reconocimiento de sus beneficios, o de los cambios debidos a ellas.

***En lo administrativo e institucional***

Prevalecen rasgos de una institucionalidad débil en el Ministerio de Educación en términos de una limitada difusión de los avances y logros en el desarrollo de sus actividades, que resulta del “ruido” o ciertas interferencias en su modo de informar o proyectarse hacia la comunidad, en general, y hacia otras instancias pertinentes del contexto externo relacionadas con la gestión educativa, en particular; menos aún parecen conocerse en la opinión pública los alcances y proyecciones del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, o los resultados alcanzados en los distintos

ámbitos abarcados por el Sistema Educativo Plurinacional. Ello puede ser el reflejo de un hecho semejante a nivel interno, que está asociado a una falta de comunicación entre las áreas o unidades de la estructura organizacional, que no sólo parecen desconocer aquello que las otras hacen, sino que a la vez pueden connotar una imagen de despreocupación respecto de los resultados alcanzados a nivel sectorial, como producto de la gestión e intervención institucional.

Subsisten en la Entidad prácticas que acusan un alto grado de burocratización y de problemas en los procesos de gestión, con rangos variables de complejidad en distintas áreas, que no sólo conlleva una excesiva carga de trabajo administrativo, a menudo densamente operativo, sino que impide al conjunto de los servidores públicos dedicar mayor tiempo a la reflexión y el análisis, en términos razonables o deseables, conducentes a la atención o previsión de situaciones, la resolución de problemas o a la generación de iniciativas apropiadas para la gestión cuando lo requieren; y, en cambio, los aspectos pedagógicos o temas técnicos, son menos atendidos o se descompensan en términos de esfuerzos y recursos aplicados. Prepondera una sentida carencia de procedimientos administrativos informatizados y de guías que, en general, están aún muy poco desarrollados en las distintas áreas de la organización; en muchos casos tampoco están sistematizados u organizados, por citar lo más relevante. Todo ello se traduce en una dilatación de ciertos procesos de gestión, que limitan un mejor desempeño de funciones o el logro de resultados, y está asociado a un predominio de mecanismos lentos de toma de decisiones.

Se percibe de otra parte, un grado insuficiente de coordinación –en muchos casos, inexistente- entre las Direcciones Generales, Unidades y Equipos de Trabajo de los diferentes Viceministerios y al interior de ellos, independientemente de si tienen competencias afines o complementarias, que provocan una dispersión o duplicidad de esfuerzos, que a menudo también se traducen en una ausencia de comunicación y retroalimentación mutua, que impide una mejor articulación de las capacidades o el intercambio de experiencias adquiridas; y explica, en parte, un despliegue escaso del trabajo cooperativo y solidario, con sentido transformador social comunitario.

En esta misma línea de análisis, a pesar de los importantes avances producidos en los últimos diez años en materia de desarrollo de los sistemas de información educativa en sus múltiples ámbitos, está todavía lejano el momento en que pueda contarse con los sistemas desarrollados en el conjunto de las áreas abordadas por los subsistemas y niveles del Sistema Educativo Plurinacional, como etapa previa para la articulación de todos ellos en un sistema integral. De hecho, se suscitan limitaciones sensibles por la alta dispersión, heterogeneidad e incompatibilidad tecnológica en los sistemas de información en actual funcionamiento. Las funciones de la gestión institucional, en

general, o aquellas de planificación estratégica y programación operativa, dependen en alto grado de la calidad de la información de la que puede disponerse. Ello tiene connotaciones adicionales, pues revelaría el exiguo conocimiento de información estadística e indicadores educativos entre los directivos y técnicos, a efectos de la formulación y el diseño de políticas, y necesariamente acusaría una seria insuficiencia de las labores de seguimiento, control, evaluación o difusión de los avances y/o logros previos obtenidos. Lo cual repercute seriamente en su capacidad de programación y de ejecución presupuestaria; y predomina, además, una tendencia a la improvisación en el desenvolvimiento de estas funciones; lo cual va en desmedro de los procesos de planificación sectorial o de gestión institucional y puede decirse que la primera aún no ha logrado institucionalizarse como un instrumento estratégico de gestión.

### ***En lo pedagógico***

La importancia que se otorga a la recuperación de las culturas y lenguas indígenas originarias, cuyos saberes, conocimientos y cosmovisiones se busca revalorizar y poner en proyección, principalmente reside en la perspectiva de formar al ser humano en su propio contexto o sistema de vida, esto es, en su medio ambiente social, productivo y cultural, y situarlo en un plano de respeto y armonía con la naturaleza o el medio ambiente natural. Y desde ese contexto, afianzados en su intraculturalidad, proyectar su intercambio y diálogo intercultural con las demás culturas. Por ello, sería indispensable que los esfuerzos y recursos destinados a esos fines sean articulados con el conjunto de los objetivos integrales buscados. Esto constituye un enorme reto, porque existen áreas en las que los avances son escasos como en el caso de la implementación de las lenguas originarias en los procesos educativos, que demanda recursos y capacidades y afronta limitaciones de diseño curricular o producción de materiales didácticos, y en cuanto a formación o capacitación de maestros e ítems.

En otro orden, los notables avances en la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo han representado la incorporación de sentidos pedagógicos y prácticas didácticas a través de uno de sus aspectos básicos como la formulación y puesta en vigencia del Currículo Base del SEP. No obstante, no se cuenta aún con una apreciación o evaluación de los aspectos relacionados con la calidad de los procesos educativos a partir de la aplicación de dicho instrumento. Y, consiguientemente, se plantean interrogantes acerca de la aplicación de los elementos curriculares, habiendo surgido ciertas percepciones de un desapego o distorsión en la interpretación de los diseños curriculares respecto de lo esperado; y por tratarse de un aspecto crítico del proceso transformador provoca una duda razonable, tornándose en una cuestión que merece atenderse, en vista de los esfuerzos desplegados en los programas formativos, principalmente el PROFOCOM. De hecho esta es una cuestión que figura como una asignatura pendiente.

### ***En lo económico***

Una de las cuestiones cruciales del proceso en curso constituye el financiamiento requerido para implementar las acciones previstas. Pues los recortes presupuestarios producidos pueden constituirse en un serio obstáculo para la realización de los propósitos buscados y ello se ha puesto en evidencia a raíz de la necesidad de tener que recurrir a fuentes del TGN, ahora más restrictivas; o que apelar a los recursos propios de la Entidad, que, si bien, se consideran como recursos que se presentan con un grado de sostenibilidad, deben ser precautelados y dispuestos convenientemente, por los costos de oportunidad que su uso implica.

Aquello amerita desarrollar prácticas para su programación adecuada y ejecución apropiada. Esto se revela como una situación difícil puesto que puede ingresarse en un círculo vicioso: el de no poder disponer de recursos para ejecución, y de no ejecutarse lo suficiente como para motivar o justificar una mayor asignación de recursos, que provoca nuevas reducciones en las asignaciones presupuestarias, y sigue así de manera sucesiva. Y ella se vuelve más compleja o se agrava ante la perspectiva de no poder ejecutarse con eficiencia o al menos de manera efectiva, cuando se los tiene, Desde luego, subsiste un grado de incertidumbre en todo este esquema, que puede y debe prevenirse de modo que a mediano plazo no se convierta en un factor de riesgo.

## **OPORTUNIDADES**

### ***En lo político y social***

El Ministerio de Educación tiene ante sí un conjunto de oportunidades que se perfilan como desafíos para la gestión institucional, que parten de las condiciones que propicia el marco constitucional de derechos fundamentales. Convergen hacia ellos otras normas jurídicas de carácter transversal y multisectorial, las cuales a su vez abren oportunidades de implementación de políticas educativas en relación con la defensa de los derechos humanos y la justicia social.

En este contexto, después de haberse propugnado la puesta en vigencia y gestión inicial del nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, ahora se torna importante lograr su plena consolidación en búsqueda de una *Educación para el Vivir Bien*, concepción inscrita en el horizonte del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación (PSDI-E). Los lineamientos de este proyecto educativo se ven reforzados en su perspectiva por su convergencia con las visiones de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, expresadas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el Bien Común de la Humanidad, entre los que se considera

específicamente el Objetivo 4, referido a la Educación; y constituye una ventana para el despliegue de políticas institucionales y sectoriales, a mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva de la gestión del nuevo modelo educativo que postula una Educación *en la vida, desde la vida y para la vida*, en suma una Educación para *el Vivir Bien*, queda marcado un propósito institucional fundamental, que entraña la posibilidad de alcanzar precisamente una gestión institucional de calidad, que constituye, a la misma vez, una de las condiciones de sustento y acompañamiento de la calidad de la gestión educativa y que contribuye, más propiamente, al logro de la calidad de los procesos educativos; y que, ulteriormente, es productora de una educación de calidad, el fin último del Sistema Educativo Plurinacional, tanto en el ámbito público como privado, así como en las áreas rural y urbana del país.

La gestión institucional deberá articular los recursos, esfuerzos y capacidades disponibles en los niveles central, departamental y distrital, en los términos y sentidos que propugna la ley N° 070, de la Educación. Ello demanda la efectiva proyección de las políticas y sus alcances, que le corresponde gestionar a la Entidad cabeza de Sector, con miras a lograr la mayor y más comprometida participación del conjunto de actores sociales y comunitarios en el plano territorial y sectorial. En el caso particular de la formación técnica y tecnológica, se augura una manifiesta predisposición de los sectores productivos para organizar y dotar a los procesos formativos con orientaciones que permitan responder a sus requerimientos y a los objetivos de desarrollo del país.

Entre los elementos presentes en la propuesta educativa que mayor atención han recibido de parte de autoridades y mandos jerárquicos concernidos con sus temáticas, pero que, paradójicamente, no han sido siempre los mejor percibidos o valorados en su real magnitud, se señala uno que tiene relación con la priorización que se viene otorgando a la educación y atención de los servicios educativos dirigidos a los sectores más vulnerables y cultural e históricamente excluidos de la población, ámbitos en los cuales las políticas institucionales han abierto sendas significativas para la ampliación de nuevos espacios de intervención, que no sólo emergieron de las previsiones de la Ley de Educación -como en el caso de las escuelas de fronteras o zonas de difícil acceso-, sino también como resultado de demandas específicas o manifestadas por los actores o sujetos afectados hacia quienes dichas políticas y orientaciones se han dirigido -como en el caso de los centros de apoyo integral pedagógico para niñas y niños situados en recintos penitenciarios, o en ambientes hospitalarios-. La premisa de atender a poblaciones vulnerables o en situación de desventaja social o cultural viene cumpliéndose bajo modalidades diferentes y con grados variables de intervención institucional, de atención efectiva y de participación de los actores involucrados. Por

ello mismo, se reconoce que todavía se trata de espacios susceptibles de expandirse hacia otros confines del territorio o ámbitos de actuación.

En los ámbitos de la educación especial se han dado pasos importantes en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje orientados a la atención de personas con diferentes tipos de discapacidad, con dificultades de aprendizaje, habiendo incursionado, además, en la atención de personas con talento extraordinario. Más aún, se siguen desplegando esfuerzos institucionales por llevar adelante servicios de atención multisectorial, con una perspectiva integral, que debe continuar hasta completar las gestiones apropiadas en el plano interinstitucional, para propiciar una educación inclusiva con unos grados significativos de oportunidad, pertinencia y equiparación de condiciones. Pero su implementación pasa por el desarrollo de normas referidas a la creación, el funcionamiento y la regulación de los Centros Integrales Multisectoriales, complementaria a la que ya existe para los centros de educación especial, sobre cuya base se pueda gestionar e interceder ante otras instancias sectoriales una plataforma de acción conjunta de la cual el Ministerio de Educación necesariamente debe formar parte.

En otro orden, se abren nuevas posibilidades de incrementar y afianzar los programas de capacitación y/o formación hacia otros sectores de la población, como el de los productores, que se encuentran ubicados en unidades, comunidades y asociaciones productivas, cuyas aspiraciones pasan por demandas puntuales de una educación –o capacitación técnica- a lo largo de la vida buscando, y a la misma vez articular sus actividades a las potencialidades y vocaciones de las regiones donde residen, y poder contribuir a la generación de nuevas actividades productivas o a su mejor calidad con la visión de encaminar propósitos de emprendimiento, de creación de empleo digno y de producción sostenible, en cuyo marco puede gestarse convenios interinstitucionales y alianzas entre los sectores público y privado de modo de encaminar esfuerzos para la consecución de recursos económicos y técnicos, y otras oportunidades afines.

La participación social y el trabajo coordinado con las organizaciones y los movimientos sociales han sido y constituyen una consecución altamente positiva y favorable de la gestión institucional conducida por el Ministerio de Educación para el establecimiento de consensos con los actores y sectores más directamente involucrados con los procesos educativos y su apropiada gestión, sobre cuya base debe avanzarse en la consolidación de mecanismos de gestión que contribuyan a la dinámica del sectorial y los logros del Sistema Educativo Plurinacional.

***En lo administrativo e institucional***

En el marco de los mandatos constitucionales y de la Ley N° 070, en años recientes se han suscitado nuevas oportunidades mediante el impulso otorgado a la revalorización social de los saberes y conocimientos, idiomas y culturas de las naciones y pueblos indígena originarios, y la cultura afroboliviana. Dichas políticas configuran una de las aperturas importantes hacia el horizonte descolonizador del Estado Plurinacional y constituyen un aspecto crucial del quehacer del Ministerio de Educación en los procesos encaminados a través del Sistema Educativo Plurinacional.

Para ello, se plantea la necesidad de afianzar aún más la presencia y estructura del SEP en las jurisdicciones departamental y distrital del nivel descentralizado, y lograr su articulación con los espacios territoriales autonómicos departamental y municipal; y más específicamente aún, allí donde se encuentran las poblaciones de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios y Afroboliviano, de manera de consolidar el trabajo de implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo; puesto que ello constituye una condición importante que debe ser construida y consolidada institucional y socio comunitariamente sobre la base de los avances alcanzados, con el concurso de los Institutos de Lengua y Cultura que actúan bajo la dirección y tuición del Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas.

En otros planos de actuación administrativa e institucional donde es preciso que el Ministerio de Educación pueda enfocar su mirada, se afronta como problema la burocratización o burocratismo de las prácticas y los procesos y procedimientos de orden administrativo, para buscar mayor fluidez en las gestiones y coordinación interna tanto como en la atención al público, planteándose en adelante como un desafío permanente. y, particularmente, en lo que respecta a la asunción plena y concreta del papel de *servidor/a público/a*, entre quienes tienen la responsabilidad o el compromiso y la aptitud requeridos para materializar los propósitos de la gestión institucional.

***En lo pedagógico***

La revalorización social de los saberes, conocimientos e idiomas oficiales de las Naciones y Pueblos Indígena Originarios y Afroboliviano, reconocidos por la CPE, en el marco de las políticas críticas de intraculturalidad, interculturalidad y plurilingüismo, constituye una de las apuestas más trascendentales de la política pública del Estado Plurinacional, que no sólo destaca por el hecho de constituir una apertura a los procesos de descolonización desde diversos ángulos y en los que la educación juega un papel crítico, sino que dan sustento a la Constitución Política y a la construcción de un nuevo Estado fundado en la diversidad cultural y lingüística, con un sentido unitario social y comunitario, esto es, un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario. Y, más allá de todo ello, de suyo significativo para la cultura del país, por



el hecho mismo de la recuperación de las culturas y lenguas, que no sólo entraña un alto valor intangible por su carácter multicultural y plurilingüe, o como acontecimiento histórico, porque constituyen en sí mismas un primer intento serio, emprendido desde el Estado, por rescatar un patrimonio antropológico único y propio, que a la vez puede ser de la humanidad, sino que proveen un espacio concreto y específico, en cuyo contexto se persigue articular las políticas educativas para el desarrollo integral de los pueblos, dotados de aquellas características holísticas e integrales, que se constituyen como los rasgos distintivos de una revolución educativa propia y original; de modo que puedan pensar y sentir con identidad propia y desde un horizonte cultural distinto de aquel de la modernidad, que se resignificaría y materializaría en el Vivir Bien.

Y surgen otros desafíos para la gestión e intervención del Ministerio de Educación, cuando se amplían las miradas sobre la diversificación curricular para atender distintas necesidades y demandas de la población por la educación productiva, una de cuyas áreas es la formación técnica tecnológica, en el ámbito de formación profesional, desde donde importa responder con la construcción e implementación del enfoque socio comunitario productivo, que sea articulado a las demandas y requerimientos formativos específicos de los actores en los sectores concernidos. Más aún, pueden perfilarse acciones adicionales en materia de diseño curricular, con proyección intracultural e intercultural, que apuntan a la formulación de los nuevos currículos diversificado y regionalizado como oportunidades potencialmente aprovechables en este ámbito.

### ***En lo económico***

La gestión de financiamiento es usualmente un aspecto crítico y constituye un desafío para la gestión estratégica institucional; correspondiendo actuar bajo la convicción de prospectar otras posibilidades y condiciones para generar recursos propios como fuentes alternativas y estratégicas, adicionales a las existentes, atendiendo a las circunstancias presentes y a las posibles restricciones que se avizoran a futuro. Asimismo, también se hace necesario buscar mecanismos de apalancamiento de recursos, o suscitar mayores compromisos de parte de las Entidades Territoriales Autónomas, en la medida en que puedan asumir sus responsabilidades, según las competencias determinadas por el marco legal y normativo vigente. Y aunque tampoco deben descartarse las posibilidades de financiamiento de las fuentes de cooperación internacional aún abiertas, no se vislumbran claras perspectivas en esta etapa.

## **AMENAZAS**

### ***En lo político y social***

Subsisten en la sociedad actual del país muchos resabios de la etapa republicana, con una fuerte prevalencia de prácticas culturales estructuralmente enraizadas en la

discriminación bajo diferentes formas, a menudo encubiertas, y se mantienen mecanismos de exclusión; y no son menos preocupantes los comportamientos individuales –que también pueden manifestarse como comportamientos colectivos o como resultado de influencias grupales- que, en la cotidianidad, se revelan bajo múltiples formas de maltrato, acoso y violencia, ya no únicamente en los espacios educativos, sino en otros espacios mayores y menores de la sociedad asumiendo conductas de diversa índole que en otras dimensiones pueden expandirse hacia la trata y el tráfico de personas, donde los efectos más severos y críticos se registran y manifiestan entre las mujeres, sean niñas, adolescentes o personas adultas, llegando en el extremo a casos de desaparición y feminicidio. Ello plantea serios problemas y conflictos en los entornos familiar, escolar y laboral, sin perjuicio del área geográfica rural o urbana en que se verifican, cuando no se acallan y, en muchos casos, con efectos perdurables y traumatizantes.

De igual manera pueden escrutarse múltiples factores causales, usualmente asociados a las condiciones de pobreza material y social, y más recientemente a las condiciones de pobreza espiritual, con diversos grados de incidencia. Existen otras visiones o percepciones desde donde la ocurrencia de muchos de estos fenómenos se atribuye a la persistencia de estructuras patriarcales, coloniales y clasistas, y mitos relacionados con el machismo, que se hallarían en la raíz de esos problemas y en la determinación de procesos y acciones de la sociedad en estos planos. Por ello, emerge la convicción de la importancia de la educación, desde el seno de la familia hasta la escuela y, ulteriormente, del espacio laboral, en la potencialidad que encarna de formar integralmente al ser humano y transformar al sujeto individual y colectivo, mediante la construcción y apropiación común de principios y valores.

Entre otras amenazas se anticipa la posibilidad de distorsión del tema educativo - entendida también como la desinformación o desvirtuación acerca de los logros o avances alcanzados debido a las políticas e intervenciones sobre el ámbito educativo- en los medios de comunicación y de información, tanto como en las redes sociales. Ello amerita el montaje de un conjunto de estrategias y acciones comunicacionales que puedan reafirmar la presencia institucional; y buscar las alternativas de difusión e información precisa, fidedigna, pertinente y oportuna sobre las políticas educativas que se van implementando y sobre sus resultados, efectos e impactos en la sociedad y el estado mismo de la educación del país.

Existe la presunción, si bien, no generalizada, sobre el surgimiento de demandas por una educación de corte asistencialista, conservador y neoliberal, de parte de algunos segmentos de la sociedad, que más parecen estar alentadas por el desconocimiento de las políticas sectoriales y de la propuesta educativa contenida en el Modelo Educativo

Socio Comunitario Productivo, más que por una clara intención de cuestionamiento del proyecto transformador en curso. En todo caso, la mejor respuesta frente a estas posibles amenazas es mantener la convicción que ha prevalecido hasta el presente, de llevar a término la implementación y desarrollo innovativo permanente del modelo, en todos los niveles y subsistemas del SEP, con el concurso proactivo de los actores institucionales y sobre la base del diálogo con los actores directos de los procesos educativos particularmente con las confederaciones de maestros, de modo tal que permitan la coordinación y el consenso para su mejor conducción y materialización. Se reconoce que las relaciones entre el Ministerio de Educación y las organizaciones sociales y sindicales han atravesado por momentos de diálogo y de ruptura, no exentos de conflictividad, y de interferencia, afectando al desarrollo de las políticas y procesos educativos, pero también han sido realimentadas por movimientos de apertura y construcción conjunta, con la más amplia participación de los maestros y otros actores de la Comunidad Educativa. Y esta constituye una condición que debe precautelarse de manera permanente, estableciendo canales de comunicación y buscando el diálogo e intercambio con sentidos críticos y, a la vez, constructivos.

#### ***En lo administrativo e institucional***

Está presente la posibilidad de algún grado de usurpación de competencias en el ámbito educativo, es decir, que puedan existir otros actores tales como las ONG's, o la Defensoría del Pueblo y otras instituciones –así como algunas organizaciones dependientes de Ministerios, o los Gobiernos Autónomos Municipales- que a veces llegan a incursionar en el desarrollo de tareas vinculadas con procesos de capacitación o educación e, incluso, de formación, es necesario atender a dichas circunstancias. Y lo que corresponde a la Entidad cabeza de sector es el ejercer sus atribuciones, volcando capacidades institucionales de observación, evaluación y, en su momento, de acción oportuna correctiva o remedial.

En otro plano de la acción institucional, le corresponde al Ministerio de Educación encarar el desarrollo de mecanismos de coordinación institucional en un grado satisfactorio que permita propiciar la celeridad y calidad de la atención ante denuncias de maltrato, violencia y abuso, y poder prestar el apoyo humano técnico y legal requerido, pertinente y oportuno a las niñas, niños y adolescentes que devienen víctimas de dichos tipos de oprobio en las Unidades Educativas y aún en el núcleo familiar, aunque en este caso corresponde la intervención de otras instancias facultadas por ley.

También se presenta en el contexto externo la necesidad de impulsar medidas e intervenciones claras que contribuyan al desarrollo de mecanismos de gestión institucional para lograr la coparticipación en los niveles territoriales (locales)

autonómicos, principalmente, con el propósito de llegar a estructurar o desarrollar la educación productiva en los distintos niveles y subsistemas concurrentes; lo que, a veces, se muestra como un panorama difuso que entraña un riesgo latente de no producirse, y puede limitar de manera severa las posibilidades de expansión y construcción social comunitaria del sentido productivo en la educación.

### ***En lo pedagógico***

En los últimos años ha surgido una percepción general, desde diversos sectores de opinión pública, en el sentido de que los avances alcanzados en el marco del nuevo modelo educativo no tendrían una correspondencia con la calidad de la educación; que incluso, en el plano institucional, el Ministerio de Educación no se estaría preocupando por el logro de una educación de calidad. Una percepción que puede adquirir la connotación de una creencia, con atisbos de crítica; que si bien, en algunos casos, puede ser bien intencionada, en otros, emerge como una creencia infundada o es un resultado de la desinformación, o tiene la finalidad de desprestigiar; que acarrea el riesgo de no contribuir a una valoración equilibrada de la nueva propuesta educativa y formativa brindada por el Sistema Educativo Plurinacional. En tal sentido, es menester contrastar esas versiones mostrando el desarrollo de procesos sistemáticos e integrales de formación en y para la vida, que tiene lugar actualmente, y forman parte constitutiva de las concepciones de la política institucional y sectorial, que dimanan de la Ley de Educación; y ahora se ven reforzadas con los elementos delineados por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (UNESCO) - Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuando se plantea en ellos el sentido de una *educación a lo largo de la vida*.

En consecuencia, todo ello se convierte en espacio de convergencia de las políticas públicas plurinacionales con ese nuevo marco de acción esperado a nivel mundial. Y asimismo, se vuelve propicio para contrarrestar ese potencial riesgo de desprestigio o crítica; pero, fundamentalmente, puede contribuir a perfilar la acción institucional para precautelar o prevenir otros aspectos relacionados que pueden derivar en un deterioro del comportamiento de algunos indicadores educativos del país, como los de abandono o de deserción, en el caso extremo de no poder adoptarse nuevas políticas integrales que permanentemente respondan a las necesidades y expectativas de los sectores y los jóvenes en particular, fundadas en consideraciones de orden social, cultural, económico, demográfico y ecológico o ambiental. Algunos estudios relativamente recientes apuntan al hecho de que la educación, a veces, no devuelve o no paga el esfuerzo que muchos hacen para tener acceso a ella, porque a menudo las condiciones del contexto parecen llevar a la conclusión de que puede ser más importante dedicar más tiempo y esfuerzos hacia otros fines, obviando los procesos formales de educación o formación.

***En lo económico***

Se observa una tendencia altamente preocupante en materia de financiamiento complementario al sector que provendría de las ETAs, que sólo exceptúa, en general, en algún grado y según los casos, a los Gobiernos Municipales de las ciudades capital y El Alto, puesto que los Gobiernos Departamentales en general han tenido una menor participación en el gasto sectorial; y se corre el riesgo de no contar con este respaldo económico a la política institucional y sectorial que demanda respuestas de distinto carácter, dado que ello surge de la evidencia de la dificultad, cuando no de la imposibilidad práctica, de asegurar otras fuentes de recursos que no sean las del Tesoro General de la Nación o de recursos propios, y ello conduce a una cuestión de fondo en cuanto al estado actual de distribución o asignación de recursos en el nivel autonómico.

Ello suscita problemas para ambos tipos de actores institucionales, el Ministerio de Educación y las ETAs, los cuales se deben abordar en un marco de diálogo y concertación, tal que, ulteriormente, sea conducente a mesas de trabajo y a la coordinación de acciones. E, igualmente, mueve a pensar en la necesidad de establecer normas reglamentarias de las disposiciones de la Ley N° 070, y sean apropiadas a los requerimientos de ambos actores, que atiendan a la situación particular de cada Entidad Territorial Autónoma y también a las cambiantes circunstancias económicas que, en última instancia, a todos afectan, puesto que este tipo de exigencias o la asignación de nuevas responsabilidades financieras requiere de un tratamiento ecuánime, realista y viable.

Por tanto, urge definir líneas específicas de abordaje, pudiendo considerarse entre otros aspectos la dinámica sectorial y económica nacional y departamental, en lo que toca a posibles demandas de atención educativa o formativa y desde luego la práctica y tendencias ejecutiva u operativa de las ETAs en actividades sectoriales. A menudo suele asociarse la escasa capacidad de gasto destinado al sector, por los Gobiernos Autónomos Departamentales, a los niveles exiguos de asignación de recursos que perciben para el cumplimiento de sus responsabilidades, tal como les atribuye la CPE y la Ley No. 070 (Artículos 80 y 89), más que a una limitada voluntad política. Este es un tema crucial por resolverse en la esfera de la gestión económica gubernamental, de modo que puedan asumir sus obligaciones en términos del financiamiento y garantizar la implementación de proyectos y brinden apoyo a los programas con recursos establecidos por las normas vigentes.

#### 4.5 Análisis Externo: Principales problemas, obstáculos o limitantes y desafíos

##### El contexto de la acción sectorial e institucional

En esta sección se presenta una aproximación –a modo de visión proyectiva- en torno de algunos aspectos relevantes del amplio espectro de las áreas de análisis que se vislumbran en el contexto externo del Ministerio de Educación o la Entidad Cabeza de Sector, vinculados con el complejo ámbito Educativo, y cuya incidencia en el desempeño de la Entidad y del Sector deben valorarse o asumirse para encaminar esfuerzos y recursos en el ejercicio de competencias y atribuciones, redefiniendo los procesos de planificación y gestión con miras al cumplimiento de las políticas públicas sectoriales definidas. en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación para el Vivir Bien 2016-2020.

##### Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: El Desafío de una Educación de Calidad

Las importantes transformaciones que han empezado a desarrollarse en diversos ámbitos del sector educativo del Estado Plurinacional de Bolivia pueden visualizarse en el contexto del nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo en tanto y en cuanto contiene en su diseño y construcción el conjunto de aspectos que dan sentido y contenido a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Dicho modelo, visto a través de sus componentes es, a la vez, la edificación y el fundamento de la nueva Ley de Educación N° 070 “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” (2010), cuyo texto hace explícito el mandato de la búsqueda y logro de una *educación de calidad*.

Cuando destaca que la educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad (Art. 1, numeral 5), o que es intracultural, intercultural y plurilingüe (Art. 1, numeral 6); y, lo propio, que es abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria (Art. 1, numeral 7), e inclusiva -tal vez el atributo implícito, y primordial como los demás mencionados, que se han incorporado cuando profiere que “...toda persona tiene derecho a recibir una educación en todos los niveles,...sin discriminación” (Art. 1, numeral 1), está definiendo los contornos fundamentales de lo que se aspira para el sistema educativo como para la educación en sí, tanto para el medio como para el fin. De allí que la magnitud del desafío de alcanzar una educación de calidad es igualmente integral y compleja, lo que puede llevarla, tal vez, a una condición de inconmensurable e, inclusive, incierta, por ser indefinible o no determinable.

Uno de las miradas posibles de esa compleja realidad, perceptible o imaginable, reside en la posibilidad de pensar que el modelo, que va siendo plasmado es inédito, tanto en su gestación como en su consumación, en términos que plantean aprehensiones cambiantes y aproximaciones sucesivas, por su dinamicidad. Y algo que añade a esa incertidumbre, surge de la carencia de referencias previas, que acentúan su unicidad respecto de otros modelos existentes, con los cuales no puede establecerse un parangón en el país o la región. Por ello, puede definir sus propios decursos y criterios de realización y evaluación, para rendir cuentas de sí y por sí.

El país fue pionero, a su manera, en muchos sentidos, en la búsqueda de su identidad propia y auto revalorización cultural, que entiende como uno de los senderos metodológicos y aspectos principales de la descolonización educativa, en camino a su plena descolonización; por cuanto, mediante la ley se establecen muchos de los atributos que debieran considerarse en los sistemas de educación para que éstos puedan proyectar las condiciones de posibilidad de una educación propia acorde con los desafíos del siglo XXI. Y más allá de ello, en la perspectiva del nuevo horizonte cultural y civilizatorio, y con la posibilidad de una Educación para la Vida, en la Vida y desde la Vida, de una Educación para *el Vivir Bien*.

Sin embargo, existen líneas de paralelismo que cabe destacar, con algunos planteamientos que han surgido a este respecto en años recientes en el plano internacional. Entre los acontecimientos centrales que han tenido lugar en esta perspectiva destaca el Foro Mundial sobre Educación 2015, realizado bajo los auspicios de la UNESCO; en el cual han sido retomados los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, más específicamente, el Objetivo N° 4, referido a la educación, a través de la Declaración de Incheon (Korea); que a la letra dice: *“Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”*.

En la misma se recogen varias propuestas sobre la necesidad de impulsar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), asignándose a la educación un papel determinante para la consecución de las metas globales correspondientes, en búsqueda de nuevos cambios y logros que aseguren un desarrollo sostenible e integral a nivel mundial, atendiendo a las realidades, capacidades y condiciones o etapas de desarrollo de los países, y respetando sus políticas y prioridades. Esos planteamientos, adquieren una relevancia mayor por tratarse de una concepción múltiple e integradora, que inquiere acerca de la educación que debe propiciarse en el presente y de cara al futuro, en la perspectiva de crear una nueva comunidad y cultura humana, a fin de superar los grandes conflictos, resolver o atenuar las situaciones de las crisis globales,

principalmente aquellas provocadas por el calentamiento global y el cambio climático, y de contrarrestar las amenazas a la vida del planeta y la propia humanidad.

En general, los ODS se han traducido en metas e indicadores generales, y como tales se constituyen en las orientaciones para su consecución en todas las dimensiones del desarrollo sostenible considerando los ámbitos económico, social, cultural y ambiental, en los países. De igual manera, revelan muchos de los aspectos que están incluidos y relacionados con los contenidos y alcances de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, en cuyo marco se ha formulado el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación, cuyos elementos sustanciales han sido explicitados a través de un amplio espectro de Resultados, cuya consecución puede incidir de manera significativa en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como puede colegirse, los elementos de inclusión, equidad y calidad, tanto como el de la promoción de oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, adscrita a la concepción de educación permanente, son también los componentes fundamentales, entre otros, igualmente relevantes y cualitativamente distinguibles, del *propósito pedagógico* que impregna y sustenta la nueva Ley de Educación.

La Ley N° 070 es convergente en muchos de sus contenidos propositivos con las exigencias de las sociedades actuales en su devenir presente y de cara al futuro, y resulta válido para el caso del nuevo sistema educativo del Estado Plurinacional, que desde su original concepción compromete de manera ineludible la firme intencionalidad de devolver esas respuestas buscadas que comprendan las más elevadas cualidades alcanzables de pertinencia, inclusividad, equidad, eficiencia, oportunidad, proactividad, productualidad y excelencia o calidad. Por lo mismo, la explicitud con la que ese conjunto de cualidades pueda incorporarse en la formulación de políticas y estrategias de suyo configura el desafío principal que los procesos de planificación y gestión, tanto en el plano sectorial como institucional, deben asumir.

### Las políticas educativas ante la transición demográfica

Uno de los aspectos fundamentales a considerar en todo proceso de planificación estratégica sectorial e institucional en el ámbito de la educación tiene directa relación con las tendencias posibles de cambio poblacional.

Desde el año 2014 -y previsiblemente por un período de 30 años hasta mediados de la década de 2040, de acuerdo con las tendencias demográficas que se vienen observando en el país-, se ha ingresado en un período de transición de particular relevancia proclive a favorecer los procesos de cambio en materia de desarrollo



humano, social, económico y político. Y estos pueden impulsarse, a condición de una apropiada orientación y definición de políticas integrales de desarrollo –y desde luego, el ritmo que se pueda imprimir a su formulación e implementación ulterior-, dirigidas al logro de esos propósitos o su avance y afianzamiento, siendo cruciales para estos propósitos las políticas que a la misma vez puedan adoptarse o ampliarse en el sector educativo.

Dicha transición es el resultado de un descenso tanto en la tasa de fecundidad, como en la tasa de mortalidad (infantil), junto a una expansión de las cohortes de adolescentes y jóvenes, que se traduce en el crecimiento de la población en edad de trabajar (o PEA) –entre 15 y 65 años- respecto de la población dependiente. Al ser menor el crecimiento de la población dependiente, en esta situación, pueden liberarse más recursos para la inversión en la producción, tecnología, salud y en la educación, que refuercen el desempeño o incrementen la productividad de la población económicamente activa; y de ello puedan derivarse los efectos potenciales y beneficios significativos para la economía del país.

Al producirse una transición demográfica –precisamente, el fenómeno que se empieza a observar en la población boliviana, que consiste fundamentalmente en el hecho simultáneo de una disminución del ritmo de crecimiento y del envejecimiento relativo de la población-, se abren las posibilidades para una mayor participación de la población en edad productiva, siendo dicha transición, condición conocida también como el *bono demográfico*.

El bono demográfico significa en esencia una condición que ejerce un importante efecto favorable o impulso a las posibilidades de crecimiento de la economía; principalmente, en términos de logro de un mayor caudal de población que acceda al mercado laboral, lo que presupone la creación de fuentes de trabajo, de carácter formal, permanente y digno, en todo lo posible con un mejor nivel de calificación de los cuadros humanos; que redunde en una mayor generación de ingresos y la elevación del ingreso per cápita, al mismo tiempo que en sus aportes al sistema de pensiones o de jubilación, de manera sustentable. Asimismo, pueden cambiar favorablemente las condiciones de vida, que se generarían potencialmente por una mayor inversión en salud, destacando la atención a la infancia y a otros servicios de salud para la población, en general; tanto como a la inversión en educación, en varios niveles, donde sería particularmente importante la inversión en la educación técnico-humanística tanto en el nivel secundario como en el ámbito de educación permanente y en la formación superior técnica y tecnológica; lo que, igualmente, requeriría de una significativa inversión en bienes de capital y tecnología. Todo ello, por tanto, sólo podría cumplirse a condición de encauzar los recursos disponibles hacia las estrategias más pertinentes o apropiadas para la

consecución de los objetivos de política pública en estos sectores de actividad. Y ello supone que tales sean afrontadas y formuladas como elementos fundamentales de la política institucional y sectorial.

Una presentación más detallada de las consideraciones aquí expuestas se puede encontrar en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación 2016-2020. Las importantes transformaciones demográficas anteladas para los 35 años venideros, tendrán implicaciones en los ámbitos económico y social, y por ende en el sector educativo.

En consecuencia, le corresponde al sector educativo en su más amplia expresión asumir y gestar aquellas áreas de política sectorial que mayor impacto e incidencia logren alcanzar para poder dar respuestas con sentido estratégico, optimizando el aprovechamiento del bono demográfico que se augura para el país.

#### La opción por una educación *en, desde y para* la producción socio comunitaria

Los desafíos de encaminar importantes transformaciones en el ámbito productivo, tienen su fundamento en las perspectivas que se vienen incorporando en la concepción de las políticas públicas sectoriales de desarrollo impulsadas por el Estado Plurinacional, a partir de la Constitución Política del Estado y a continuación a través de las diferentes instancias del Órgano Ejecutivo en distintos niveles, principalmente, y que han sido plasmadas de modo progresivo en las políticas y estrategias reflejadas en los planes de desarrollo económico y social, concepciones que parten de la esencia social y comunitaria que se atribuye a la gestación y gestión de las políticas públicas y estrategias que se definen en todos los ámbitos de actividad de la economía, la sociedad y el Estado, como los rasgos propios de la búsqueda de un distinto horizonte histórico, político, cultural y civilizatorio.

La propuesta de la transformación de la matriz productiva y, de manera consiguiente, de la matriz energética que la primera conlleva, se vinculan con dos ámbitos necesarios e importantes que se expresan en la transformación de estructuras productivas para la agregación de valor y la creación de excedente económico, por una parte; y, por otra, para la generación de fuentes de trabajo productivo y servuctivo permanente, formal y digno, honrado como derecho pero también como espacio de realización humana.

Para impulsar las políticas requeridas, dirigidas a la consecución de estos propósitos, se reconoce la importancia y el papel primordial que puede cumplir la educación y la formación de la población en sus diferentes estamentos marcados desde los preceptos

constitucionales y que se rigen por la Ley de Educación N° 070 y las normas derivadas de ella. Precisamente, uno de los fundamentos de esta disposición legal y las políticas sectoriales que de ella emergen reside, en la articulación de los procesos educativos con los procesos productivos como un notable giro en la orientación de estos ámbitos, dando lugar a la concepción del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo.

La producción como sentido de dirección y espacio de concreción del propósito pedagógico que se busca materializar a través de y en los procesos educativos y formativos deviene de la experiencia y práctica de las comunidades indígenas originarias, que en lo esencial propugnan la integralidad de las actividades insertas en los sistemas de vida, donde las acciones productuales abarcan un vasto espectro de funciones que no sólo se vinculan con la producción de alimentos y de otros bienes utilitarios sino, también, con la mejor administración del interés común y el cuidado de la comunidad en todos sus aspectos. Actividades todas entre las que el aprendizaje o la socialización de las prácticas culturales, propias de toda función pedagógica o educativa, se entremezclan o integran con las actividades productivas y reproductivas de la comunidad, las cuales no pueden manifestarse como aisladas entre sí y, en cambio, se relacionan en el acontecer de la cotidianidad. Estudiando esta conjunción de acciones y funciones en el seno mismo de las comunidades y a la luz de otras consideraciones de orden pedagógico, teórico y práctico, fue como se gestó un complejo modelo pedagógico transformador en el cual convergían los procesos educativos tanto como aquellos productivos o productuales, en general, cuyo epítome se concretó en la obra construida por Avelino Siñani y Elizardo Pérez, en la experiencia de la Escuela-Ayllu de Warisata, epicentro principal desde el que se irradió hacia otras comunidades y, posteriormente, a otras latitudes.

El modelo de una educación *en, desde y para* la producción que se proyecta en la actualidad, parte de una recuperación del modelo y experiencia de Warisata; pero, lo hace desde una comprensión de la realidad presente, que plantea otras condiciones; y se expresa ahora en el Bachillerato Técnico-Humanístico. Esta modalidad tiene lugar principalmente en el Subsistema de Educación Regular, y también se hace extensiva al Subsistema de Educación Alternativa y Especial; en los procesos formativos requeridos por las personas jóvenes y adultas que acceden a la escolaridad mediante la alfabetización y la post-alfabetización, donde asimismo se les posibilita adquirir una formación técnica o productiva como parte del programa de bachillerato ofertado por este último Subsistema. Y en el ámbito de la Educación Permanente, se está incursionando en la formación técnica o la capacitación de personas y las asociaciones de productores o comunidades productivas con miras a iniciar nuevos emprendimientos o actividades de carácter productivo o servuctivo, o también para consolidar los existentes, dotándoles, además, en ambos casos, de las herramientas que les permitan

mejorar sus técnicas productivas como tales, junto a otras técnicas relacionadas con la organización, administración y formación de liderazgo en la convicción de promover e impulsar la recuperación del sentido comunitario en sus actividades de producción.

En ese mismo ámbito también se ha proyectado una función de importancia en el intento de una revalorización de los conocimientos empíricos y destrezas adquiridas en la cotidianidad del trabajo o mediante la experiencia laboral lograda en distintas ramas de actividad productiva y servuctiva, que han dado lugar al reconocimiento y certificación de competencias en beneficio de diferentes gremios o asociaciones, de manera que sus capacidades sean acreditadas o mejor valoradas, que les habilita a más y mejores oportunidades de incursión o consolidación en el mercado laboral en sus campos de competencia. El Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias cumple en este orden una importante y significativa tarea, respaldando dichos propósitos.

Todo ello permite visualizar los avances alcanzados hasta el presente, empero a la vez convoca a pensar en las nuevas posibilidades u oportunidades que se abren para encaminar una educación que tenga significación e impacto en el ámbito de la producción, conforme a las necesidades del presente y de cara a las oportunidades que se perfilan o vislumbran para el futuro. Entre las políticas y estrategias que se requieren para su despliegue y aprovechamiento –como en el caso que sugiere ahora la transición demográfica, ya en curso en el país- las correspondientes al sector educativo, particularmente aquellas que se relacionan con la esfera productiva, son una condición necesaria para materializarlas.

### Consideraciones sobre la soberanía científica y tecnológica con identidad propia

Los avances y cambios permanentes que se producen en el vasto y complejo ámbito de la ciencia y la tecnología influyen en la vida de las colectividades humanas, a nivel global y de los países y de maneras insospechadas, y en las personas o comunidades locales, en términos particulares; sobre los cuales importa trazar rumbos o líneas de acción que hagan posible lograr su mejor aprovechamiento en beneficio de la sociedad, las comunidades, los pueblos, los *sujetos*, la economía o la producción y el consumo, la cultura o la educación, la naturaleza o el medio ambiente, por citar algunas esferas macro y micro sobre las que las actividades suscitadas por ellas se traslucen a su vez en otros efectos o consecuencias.

El intento de análisis de los posibles rumbos o sentidos de su transformación o avance, complejos e inciertos, requiere a su vez el trazado de líneas de acción flexible y adaptativa, con algún grado de previsibilidad requerido para perfilar el carácter de los

desafíos que se le plantean a un país o al Estado y la sociedad, en su conjunto. En ese contexto, Bolivia se sitúa como un país altamente dependiente de la tecnología industrial aplicada en diferentes ramas de actividad productiva y servuctiva, y generada en otras latitudes; empero, su incorporación en los procesos internos, que luego le permitan su acceso a los circuitos externos, debe ser selectiva o adaptarse de manera de obtener respuestas viables frente a las demandas de los sectores de producción concernidos con su problemática, en los campos que se considera pertinentes, a diferentes niveles, en sus organizaciones o instancias específicas. En todo caso, en un horizonte de largo plazo se aspira a que el país pueda acceder a los beneficios de la ciencia y la tecnología con un sentido de soberanía es decir, con cierta independencia o sin someterse a imposiciones exógenas a su mejor interés, con ciertos grados de *inter-in-dependencia* (R. Pannikar), que alude a la posibilidad de interactuar o de mediar todo proceso de transferencia o adquisición de tecnología con algún criterio válido o real de intercambio o de complementariedad.

Y ello replantea nuevamente la necesidad de proponer otros alcances a la recuperación de saberes, conocimientos y prácticas que contribuyan a crear condiciones que posibiliten alcanzar los niveles de desarrollo interc Científico mediante la conjunción de esfuerzos de la comunidad científica y tecnológica del país, así como las condiciones de diálogo intercultural para la complementariedad de los campos de saber y conocimiento de las naciones y pueblos indígena originarios con los conocimientos científicos y tecnológicos universales.

En este orden, el trabajo debe plantearse principalmente en términos de los desafíos de transformación de la matriz productiva y, de modo sincrónico, también, de la matriz energética; y acatando los mandatos constitucionales, que constituyen una apertura significativa en la asunción de políticas públicas, debe impulsarse la recuperación y revalorización de los saberes y conocimientos ancestrales para promover y llevar adelante el diálogo e intercambio intercultural entre aquellos y el conocimiento universal, proyectándolos a nivel mundial.

Y no menos importante, también, comprende la gestión de los procesos de formación profesional y post-gradual, particularmente relacionados con el desarrollo científico y tecnológico, puesto que el factor clave de la búsqueda de soberanía científica y tecnológica reside en la posibilidad de constituir una masa crítica de investigadores, científicos y tecnólogos; tanto como de construir la plataforma de investigación y desarrollo que pueda instalarse en el seno de las entidades académicas tanto como en las empresas estratégicas productivas y servuctivas del país, en los ámbitos público y privado.

En este sentido, el rango de oportunidades abiertas para captar con beneficio la contribución de la ciencia y la tecnología, en rigor, prefigura una vasta y compleja red de funciones y acciones que requiere de una mejor disposición de los sectores y actores en juego, que puede ganar mucho en la medida en que se logre armonizar propuestas de política y estrategias. El razonamiento detrás del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación, comprende o asume implícitamente que existen, potencialmente al menos, la posibilidad y la necesidad de indagar y hacer visibles las nuevas relaciones y articulaciones con miras a la materialización de nuevos logros en los planos esbozados y para el desarrollo de las redes de investigación y, principal o ulteriormente, del Sistema Boliviano de Ciencia y Tecnología. En el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología se han propuesto importantes líneas de estrategia que en todo caso deben ser ratificadas o puestas a punto en el tiempo; y ello constituye un reto magnífico para el conjunto de la esfera institucional que rodea al Ministerio de Educación y el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, e involucra a distintos sectores y actores gubernamentales o institucionales, empresariales, académicos y sociales; y, en general, a las ciudadanas y los ciudadanos del país.

Se contempla de un modo fundamental la necesidad de promover las condiciones y salvaguardias para la mitigación ambiental total, o al menos una progresiva atenuación de los impactos de las actividades extractivas en diversos campos, toda vez que no es posible poner freno a su expansión al presente; y, por otra parte, de modo primordial se apunta a la posibilidad de encaminar políticas y acciones dirigidas al autoabastecimiento de alimentos sanos, seguros u orgánicos, y producidos sobre bases sustentables y armónicas con los ciclos de la Madre Tierra, con soberanía, lo que implica una seria consideración de los sistemas y procesos, todavía prevalecientes en la esfera productiva, tendiendo hacia su gradual superación a través de técnicas y tecnologías que permitan o afiancen la resiliencia, la retroalimentación o el reciclaje, el equilibrio de los ecosistemas y el uso ecoeficiente de energías, en lo posible renovables y limpias, hacia cuyo desarrollo deben encaminarse los procesos educativos y formativos.

Por ello, puede comprenderse que dichas situaciones, a la vez, guardan relación con la necesidad de promover la creación de capacidades y destrezas o conocimientos acordes con esas líneas entre los actores productivos y culturales, con miras a su plena utilización y aprovechamiento; en otras palabras, en el loable intento de una transformación de la matriz productiva tiene que formarse e integrarse el talento creador humano y su papel como vehículo de cambio; y, por lo mismo, de su incorporación y permanencia en los procesos de producción y de trabajo de manera insoslayable e inexcusable, que, asimismo, sean propiciadores de la mayor y mejor generación de fuentes de trabajo que sea posible alcanzar para la población residente

en las áreas urbana y rural del país, que permitan afrontar o encarar el desempleo estructural, la marginación y la informalidad, y contribuyan a la realización o la restitución del derecho a un trabajo digno, pertinente, formal y sustentable para las bolivianas y los bolivianos. Es un desafío que debe afrontarse en adelante, y no admite tiempo que perder.

### Las vertientes de la intraculturalidad e interculturalidad y el plurilingüismo

La creación del Estado Plurinacional de Bolivia, en los albores del siglo XXI, constituye uno de los hitos fundamentales en la historia del país, por cuanto mediante la concepción de un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, se ha producido uno de los modelos políticos e históricos, sociales y culturales más complejos, novedosos e integrales en la región; y, por ello mismo, se ha convertido en una vertiente de transformación que se funda en el pluralismo, y se viene desplegando en sus sentidos político, económico, jurídico, cultural y lingüístico en el país, como lo establece precisamente la Constitución Política del Estado en su Artículo I.

Concierne a todas y a todos el seguir impulsando las políticas de desarrollo intracultural e intercultural, con miras a una profunda revalorización y rescate de las lenguas, culturas saberes y conocimientos de las naciones y los pueblos indígena originarios, y afroboliviano, que se sitúan a la base de las políticas de descolonización, inclusión e integración y proyección. No obstante, corresponde a los actores directos enarbolar y materializar dichas políticas, desplegando los recursos y capacidades instalados o posibles de alcanzar en las entidades e instancias institucionales creadas por el Instituto Plurinacional de Estudio de las Lenguas y Culturas (IPELC). Ellas son los Institutos de Lenguas y Culturas para cada una y uno de ellos, cuyas actividades han contribuido a la investigación sobre las lenguas nativas y culturas en todas sus manifestaciones, tanto como para los diseños curriculares requeridos y la producción de materiales de estudio.

Asimismo, se torna importante incorporar el trabajo de las Universidades Indígenas Bolivianas en estos procesos, cuyo funcionamiento ha estado abocado a la formación profesional convencional, y todavía se espera sus aportes y respaldo a la construcción del Estado Plurinacional, principalmente en términos de la transformación de procesos formativos e investigativos dirigidos a la recuperación, sistematización, revalorización y proyección de los principios y valores éticos y morales, de los saberes, conocimientos y cosmovisiones, en las diversas dimensiones de la vida y los sistemas de vida humana y natural, y sobre las lenguas y culturas.

En rigor, se puede decir que una gran mayoría de las lenguas indígena originarias se encuentran en peligro de extinción, real y constatable; por ello desde el Ministerio de Educación, a través del IPELC y los Institutos de Lenguas y Culturas de las NyPIOs, se han empezado a implementar los denominados nidos lingüísticos en distintos pueblos y lugares que conforman su espacio territorial cultural y natural. La urgencia e importancia de realizar acciones en este marco resulta insoslayable.

De igual manera es vital el desarrollo de las lenguas indígena originarias, y una de cuyas estrategias para ello consiste en la textuación (o, mejor, textualización) de su paisaje lingüístico en las lenguas correspondientes; es decir la identificación de relaciones lingüísticas de los objetos, lugares, acontecimientos, las prácticas y modos o las modalidades, propios de las culturas de cada NyPIOC. Junto con lo anterior, otro de los objetivos de política conexos buscados tiene relación con la intención de recuperar, normalizar, revitalizar y elaborar las estrategias metodológicas para el uso y desarrollo de las lenguas originarias.

Desde la intervención educativa, uno de los primeros pasos en ese orden tiene que ver con el objetivo de garantizar una educación cultural y lingüísticamente pertinente, a través de la construcción de los Currículos Regionalizados dirigidos a las naciones y pueblos en sus jurisdicciones territoriales propios, buscando responder a sus derechos individuales y colectivos a recibir una educación con pertinencia cultural territorial y lingüística, como aspecto intrínseco de una educación de calidad y descolonizadora. Diseñados en cada caso para interpretar y reflejar de manera significativa y profunda la identidad propia de la población perteneciente al espacio cultural regional al que está dirigido, aquel se expresa como un conjunto organizado de objetivos, contenidos, planes y programas, orientaciones metodológicas y evaluativas, destacando la complementariedad y armonía con el Currículo Base. El Viceministerio de Educación Regular, a través de la Dirección General de Educación Primaria, en coordinación con la UPIIP y la CNC-CEPOS, generó una metodología para la incorporación del Currículo Regionalizado armonizado al Currículo Base, en niveles de Plan Anual Bimestralizado y Plan de Desarrollo Curricular que se están aplicando procesualmente, tanto para su concreción en aula como en los procesos de planificación. Igualmente acontece con el uso de las lenguas originarias como proceso de comunicación, como de desarrollo pedagógico.

También se produjo un aporte y esfuerzo de varias instancias para la realización del Postgrado y Diplomados en Lenguas Indígena Originarias y en Gestión Institucional de Educación Intracultural Intercultural y Plurilingüe, dirigidos a las maestras y los maestros hablantes que ya cuentan con el manejo oral y escrito de las lenguas originarias.



### Relaciones de equilibrio y armonía con la Madre Tierra

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen una connotación intrínseca fundamental en tanto llevan a pensar en las diversas condiciones que a nivel global deben perseguirse bajo el concepto de sostenibilidad, o sustentabilidad, como se ha internalizado esta dimensión de la vida en la contemporaneidad y por extensión, en el conjunto de los Sistemas de Vida, señalando un balance en las relaciones entre las colectividades humanas y su entorno natural o medio ambiente creado, de una parte; y, de otra, una visión crítica respecto de las situaciones de crisis por las que atraviesa el planeta, registradas en los ámbitos de la degradación de la Naturaleza, de la contaminación ambiental y, tal vez, de manera más dramática por el peligro subyacente que ello entraña para la vida de la humanidad y de la propia Naturaleza, la crisis generada por el calentamiento global y manifiesta en el cambio climático y todas sus secuelas y consecuencias, que atentan fundamentalmente contra los ciclos hidrológicos del planeta y afectan directamente a la producción de alimentos, y con ello al desequilibrio de la flora y la fauna.

El hablar de la *Madre Tierra* remite a una concepción más plena de sentido; pues, más allá del discurso simbólico o metafórico, que también aquella encierra, debe ser explicitada en estos términos –bien sea por abordaje epistemológico o por consistencia metodológica, o ambos, por los que debe ser significada y comprendida-, por su directa relación con el horizonte cultural y civilizatorio que entraña *el Vivir Bien*.

Más allá de toda imagen poética, la condición de mantenimiento y salvaguardia de unas relaciones de respeto, armonía y equilibrio con la Madre Tierra, esta se nutre de una concepción cabal de la Naturaleza como un ser vivo, como se la concibe entre los pueblos indígenas y originarios, en distintas latitudes del mundo y de la región, es decir, como un Sujeto -y no así como un Objeto, como es apropiado por las ciencias y la modernidad, y que como tal se lo asume como una cosa, una materia prima o una fuente inagotable de recursos y por lo tanto es susceptible de explotación, degradación, devastación, extinción o exhaustión-; un concepto que, expandido en su significación, asume la condición de ser un Sujeto de Derechos, que la Humanidad en ejercicio de sus propios derechos debe precautelar y honrar respetando así los Derechos de la Madre Tierra.

En consecuencia, las relaciones que los seres humanos o las colectividades humanas establecen con el conjunto de los ecosistemas o biosistemas, en los que transcurre su existencia y convivencia, debieran propender a un máximo de equilibrio y armonía; y, a su vez, se debiera realimentar, devolver o retribuir y contribuir a precautelar en todas

las acciones e intervenciones humanas sobre los mismos, para lo cual los sujetos debieran indagar, conocer y administrar sus ciclos y energías, lo que presupone la transformación de los patrones y modelos de producción y consumo, Y, ulteriormente, en y desde una concepción integral y holística transformadora, buscar superar los marcos disciplinarios y fragmentarios del saber o el conocimiento, hacia la cual debieran encaminarse los procesos educativos y formativos, tales que pudieran emerger en y desde la percepción y la experiencia de los Sujetos en su propia historicidad, en sus tiempos y espacios de culturalidad.

Cuando dichos procesos, así explicitados desde la ciencia moderna dominante, y que ella misma ha contribuido a concebir, cuyos rasgos a su vez han quedado trasuntados en la tecnología, se consolidan o naturalizan; o cuando ambas áreas siguen siendo impulsadas por o enmarcadas bajo una “ideología del progreso infinito” y más todavía, cuando ellas particularmente son desviadas de la objetividad o de todo vestigio de neutralidad, que les son usualmente atribuidas, toda vez que abordan las problemáticas en torno de las crisis globales ya referidas; y, en último análisis, cuando prevalece aquella concepción de la naturaleza fundada en su consideración como un mero objeto, como reservorio inagotable o proveedor *ad infinitum* de recursos y materias primas, sin límites de magnitud o alcance, es cuando todos ellos deben ponerse en suspenso o bajo cuestionamiento, hasta tanto no se demuestre que sus beneficios supuestos para la vida humana en sociedad o comunidad no signifiquen la muerte de la Madre Tierra.

Esto sitúa a la educación, entendida como una práctica social comunitaria intrínsecamente referida a la pervivencia de las colectividades y personas humanas, y del planeta en el que la Humanidad transcurre, como la fuerza motriz y el vehículo propiamente, a través de los cuales pueden revertirse las tendencias o provocarse las transformaciones posibles, relevantes y necesarias en las subjetividades humanas personales y colectivas, y asumir el desafío crítico de colocarse en su contexto de modo de cuidar por el devenir de la Madre Tierra, sus ciclos, su historia, su cultura y sus vínculos con el Cosmos; en suma, situarse ante su presente y actuar con conocimiento y sabiduría, con plena responsabilidad y compromiso por todo lo que está en juego: ni más ni menos que la Vida del Planeta y de la Humanidad.

### Sectorialidad ampliada: La Relación con los Niveles Descentralizado y Autónomico

Como componente del Órgano Ejecutivo y actuando en representación del nivel central, el Ministerio de Educación, en su condición de Entidad cabeza de sector, debe proyectar, establecer y mantener relaciones permanentes con los niveles descentralizado y autónomico; y, a tal efecto, proponer, coordinar y realimentar las mismas con miras a la materialización de los principios, fines y objetivos de las políticas

sectoriales, dando cumplimiento a las atribuciones y competencias que le han sido conferidas. En este contexto, entre las condiciones que el Ministerio de Educación debe afrontar y resolver en el plano institucional puede señalarse la referida a la relativa distancia y la frágil mediación existente en las relaciones que debiera establecer y mantener o, mejor, acrecentar, con las entidades y actores sectoriales y territoriales que intervienen en el sector educativo, en su conjunto; lo que conlleva la necesidad de una rearticulación de esfuerzos, capacidades y recursos que puedan hacer posible no sólo reconstituir, sino desarrollar y afianzar dichas relaciones.

Dichas relaciones deben ser necesariamente reconstituidas y reconstruidas a partir de nuevas consideraciones y varios factores que inciden en su naturaleza y dinámica; toda vez que durante el ciclo histórico precedente a la creación del Estado Plurinacional, el ordenamiento del aparato estatal había respondido a una serie de propuestas que implicaban drásticas medidas de reducción de las funciones de conducción e intervención del Estado en la economía, limitándolas a las acciones de regulación y fiscalización.

Por ello, al dejar de lado la intervención del Estado en los asuntos cruciales de la vida económica, social y política, fundamentalmente en los ámbitos de la producción y la distribución de bienes y servicios y del ingreso, se sometía al conjunto de los sectores y los actores involucrados o concernidos a las fuerzas del libre mercado; lo cual implicaba, a su vez, que entre otras funciones y procesos propios de la gestión institucional, la planificación dejaba de ser considerada como un instrumento clave de gestión relacionado con la formulación y decisión de políticas económicas y sociales, o bien se la realizaba como un aspecto formal que debía cumplirse más que con el propósito de priorizar acciones e intervenciones, y menos con una intención de buscar una transformación de las estructuras sociales y económicas, como las de producción o de consumo, o las estructuras políticas, que buscaran el afianzamiento de la democracia, a través de la promoción de la participación o de creación de esquemas y mecanismos que permitiesen captar las aspiraciones de la gente, o de ejercer el control social.

Para ello, será menester incorporar en la gestión política del Estado esquemas institucionales que se articulen con las políticas de bienestar, de la defensa de los derechos humanos, laborales y derechos de la Madre Tierra, por una parte; y que, por otra, puedan introducirse elementos específicos acerca de las modalidades administrativas para poder llevarlas a efecto, buscando superar varios de los problemas y desajustes que emergieron con la descentralización de las funciones y el traspaso de atribuciones del gobierno central hacia los gobiernos subnacionales; e, igualmente, por la conducción de esquemas y mecanismos de autonomización en los departamentos, y

aún en las regiones, todo lo cual en la práctica ha implicado una desarticulación del papel ejecutivo, coordinador, técnico y operativo del Estado. En consecuencia, el trabajo que pueda desplegarse desde ambos lados de la relación interinstitucional, los niveles central y descentralizado, y las relaciones, con la nueva administración autonómica, jugará un papel importante en la revinculación y coordinación de sus responsabilidades en los campos de actuación reconocidos como aspectos propios de su institucionalidad, de acuerdo a ley. Y esto es lo que viene a formar parte del propósito de proyectar y concretar una nueva *sectorialidad*.

En el caso del Sector Educativo, el trance coyuntural suscitado por la política de descentralización en los períodos precedentes al actual proceso de cambio -cuando los Servicios Departamentales de Educación (SEDUCA) constituían los brazos de la gestión sectorial en sus jurisdicciones territoriales, actuando bajo la dependencia de las Prefecturas Departamentales-, produjo ciertas modalidades de comportamiento, que hoy deben reconstituirse; más aún, por haber adquirido aquellos el carácter de Direcciones Departamentales de Educación, esta vez bajo la tuición del Ministerio de Educación. Ello ha motivado en esta Entidad la necesidad de retomar el monitoreo, la evaluación y el control de la política y la gestión sectorial, que le permitirá nuevos avances graduales en la construcción de una nueva *institucionalidad* en el sector. Lo propio corresponde señalar con respecto a las restantes entidades descentralizadas; algunas de las cuales son nuevas en la estructura organizacional del Ministerio de Educación, ya sea porque son de nueva creación, como las UNIBOL, u otras que han sido incorporadas bajo su dependencia, como el Conservatorio Nacional de Música y otras relacionadas con el ámbito artístico y científico, con las cuales le ha sido particularmente complicado coordinar o encaminar su acción dentro los marcos de la nueva política sectorial. Y este es aún un proceso que se halla en curso de desarrollo interinstitucional.

Con la formulación del primer Plan General de Desarrollo Económico y Social “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Equitativa”, se reasumió la función protagónica del Estado en la economía y la política con proyección social comunitaria, acorde con la nueva concepción del Estado Plurinacional. Empero, tuvieron que pasar varios años para poder abordar la problemática de la planificación que dichas concepciones y perspectivas exigían para la conducción de las políticas de Estado de modo que tales pudieran ser llevadas a efecto a plenitud.

Con la incorporación de una nueva dimensión a la institucionalidad del Estado, mediante el nuevo proceso de autonomización de los departamentos y regiones, se reabren múltiples perspectivas para la gestión sectorial e intersectorial, esta vez consideradas en los planos territorial e inter-espacial, añadiendo más variables a la ya

compleja situación planteada por el retorno del Estado a las funciones de planificación y gestión de las políticas públicas; lo que no deja de ser complejo o ambiguo e incierto, en más de un caso, porque deberán ser armonizados otros ángulos u horizontes distintos, emergentes y convencionales o preexistentes en las regiones y las actividades económicas, sociales y culturales, o bien porque las bases de su producción y reproducción están lejos aún de haberse establecido.

El PSDI-E y ahora el PEI, perfilan las nuevas líneas de acción e intervención, pero a la vez conforman los marcos de actuación en cuyo contexto se requiere de nuevos modos de articular los instrumentos de gestión y procesos y estructuras institucionales y sectoriales, que hagan posible, primero, afianzar el rol y la presencia de esta Cartera de Estado en todos los ámbitos relacionados con la educación y la formación, que por ley le corresponde dirigir, supervisar y desarrollar; y, segundo, amplificar los resultados e impactos de ese accionar en todos los confines del país, contando con el concurso de las Entidades sectoriales del nivel descentralizado y las Entidades territoriales del nivel autonómico.

El Ministerio de Educación tiene ante sí esas asignaturas pendientes de desarrollo y concreción, en un proceso que es y será siempre complejo, cambiante y abierto, y que demandará de esfuerzos permanentes y recursos reproductibles o aprovechables que posibiliten el logro de metas y resultados, pero a la vez genere nuevas perspectivas y determine nuevas aproximaciones y soluciones frente a los nuevos retos y desafíos emergentes de la realidad.

#### 4.6 Definiciones de la Misión y Visión institucional

De acuerdo con lo señalado en secciones precedentes y tomando en cuenta las consideraciones hechas sobre el nuevo contexto que se presenta, e intentando a la vez recuperar el sentido de los términos o conceptos anteriormente establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2010-2015 de la entidad Cabeza de Sector; y, asimismo, dado que se busca la continuidad de sus propósitos fundamentales, puede postularse la redefinición de los elementos de la Misión y la Visión, en los siguientes términos:

##### Misión:

***“Diseñar, implementar y ejecutar políticas, estrategias educativas inclusivas, equitativas, intraculturales, interculturales, plurilingües, científicas, técnico - tecnológicas, de calidad, con participación social desde el ámbito territorial, comunitario productivo y descolonizador a través del Sistema Educativo Plurinacional”.***

Visión:

***“El Ministerio de Educación garantiza una educación productiva comunitaria y de calidad para todas y todos, con pertinencia sociocultural, contribuyendo a la construcción de una sociedad justa, en equilibrio y relación armónica con la naturaleza que sustenta el desarrollo plurinacional para el Vivir Bien, como una entidad modelo de gestión participativa y transparente”.***

## V. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

### Elementos de Política de la gestión institucional para el desarrollo sectorial

Las políticas sectoriales e institucionales que se suscitan como base de la formulación de planes de desarrollo sectorial integral, como en el caso del PSDI-E, en vigencia, en cuyo contexto se inscriben los planes estratégicos institucionales, cual es el caso del presente PEI, requieren de una exposición apropiada que permita la comprensión de sus contenidos y alcances, de modo que puedan establecerse las relaciones que sea conveniente para construir la propuesta de desarrollo o proyectar su implementación.

El Pla Estratégico Institucional (PEI) se ha construido considerando un amplio espectro de políticas sectoriales e institucionales, todas contempladas en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI-E) que reflejan aspectos de diversa índole, donde destacan principalmente aquellos de orden político y social, estratégico (general e integral), pedagógico, administrativo e institucional, democrático y participativo, y los de orden intersectorial e interinstitucional, que concurren a su implementación y convergen en el propósito de alcanzar los objetivos propuestos para su desarrollo y de esa manera contribuir a la consecución de las metas y resultados del PSDI-E y del PDES, que a su vez están proyectados hacia el logro de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

### ***Lineamientos de orden político y social***

En el orden político y social destaca la concepción filosófica o el sentido social que subyace a toda decisión de formular políticas públicas o de Estado, o en un ámbito sectorial que se considera parte del mismo, desde un ángulo ideológico-político o doctrinario de gobierno; y a partir de su definición desarrolla una capacidad de gestión acorde con ellas, y en el caso de una entidad cabeza de sector, se torna en capacidad de gestión estratégica sectorial e intervención institucional. La gestión e intervención que el Ministerio de Educación ha llegado a desplegar y cumplir hasta el presente, ha dado muestras fehacientes de su capacidad de dar respuestas al mandato de los movimientos y las organizaciones sociales o comunitarias, pueblos indígena originario campesinos y de la sociedad civil, en su conjunto; enmarcado en los preceptos de la

CPE y los postulados establecidos en la Agenda 2025 y el PDES. Y, asimismo, aquella establece las bases sobre las que puede proyectar dicha gestión hacia adelante, ante las demandas, necesidades y expectativas de los distintos sectores de la población y que se va perfilando en la política sectorial e institucional actual, tanto en el PSDI-E como en el presente PEI, para continuar desarrollando y consolidando aquellos aspectos cruciales de la Ley N° 070 de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, que encuentran sus fundamentos en los criterios metodológicos de la descolonización y *el Vivir Bien*, que demarcan su espacio de actuación en la concreción de los elementos pedagógicos.

Uno de los mandatos principales en el contexto social y político es y ha sido el reposicionamiento de la presencia del Estado en los ámbitos de la acción económica, social, política y cultural del país; y más específicamente en el ámbito de la educación y la formación, impulsando la articulación de los procesos educativos y formativos a los requerimientos del proceso de cambio por el que atraviesa el país, que está contenido en la noción de la *Revolución Democrática y Cultural*.

En este contexto, después de haberse propugnado la puesta en vigencia y gestión inicial del nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, ahora se torna importante lograr su plena consolidación en búsqueda de una Educación para el Vivir Bien, concepción inscrita en el horizonte del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación (PSDI-E). Los lineamientos de este proyecto educativo se ven reforzados en su perspectiva por su convergencia con las visiones de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, expresadas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el Bien Común de la Humanidad, entre los cuales está considerado específicamente el Objetivo 4, referido a la Educación; que constituye una ventana para el despliegue de políticas institucionales y sectoriales, a mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva de la gestión del nuevo modelo educativo que postula una Educación en la vida, desde la vida y para la vida, en suma una Educación para el Vivir Bien, queda marcado un propósito institucional fundamental, que entraña la posibilidad de alcanzar precisamente una gestión institucional de calidad, que constituye, a la misma vez, una de las condiciones de sustento y acompañamiento a la calidad de la gestión educativa, contribuyendo de tal modo al logro de la calidad de los procesos educativos; y, ulteriormente, puede ser productiva de una educación de calidad, que ha de buscarse como finalidad última del Sistema Educativo Plurinacional, tanto en el ámbito público como privado, así como en las áreas rural y urbana del país.

### ***Lineamientos de orden estratégico (o de los núcleos problemáticos)***

En el orden estratégico se vislumbran los principios o fundamentos sobre los cuales se formulan las políticas institucionales orientadas hacia los núcleos problemáticos del desarrollo sectorial y de las estrategias requeridas, que proceden de una valoración o evaluación comparativa de la situación actual respecto de unas condiciones previas o de experiencias obtenidas en períodos precedentes, y su diagnóstico; que, puestas en perspectiva o sometidas al análisis contextual -lo que en el caso del sector educativo, dimana de aquellos elementos conceptuales y sentidos de dirección fundamentales expresados en las bases, objetivos y fines de la Ley N° 070 de la Educación-, permite una mirada crítica, creativa y reconstructiva sobre las posibles o necesarias vías de cambio y transformación en sus esferas de acción, en un horizonte de mediano plazo.

En ese contexto se ha arribado a la definición de las *líneas de acción estratégica* (o las Estrategias integrales) gestadas en el proceso de planificación sectorial, y por tanto introducidas en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación para el Vivir Bien (PSDI-E) 2016-2020. En este plan se configura así el marco estratégico pertinente para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), que tiene entre sus alcances principales la definición o el establecimiento de las *líneas de intervención*, como los elementos propios de la gestión institucional a desarrollar; precisamente dispuestos para la implementación de las acciones estratégicas consideradas en el PSDI-E.

Ese marco estratégico comprende y conlleva la ejecución de Programas, Proyectos y Actividades Recurrentes u otras que proveen el sustento para ambos planes y contribuyen al logro de Resultados y Metas consignados en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020, hacia los que convergen las *líneas de acción estratégica* (PSDI-E) y las *líneas de intervención* (PEI). En este sentido, el marco estratégico comprende y corresponde a las dos grandes líneas definidas en la Metas N° 3 y N°4 del PDES para el Sector Educativo.

### ***Lineamientos de orden pedagógico***

El sentido clave que destaca a partir de lo dicho en líneas precedentes reside en el aporte de los elementos pedagógicos que ha supuesto la incorporación de programas, proyectos y actividades que han confluído en la implantación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, mostrando la disposición política e innovadora de los actores institucionales por abordar todos los espacios posibles de atención educativa en función de los requerimientos definidos por dicho modelo, o como respuesta frente a las demandas emergentes de los sectores de la población, incluyendo a los grupos en condición de desventaja social, de naturaleza diversa; que por distintas circunstancias en el pasado nunca fueron atendidas o no revestían un carácter prioritario para los



diseñadores o conductores de la política sectorial. Ese intento de abordaje converge o se traduce ahora en los diseños curriculares para los diferentes ámbitos del SEP.

Un caso concreto de desarrollo y aplicación que cabe destacar en esta ampliación de la atención educativa -y más allá de la ampliación de la oferta, por cuanto alcanza una connotación cualitativamente distinta como propuesta pedagógica transformadora-, es la implementación generalizada de los Proyectos Socio Productivos (PSP), gestados como estrategia metodológica propia de enseñanza-aprendizaje, e impulsada por la política sectorial y diseñada en el marco del Currículo Base del SEP y el nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo. En efecto, los PSP afianzan los nuevos tipos de relación buscados, principalmente, la relación de la escuela con la comunidad; de la educación con la producción y, asimismo, la relación de la teoría con la práctica, puesto que demandan la activa participación de las y los estudiantes, de maestras y maestros, de padres y madres de familia, y de la comunidad educativa o de las organizaciones sociales o comunitarias, en general; y que, fundamentalmente, reflejan la concepción integral y holística incorporada en los procesos educativos. Asimismo, cabe señalar la introducción, aún en fase preparatoria, de las metodologías de investigación como herramientas pedagógicas en los procesos de educación regular, que apuntan a una construcción de ese espíritu indagador, crítico y constructivo que se busca, en los ámbitos del conocimiento y los saberes propios, y de las ciencias y la tecnología.

Es en estos marcos de orientación de las políticas, que deben ser vistos de manera inter-relacionada e integral, donde se pueden completar las grandes líneas de política o estrategia sectorial, tal y como se han considerado en el PSDI-E, y que demarcan el contexto ineludible para su ejecución, o la intervención institucional a través del PEI. Estas grandes líneas de política son las siguientes:

### **Políticas orientadas a la consecución del Acceso Universal a la Educación:**

Las nuevas condiciones de pertinencia, equidad y equiparación de oportunidades entendidas como los elementos propositivos más destacables o distintivos de la política sectorial, además de los enfoques convencionales, referidos a la consecución de los resultados de la Meta N° 3 del PDES, han constituido el fundamento de los elementos estratégicos que se han venido promoviendo en función del logro del acceso universal a la educación.

Ello ha conducido al Ministerio de Educación a postular y generar los programas y proyectos orientados a la ampliación de la oferta educativa, y en general para la acción sectorial e institucional, como un todo, sobre la plataforma de un marco estratégico y de

acciones estratégicas definidas en ese contexto, que a su vez son el sustento de los fundamentos, contenidos y alcances del PSDI-E.

***Elementos de la Estrategia N° 1: Promoción del acceso universal a la educación y a lo largo de la vida***

Muchas de las acciones establecidas durante el pasado quinquenio, deben continuar en los diferentes ámbitos de la atención educativa que ahora están encuadrados en la Estrategia N°1, que se enuncia como sigue:

*“Promover el acceso universal, permanencia y conclusión en una educación para todos a lo largo de la vida con pertinencia, equidad y equiparación de oportunidades.”*

En efecto, corresponde en adelante impulsar una actuación que permita consolidarlas e incluso ampliarlas en su alcance y cobertura; lo que implica mantener varias líneas de acción e incursionar en otras, que auguren su materialización.

Entre ellas destacan las siguientes: i) las Escuelas de Frontera, Liberadoras y de Riberas de Río, en actual curso, para atender a las poblaciones escolares aisladas o de difícil acceso y privadas del servicio; ii) la Atención Modular Multigrado en Educación Secundaria Comunitaria Productiva –que si bien fue iniciada con una fase preliminar, contiene en sí la perspectiva de constituirse en actividad recurrente o programa, como una modalidad de atención que permitirá llevar la educación a los sectores donde se plantean serias limitaciones para su desenvolvimiento; iii) la atención a niñas, niños y adolescentes trabajadores (NNATs), que responde a la preocupación permanente por brindar apoyo pedagógico y la atención pertinente a sectores que, como en este caso, no resultan visibilizados, iv) los Centros de Apoyo Integral Pedagógico (CAIPs), para proveer atención a hijos e hijas de las personas privadas de libertad, que viven en recintos penitenciarios del país; v) las Aulas Pedagógicas en centros hospitalarios, bajo un concepto similar al caso anterior, concebidos para el reforzamiento correspondiente a los estudiantes internadas/os o convalecientes; y dentro el mismo esquema de ampliación de la oferta sectorial, se ha puesto en marcha: vi) la atención a niñas y niños de 0 a 3 años en el nivel de la educación inicial en familia comunitaria no escolarizada, que constituye una de las nuevas acciones de intervención institucional, a la que se atribuye un importante valor en el proceso educativo.

Se suma a ello la apertura y continuidad de vii) los programas de Alfabetización y Post-alfabetización, de un impacto social y político notable, a los que se acompaña el fomento de la lectura, mediante la instauración de bibliotecas comunitarias a través de las campañas “Bolivia Lee” en todo el país, dirigidos a personas jóvenes y adultas que no accedieron antes a procesos educativos, y que ahora tiene ante sí la posibilidad de

adquirir, además, conocimientos y capacidades, a lo largo de la vida, a través de los programas de formación técnica y tecnológica en ramas productivas, en este caso, bajo los esquemas de la educación alternativa y permanente.

De otra parte, también se han venido impulsando: viii) los programas de educación dirigida a los segmentos de las personas con discapacidad, o la implementación del programa de educación socio comunitaria en casa, para personas con discapacidad grave y muy grave; y la producción de materiales educativos pertinentes y adaptados para los estudiantes con discapacidades distintas; así como programas para personas con dificultades de aprendizaje, o talento extraordinario, incluyendo los programas de detección y atención requeridos, mediante los cuales se intenta materializan procesos educativos inclusivos, equitativos, pertinentes, oportunos junto con la equiparación de condiciones. Por ello, la educación inclusiva, igualmente viene promoviendo la apertura hacia la intersectorialidad (e intersdisciplinariedad) y se propone la atención de personas con discapacidad, dificultades de aprendizaje y con talento extraordinario, en centros especializados (denominados Centros Integrales Multisectoriales), en todos los Departamentos, con esas capacidades institucionales integrales y multisectoriales, contemplando el apoyo de servicios de salud, servicios sociales, psicología y otros.

Entre otros aspectos de la política sectorial que resaltan en este mismo ámbito por ser de igual importancia y apoyo como ix) el mejoramiento de las condiciones generales (de infraestructura y normas de construcción atendiendo necesidades de personas con discapacidad, equipamiento, recursos humanos capacitados, material educativo y otros) para favorecer el ejercicio del derecho a la educación inclusiva; siendo uno de sus aportes más destacables: x) la creación de un centro de investigación y difusión de la lengua de señas boliviana, que está concebida como una entidad clave para la recuperación y desarrollo de esta lengua con un sello propio, en beneficio de las personas con discapacidad fono-auditiva, que contribuirá a la equiparación de sus condiciones, la calidad de comunicación y a sus posibilidades de inclusión.

Otra dimensión de la política de acceso universal a la educación que se considera importante, es el incremento de la matrícula en los subsistemas educativos del SEP, siendo una de las medidas coadyuvantes para su consecución: xi) el desarrollo de la infraestructura y la dotación de equipamiento adecuado, en los establecimientos educativos de formación profesional, que permitan una atención cualitativamente superior tanto en el plano de la formación técnica y tecnológica como de la formación de magisterio. Junto con ello, actividades de complementación de la infraestructura de las unidades educativas. En este sentido, deben volcarse mayores esfuerzos para la consecución de nuevas iniciativas de coparticipación interinstitucional con los gobiernos municipales y departamentales para la dotación de servicios y apoyo al desarrollo de

infraestructura de unidades y centros educativos de educación regular y educación especial, tanto como de los establecimientos de educación superior, respectivamente, de acuerdo con las necesidades del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo.

La política sectorial también ha generado otras iniciativas de similar valor, para la atención a las personas jóvenes que no tienen otras posibilidades de continuar su educación o formación técnica debido a diferentes tipos de carencia o dificultades, o por estar situados en poblaciones distantes o dispersas, se han desarrollado xii) los programas de formación profesional o de educación técnica, bajo la modalidad de la educación a distancia, tanto en educación técnica y tecnológica, como en la educación alternativa, respectivamente, mediante el aprovechamiento de la tecnología espacial (utilización del Satélite “Tupak Katari”) con resultados satisfactorios que han permitido ampliar la oferta educativa y formativa en el país, e incluso dirigidos a residentes en el exterior, en el caso del segundo ámbito mencionado. Y lo propio, xiii) la concesión de becas de estudio en los institutos técnicos tecnológicos y universidades de régimen privado, para estudiantes patrocinados y seleccionados por las organizaciones sociales y comunitarias, provenientes del área rural y peri-urbana, expandiendo de esa manera nuevas posibilidades de acceso y opciones de formación profesional superior.

Los avances en xiv) los programas de Bachillerato Técnico-Humanístico, que tienen lugar en dos subsistemas del SEP –de Educación Regular, y de Educación Alternativa y Especial-; sin embargo, es indispensable que pueda consolidarse este proceso y se trabaja para ello en la construcción de infraestructura y equipamiento que haga factible una efectiva ampliación de los programas en dichos ámbitos y la consecución de sus propósitos pedagógicos, ratificando las premisas de la educación productiva.

Otro de los subsistemas del SEP que se ha reconstituido a partir de la Ley N° 070, es el referido a la educación superior técnica y tecnológica, orientada hacia la formación profesional, en cuyo contexto se ha llevado adelante un conjunto de políticas que se remiten a: xv) el diseño y desarrollo de contenidos curriculares con un enfoque socio comunitario y productivo en las áreas de formación técnica y tecnológica; un propósito que, asimismo, se hace extensivo a otros ámbitos de la educación o la formación productiva, tanto en la educación regular como en la educación alternativa y especial.

Como una de las facetas de la formación profesional en este ámbito, cabe señalar: xvi) la creación de las escuelas bolivianas interculturales orientadas a las áreas artísticas, lo que supone la construcción de su infraestructura, con equipamiento e instrumental apropiados, e implementación plena de sus programas formativos. Y ante la necesidad de impulsar y garantizar las tareas y actividades en los centros de formación artística, se han llevado adelante acciones de reconocimiento de experiencias como de evaluación

de conocimientos, con miras a la profesionalización de expertos o practicantes con las distintas especialidades requeridas; dado que prevalecen limitaciones, y aún escasez de oferta de docentes titulados o académicos.

Más aún, junto a dichos propósitos, fueron encaminados otros para asegurar no sólo el acceso, sino también la permanencia y culminación de estudios, a través de: xviii) los subsidios e incentivos a los estudiantes, tales como el Bono “Juancito Pinto”, o la premiación a los bachilleres destacados, tanto como, xix) los esfuerzos de provisión de condiciones alimenticias y nutricionales apropiadas a todos los estudiantes, para mejorar su rendimiento, mediante dos programas centrales en los cuales la presencia del Ministerio de Educación ha actuado en el marco de sus áreas de competencia, realizando las labores de diseño curricular y de capacitación a los maestros, padres de familia y los responsables de su provisión en los municipios, a saber: el Programa de Alimentación Complementaria Escolar y el Programa de Educación Alimenticia y Nutricional, impartidos en las Unidades Educativas del ámbito público y de convenio con alcances significativos a nivel nacional. No menos significativo ha sido el alcance y proyección de medidas de política como, xx) la dotación de computadoras personales a los estudiantes de secundaria, para promover nuevas aptitudes de trabajo, estudio e indagación, y reforzar los procesos de enseñanza-aprendizaje, debido a la aplicación de tecnologías de información y comunicación.

### **Políticas orientadas al Fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional**

En general, los procesos que se vienen gestando en el contexto de la política sectorial e institucional, contribuyen en diversos grados y alcances a la gestión realizada; y por medio de ella, por sus logros o avances, a la creación de las mejores condiciones para una educación de calidad. Y, particularmente, tal como señala el epígrafe, es necesario entender que el fortalecimiento del sistema educativo, no solamente connota elementos transformadores, si se piensa en los cambios suscitan en el conjunto de las estructuras y los procesos que lo conforman, o en las relaciones entramadas entre ellos, sino que, además, se constituye como uno de los elementos instrumentales indispensables *de* y *para* la construcción o el desarrollo de una educación de calidad, por cuanto se trata de la principal mediación (o medio) institucional; y, a la vez, conforma una dimensión de la transformación que contribuye a la gestión educativa, propiamente, y sus fortalezas o debilidades intrínsecas pueden ser determinantes de los grados de logro o avance en los procesos educativos y formativos que tienen lugar en su seno. Así, puede decirse que fortalecer el medio, significa también fortalecer el fin o, si se prefiere, fortalecer el proceso conducente hacia el fin último, es decir, al logro de la calidad en la educación.

Por lo tanto, subyacen en esta perspectiva, tanto los elementos de orden institucional, técnico o administrativo en cuanto tales, como los elementos de orden pedagógico y didáctico, propiamente, que se encuentran insertos e implicados en todos los procesos educativos y formativos del Sistema Educativo Plurinacional (SEP). En ese sentido, surgen los más diversos y vastos ámbitos de política, enmarcados en las Estrategias N° 2 a 5; y están dirigidos a la consecución de los resultados de la Meta N°4 del PDES:

***Elementos de la Estrategia N° 2: Hacia una educación de calidad en el Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo***

Por tanto, en el orbe de Estrategia N° 2, cabe establecer las políticas correspondientes, sujetas a la siguiente proposición:

*“Brindar una educación de calidad, consolidando la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP).”*

La búsqueda de una educación de calidad en el Sistema Educativo Plurinacional se erige como el principal desafío a alcanzar, siendo necesario encaminar la gestión a: i) la implementación de experiencias educativas transformadoras con apoyo de materiales elaborados para el desarrollo del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo en el SEP, que revelan la importancia asignada al proceso de su construcción y desarrollo; ii) la transformación curricular y metodológica en los diferentes ámbitos educativos, principalmente lograda en la educación regular y que hacia delante se plantea con mayor énfasis en los ámbitos de educación alternativa y especial; luego, iii) la investigación y publicación de materiales educativos para maestros y maestras de educación regular y de educación alternativa y especial, ha marcado también un rumbo crucial en el decurso de la transformación, que debe seguir siendo apuntalado, por cuanto se trata de un proceso recurrente y adaptativo; iv) el desarrollo de herramientas pedagógicas en los componentes de medio ambiente, cambio climático, salud comunitaria y gestión de riesgos, que igualmente constituyen nuevas miradas integrales que articulan los procesos educativos a diferentes áreas o campos de conocimiento, como también, v) la utilización de tecnologías de información y comunicación, por medio de la cual se han abierto espacios orientados al desarrollo de iniciativas pedagógicas innovadoras –tales como el programa Educa Innova-, al reconocimiento, la valoración de nuevos métodos didácticos y aportes resultantes de su aplicación en aula, promoviendo un permanente intercambio de experiencias mediante la Red de Maestros, y la realización de encuentros periódicos entre sus miembros; contándose a la vez con: vi) la producción de materiales multimedia, integrando contenidos acordes al MESCP, como un aporte que se ha venido articulando a las prácticas cotidianas en los procesos de enseñanza-aprendizaje. De otra parte, se han dado pasos iniciales orientados a: vii) la producción de conocimientos mediante la

incorporación de la investigación como una estrategia didáctica, dirigida precisamente a promover la actitud inquiridora y constructiva entre los estudiantes, en los niveles de educación primaria y secundaria.

En convergencia con esos avances surgen las necesidades de viii) desarrollo de la infraestructura y equipamiento en las unidades educativas, que ahora deben responder a los nuevos requerimientos del MESCP. Junto con ello se ha venido implementando ix) el desarrollo de la comunicación y la conectividad y el acceso de las unidades educativas a los servicios de internet., que, en su momento, también se ha plasmado mediante la instalación de los telecentros educativos comunitarios, particularmente en comunidades del área rural y con el respaldo de sus municipios, que ahora reviste una importancia crucial, pues condiciona las posibilidades de su mantenimiento y continuidad, y por tanto debe considerar las nuevas responsabilidades y requerimientos para su propia administración local.

Desde otro ángulo, la incorporación de las actividades de ciencia y tecnología en los procesos educativos que se han venido llevando adelante bajo el impulso del área viceministerial responsable de dichos ámbitos de la política, se ha instaurado: x) el desarrollo de las olimpiadas científicas estudiantiles, de enorme trascendencia en la promoción del interés por el estudio de las ciencias entre los estudiantes de primaria y secundaria; que, asimismo, contribuye a la articulación de métodos de enseñanza de las ciencias, la revisión de programas de estudio y el intercambio entre docentes de educación regular y los docentes del nivel universitario, en un esfuerzo que moviliza al conjunto de las unidades educativas y estudiantes del país, en diferentes etapas del desarrollo de esta actividad, que no sólo se remite a la evaluación de conocimientos teóricos, sino también prácticos y aplicados, por el diseño de las pruebas que forman parte del proceso, hasta arribar a la fase final realizada a nivel nacional y la premiación correspondiente. Asimismo, se está introduciendo xi) la promoción de la apropiación de las ciencias y la tecnología en la sociedad y en el SEP que además de las actividades desplegadas en los programas de estudio, se viene gestando el acompañamiento de ferias de ciencias, con proyectos de investigación y experimentación a cargo de los estudiantes, en ambos niveles, organizadas en todos los departamentos del país.

En este orden, resulta de enorme trascendencia xii) el programa de becas de estudio de post-grado para la soberanía científica y tecnológica, dirigido a profesionales bolivianos/as formados/as en ramas de la ciencia, a las que se ha añadido la medicina con sus diversas especialidades, para realizar estudios a nivel de maestría y doctorado, en las mejores universidades del mundo; quienes tras la conclusión de sus estudios deben incorporarse a las empresas públicas estratégicas y centros de investigación del país. Otro paso importante en la gestión institucional referida a la formación superior universitaria ha sido dado con: xiii) la creación del sistema de evaluación y acreditación

universitaria, que ya viene desplegando una activa labor en el marco de convenios suscritos con el MERCOSUR, que ha permitido a las universidades públicas y privadas del país lograr la acreditación en varias carreras de su oferta académica, con beneficios para los profesionales graduados de dichos centros académicos. A futuro, también se proyecta la incursión de similares procesos de acreditación para los institutos técnicos y técnicos de educación superior.

De la revisión y comprensión de estas medidas de política, ya puestas en marcha, que registran distintos niveles de contribución, logro o avance, respecto de los postulados buscados por la Ley N° 070 y el MESCP, puede convenirse en que los procesos educativos han pasado por importantes cambios procesuales y, en alguna medida, estructurales; y que, sin embargo, deben ser evaluados y conocidos en todos sus alcances. Con ese propósito, xiv) se ha establecido el Observatorio Plurinacional de Calidad Educativa (OPCE), como el organismo oficial responsable de dichas funciones. Más aún, el Ministerio de Educación ha suscrito un importante convenio con el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de la Educación (LLECE) con miras a, xv) la posibilidad y necesidad de iniciar el proceso de su evaluación o medición; un propósito crucial que con toda razón abre interrogantes acerca de la educación y la calidad (o cualidades) que viene alcanzando en su devenir hasta el presente, como un elemento estratégico de la política sectorial e institucional. Por ello deviene un desafío permanente, porque no sólo ha de considerarse los resultados o impactos al interior del sistema o del país, sino que deben ser vistos comparativamente en un contexto exterior al sistema, y a nivel internacional

En la concepción del modelo educativo, se considera importante la incorporación de las distintas dimensiones de la existencia humana, que puedan confluir en la formación integral del ser humano. Una de las facetas de la política sectorial que se busca afianzar es la promoción de actividades que persiguiendo finalidades de carácter recreativo o lúdico, contribuyan a la vez a la formación de valores éticos y morales personales y comunes o colectivos mediante xvi) el desarrollo de los juegos deportivos estudiantiles, en educación regular y educación especial, tanto como los eventos deportivos y artísticos, en educación especial, que en este caso constituyen un significativo despliegue del sentido de la educación inclusiva y de la formación integral. Y junto con ellas, se considera importante la gestación de acciones orientadas a xvii) la educación ética, en principios y valores, así como el desarrollo de los programas de sensibilización con enfoques descolonizadores y despatriarcalizadores, y aquellos de erradicación de la violencia escolar en todas sus formas, que se busca dirigir a los estudiantes en las unidades educativas, respondiendo a las premisas de la Ley N° 070 de la Educación; y que nuevamente se instauran como elementos de la formación integral de los estudiantes y como acciones que adquieren un sentido multisectorial e



interinstitucional, en coordinación con los Ministerios de Justicia y Transparencia; y de Salud, y los gobiernos departamentales y municipales .

Entre otros aspectos salientes de la política educativa y, por su importancia, en lo que concierne a las políticas de formación y profesión docente, el Estado ha cubierto abundantemente un vacío en: xviii) la formación de maestras y maestros en servicio, que ha permitido atender los temas críticos de pertinencia académica, de interinato, y fundamentalmente para la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, a través del PROFOCOM, junto con: xix) el diseño y la aplicación del nuevo Currículo Base, o sus apropiaciones consiguientes en los Currículos Regionalizados y Diversificados, que se vienen construyendo, a partir del primero; y xx) la nivelación académica de todo el magisterio, confiriéndoles a las y los nuevos maestros/as formados/as el grado de Licenciatura y contribuyendo a la obtención de resultados educativos cualitativa y cuantitativamente importantes. La formación inicial ha sido fortalecida en el plano académico a través de, xxi) los currículos por especialidad construidos con la participación de las Escuelas Superiores de Formación de Maestras y Maestros (ESFM); en lo normativo con xxii) un completo compendio de reglamentación institucional y académica; y en lo material con xxiii) el mejoramiento de las condiciones de infraestructura, mobiliario y equipamiento en las ESFMs. Más aún, se ha halla en curso, xxiv) la formación post-gradual en todo el país, tanto mediante los procesos ahora implementados en las ESFMs, como a través del fortalecimiento normativo, académico e institucional gestado con xxv) la creación de la Universidad Pedagógica, que le ha permitido expandir y diversificar su oferta de diplomados, especialidades y maestrías para maestras y maestros del país. Y, se ha consolidado una estrategia de formación continua única y pertinente, con los xxvi) Itinerarios Formativos, desarrollados a través de la firme intervención de la Unidad Especializada de Formación Continua (UNEFECO), abriendo camino a la atención de necesidades formativas desde un enfoque que favorece su vinculación con la práctica docente concreta y cotidiana.

Además, se han instalado capacidades al interior del SEP que permitirán afrontar otros desafíos; en esa línea, el PROFOCOM - SEP contempla aspectos como, xxvii) la formación docente para el bachillerato técnico humanístico; para atender poblaciones de difícil acceso y frontera con la modalidad de secundaria modular; la formación para el uso de lengua originaria en los procesos educativos; y para la transformación de la gestión educativa para autoridades educativas en ejercicio.

Estos avances en las políticas de formación docente han sido posibles debido a su articulación con otras políticas, que han generado mayores condiciones laborales y

mejoras salariales en la carrera del magisterio. Y, no menos importante, a partir de xxviii) el incremento de capacidades en gestión educativa e institucional, con el desarrollo y articulación de los sistemas técnico-operativos instrumentales, entre ellos, los sistemas de información y comunicación; de recursos humanos; de gestión del personal (magisterio); y de gestión y planificación, implementados en la práctica cotidiana, que sustentan las políticas y propósitos sectoriales, y permiten la atención de diversos requerimientos de la comunidad educativa.

***Elementos de la Estrategia N° 3: Educación (o formación) técnica y tecnológica, y producción en armonía con los sistemas de vida***

De otra parte, en el ámbito de la Estrategia N° 3, cabe identificar las políticas que se han formulado en materia de educación productiva, en sujeción a la siguiente proposición:

*“Desarrollar una educación [y una formación] técnica-tecnológica orientada a la producción intelectual y material, al trabajo creador y a la relación armónica de los sistemas de vida.”*

Los requerimientos de infraestructura para el conjunto de los establecimientos de formación profesional o educación productiva, ya sea de institutos técnicos y tecnológicos, en las ESFM, o en los centros de educación alternativa y especial, orientados a la educación productiva y a la educación, en general, han definido permanentemente y continúan, como ahora en el caso presente, i) la construcción, ampliación o mejoramientos de los establecimientos educativos, no sólo por la posibilidad de incrementar la oferta educativa, sino de brindar mejores condiciones para su desarrollo, de acuerdo a sus necesidades particulares; cuya consecución depende ahora de las posibilidades e intereses de los gobiernos departamentales y municipales, o de fuentes alternativas de financiamiento. En ese orden, también se considera necesaria ii) la elaboración de normas técnicas para la construcción de infraestructura en todos los subsistemas del SEP en el marco del MESCP.

Una de las condiciones fundamentales de la formación técnica y tecnológica es: iii) el equipamiento de los institutos técnicos y tecnológicos fiscales y de convenio del país, acordes con los requerimientos de los tipos de carreras que constituyen la oferta formativa en este ámbito; y sujetos a la consideración de costos. Y aunque se han hecho los esfuerzos necesarios esto no son siempre los suficientes como para cumplir con ese propósito, y es un tema recurrente que debe ser atendido de la mejor manera posible, toda vez que las demandas son siempre crecientes debido a la apertura de institutos, y a la dinámica de desarrollo de los procesos formativos que, en general,

implican la necesidad de adquisición y renovación de equipos para dichos establecimientos.

La formación técnica tecnológica ha alcanzado un repunte importante traducido en la creación de nuevos institutos fiscales y de convenio (en menor medida) en todo el territorio, y con particular énfasis en el área rural donde se constituyen en una opción concreta de profesionalización para las y los bachilleres que egresan cada año a través de programas formativos a nivel técnico medio y superior en distintas ramas especializadas y de carreras de corta duración, que les permiten acceder al mercado laboral con perspectivas variables. Por ello se ha planteado la necesidad ampliar la oferta mediante iv) la construcción, equipamiento y funcionamiento de un importante número de nuevos institutos técnicos y tecnológicos que respondan a demandas locales y requerimientos de los sectores productivos, conforme a las vocaciones o potencialidades regionales donde se proponga su implementación. Y en relación con esta perspectiva, resulta importante v) la formación y capacitación de docentes para los institutos técnicos y tecnológicos, que se viene propiciando a través de los diplomados ofrecidos por las ESFM. Y como parte de los procesos formativos en este ámbito, se ha venido promoviendo la investigación e innovación de los estudiantes de los institutos técnicos y tecnológicos de formación superior, mediante la realización de vi) los encuentros plurinacionales, en los que se pueden apreciarse los proyectos, previamente calificados, a través de las ferias anuales que tienen lugar en distintos distritos del país, que comprenden el desarrollo de rondas de negocios, seminarios relacionados a los procesos y perspectivas de la formación superior en estos campos, y se propician, además, concursos de competencias en diferentes disciplinas técnica y tecnológicas, mostrando su orientación hacia el producción de bienes de consumo, como alimentos y utilitarios, y de capital, como herramientas y equipos para la producción, incluyendo también la producción de servicios (o servucción).

Una de las preocupaciones principales en este contexto es la necesidad de buscar o asegurar las condiciones que hagan posible la generación directa de empleos y la gestación de emprendimientos productivos, como una extensión lógica a seguir a partir de la formación lograda en el enfoque de desarrollo de competencias; una línea de trabajo que se ha seguido experimentalmente, y de manera simultánea a la formación más convencional, obtenida bajo los actuales diseños curriculares, con auspicio y financiamiento de la cooperación internacional y el respaldo de colegios técnicos canadienses, equivalentes a los institutos locales, que añade a las perspectivas de jerarquizar la profesionalización en el ámbito de la educación superior en ramas técnico-tecnológicas productivas, con una formación orientada al trabajo creador y productivo, a la vez manual e intelectual.

Más aún, se considera importante impulsar vii) la creación de la Escuela Superior Tecnológica Fiscal, concebida para proporcionar una formación especializada a nivel de licenciatura, dirigida a los profesionales con título de técnico superior, y orientada al desarrollo de la investigación aplicada en áreas prioritarias; lo que significa un salto cualitativo notable en los procesos formativos de carácter técnico tecnológico, en el marco de las previsiones de la política sectorial y la Ley N° 070. Y está emparentada con la noción de la formación de tecnólogos especializados en ramas que contribuyan fundamentalmente a la transformación de la matriz productiva y energética y a la soberanía alimentaria, como principales ámbitos de atención. El reto está planteado inicialmente en esos términos.

De otra parte, se cuenta con opciones importantes, como vi) la educación técnico-tecnológica productiva, que se inscribe en el marco de programas de educación alternativa, y entraña una significativa apertura de la oferta dirigida a jóvenes y adultos, quienes por esta vía tienen la oportunidad de acceder a nuevos procesos formativos del SEP, después de pasar por los programas de post-alfabetización. Y ello entraña un valor intangible adicional, contribuyendo a disminuir diferencias o desigualdades entre quienes que han estudiado bajo esquemas escolarizados o regulares y quienes han seguido otras trayectorias en su formación o capacitación.

En esta línea, se han abierto nuevas posibilidades de incrementar y afianzar: v) los programas de capacitación y/o formación a los sectores de los productores, que pertenecen o se ubican en las unidades, comunidades y asociaciones productivas, e incluyen a otros segmentos específicos (v.g., soldados o marineros, en servicio), cuyas demandas puntuales de educación –o mejor, de capacitación técnica- a lo largo de la vida se busca atender y, a una vez, articularlas a las potencialidades y vocaciones de las regiones donde residen. Lo cual no sólo requiere de una intencionalidad expresa de llevarlos a efecto, sino de prospectar posibilidades. Ello supone establecer convenios interinstitucionales y alianzas entre los sectores público y privado dirigiendo todos los esfuerzos hacia la consecución de mayores recursos económicos y técnicos, y otras oportunidades afines. De otra manera, se puede correr el riesgo de desaprovechar esas oportunidades, o de limitar las posibilidades a lo que pueda surgir de modo espontáneo, no planificado y con respuestas parciales.

Todos ellos constituyen algunos hitos concretos en la perspectiva de impulsar los procesos de formación y educación *en la vida, desde la vida y para la vida*, y de propiciar su vinculación con los procesos de producción; buscando la satisfacción de las expectativas y aspiraciones de las poblaciones concernidas, su articulación con las vocaciones y potencialidades productivas de las regiones donde aquellas residen; y precautelando los elementos de su identidad cultural allí donde se plasmen.

***Elementos de la Estrategia N° 4: Desarrollo de una educación intracultural, intercultural y plurilingüe, y de respeto entre las culturas***

En el orbe de Estrategia N° 4, cabe referirse a uno de los ámbitos de política más distintivos de la propuesta pedagógica sectorial y por lo mismo más desafiantes en lo que corresponde a la construcción de la plurinacionalidad, según la siguiente proposición:

*“Desarrollar la educación intracultural, intercultural y plurilingüe, promoviendo la valoración y respeto recíproco entre culturas.”*

La revalorización social de los saberes, conocimientos e idiomas oficiales de las Naciones y Pueblos Indígena Originarios y Afroboliviano, reconocidos por la CPE, en el marco de las políticas críticas de intraculturalidad, interculturalidad y plurilingüismo, constituye una de las apuestas más trascendentales de la política pública del Estado Plurinacional, que no sólo destaca por el hecho de constituir una apertura a los procesos de descolonización desde diversos ángulos y en los que la educación juega un papel crítico, sino porque dan sustento a la Constitución Política y a la construcción de un nuevo estado fundado en la diversidad cultural y lingüística, con un sentido unitario social y comunitario, esto es, como un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario.

Empero, más allá de ello, de suyo significativo para la historia y filosofía de la cultura del país, por el hecho mismo de la recuperación de las culturas y lenguas -que no sólo entraña un alto valor intangible porque conforma un patrimonio antropológico cultural único y propio, que a la vez puede ser de la humanidad, sino que provee un espacio concreto y específico de revalorización-, lo que se persigue es poder articular políticas educativas no homogeneizantes, sino diversificadas; tales que se correspondan con la cosmovisión y los sistemas de vida propios de las naciones y pueblos indígenas originarios y pueblo afroboliviano, y sean consistentes con sus concepciones holísticas e integrales. En ese contexto, se perfilan los rasgos más distintivos de una revolución educativa original e inédita; de modo tal que todos ellos puedan pensar y sentir con identidad propia y desde un horizonte cultural y civilizatorio, distinto de aquel de la modernidad, que se busca resignificar, construir y materializar en *el Vivir Bien*.

Entre los avances sustanciales de las políticas intraculturales, interculturales y plurilingües conducidas hasta el presente, destaca i) la armonización del currículo base con el currículo regionalizado y con el currículo diversificado, con pertinencia cultural y lingüística; los cuales suponen una respuesta de carácter intracultural desde y para la

educación de los pueblos indígenas originarios y afroboliviano, de cara a la propuesta intercultural que se inscribe en el currículo base. El sentido del currículo regionalizado, como una primera fase, y luego el currículo diversificado, como una fase consiguiente, les permite impulsar no sólo los procesos educativos de acuerdo con su cultura y cosmovisiones, sino y, más importante, en su lengua. El Viceministerio de Educación Regular, a través de la Dirección General de Educación Primaria, en coordinación con la UPIIP y la CNC-CEPOS, generó una metodología para la incorporación del Currículo Regionalizado armonizado al Currículo Base, en niveles de Plan Anual Bimestralizado y Plan de Desarrollo Curricular que se están aplicando, tanto para su concreción en aula como en los procesos de planificación. Igualmente acontece con ii) el uso de lenguas originarias como proceso de comunicación y como de desarrollo pedagógico, una labor que debe avanzar hasta su plena culminación, en los niveles de primaria y secundaria. Y esto es lo que le confiere un valor simbólico y concreto fundamental, pues establece los mecanismos de coordinación permanente, que propician los métodos de trabajo pedagógico y vienen a constituir un valioso esfuerzo de rescate y revalorización identitaria; compatibilizando los mecanismos y prácticas definidos entre el Ministerio de Educación y los Consejos Educativos de los Pueblos Originarios (CEPOs) junto con la Coordinadora Nacional Comunitaria de los Consejos Educativos de Pueblos Indígenas Originarios (CNC – CEPOs).

Uno de los elementos críticos en el rescate de las lenguas es iii) la construcción de alfabetos de las lenguas indígenas y originarias; sin duda, un enorme desafío cuando se considera que la tradición oral es lo prevaeciente en ellas. Y, debe impulsarse junto con ello la conformación u organización de los vocabularios respectivos, donde se están registrando varios logros significativos; que implican recursos, capacidades, y el tiempo para dicho propósito ineludible y perentorio.

En el mismo sentido, han sido igualmente importantes, como un esfuerzo notable e histórico desplegado desde el Estado, iv) la investigación y la publicación de materiales para la educación intracultural, intercultural y plurilingüe para su uso y aplicación por los docentes de educación regular y de educación alternativa y especial. Una labor que se proyecta para abordar la totalidad de las culturas y lenguas de las naciones y pueblos indígenas originarios, y pueblo afroboliviano, que debe continuar, a través del Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC) y los Institutos de Lenguas y Culturas, creados para cada nación o pueblo reconocido en el Constitución Política del Estado. De otra parte, v) la creación de las Universidades Indígenas Bolivianas, más allá de la formación convencional, deben contribuir con otro aporte en términos de la transformación de procesos formativos e investigativos, dirigidos a la recuperación, sistematización, revalorización y proyección de principios y valores éticos ancestrales, de los saberes y conocimientos en las diversas dimensiones de la vida y los sistemas

de vida humana y natural, y las lenguas y culturas; como una contribución al proceso de descolonización y, a la vez, como una veta de construcción, sobre todo cuando se comprende que su finalidad ulterior responde a la necesidad real de poder y saber contrarrestar la percepción de una seria amenaza de extinción de las lenguas de algunas naciones y pueblos indígenas, y con ellas la de sus cosmovisiones y culturas.

Uno de los elementos críticos en el rescate de las lenguas es iii) la construcción de alfabetos de las lenguas indígenas y originarias; sin duda, un enorme desafío cuando se considera que la tradición oral es lo prevaleciente en ellas. Y, debe impulsarse junto con ello la conformación u organización de los vocabularios respectivos, donde se están registrando varios logros significativos; que implican recursos, capacidades, y el tiempo para dicho propósito ineludible y perentorio, iv) la implementación de nidos lingüísticos en pueblos y lugares que conforman su espacio territorial cultural y natural, v) la textuación (o textualización), asumida como el proceso de llevar voces a texto, de su paisaje lingüístico en las lenguas correspondientes; es decir, la identificación de relaciones lingüísticas de los acontecimientos, objetos o lugares, y de las prácticas y modos o modalidades, propios de cada cultura;

En el mismo sentido, han sido igualmente importantes, como un esfuerzo notable e histórico desplegado desde el Estado, vi) la investigación y la publicación de materiales para la educación intracultural, intercultural y plurilingüe para su uso y aplicación por los docentes de educación regular y de educación alternativa y especial. Una labor que se proyecta para abordar la totalidad de las culturas y lenguas de las naciones y pueblos indígenas originarios y afroboliviano. Y todo ello debe continuar, a través del Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC) y los Institutos de Lenguas y Culturas, creados para cada nación o pueblo reconocido en el Constitución Política del Estado. Luego, vii) la realización del Postgrado y Diplomados en Lenguas Indígena Originarias, así como en Gestión Institucional de Educación Intracultural, Intercultural y Plurilingüe, dirigidos a las maestras y los maestros hablantes, y con un manejo oral y escrito de lenguas indígenas originarias; viii) la certificación de personas hablantes en el uso y manejo apropiado de las lenguas oficiales del Estado Plurinacional, en los niveles básico, intermedio y avanzado; orientada a las instituciones públicas, privadas y personas naturales, y con prioridad a maestros y maestras del SEP; y, ix) la realización de Congresos Lingüísticos con miras a recuperar, normalizar, revitalizar y elaborar las estrategias metodológicas para el uso y desarrollo de las lenguas originarias. Puede comprenderse la magnitud de los desafíos que estos propósitos entrañan.

A la dimensión cultural (humana) de la educación, que se trasunta en la tríada de la intraculturalidad e interculturalidad y el plurilingüismo, deben añadirse también otras dimensiones como la técnico-productiva (económica), y la socio-ambiental (sostenible);

desde donde surgen y tienen lugar diferentes tipos de demandas por otros procesos educativos y formativos, que respondan a las condiciones específicas de la identidad cultural de las poblaciones y desde luego a sus legítimas aspiraciones y expectativas, en la perspectiva de poder formar al ser humano integral en su sistema de vida, esto es, en su medio cultural, social comunitario, productivo y socio-ambiental (o natural) propio, y de situarlo en un plano de respeto, armonía y convivencia en su contexto presente, atendiendo a las potencialidades y vocaciones productivas de los espacios biogeográficos o territoriales en que se desenvuelven, incorporando e integrando así los rasgos destacados que comprende el modelo educativo. Y, por esa vía, se generen condiciones que garanticen una educación universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación.

***Elementos de la Estrategia N° 5: Participación y corresponsabilidad social comunitaria en la gestión educativa***

Y, en el orbe de la Estrategia N° 5, cabe explicitar las políticas correspondientes, conducidas en sujeción a la siguiente proposición:

*“Promover la participación y corresponsabilidad social comunitaria en la gestión educativa, desarrollando al nuevo boliviano y boliviana integral, con valores socio comunitarios, descolonizadores y despatriarcalizadores.”*

***Lineamientos de orden administrativo e institucional***

En el orden administrativo e institucional emergen los aspectos relacionados con la base legal de la organización de la Entidad, las competencias y atribuciones asignadas por el DS N° 29894 y sus nuevas complementaciones, en términos administrativos y funcionales generales, del conjunto de las áreas Viceministeriales y de las entidades desconcentradas y descentralizadas; y toda la normativa que rige su funcionamiento, de múltiples alcances, definida para promover el logro de una gestión de calidad en todo el SEP, basada tanto en las experiencias obtenidas como en el despliegue de modelos probados de gestión institucional en sus diferentes ámbitos. Y en este orden, se considera, además, la Ley de Autonomías “Andrés Babiáñez”, que marca algunas referencias importantes para el accionar del Ministerio de Educación en este nuevo ámbito jurisdiccional del Estado, y específicamente en torno a la coordinación requerida entre el Ministerio de Educación y las Entidades Territoriales Autónomas.

En el marco principal concierne avanzar en la posibilidad de concretar ciertos fines de la planificación estratégica institucional, que se proponen para la consecución de una gestión e intervención que aspire a la superación de los problemas registrados en el desempeño funcional de la Entidad, a un mejoramiento de su capacidad de respuesta ante las exigencias emergentes del sector educativo y mandatos de las organizaciones



sociales y comunitarias, pueblos indígena originario campesinos, y la sociedad civil, en su conjunto; a la gestión de sus sistemas y procesos fundada en el servicio público, a la programación efectiva y eficiente de sus actividades y operaciones conducentes a la materialización de las acciones estratégicas y de las acciones táctico-operativas, en estricta correspondencia con los resultados y metas propuestos en el PSDI-E; y desde luego, al logro y avance en pos de los mejores niveles de calidad que le sea posible alcanzar en la gestión institucional, tales que trasciendan los límites convencionales y rutinarios, asumiendo pleno control de sus movimientos y su accionar frente a las condiciones o situaciones cambiantes del contexto externo, y proclive a un seguimiento y evaluación continuos de su capacidad de respuesta frente a sus requerimientos en el ámbito interno, y que le permitan cumplir su misión y plasmar su visión en función de las exigencias u oportunidades del presente y de los desafíos y riesgos, a futuro.

Un propósito adicional e indispensable o esperable a ser cumplido es el desarrollo de la coordinación interinstitucional e intersectorial, que guarda relación con la necesidad de generar y mantener condiciones favorables como algunas de las ya logradas, en parte, pero que deben ser afianzadas; correspondiendo al Ministerio de Educación desplegar e impulsar de manera permanente, manteniendo la intención firme y deliberada de atender las demandas educativas de los diversos ámbitos, debido al posicionamiento de la importancia de la educación logrado en los diferentes sectores de población; y lograr una mayor vinculación o compromiso de otras entidades o instancias en las tareas orientadas a la implementación del nuevo modelo educativo, principalmente en las esferas descentralizada y autonómica; y, a la vez, por el involucramiento de nuevos actores en las regiones, entre otros. Ello se perfila como uno de los mayores desafíos para la gestión institucional en este plano.

En una apretada síntesis de la gestión institucional, alineada con la perspectiva de la búsqueda de una educación de calidad en el Sistema Educativo Plurinacional, como principal desafío a alcanzar, se considera necesario encaminar la acción hacia: i) la consolidación de los esfuerzos realizados hasta ahora en materia de formación y jerarquización profesional de maestras/os, para todos los niveles y ámbitos; y de la implementación de los modelos formativos y diseños curriculares, orientados a la transformación de prácticas pedagógicas y la aplicación de métodos innovadores de enseñanza, con componentes de metodología de investigación y apoyados en el uso de las tecnologías de información y comunicación; ii) el fortalecimiento del desarrollo de la infraestructura y la dotación de equipamiento apropiado, tales que permitan proyectar una atención educativa cualitativamente superior, tanto en el plano técnico-científico como en el humanístico, encuadrados en las necesidades del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP); y, iii) el incremento de capacidades institucionales y humanas en gestión educativa e institucional, con el desarrollo y articulación de sus

sistemas técnico-operativos instrumentales, de los cuales se destacan los sistemas de información y comunicación, en su amplio espectro; de gestión de los recursos humanos y de desarrollo organizacional; y de gestión y planificación estratégica y de programación operativa, y de seguimiento y evaluación, para sustentar los propósitos sectoriales y atender con calidad y calidez los diversos requerimientos de la comunidad educativa y la sociedad, en su conjunto, a las que se debe.

### ***Lineamientos de orden democrático y participativo***

Toda la política sectorial e institucional conducida por el Ministerio de Educación hasta el presente ha sido llevada a efecto a través del desarrollo de relaciones y mecanismos amplios y diversos de participación de la sociedad y la comunidad a través de sus organizaciones como uno de los rasgos centrales del accionar de la entidad.

La participación social y el trabajo coordinado con las organizaciones y movimientos sociales, desde los principios del ejercicio pleno de los derechos democráticos y de la corresponsabilidad, han sido y constituyen una consecución altamente favorable de la gestión institucional conducida por el Ministerio de Educación, porque no sólo han permitido escuchar, conocer y orientar las demandas, expectativas y necesidades o aspiraciones legítimas de la población en sus distintos estamentos y sectores, sino de propiciar al propio tiempo el establecimiento de consensos con los actores y *sujetos* individuales y colectivos más directamente involucrados con los procesos educativos y su apropiada gestión, sobre cuya base debe avanzarse a futuro, para la consolidación de mecanismos de gestión que contribuyan a la dinámica sectorial y la consecución de logros del Sistema Educativo Plurinacional.

Entre los aspectos de la política institucional que han llegado a configurar el conjunto de esquemas e instrumentos o mecanismos, para la participación y el control social, pueden citarse los siguientes: i) el desarrollo de los encuentros pedagógicos, que anualmente se realizan con la representación de las instituciones y organizaciones sociales, entre ellas las del magisterio urbano y rural, autoridades y personal técnico del Ministerio de Educación, para evaluar los avances y logros alcanzados en los procesos educativos y formativos del SEP, así como el desarrollo de los encuentros participativos y de socialización sobre la implementación del MESCP, a nivel nacional e internacional. Y de manera importante, también, ii) la elaboración de normas para la implementación de la Ley N° 070, que asimismo se lleva adelante de una manera participativa y en consulta con los actores sectoriales. Y en este mismo plano, iii) la elaboración de normas para el funcionamiento de las órganos de participación comunitaria previstos en la Ley N° 070 y su puesta en vigencia a nivel departamental y distrital; mediante las que se regula los Consejos Educativos en diferentes niveles de actuación. Se trata de productos cuya proyección y cumplimiento deben precautelarse.

En ese orden, de igual manera se contempla iv) la realización de labores permanentes de coordinación y asunción de medidas correctivas inmediatas o de ajuste con el magisterio organizado, que precisamente se ha constituido en una de las claves de la gestión institucional conducida por las autoridades, así como v) la organización y el funcionamiento de los centros de estudiantes de las unidades educativas, en los niveles de educación regular. Más aún, una de las actividades ya establecidas como un elemento de la gestión institucional es vi) la elaboración y presentación anual de los informes de Rendición de Cuentas que se dan a conocer a la comunidad educativa y actores sectoriales e institucionales, en general, acerca de la gestión conducida por la MAE y la Entidad cabeza del sector de Educación. Todo lo cual ha contribuido a una permanente búsqueda de consenso con las organizaciones representativas de la comunidad educativa, los actores y sectores concernidos con la educación entre los cuales destacan las organizaciones de los pueblos indígena originario y afroboliviano, y de la sociedad, en su conjunto, para la concreción de las políticas sectoriales.

### ***Lineamientos de orden interinstitucional e intersectorial***

Una de las incorporaciones significativas y distinguibles que se consideran en el nuevo escenario de actuación del Ministerio de Educación tiene relación con la participación en, o la inclusión de acciones que revisten un carácter intersectorial e interinstitucional, en el PSDI-E y, por consiguiente, en el PEI; que responden a la puesta en marcha de una visión del desarrollo integral, que se postula desde el PDES, y que guarda relación con la propia visión de política que sostiene el Ministerio de Educación en toda su propuesta estratégica sectorial e institucional. En todo caso, la inserción que la Entidad cabeza de Sector busca forjar en el ámbito intersectorial –e interinstitucional- se sitúa todavía en proceso, pues se considera aún inicial en términos de su materialización concreta y requiere ser impulsada aún más hasta alcanzar la realización integral de procesos de planificación sectorial y gestión institucional que posibiliten articular las dimensiones de desarrollo integral, sectorial y territorial en su quehacer futuro, según sea pertinente y propicio para el propósito pedagógico que anima su orientación y conducción política.

Los primeros pasos principalmente se vinculan con su intervención en los Pilares N° 1; 4; y 8, del PDES y la Agenda Patriótica 2025, que corresponden con la Erradicación de la Pobreza Extrema; Soberanía Científica y Tecnológica; y de Soberanía Alimentaria, respectivamente.

### **Pilar N° 1: Erradicación de la Pobreza Extrema**

El PSDI-E contempla varias acciones que se relacionan con el Pilar N° 1: Erradicación de la Pobreza Extrema, a través de políticas públicas vinculadas con la erradicación de la pobreza espiritual, expresadas en la Meta N° 4: Combate a la Discriminación y el Racismo; fundamentalmente orientadas a: i) la reducción de la violencia en los centros educativos, principalmente, en lo referido al sector y, de modo general, en los centros laborales, considerando las instituciones públicas y privadas; y, ii) la implementación de políticas y de la currícula educativa en aspectos de la prevención y lucha contra el racismo y toda forma de discriminación.

### **Pilar N° 4: Soberanía Científica y Tecnológica**

En cuanto al Pilar N° 4: Soberanía Científica y Tecnológica, se consideran las políticas definidas para impulsar el avance de las actividades científico-tecnológicas en las áreas disciplinarias que contribuyen a la transformación de la matriz productiva y el desarrollo de la producción, sobre bases sustentables y de respeto por los derechos de la Madre Tierra, así como a la producción alimentaria con identidad y soberanía. Estas funciones se llevan a efecto en los distintos ámbitos sectoriales, y varios de ellos cuentan con la capacidad de desarrollar procesos de investigación e innovación o adaptación en CyT para algunos de sus requerimientos. Desde la perspectiva viceministerial se ha podido emprender acciones principalmente vinculadas con: i) la gestión de la investigación y desarrollo en CyT; ii) la gestión de la información, su intercambio y divulgación, a través de sus portales y páginas web; así como, también, iii) la conformación de las Redes Nacionales de Investigación e Innovación (11 áreas claves) que están conformadas por profesionales e investigadores de centros e institutos de investigación y universidades de los sectores público y privado. Se ha promovido también a la vez acciones dirigidas a fortalecer los procesos de investigación y rescate de saberes y conocimientos de los pueblos indígenas y originarios, para propiciar procesos de diálogo intercientífico.

### **Pilar N° 8: Soberanía Alimentaria**

Y, no menos importante, el Pilar N° 8: Soberanía Alimentaria, hacia cuyos objetivos se aporta desde la perspectiva de la educación, a través de los programas multisectoriales existentes (Programa Nacional de Alimentación Complementaria Escolar; y Programa Nacional de Alimentación y Nutrición) orientados a la alimentación y la nutrición en el ámbito educativo, como componentes articulados a los planes y políticas de producción nacional soberana de alimentos; en este sentido, se ha contribuido con: i) el desarrollo de lineamientos normativos de alimentación complementaria escolar; y, asimismo, ii) la

implementación de actividades de capacitación a los diversos actores concernidos con la alimentación complementaria y educación nutricional.

Para el desarrollo e implementación de estas actividades el Ministerio de Educación se ha organizado para coordinar acciones con otros Ministerios del Órgano Ejecutivo o las Entidades especializadas, que tienen una directa relación con las áreas de cooperación intersectorial, en cada caso, y que, por fuerza, definen nuevas relaciones de carácter interinstitucional, habiendo dado lugar a la conformación de Comités Ejecutivos, o de Seguimiento y Coordinación, entre otros, en gestiones recientes, cuya continuidad a la vez se tiene prevista hacia adelante.

### Articulación e integración entre la planificación sectorial y la gestión institucional

Las políticas y estrategias sectoriales en cuyo marco se ha formulado el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación para el Vivir Bien 2016-2020 (PSDI-E), constituye el marco de acción estratégica definido en el proceso de la *planificación estratégica sectorial*, y es el mismo marco estratégico en el que se inscribe a su vez el proceso de la *gestión estratégica institucional*, sobre cuyas premisas, ahora contenidas en el presente Plan Estratégico Institucional se busca establecer el marco de intervención institucional que configura todo el planteamiento de la gestión estratégica buscada para alcanzar los resultados y metas del PSDI-E. Dichas premisas, expuestas en las secciones precedentes, es decir en el enfoque político, los aspectos institucionales de carácter jurídico-normativo, así como los de orden metodológico y los aspectos técnico-pedagógicos desplegados en el diagnóstico institucional, proveen los argumentos a partir de los cuales se busca materializar las acciones específicas instrumentales en el nivel operativo, que dan el sustento práctico aplicado a las acciones táctico-operativas enmarcadas en las acciones estratégicas que se han establecido en el PSDI-E.

En este sentido, en el Plan Estratégico Institucional está comprendida la propuesta del marco estratégico sectorial y sus articulaciones hacia abajo, que se traducen en la actuación o intervención institucional del conjunto de unidades ejecutoras responsables de las acciones táctico-operativas trazadas, cuyo cumplimiento o ejecución se busca alcanzar a través de una gestión estratégica, que pueda apuntar a los *aspectos críticos* o los *desafíos* que se le plantean a la organización institucional en su conjunto para la materialización de dichas acciones -traducidas en programas, proyectos y actividades recurrentes u otras- y que, ulteriormente, en tanto *productos* de la intervención o de la gestión realizada, contribuyan a la consecución plena de los Resultados y las Metas del PSDI-E. En otras palabras, el presente plan busca trazar el camino de la transición que debe producirse desde la *planificación estratégica sectorial* hacia la *gestión estratégica institucional*, entendiendo a esta última como una intervención deliberada, proactiva,

sistemática, integral e integrada del conjunto de unidades ejecutoras o responsables y de actores institucionales y sectoriales, según sus funciones o atribuciones; y que, en última instancia, pueda descender hasta la programación operativa anual, que es el espacio en el que se verifican y materializan las acciones instrumentales específicas (o de detalle) contempladas en los programas y proyectos, tanto como en las actividades recurrentes u otras.

Por ello mismo, el Ministerio de Educación debe enmarcar su accionar en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación, de carácter quinquenal, en el cual se define las estrategias, acciones estratégicas, y los programas y proyectos o actividades (acciones táctico-operativas) constituyéndose aquel como un instrumento que debe conducir a la transformación y consolidación del Sistema Educativo Plurinacional y perseguir la universalización del acceso a la educación. Más aun, además de fortalecer el proceso de planificación sectorial, establece el marco general para la articulación institucional sistémica e integral con el proceso de gestión; y, luego, con el proceso de programación operativa, considerándolo como un marco referencial para la formulación de las futuras estrategias, o de programas y proyectos que pueda encarar esta Cartera de Estado; pues también están orientadas por la definición de los objetivos estratégicos de desarrollo vinculados con los Pilares, Metas, Resultados y Acciones establecidos en el Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) 2016-2020.

Por lo tanto, es necesario establecer la ruta de tránsito –que, por principio, se la debe concebir como de doble vía- entre los dos procesos fundamentales considerados en el presente PEI -de planificación sectorial y de gestión institucional-, y que así permite constituir su ulterior articulación e integración con el proceso programático y operativo que anualmente se concreta, en tanto que conforman el último nódulo en esta red de relaciones sistémicas.

En el contexto de los Objetivos de Gestión Institucional se definen las operaciones, actividades y sus requerimientos, que se reflejan en los formularios propios del proceso de planificación operativa anual, o de corto plazo -completados por las diferentes unidades ejecutoras como parte de sus instrumentos de gestión-; y así son articulados a los Objetivos Estratégicos (o Estrategias Sectoriales, definidas en el PSDI-E por el Ministerio de Educación). A partir de la gestión 2016 se ha puesto en aplicación la siguiente secuencia de articulación:

**Gestión 2016**

Estructura PDES		Objetivo Estratégico (Estrategias MINEDU)	Objetivos de Gestión Institucional	Programa	Presupuesto	Sector Económico
Pilar	Meta					

A continuación, se presenta la relación comparativa y correspondencia (prevista o existente) entre las Líneas de Estrategia (o Estrategias) y los Objetivos de Gestión Institucional. Cabe señalar las Estrategias del Ministerio de Educación también se denominan como Objetivos Estratégicos; que se constituyen en el marco estratégico de la acción sectorial, y configuran el marco referencial para la intervención o la gestión institucional.

### Líneas de Estrategia Sectorial (u Objetivos Estratégicos)

El marco estratégico sectorial definido por el Ministerio de Educación está conformado por las cinco Estrategias o Líneas Estratégicas siguientes, que también se designan como Objetivos Estratégicos en la terminología utilizada en la programación operativa, y conforman el soporte fundamental del Plan Estratégico Institucional, como se verá posteriormente. Ellas son:

Estrategia 1: Promover el acceso universal, permanencia y conclusión en una educación para todos a lo largo de la vida con pertinencia, equidad y equiparación de oportunidades.

Estrategia 2: Brindar una educación de calidad, consolidando la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP)

Estrategia 3: Desarrollar una educación técnica-tecnológica orientada a la producción intelectual y material, al trabajo creador y a la relación armónica de los sistemas de vida  
Estrategia 4: Desarrollar la educación intracultural, intercultural y plurilingüe, promoviendo la valoración y respeto recíproco entre culturas

Estrategia 5: Promover la participación y corresponsabilidad social comunitaria en la gestión educativa, desarrollando al nuevo boliviano y boliviana integral, con valores socio comunitarios, descolonizadores y despatriarcalizadores.

### Objetivos de Gestión Institucional

Las Estrategias u Objetivo Estratégicos (Sectoriales) se traducen en los Objetivos de Gestión Institucional, cuando se transita desde la planificación estratégica sectorial hacia la gestión institucional, permitiendo la intervención del Ministerio de Educación y los actores institucionales y sectoriales para la ejecución del PSDI-E. Dicha traducción necesaria se produce a efectos de la programación anual, y por lo mismo, se plasma a través de los Planes Operativos Anuales, donde se inscribe la programación financiera o presupuestaria correspondiente y los grados de ejecución física o material. Dichos Objetivos de Gestión Institucional son los siguientes:

- 1) Mejorar el acceso, permanencia y cobertura en el Sistema Educativo Plurinacional, generando acciones orientadas a superar la discriminación y exclusión de la población vulnerable y en condiciones de desventaja social para la igualdad de oportunidades.
- 2) Fortalecer las condiciones y mecanismos, orientados a mejorar la calidad de la educación en el Sistema Educativo Plurinacional, afianzando la implementación del Modelo Educativo Socio-Comunitario Productivo (MESCP).
- 3) Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la educación técnica - tecnológica y productiva, y a la ampliación de condiciones formativas, coadyuvando al desarrollo de las vocaciones y potencialidades de las regiones.
- 4) Fortalecer la educación Intra e Intercultural y Plurilingüe rescatando la cultura y lengua de las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos y Afroboliviano articulándolas en los procesos educativos en Sistema Educativo Plurinacional.
- 5) Promover la participación e integración de diferentes actores del sector educativo para el desarrollo de la gestión y planificación en pos de una educación de calidad para todos y todas.

A continuación puede verse una relación de los objetivos estratégicos (sectoriales) y los objetivos de gestión (institucionales) y la compatibilidad y concordancia existente entre ambos enfoques:



Pilar	Meta	Objetivos Estratégicos (Sectoriales)	Objetivos de Gestión Institucional
Pilar 3: Salud Educación y Deportes para la Formación del Ser Humano integral	Meta3: Acceso Universal a la Educación	Estrategia 1: Promover el acceso universal, permanencia y conclusión en una educación para todos a lo largo de la vida con pertinencia, equidad y equiparación de oportunidades.	Mejorar el acceso, permanencia y cobertura en el Sistema Educativo Plurinacional, generando acciones orientadas a superar la discriminación y exclusión de la población vulnerable y en condiciones de desventaja social para la igualdad de oportunidades.
Pilar 3: Salud Educación y Deportes para la Formación del Ser Humano integral	Meta 4: Fortaleci- miento del Sistema Educativo	<p>Estrategia 2: Brindar una educación de calidad, consolidando la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP)</p> <p>Estrategia 3: Desarrollar una educación técnica-tecnológica orientada a la producción intelectual y material, al trabajo creador y a la relación armónica de los sistemas de vida</p> <p>Estrategia 4: Desarrollar la educación intracultural, intercultural y plurilingüe, promoviendo la valoración y respeto recíproco entre culturas</p> <p>Estrategia 5: Promover la participación y corresponsabilidad social comunitaria en la gestión educativa, desarrollando al nuevo boliviano y boliviana integral, con valores socio comunitarios, descolonizadores y despatriarcalizadores.</p>	<p>Fortalecer las condiciones y mecanismos, orientados a mejorar la calidad de la educación en el Sistema Educativo Plurinacional, afianzando la implementación del Modelo Educativo Socio-Comunitario Productivo (MESCP).</p> <p>Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la educación técnica - tecnológica y productiva, y a la ampliación de condiciones formativas, coadyuvando al desarrollo de las vocaciones y potencialidades de las regiones.</p> <p>Fortalecer la educación intra e intercultural y plurilingüe rescatando la cultura y lengua de las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos y Afro boliviano, articulándolas en los procesos educativos en Sistema Educativo Plurinacional.</p> <p>Promover la participación e integración de diferentes actores del sector educativo para el desarrollo de la gestión y planificación en pos de una educación de calidad para todos y todas.</p>

### Matrices de la Gestión Institucional articuladas a la Planificación Sectorial

La exposición explícita de los elementos de política y de las estrategias sectoriales trazadas en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación para el Vivir Bien (PSDI-E) 2016-2020, en cuyo marco se han formulado, a su vez, los elementos de la gestión e intervención institucional -que se constituyen en los aspectos constitutivos principales del presente Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación-, permite ver la necesaria articulación e integración entre las líneas de acción estratégica y las políticas de desarrollo sectorial, y establecer las bases para su implementación.

Asimismo, una vez establecida la relación de las articulaciones entre el PSDI-E y el PEI que ha permitido mostrar cómo se realizaría el tránsito desde la planificación sectorial hacia la gestión e intervención institucional, a continuación se presentan las Matrices principales que configuran la estructura del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación 2016-2020, a saber:

- Estrategias de Intervención y Relación de Operaciones y Acciones Institucionales por Pilares, Metas, Resultados, Acciones Estratégicas y Táctico-Operativas (Proyectos o Productos)

Esta matriz principal contiene una exposición sintética de las estrategias de gestión e intervención, que se espera sean desarrolladas en cada caso, formuladas para toda acción táctico-operativa, inscrita a su vez bajo cada acción estratégica definida en el PEI (y el PSDI-E). Es resultado de la participación directa de las unidades ejecutoras o responsables de su implementación, y mantiene las definiciones propias y concertadas con el personal directivo y técnico, estableciendo su alcance geográfico o ubicación, los actores sectoriales principales y los requerimientos de coordinación institucional.

- Presupuesto Programado de Gasto Corriente y de Funcionamiento del Ministerio de Educación, por Gestión

Esta segunda matriz refleja la programación presupuestaria anual y total del gasto corriente y de funcionamiento del Ministerio de Educación para el período de ejecución del PEI (y el PSDI-E), definida para cada estrategia u objetivo estratégico institucional.

**Matriz de Planificación Estratégica y Gestión Institucional: Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016 – 2020**

**Estrategias de Intervención y Relación de Operaciones y Acciones Institucionales por Pilares, Metas, Resultados, Acciones Estratégicas y Acciones Táctico-Operativas**

<b>Pilar 1: Erradicación de la Pobreza Extrema</b>							
<b>Meta 4: Combate a la Discriminación y el Racismo</b>							
<b>N° Acción de Resultado</b>	<b>Acción Estratégica</b>	<b>Acción Táctico-Operativa*</b>	<b>Unidad Ejecutora/Responsable</b>	<b>Actores Sectoriales</b>	<b>Ámbito Territorial</b>	<b>Estrategia de Intervención</b>	<b>Coordinación Institucional</b>
<b>Resultado 24: Se ha avanzado sustancialmente en la reducción de la violencia escolar en centros educativo y en la erradicación de toda forma de abuso, agresión, acoso y violencia por discriminación y racismo en instituciones públicas, privadas y centros laborales</b>							
<b>1</b>	Lucha contra el racismo, patriarcalismo y toda forma de discriminación.	Erradicación de la Violencia Escolar	Unidad de Transparencia/ Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Nacional	Realización de procesos de capacitación a maestros y maestras, sobre prevención de la violencia escolar, mediante cursos dictados por la UNEFCO, así como procesos de formación sobre prevención y atención de la violencia escolar, mediante diplomados a ser dictados por la Universidad Pedagógica. El tratamiento del tema se incorpora en los procesos de planificación y concreción curricular en programas de estudio, y en la formulación y aplicación de los PSP. Elaboración y difusión de materiales pedagógicos, así como de protocolos de prevención, referencia y contra-referencia para la atención de violencia escolar y realización de talleres de información y sensibilización sobre la temática a la comunidad educativa. Por último, la creación de un sistema para seguimiento y monitoreo sobre los casos de violencia.	Coordinación con las DDE y Direcciones Distritales de Educación, quienes a su vez coordinarán la realización de acciones con los gobiernos departamentales y municipales

<b>Resultado 26: Instituciones del Sistema Educativo y de profesionalización implementan políticas y currícula de prevención y lucha contra el racismo y toda forma de discriminación</b>							
<b>1</b>	Lucha contra el racismo y toda forma de discriminación en el sistema educativo.	Programa de sensibilización con enfoque descolonizador y despatriarcalizador	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Multimunicipal	Realización de procesos de capacitación a maestros y maestras, con la UNEFCO. Y, asimismo, coordinación y realización de talleres de información y sensibilización sobre la temática a la comunidad educativa. Asimismo, se incorpora el tratamiento de estos temas en el trabajo curricular, principalmente en Educación Primaria Comunitaria Vocacional.	Coordinación de los talleres con las organizaciones sociales que demanden el programa
<b>Pilar 3: Salud, Educación y Deportes para la Formación del Ser Humano Integral</b>							
<b>Meta 3: Acceso Universal a la Educación</b>							
<b>Resultado 1 (94): Se ha inscrito el 90% de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes entre 4 y 17 años en el Subsistema de Educación Regular</b>							
<b>1</b>	Ampliación de acceso a la educación	Atención de niños y niñas de 0 a 3 años de educación inicial en familia comunitaria no escolariza	Viceministerio de Educación Regular/ Dirección General de Educación Primaria	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Nacional	Fortalecimiento de las capacidades educativas de la familia y centros comunitarios de desarrollo infantil, a través de sesiones de apoyo familiar, talleres, elaboración de materiales educativos, formación de dinamizadoras-educadoras y difusión de programas de educación temprana por medios de comunicación masiva, para el desarrollo integral de los niños y niñas menores de 3 años.	Coordinación con los Ministerios de Salud y de Justicia y Transparencia, gobiernos departamentales y municipales.
<b>2</b>	Ampliación de la atención a poblaciones vulnerables e históricamente excluidas.	Implementación del Programa de Atención para Niños, Niñas y Adolescentes Trabajadores (NNATs)	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Multimunicipal	Realización de adaptaciones curriculares en educación regular para los NNAT's, orientadas a superar el rezago escolar, considerando las características de la población beneficiaria y los contextos donde se implemente.	Coordinación con las organizaciones de los niños, niñas y adolescentes trabajadores.

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2020

		Implementación de CAIPs en Hospitales	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Multimunicipal	Coordinación con los hospitales de primer nivel seleccionados y especializados en la atención de niños, niñas y adolescentes para brindarles las condiciones de equipamiento y mobiliario didáctico pedagógico, y/o adecuación de infraestructura, personal docente y el modelo pedagógico para la atención educativa, según corresponda.	Coordinación con el Ministerio de Salud, Servicios Departamentales de Salud y Hospitales de primer nivel seleccionados, actuando según el convenio interinstitucional suscrito.
		Consolidación de escuelas de atención integral (en zonas de frontera, riberas de río y liberadoras del pueblo Guaraní)	Viceministerio de Educación Regular/ Dirección General de Educación Primaria	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Multimunicipal	Identificación de comunidades seleccionadas, según varios criterios de elegibilidad, donde se pretende prestar atención integral educativa; realización de estudios de preinversión para la construcción o el mejoramiento de condiciones en infraestructura educativa, incluyendo infraestructura habitacional para docentes, dotación de equipamiento (principalmente talleres), nuevos ítems, nueva estructura salarial para maestros y desarrollo de una estrategia de gestión para el fortalecimiento a la implementación del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP).	Suscripción de convenios intergubernativos, y contratos de transferencia de equipamiento a municipios involucrados
		Prevención del Embarazo en Adolescentes en unidades educativas	Viceministerio de Educación Regular/ Dirección General de Educación Secundaria/ Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Capacitación y/o formación de maestros y maestras en educación integral en sexualidad, a través de la Unidad de Formación Complementaria de maestros y maestras (UNEFCO) y/o la Universidad Pedagógica. Elaboración y difusión de materiales de información y sensibilización sobre la temática.	Coordinación con las Direcciones Departamentales de Educación (DDE), Direcciones Distritales de Educación, gobiernos departamentales y municipales

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2020

3	Ampliación de la oferta educativa en todo el Sistema Educativo Plurinacional.	Fortalecimiento de los recursos humanos en el SEP	Viceministerios de Educación Regular y Educación Alternativa y Especial/ Unidad de Gestión de Personal del SEP	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Dotación de ítems es realizada anualmente a través de un decreto supremo mediante el cual el Ministerio de Economía y Finanzas otorga una cantidad limitada de recursos para todo el SEP; los cuales se distribuyen en función a las necesidades de los distritos educativos del país. Son las Direcciones Departamentales de Educación las responsables de la distribución de ítems para nuevas maestras y maestros, bajo la supervisión de la UGPSEP del Ministerio de Educación.	Coordinación con Direcciones Departamentales y Distritales de Educación
4	Generación de incentivos para el acceso y permanencia de los estudiantes.	Bono "Juancito Pinto"	Viceministerio de Educación Regular/ Unidad Ejecutora del Bono Juancito Pinto/ Dirección General de Asuntos Administrativos	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Nacional	Otorgación del bono (Bs. 200/ persona) a estudiantes de educación regular y especial que asisten regularmente a clases. Se realiza con el apoyo de las Fuerzas Armadas, cuyos cuadros visitan a cada establecimiento educativo para realizar la entrega correspondiente, previa presentación del documento que acredite la identidad del estudiante. La lista de estudiantes es proporcionada por el Ministerio de Educación, basada en información del Registro Único de Estudiantes (RUDE).	Coordinación con las Fuerzas Armadas y el Banco de Desarrollo Productivo.
		Bono "Bachiller Destacado"	Viceministerio de Educación Regular/ Dirección General de Educación Secundaria/ Dirección General de Asuntos Administrativos	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirecciones de Educación Regular, y de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Identificación de los dos mejores bachilleres de cada unidad educativa del país, considerando los datos del Sistema de Información Educativa. Impresión de certificados, suscritos por el Presidente, para su entrega a los beneficiarios. Entrega de montos de premiación (Bs. 1.000 por cada estudiante) a través del/la Directora/a de la Unidad Educativa.	Coordinación con las Direcciones Departamentales de Educación para la entrega de los certificados y el seguimiento a la implementación de esta acción.

<b>Resultado 2 (95): Se ha incrementado el número de personas que concluyen la post-alfabetización (equivalente al 6° grado del nivel primario)</b>							
5	Acceso a programas de alfabetización y pos alfabetización múltiple (digital, en lenguas originarias, en sistema Braille, lengua de señas y otras) a la población que no tuvo la oportunidad de acceder al sistema educativo.	Desarrollar procesos de alfabetización y post-alfabetización en favor de la población boliviana	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Post- Alfabetización/ Unidad Ejecutora del Programa de Alfabetización y Post- Alfabetización	Enlace Departamental de la Unidad Ejecutora del Programa de Alfabetización y Post- Alfabetización	Nacional	Organización y desarrollo de los procesos de Alfabetización y Post-alfabetización de alcance socio comunitario, productivo e inclusivo, para fortalecer el nivel de formación de las personas mayores de quince años de edad, y generar nuevas oportunidades para ellas, contribuyendo a la reducción de la pobreza y al desarrollo de las regiones, a cuyo efecto se procede al registro de participantes y facilitadores voluntarios, en coordinación con organizaciones sociales e instituciones. Capacitación metodológica a los facilitadores y realización del seguimiento a los procesos educativos y la certificación a los participantes y facilitadores a la conclusión de los procesos educativos.	Coordinación con Gobiernos Departamentales y Municipales; Instituciones Educativas como ESFM, Universidades y con organizaciones sociales
		Creación e implementación de Bibliotecas comunitarias	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Post- Alfabetización/ Unidad Ejecutora del Programa de Alfabetización y Post- Alfabetización	Enlace Departamental de la Unidad Ejecutora del Programa de Alfabetización y Post- Alfabetización	Nacional	Promoción y fortalecimiento de la cultura lectora en la población, esencialmente de las personas mayores a quince años, generando espacios de aprendizaje en las bibliotecas comunitarias que son conformadas con libros donados por la sociedad a través de la recolección de libros, en coordinación con instituciones públicas y organizaciones sociales. Junto con la implementación de las bibliotecas comunitarias se realizan y propician otras actividades, como la realización de las Olimpiadas del Saber del Adulto Mayor	Coordinación con Gobiernos Departamentales y Municipales; y con organizaciones sociales

<b>Resultado 3 (96): Estudiantes con discapacidad, talento extraordinario y con dificultades de aprendizaje reciben atención oportuna y pertinente</b>							
6	Acceso a la educación para estudiantes con capacidades diferentes.	Atención Integral de Estudiantes con Talento Extraordinario en el Sistema Educativo Plurinacional	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Capacitación de docentes para el desarrollo del proceso de detección, que se realiza en la UE; después de la identificación se procede a la evaluación psicopedagógica integral, realizada en CEE y/o CIMs. Posteriormente se define la atención educativa que requiere el estudiante con talento extraordinario, de manera que pueda acceder a actividades extracurriculares y complementarias de acuerdo a sus capacidades y potencialidades. Coordinación con el VER en los procesos de atención integral a los estudiantes con esta condición.	Convenios y acuerdos a nivel nacional con instituciones estatales e internacionales para el acceso a becas y otras actividades. Alianzas estratégicas a nivel departamental con instituciones que desarrollan programas específicos.
		Mejoramiento de condiciones para el ejercicio del Derecho a la Educación Inclusiva para Personas con Discapacidad (equipamiento, material educativo, RRHH, infraestructura, etc.)	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Implementación de programas y proyectos específicos vinculados a: - Eliminación de barreras arquitectónicas en construcciones nuevas y remodelaciones. - Capacitación, formación continua y formación inicial de maestras, maestros y otros profesionales que intervienen en los la atención educativa de personas con discapacidad de acuerdo al tipo y grado de discapacidad; y también a padres, madres, familias, tutores y comunidades vinculados a la educación inclusiva para estudiantes con discapacidad. Coordinación con el VER en los procesos de atención integral a los estudiantes con discapacidad. - Equipamiento y materiales educativos para la equiparación de condiciones en las modalidades directa e indirecta.	Intervención Intersectorial a través de normas específicas, acuerdos y convenios estratégicos con los Ministerios de la Presidencia, Salud, Justicia, Trabajo, Vivienda, gobiernos subnacionales y otros.



		Implementación del Programa de Educación Socio Comunitaria en Casa para Personas con Discapacidad Grave y Muy Grave.	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	<p>Selección, designación y capacitación de maestras/os responsables del programa. Conformación del equipo departamental con representantes de los Ministerios de: Salud, Justicia Presidencia- FNSE. (Según convenio). Evaluación y selección de beneficiarios del programa a cargo del equipo departamental en coordinación con la DDE según el SIPRUNPDC del Ministerio de Salud para verificar datos y domicilio. Selección y capacitación de maestras/os voluntarios, a cargo de las DDE en coordinación con la DGEE. Matriculación de Estudiantes en el Subsistema y nivel según informe e itinerario pedagógico. Capacitación de familias beneficiarias del programa en atención y apoyo educativo. Elaboración de plan curricular y cronograma de trabajo con estudiantes en sus domicilios. Evaluación de procesos educativos a cargo de la maestra/o voluntario y maestra/o responsable. Remisión de datos al SIE por CEE, UE, CEA donde está matriculado/a el/la estudiante, según corresponda. Evaluación de maestras/os voluntarios para acogerse al beneficio de años de servicio según normativa del programa. Coordinación con el VER en los procesos de atención integral a los estudiantes con esta condición.</p>	Intervención Intersectorial a través de normas específicas, acuerdos y convenios estratégicos con los Ministerios de la Presidencia, Salud, Justicia, Trabajo, Vivienda, gobiernos subnacionales y otros.
--	--	--	---	--	----------	--	---

		Detección y atención de estudiantes con dificultades en el Aprendizaje	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	NACIONAL	Intervención en dos líneas estratégicas que tienen a las Direcciones Departamentales de Educación, las Subdirecciones de Educación Alternativa y Especial y Regular, a las Técnicas de Educación Especial y Regular como actores principales de la implementación operativa: PREVENCIÓN: de signos de riesgo en nivel inicial y primario (1° y 2°) a través de una coordinación sistemática entre Educación Especial y Educación Regular para la detección e identificación periódica de estudiante con D.A. ATENCIÓN: en Centros de Educación Especial en -coordinación con Unidades Educativas Regulares para estudiantes con Dificultades Específicas en turno alterno (3° y 4°) y en las propias Unidades Educativas con el Apoyo Educativo de Maestras y Maestros de Educación Especial para estudiantes con Dificultades Generales (hasta 5° y 6°)	Formulación conjunta de normas y procedimientos entre Educación Especial y Educación Regular sobre ejecución financiera y aspectos educativos de carácter técnico para procesos preventivos y de atención educativa pertinente. Asimismo, para fortalecer tanto en la formación inicial de maestras y maestros como en la formación continua, elementos centrales del área de Dificultades en el Aprendizaje.
		Creación de un Centro de Investigación y Difusión de la Lengua de Señas Boliviana	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Investigación, producción, estandarización, difusión de la LSB a partir de los avances del CEE especializado que concentres los aportes de los CEE que atienden a personas sordas para que la DGEE difunda a nivel nacional con aprobación de instancias que corresponden.	Establecimiento de acuerdos y convenios con el IPELC, Centro de Lenguaje de Señas Boliviano, FEBOS y otros actores involucrados.

		Producción de materiales pertinentes y adaptados para estudiantes con discapacidad (visual, intelectual, auditiva y múltiple),	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Investigación, creación, adaptación, elaboración, producción de materiales educativos y desarrollar capacitación sobre materiales educativos pertinentes a partir de algunos Centros de Educación Especial Especializados por área de atención, en cada departamento para la difusión y distribución desde la DGEE.	Elaboración de normativa requerida para recolección, selección y elaboración de materiales educativos por área de atención a partir de los Centros de Educación Especial y otros subsistemas del SEP.
<b>Resultado 4 (97): Se incrementará en al menos 40% el porcentaje de jóvenes entre 19 y 23 años inscritos en universidades, institutos técnicos u otros del nivel superior</b>							
7	Acceso a la educación superior.	Otorgación de becas de pregrado en Universidades e Institutos Técnicos Tecnológicos Privados	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional	Nacional	Aplicación del DS 22802 de 15 de mayo de 1991, mediante el cual se instruye a las universidades y los Institutos Técnicos de carácter privado poner a disposición becas de estudio en un número equivalente al 10% respecto del total de estudiantes inscritos, por gestión; una vez aseguradas las disponibilidades las becas se distribuyen entre las organizaciones sociales y sectores sociales que hacen el requerimiento formal al Ministerio de Educación.	Coordinación con las universidades e institutos técnico tecnológicos privados y con organizaciones sociales que presentan sus solicitudes formales.
		Educación a Distancia de Formación Profesional a nivel licenciatura y Técnico Superior	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional	Multimunicipal	Identificación de municipios que carecen de acceso directo a una educación superior, a cargo del Ministerio de Educación, y oferta de un programa de profesionalización a través de una Plataforma E-Learning y el uso del Satélite Tupac Katari, efectivizando el derecho a la educación profesional a Nivel Técnico Superior para personas de municipios alejados.	Suscripción de convenios y acuerdos con municipios que garantizan equipamiento e infraestructura de los telecentros para el desarrollo del programa.

8	Gestión y fortalecimiento de la educación superior.	Desarrollo e implementación del sistema de información universitario (público y privado).	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Universitaria	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional	Nacional	Desarrollo de un sistema integrado que permitirá acceder a información rápida sobre las Universidades, procesos de habilitación, estadísticas de profesionales, de estudiantes y otros relacionados al ámbito universitario. Asimismo, el Ministerio de Educación mediante el trabajo conjunto con la Agencia de Gobierno Electrónico (AGETIC) lleva adelante la implementación de la firma digital como herramienta que permitirá abreviar tiempos en los trámites de habilitación y otros relacionados.	Coordinación permanente del Ministerio de Educación con la AGETIC
9	Construcción, equipamiento y funcionamiento de centros de formación superior.	Construcción, ampliación, mejoramiento de la infraestructura y/o equipamiento en establecimientos educativos de educación superior	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística/ Dirección General de Formación de Maestros/ Área de infraestructura	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional	Multimunicipal	Relevamiento de necesidades de infraestructura y/o equipamiento en establecimiento de educación superior a nivel nacional, y definición de prioridades en función de recursos disponibles, así como otras condiciones físicas o disposición de terrenos para construcción.	Suscripción de Convenios Interinstitucionales con Gobiernos Municipales para dotación de espacios, terrenos o áreas para la construcción.
<b>Resultado 5 (98): Personas con 15 años o más acceden a formación técnica tecnológica productiva en la educación alternativa</b>							
10	Fortalecimiento de la formación técnica tecnológica y productiva.	Educación de personas jóvenes y adultas en el modelo educativo socio-comunitario productivo	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación de Adultos	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Mapeo de rubros productivos estratégicos por regiones. Realización de planes y programas departamentales de Educación Alternativa y Especial en áreas seleccionadas para su desarrollo; todos ellos vinculados a las políticas educativas nacionales, potencialidades, necesidades y demandas regionales y departamentales.	Establecimiento de acuerdos con Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirecciones de Educación Alternativa y Especial, o Direcciones Distritales de Educación; y con Gobiernos

							Autónomos Municipales, Organizaciones e instituciones para la coordinación de acciones
		Educación Alternativa y Especial a Distancia (Uso de Satélite) a través del Centro Plurinacional de Educación Alternativa a Distancia	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación de Adultos	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional. Nueve (9) CEAs Referenciales: Uno (1) por Departamento	Organización e implementación de procesos educativos bajo la modalidad semipresencial desde la educación a distancia, en coordinación CEAs referenciales. Generación de recursos técnico tecnológicos y materiales educativos impresos, audiovisuales y virtuales de educación a distancia que fortalezcan la implementación de la modalidad semipresencial en el Subsistema de EAYE. Conformación de una Red Nacional de Centros referenciales de Educación Alternativa y Especial bajo la modalidad semipresencial desde la Educación a Distancia.	Suscripción de acuerdos estratégicos interinstitucionales con organizaciones sociales, productivas, culturales y gobiernos Autónomos Municipales.
		Diseño y desarrollo de contenidos curriculares socio comunitarios productivos de las áreas de formación técnica y tecnológica	Viceministerios de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional/ Direcciones Generales relacionadas al área técnica-tecnológica y productiva		Nacional	Regulación de la formación técnica tecnológica en el marco del Modelo Educativo Socio comunitario Productivo articulado a los sectores productivos de cada región, a partir de diseños curriculares bases. Se han actualizado y rediseñado contenidos curriculares de 23 carreras técnicas y tecnológicas de formación técnica tecnológica.	Trabajo interno coordinado entre los responsables de área de los Viceministerios del SEP

<b>Resultado 6 (99): Se han creado 4 nuevas Escuelas Bolivianas Interculturales (EBI) para la formación artística a nivel licenciatura (teatro, artes plásticas, danza, cine y audiovisuales)</b>							
11	Creación y funcionamiento de las Escuelas Bolivianas Interculturales.	Creación de las Escuelas Bolivianas Interculturales de áreas artísticas	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística		Nacional	Creación de las Escuelas Bolivianas Interculturales de Teatro, Cine, Artes Plásticas y Visuales, en cumplimiento de la Ley 070. Previo estudio social, geográfico, económico y cultural se crearán las nuevas escuelas y se diseñará su proyecto de construcción.	Coordinación con sectores sociales artísticos culturales, Ministerio de Economía y Finanzas
<b>Resultado 7 (100): Se han atendido a hijas e hijos de privados de libertad a través de Centros de apoyo Integral Pedagógico (CAIP).</b>							
12	Atención educativa a hijas e hijos de personas privadas de libertad.	Implementación Centros de Apoyo Integral Pedagógico (CAIP) Nacional	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo		Nacional	Dotación de equipamiento y mobiliario didáctico pedagógico, adecuación y/o construcción de infraestructura, dotación de personal y un modelo pedagógico institucional en cada recinto penitenciario donde se interviene, de manera que los niños o niñas que viven con sus padres privados de libertad puedan recibir apoyo pedagógico requerido bajo condiciones apropiadas y al margen de la vida de encierro.	Coordinación con el Ministerio de Gobierno para la intervención en recintos penitenciarios, a través de la Dirección de Régimen Penitenciario, actuando según el convenio interinstitucional suscrito.

<b>Pilar 3: Salud, Educación y Deportes para la Formación del Ser Humano Integral</b>							
<b>Meta 4: Fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional</b>							
<b>Resultado 1 (101): La mayor parte de las unidades educativas y centros educativos del Sistema Educativo Plurinacional implementan el Modelo Educativo Socio comunitario Productivo</b>							
<b>13</b>	Implementación del modelo educativo socio comunitario productivo.	Implementación de experiencias educativas transformadoras con apoyo de materiales elaborados bajo los principios del MESCP	Viceministerios de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Formación de Maestros/ Unidad de Sistemas	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional	Nacional	Realización de la actividad según la convocatoria, en tres (3) fases de participación de maestros/as, a nivel distrital, departamental y nacional. La fase nacional se realiza en una sede predeterminada y su organización es responsabilidad del Ministerio de Educación (MINEDU). En cada fase, los participantes socializan sus experiencias de concreción curricular en el marco del MESCP.	Coordinación con las DDE, distritales y unidades educativas de educación inicial.
		Transformación de la Gestión Institucional, curricular y metodológica de la Educación Alternativa y Especial	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Direcciones Generales de Educación de Adultos; y de Educación Especial	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Diversificación Curricular y Metodológica de la Educación Alternativa e implementación de condiciones materiales para CEAs como elemento de la Gestión institucional, para ello se requiere la gestión para la financiación de la Educación Alternativa y establecimiento de alianzas con Instituciones y Organizaciones para fortalecer la misma.	Coordinación con Ministerios, Gobiernos Departamentales y Direcciones Departamentales de Educación, Organizaciones Sociales y Productivas; y Organismos de Cooperación Internacional
		Desarrollo de herramientas pedagógicas en los componentes de medio ambiente, cambio climático, salud comunitaria y gestión de riesgos	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo (En coordinación con el Viceministerio de Educación Regular)	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Diseño, formulación y aplicación de materiales educativos en temas del eje articulador de educación en convivencia con la madre tierra y salud comunitaria (medio ambiente, cambio climático, gestión de riesgos y gestión comunitaria). Una vez que se cuente con los materiales, se capacitará a directores distritales, técnicos departamentales y maestros/as, para su aplicación en	Coordinación con la DGEP, DGES y DGFPM, para consensuar los contenidos, aplicación y distribución de los materiales, además de las estrategias para las capacitaciones.

						sus unidades educativas.	
		Intercambio de experiencias de implementación del MESCP	Viceministerios de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional/ Direcciones Generales correspondientes	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Realización de convocatoria en 4 fases de participación de maestros, a nivel de unidad educativa, distrital, departamental y nacional. La fase nacional se realiza en una sede predeterminada en la convocatoria y su organización es responsabilidad del MINEDU. En cada fase, los participantes socializan experiencias de concreción curricular en el MESCP.	Coordinación con las DDE, distritales y unidades educativas de educación primaria.
		Desarrollo e implementación del sistema de medición de la calidad educativa	Dirección General de Planificación	Direcciones Departamentales de Educación	Multimunicipal	Aplicación del estudio de concreción del currículo en el Subsistema de Educación Regular, a través de la Dirección General de Planificación en coordinación con el OPCE, como una acción preparatoria para el Desarrollo e implementación del sistema de medición de la calidad educativa.	Establecimiento de tareas y reuniones de coordinación, a cargo del Ministerio de Educación, para la aplicación del Estudio con el Observatorio Plurinacional de la Calidad Educativa (OPCE).
		Creación e implementación del canal educativo	Viceministerios de Educación Superior de Formación Profesional; y de Ciencia y Tecnología/ Direcciones Generales respectivas		Nacional	Desarrollo de diversos aspectos requeridos para la implementación del canal televisivo del Ministerio de Educación; a través de la Unidad de Sistemas se busca integrar, reorganizar y proyectar nuevas actividades dirigidas a fortalecer la imagen institucional, los procesos educativos y formativos del SEP, y promover el acceso al conocimiento científico y tecnológico, los saberes y	Coordinación y suscripción de convenios interinstitucionales entre el Ministerio de Educación y las siguientes instituciones: Abuya Yala TV, Bolivia TV, TV Culturas, Radio



						las lenguas y culturas producidos por los habitantes del Estado Plurinacional de Bolivia.	Televisión Popular
		Elaboración de material multimedia con contenidos acordes al modelo educativo	Unidad de Sistemas (Dirección General de Planificación)		Nacional	Producción de contenidos multimedia en el marco del modelo educativo, a cargo de la Dirección General de Planificación/Unidad de Sistemas del Ministerio de Educación. Este material se distribuirá a las Unidades Educativas del país, y permitirá que la Comunidad Educativa (docentes, estudiantes, familia/comunidad) acceda a estos contenidos digitales.	Trabajo coordinado entre la Unidad de Sistemas y las Unidades Educativas u otros actores de la Comunidad Educativa.
		Investigación y Publicación de Materiales Educativos para Maestras y Maestros en Ejercicio en Educación Regular, Alternativa y Especial	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Instituto Plurinacional de Estudios de Lenguas y Culturas y sus institutos dependientes	Nacional	Realización de las investigaciones por los técnicos de los Institutos de Lenguas y Culturas, respecto a lenguas y culturas, que luego de un proceso de sistematización y control de calidad, son editados, publicados y difundidos a través de medios multimedia, página web y por las direcciones departamentales de educación para el acceso de los docentes en ejercicio.	Coordinación con el Instituto Plurinacional de Estudios de Lenguas y Culturas y sus institutos dependientes.
14	Promoción del desarrollo integral de las y los estudiantes.	Desarrollo de los Juegos Deportivos Estudiantiles en Educación Regular	Viceministerio de Educación Regular/ Direcciones Generales de Educación Secundaria; y de Educación Primaria	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Nacional	Publicación de la convocatoria a los juegos; estableciendo tres (3) fases de competición en categorías damas y varones, y para los niveles de primaria y secundaria. La primera a nivel distrital o municipal, según corresponda; la segunda a nivel departamental y la tercera o final a nivel nacional. La última fase se realiza en una sede predeterminada en la convocatoria. Las disciplinas de competición son 9 en primaria y 11 en secundaria. El MINEDU es parte del Comité Organizador y tiene como responsabilidad, la gestión logística	Coordinación con los Ministerios de Deportes, y de Salud, DDE, Gobiernos Municipales, Gobiernos Departamentales, Policía Nacional y Ejército, según sus competencias para determinadas tareas, orientadas al logro de la actividad.

						(trasporte, alimentación, hospedaje, seguro contra accidentes y otros) del evento en la fase nacional.	
		Desarrollo de eventos artísticos y deportivos para Educación Especial (Festivales de Danza, Juegos Deportivos Estudiantiles y otros)	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Organización y realización de eventos culturales y deportivos para estudiantes con discapacidad a nivel departamental y nacional. Mediante la participación activa en actividades culturales y la práctica del deporte se muestra habilidades y destrezas que aportan al ser humano importantes beneficios físicos, psicológicos y sociales.	Coordinación interinstitucional con Ministerio de Deporte, Ministerio de Salud, Gobernaciones y Municipios.
		Programa para la educación ética y valores	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación	Multimunicipal	Realización de talleres de información y sensibilización dirigidos a los Directores Departamentales de Educación, para ser replicados en la comunidad educativa. Se elaborarán materiales de apoyo.	Coordinación con las Direcciones Departamentales de Educación y Direcciones Distritales de Educación.
		Producción de conocimiento mediante la incorporación de la investigación como estrategia didáctica en el SER	Viceministerios de Ciencia y Tecnología; y de Educación Regular/ Dirección General de Educación Secundaria	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Elaboración de guías, textos y todo material pedagógico requerido que se distribuirá a los maestros, a cuyo afecto también se proveerá la capacitación correspondiente con el fin de hacer ciencia, a través de la indagación, inducida a los estudiantes desde el nivel inicial hasta el nivel secundario.	Coordinación con Direcciones Departamentales de Educación, Universidad Pedagógica, Escuelas Superiores de Formación de Maestros, y la Unidad Especial de Formación Continua.

15	Promoción de la participación y corresponsabilidad social comunitaria en la gestión educativa, desarrollando al nuevo boliviano y boliviana con valores socio comunitarios, descolonizadores y despatriarcalizados.	Realización de encuentros participativos de socialización sobre la implementación del MESCP a nivel nacional e internacional	Viceministerios de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Realización anual de encuentros de socialización de experiencias y procesos de acompañamiento y seguimiento a la implementación del Modelo Socio comunitario Productivo en sus tres niveles de educación regular, a partir de los distritos educativos. Para lo cual se capacitará al personal técnico de las direcciones departamentales y distritales de educación, mediante talleres.	Coordinación con las DDE para la convocatoria de los participantes.
		Realización de Encuentros Pedagógicos con la representación de instituciones y organizaciones a nivel nacional	Viceministerios de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Organización del evento nacional que se realiza regularmente, en el que se congregan representantes de organizaciones de maestros, padres de familia, estudiantes y organizaciones sociales, de los diferentes subsistemas de educación, en el que se analizan, debaten y consensuan, las políticas educativas a implementarse.	Coordinación con organizaciones sociales y educativas a nivel nacional, relacionadas con el ámbito educativo.
		Elaboración de normas para la implementación de la Ley 070 de manera participativa	Viceministerios de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Elaboración, revisión, socialización, aprobación y difusión de normas que permiten la aplicación de lo establecido en la Ley de la Educación con la participación e involucramiento de los diferentes actores.	Coordinación con organizaciones matrices de los maestros y otros actores sociales o comunitarios.

		Puesta en vigencia todos los órganos de participación comunitaria en educación	Viceministerio de Educación Regular/ Direcciones Generales de Educación Secundaria y de Educación Primaria	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Promoción y fortalecimiento de la vigencia de los órganos de participación social comunitaria en los diferentes niveles del Sistema Educativo Plurinacional, mediante la emisión de un reglamento de participación social comunitario y la realización periódica de eventos de participación social a nivel nacional, contemplando en su aplicación a los actores sociales desde el nivel representativo nacional hasta las instancias de participación en las unidades educativas.	Coordinación con las organizaciones representantes nacionales de los actores educativos (Juntas de Padres de Familia, Magisterio urbano y rural, Bloque Educativo Indígena Originario de Bolivia y Confederación de Estudiantes de Secundaria)
		Elaboración de normativa y apoyo en la difusión a los Centros de Estudiantes de Unidades Educativas (Primaria y secundaria)	Viceministerio de Educación Regular/ Direcciones Generales de Educación Secundaria y de Educación Primaria	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Regular	Multimunicipal	Creación de centros de estudiantes en el marco de la normativa vigente, con la elaboración de circulares dirigidas a las autoridades educativas locales a objeto de que brinden las condiciones para la creación de los mismos.	Coordinación con las Direcciones departamentales y distritales de educación y las organizaciones de estudiantes.
		Coordinación y consenso permanente con el Magisterio organizado	Viceministerios de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Elaboración e implementación de políticas educativas que realiza el MINEDU, en coordinación y consenso permanente con el magisterio organizado.	Coordinación con las organizaciones matrices de los maestros, toda vez que se busca el consenso con los actores.

<b>Resultado 2 (102): Las unidades educativas y centros educativos cuentan con infraestructura complementaria, materiales, equipos y mobiliario</b>							
16	Fortalecimiento de la gestión institucional del Sistema Educativo Plurinacional.	Creación del Sistema de Evaluación y Acreditación Universitaria	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Superior Universitaria		Nacional	Autoselección de las carreras pertenecientes a las Universidades que desean acreditarse, cuyos Rectores solicitan por escrito a la presidencia de CNACU adherirse al proceso de acreditación, de modo de obtener reconocimiento mutuo de los títulos académicos por los países miembros y asociados del MERCOSUR, según criterios establecidos por el Sistema ARCUSUR. Los Ministros de Educación de dichos países se reúnen para definir las carreras universitarias que serán acreditadas. El proceso de adhesión es voluntario.	Coordinación con Universidades públicas y privadas, a través del CEUB y la ANUP
		Creación de un sistema de acreditación nacional e internacional en formación técnico superior	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística		--	--	--
		Construcción del Edificio del Ministerio de Educación	Dirección General de Asuntos Administrativos/ Área de Infraestructura		La Paz	Diseño del proyecto y gestión para lograr su aprobación. La construcción se viene realizando por fases, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y la factibilidad técnica de intervención, esperando su conclusión en 2017.	

17	Mejoramiento, construcción y ampliación de la infraestructura y equipamiento de las unidades educativas acordes al modelo educativo socio comunitario productivo.	Elaboración de normas técnicas para las infraestructuras educativas en todos los subsistemas en el marco del MESCP.	Viceministerios de Educación Regular; de Educación Alternativa y Especial; y de Educación Superior de Formación Profesional/ Área de Infraestructura		Nacional	Identificación de normas y reglamentaciones requeridas en las diferentes áreas del SEP. La elaboración de normas, se realizará con la participación de los actores correspondientes a cada subsistema y nivel, considerando las particularidades del sector educativo. Para ello se trabajará en reuniones, talleres, consultas, revisión documental y/o otros, según corresponda.	Coordinación con el Colegio de Arquitectos, la Sociedad de Ingenieros, y Gobiernos Autónomos Departamentales y Municipales, según su competencia.
		Construcción, ampliación y o mejoramiento de establecimientos educativos orientados a ampliar la oferta educativa	Viceministerios de Educación Regular/ de Educación Alternativa y Especial/ y de Educación Superior de Formación Profesional/ Área de Infraestructura		Nacional - Departamental - Multimunicipal	Búsqueda de compromisos en el marco de las competencias concurrentes establecidas en la Constitución Política del Estado y la Ley N° 070, con las entidades territoriales autónomas según sus atribuciones referidas a la gestión de la Infraestructura de las Instituciones Educativas. Sin embargo, el Gobierno Central a través de sus diferentes instituciones ha establecido su disposición a coadyuvar en la construcción y mejoramiento de estos centros de estudio para ampliar la cobertura y brindar condiciones óptimas de estudio. Por ello se pretende intervenir a nivel nacional y de acuerdo a las necesidades de cada centro educativo, con intervenciones específicas que podrían incluir construcción, ampliación, mejoramiento, reconstrucción y/o refacción de infraestructura, de manera directa y/o a través de otras instancias como los gobiernos departamentales y municipales, Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo y otros.	Coordinación con los Gobiernos Autónomos Departamentales y Municipales, según su competencia, Unidad de Proyectos Especiales, Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo y otros.

		Desarrollo de la Infraestructura y/o Equipamiento en Unidades Educativas para el MESCP	Viceministerios de Educación Regular y de Educación Superior de Formación Profesional/ Área de Infraestructura	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Relevamiento de necesidades de equipamiento y dotación de equipos de laboratorio de física, química, biología y astronomía a unidades educativas del nivel secundario que cuentan con las condiciones adecuadas de infraestructura. Selección de unidades educativas se verifica a partir del censo realizado en 2016, tomando en cuenta el criterio de disponibilidad de ambientes y cantidad de estudiantes.	Coordinación con los municipios, quienes tienen la competencia de adecuar la infraestructura y realizar el mantenimiento.
		Equipamiento de Institutos Técnicos Tecnológicos	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Atención a demandas de equipamiento de los ITT a través de los gobiernos departamentales y de dotación directa en caso de necesidades extremas. Los Institutos Técnicos y Tecnológicos realizan la solicitud a los Gobiernos Departamentales para que éstos procedan a la inclusión de los presupuestos respectivos en los POAs para la dotación de equipos a su cargo. El Ministerio de Educación identificará las demandas y necesidades extremas para dotación directa.	Presentación de solicitudes de los ITT's a los Gobiernos Departamentales en coordinación con el Ministerio de Educación o al DDEs. En caso de dotación directa, el Ministerio de Educación coordina directamente con los ITT's.
		Desarrollo de comunicación, conectividad y acceso a servicio de Internet de Unidades Educativas	Viceministerios de Ciencia y Tecnología; y de Educación Regular/ Dirección General de Tecnologías de Información y Comunicación	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirecciones de Educación Regular y de Educación Superior de Formación Profesional			

		Dotación de una computadora por estudiante del nivel secundario en escuelas públicas	Viceministerios de Educación Regular; y de Ciencia y Tecnología/ Dirección General de Educación Secundaria y Dirección General de Tecnologías de Información y Comunicación	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirecciones de Educación Regular y de Educación Superior de Formación Profesional	Nacional	Provisión de listas de estudiantes por el Ministerio de Educación, a requerimiento del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, para su utilización por la Empresa "Quipus" que se hace cargo de la distribución y entrega a los estudiantes destinatarios de las computadoras.	Coordinación con el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y la Empresa "Quipus", para verificación del cumplimiento de la operación.
		Eliminación de barreras arquitectónicas en la infraestructura educativa del SEP para educación inclusiva	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial/ Área de Infraestructura	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Aprobación del Reglamento de Eliminación de Barreras Arquitectónicas y de Adecuación para la Accesibilidad de personas con discapacidad en la infraestructura educativa del SEP que actualmente se encuentra en proceso de trámite y a partir de ello se identificarán las edificaciones educativas que no reúnen las condiciones de accesibilidad para estudiantes con discapacidad para definir opciones y alternativas de realización o puesta en ejecución de las medidas que se adopten al respecto.	Coordinación con Gobiernos Municipales y Direcciones Departamentales y Distritales de Educación



<b>Resultado 3 (103): La mayoría de maestras y maestros han concluido su formación complementaria (PROFOCOM), cuentan con formación técnica para el bachillerato técnico humanístico o han concluido con la formación post-gradual en sus especialidades</b>							
18	Fortalecimiento de la profesionalización y jerarquización docente de manera progresiva bajo el modelo educativo socio comunitario productivo.	Desarrollo de la formación de maestras/os orientada a la consolidación y profundización del MESCP en el SEP	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Formación de Maestros	Escuelas Superiores de Formación de Maestros/ Unidades Académicas/ Unidad Especializada de Formación Continua (UNEFECO)/ Universidad Pedagógica	Nacional	Desarrollo de espacios de formación dirigida a actores del Sistema Educativo Plurinacional en el marco de la consolidación y profundización del MESCP a través de la estructura de formación de maestras y maestros (inicial, post-gradual, continua y complementaria). El Ministerio de Educación: proporciona el marco normativo y lineamientos generales para el desarrollo de las acciones formativas. PROFOCOM es la instancia encargada de coordinar y ejecutar las acciones formativas contando con el techo académico de las entidades de formación; también es importante la coordinación con las confederaciones de maestros urbanos y rurales, las Direcciones Departamentales y Distritales, unidades y centros educativos, padres de familia, y la organización de Estudiantes.	Coordinación con PROFOCOM y las Escuelas Superiores de Formación de Maestros/ UNEFECO/ Universidad Pedagógica, las Direcciones Departamentales y Distritales de Educación, la Unidades Educativas/Centros de Educación Alternativa/Centros de Educación Especial, y con las organizaciones de los maestros - CONMERB y CTEUB, la Organización de Padres de Familia, y la Organización de Estudiantes.
		Desarrollo de procesos de institucionalización y evaluación de los centros de formación de maestras/os	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Formación de Maestros	Escuelas Superiores de Formación de Maestros/ Unidades Académicas	Nacional	Desarrollo de procesos de institucionalización y evaluación de desempeño profesional en las ESFM/UA, UNEFECO y UP en el marco del MESCP. Mejoramiento de las condiciones materiales y capacidades pedagógicas, orientadas hacia la consolidación implementación del MESCP	Definición del marco normativo, los lineamientos generales y realización de la difusión nacional, a cargo del Ministerio de Educación.

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2020

		Profesionalización de los docentes de instituciones de formación artística, a partir del reconocimiento de los conocimientos artísticos y formación complementaria.	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Técnica , Tecnológica, Lingüística y Artística		Nacional	Realización de la Titulación Excepcional de Docentes en ejercicio de 29 Instituciones de Formación Artística Fисcales y de Convenio, según las modalidades que detalla dicha titulación, a través de la Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística. Se procede a reconocer los estudios, formación, y experiencia de los docentes en ejercicio de las distintas instituciones reconocidas, según criterios definidos para dicha Titulación Excepcional en el grado de Técnico Superior. Una vez se concluya con dicha titulación se procederá a una capacitación para una Titulación a nivel licenciatura.	Coordinación con las Direcciones de las Instituciones de Formación Artística.
		Fomento a la investigación y producción de materiales educativos a partir de Educación Especial para Docentes en Ejercicio del SEP	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación Especial/ Área de Infraestructura	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Creación de Centros de Investigación para la adecuación y elaboración de materiales educativos pertinentes, adecuados y adaptados por área de atención mediante la selección y designación de maestras y maestros. Implementación de una estrategia comunicacional para la difusión y distribución de materiales educativos. Organización de cursos de capacitación en el uso pertinente de materiales educativos dirigidos a maestras y maestros del SEP.	Coordinación sistemática entre la Dirección General de Educación Especial y la Dirección General de Formación de Maestras y Maestros
		Formación y Capacitación para Docentes de Institutos Técnicos y Tecnológicos	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Formación de Maestros	Escuelas Superiores de Formación de Maestros/ Unidades Académicas	Nacional	Uso y aplicación de la Plataforma E-Learning de la DGESTTLA, para la formación por medios virtuales y complementación con actividades semipresenciales, para brindar cursos de especialización en formación técnica tecnológica en el marco del MESCP para Directivos y docentes de ITTs	Coordinación con ITT's públicos y de convenio

		Dotar una computadora por docente	Viceministerios de Ciencia y Tecnología; y de Educación Regular/ Dirección General de Tecnologías de Información y Comunicación	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirecciones de Educación Regular	Nacional	Organización de los operativos de entrega de computadoras en los diferentes distritos de cada departamento, de acuerdo a un cronograma, en coordinación con los diferentes actores del ámbito educativo.	Coordinación con Direcciones Departamentales de Educación; Direcciones Distritales de Educación y Confederaciones de Maestros
<b>Resultado 4 (104): Todas las unidades educativas de secundaria participan en las olimpiadas científicas estudiantiles</b>							
19	Participación de las y los estudiantes en las olimpiadas científicas.	Desarrollo de las Olimpiadas Científicas Estudiantiles	Viceministerios de Ciencia y Tecnología; y de Educación Regular/ Dirección General de Ciencia y Tecnología	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Realización de cuatro (4) etapas; i) Selección en Unidades Educativas; ii) Selección en Distritos Educativos; iii) Selección de Equipos Departamentales; y iv) Evento Nacional, con la participación de estudiantes de Unidades Educativas fiscales, privadas y de convenio desde primaria hasta secundaria, considerando ocho (8) áreas científicas. Además, se prevé organizar la realización de una feria de ciencias como complemento práctico. Los trabajos son evaluados por un Comité Científico Académico de Evaluación, cuya tarea es elaborar las pruebas académicas y evaluar resultados; así como analizar los documentos enviados por los equipos, presenciar las exposiciones de los estudiantes y evaluarlos según criterios pedagógicos acordados con anterioridad.	Coordinación con Direcciones Departamentales de Educación, Universidades, Viceministerio de Educación Regular y Observatorio Plurinacional de Calidad Educativa.

<b>Resultado 5 (105): Al menos el 80% de las unidades educativas cuentan con bachillerato técnico humanístico</b>							
<b>20</b>	Implementación del bachillerato técnico humanístico.	Implementación de la Educación Técnica Tecnológica para el Bachillerato Técnico Humanístico y el modelo de gestión educativa comunitaria	Viceministerio de Educación Regular/ Dirección General de Educación Secundaria	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirecciones de Educación Regular	Nacional	Implementación gradual del programa, considerando las potencialidades y vocaciones productivas de cada región. Los gobiernos municipales son los responsables de construir la infraestructura y dotar de equipamiento para el funcionamiento de los talleres, acorde a las especialidades identificadas. El MINEDU, es el encargado de la dotación de ítems para el bachillerato técnico humanístico. También se interviene de manera directa en 55 municipios con la implementación de 3 módulos tecnológicos productivos, 11 núcleos tecnológicos productivos y 41 talleres tecnológicos productivos, siendo que en los dos primeros se contempla infraestructura y equipamiento y en el último caso, solo equipamiento, todo ello para la formación técnica de los bachilleres beneficiados. También se brindará formación para que los maestros tengan la especialidad técnica tecnológica, mediante diplomados.	Coordinación con los gobiernos municipales para la construcción de infraestructura en función de los talleres requeridos según la identificación de las especialidades.
<b>Resultado 6 (106): Más de 100.000 personas han concluido el bachillerato técnico - humanístico, y han recibido sus títulos profesionales de técnico básico y técnico medio</b>							
<b>21</b>	Fortalecimiento de la educación técnica.	Educación Alternativa Técnica Tecnológica y Productiva-humanística vinculada a Potencialidades y Vocaciones de las Regiones	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación de Adultos	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Mapeo de sectores estratégicos potencialmente productivos. Elaboración de Planes de Educación Productiva en Regiones y Planes Municipales para desarrollar el BTH vinculado a vocaciones y potencialidades productivas. Procesos de formación del bachillerato técnico humanístico,	Acuerdos con Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales y Productivas

						según rubros productivos estratégicos. Conformación de redes de productores emprendedores a nivel regional y nacional.	
<b>Resultado 7 (107): Al menos 300 unidades, comunidades y asociaciones productivas socio comunitarias de producción y productividad constituidas, implementan proyectos productivos y tecnologías propias</b>							
22	Consolidación de la educación productiva comunitaria articulada al desarrollo local y nacional.	Educación Permanente comunitaria con personas, familias, comunidades y organizaciones.	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación De Adultos	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Nacional	Identificación de demandas de formación y cualificación de organizaciones sociales y productivas. Elaboración de planes de formación a demanda de las organizaciones sociales y productivas de las regiones. Proceso de formación y cualificación a organizaciones sociales y productivas.	Establecimiento de acuerdos con organizaciones locales, regionales departamentales y nacional.
		Constitución de unidades productivas, comunidades y asociaciones productivas con educación alternativa	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación De Adultos	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Multimunicipal Comprende municipios y regiones: Chaco Boliviano Altiplano Norte de La Paz Colcha - K Valle Central de Tarija Chiquitanía Betanzos Cintis Yungas Trópico de Cochabamba Cono Sur de Cochabamba	Identificación de rubros productivos estratégicos. Formación y cualificación a productores con reconocimiento de saberes y conocimientos. Conformación de red de productores para el fortalecimiento del sector estratégico.	Suscripción de acuerdos con el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras; Ministerio de Medio Ambiente y Aguas; Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural; y con Gobiernos Autónomos Municipales y Organizaciones sociales y productivas para la coordinación de acciones

23	Fortalecimiento de la innovación y la investigación aplicada dando respuesta a las problemáticas de los sectores socio productivo.	Certificación de Competencias laborales, generando actividades productivas más eficientes en el Marco de la Educación Socio-Comunitaria Productiva para Vivir Bien con Perspectiva Regional	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación de Adultos/Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias	Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias	Nacional	Reconocimiento formal de saberes, conocimientos habilidades y destrezas adquiridas por los ciudadanos y ciudadanas, en diferentes actividades económicas a través de la certificación de competencias, en relación a las potencialidades y vocaciones productivas de sus territorios y/o actividades laborales fortaleciendo la generación de actividades productivas/laborales más eficientes	Trabajo con Organizaciones Sociales y/o Productivas, Ministerios, Instituciones y otros, a través de coordinación de trabajo conjunto, firma de convenios y actas de intención.
		Promoción la apropiación de las ciencias y la tecnología en el SEP y la sociedad	Viceministerios de Ciencia y Tecnología; y de Educación Regular/ Dirección General de Ciencia y Tecnología y Direcciones Generales de Educación Regular	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirecciones de Educación Regular	Nacional	Desarrollo del Programa Plurinacional de Educación Científica basado en indagación “Semilleros” con miras a la implantación de la propuesta “Hacia el Bachillerato Científico y Bachillerato Tecnológico”	Coordinación y trabajo con Direcciones Departamentales de Educación (DDE), Universidades, Viceministerio de Educación Regular, Viceministerio de Educación Superior y Formación Profesional (VESFP), OPCE.
		Desarrollo de programas pedagógicos y equipamiento para la investigación orientada a la recuperación y producción de saberes y conocimientos propios para fortalecer el ámbito productivo	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial/ Dirección General de Educación de Adultos	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Alternativa y Especial	Multimunicipal - Comprende municipios y regiones: Chaco Boliviano Altiplano Norte de La Paz Colcha - K Valle Central de Tarija Chiquitanía Betanzos Cintis	Realización de diagnósticos participativos de demandas y saberes, conocimientos y experiencias ancestrales locales. Planes de Educación Productiva en regiones y con Municipios estratégicos Alianzas estratégicas y coordinación interinstitucional con Ministerios del sector productivo, Organizaciones sociales y productivas, Gobiernos Autónomos Municipales.	Coordinación con CEAs Organizaciones y pueblos indígenas campesinos, afro bolivianas. DGEA - VEAyE

					Yungas Trópico de Cochabamba Cono Sur de Cochabamba		
		Encuentro Plurinacional de Investigación e Innovación de Institutos de Formación Superior Técnica Tecnológica del Estado Plurinacional de Bolivia	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Técnica , Tecnológica, Lingüística y Artística	Direcciones Departamentales de Educación/ Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional	Nacional	Determinación de criterios de selección de proyectos para su presentación por estudiantes de 3 año o 5º y 6º semestre de ITT's públicos y de convenio, los cuales deben enmarcarse en un trabajo de innovación e investigación técnica tecnológica. Para ello, el Ministerio de Educación pública una convocatoria nacional y los ITT's presentan proyectos que son seleccionados conforme a los criterios de la convocatoria por departamentos	Coordinación a cargo del Ministerio de Educación con las Subdirecciones Departamentales de Educación Superior y Formación Profesional para la selección de proyectos y la realización del encuentro.
<b>Resultado 8 (108): Al menos 500 profesionales de excelencia de todo el país beneficiados con becas de postgrado (maestrías y doctorados), en las mejores universidades extranjeras</b>							
24	Acceso a becas de postgrado.	Becas de postgrado para la soberanía científica y tecnológica en las mejores universidades del mundo	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Superior Universitaria		Nacional	Lanzamiento de Convocatoria Pública a cargo del Ministerio de Educación; posteriormente, a través del Consejo Interinstitucional de Becas para la Soberanía Científica y Tecnológica (CIBEST), se procede a la selección de los mejores profesionales bolivianos para su postulación a las mejores universidades del mundo en programas de postgrado en áreas científicas y tecnológicas. Suscripción de convenios de cumplimiento con las empresas estratégicas del Estado Plurinacional de Bolivia para la incorporación laboral de profesionales graduados a las empresas públicas.	Coordinación del Ministerio de Educación con las Universidades Públicas y Privadas, Empresas Estratégicas del Estado y Ministerio de Economía y Finanzas, que conforman el CIBEST, donde se verifica el ciclo de postulación, selección y respaldo para la solicitud de admisión ante las Universidades

							extranjeras según los programas de estudio requeridos.
<p><b>Resultado 9 (109): Se ha incorporado a la mayoría de los pueblos y naciones indígena originario campesinos con su lengua, cultura, conocimientos y saberes en los procesos educativos del Sistema Educativo Plurinacional, creándose nuevos institutos de lenguas y culturas para recuperar, revitalizar, normalizar, promocionar e investigar las lenguas indígenas</b></p>							
25	Recuperación, desarrollo y revalorización del conocimiento sobre la lengua, cultura, saberes y conocimientos de cada nación y pueblo indígena originario campesino.	Desarrollo del Currículo Base, regionalizado y diversificado con pertinencia cultural y lingüística	Viceministerio de Educación Regular/ Dirección General de Educación Secundaria/ Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo/ Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas	Institutos de Lenguas y Culturas	Nacional	Revisión y ajuste de los planes y programas de estudio, a partir del Currículo base aprobado, mediante la realización de talleres y procesos participativos en los diferentes niveles educativos. Para ello, en Educación Secundaria, se coordina con las universidades, Escuelas Superiores de Formación de Maestros y maestras (ESFM), Universidad Pedagógica y maestros de base; y en Educación Primaria, se coordina con las Direcciones Departamentales de Educación y Distritales, directores de Unidades Educativas. Desarrollo del proceso de concreción curricular, a través de la armonización entre el currículo base y el currículo regionalizado, desde los niveles de planificación curricular, mediante talleres participativos, y con apoyo de materiales curriculares y seguimiento en aula. El proceso de su construcción continuará hasta alcanzar a la totalidad de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios Campesinos, realizando los talleres requeridos en las diferentes comunidades, con apoyo técnico y económico del Ministerio de Educación.	Coordinación para el caso de los currículos regionalizados es verificada con la Coordinadora Nacional de Consejos Educativos CNC-CEPOs, con los Consejos Educativos de NyPIOCs, con las organizaciones regionales de NyPIOCs; en caso de que no tengan CEPO, con los Institutos de Lenguas y Culturas y el Instituto Plurinacional de Estudios de Lenguas y Culturas IPELC; y finalmente, con las Direcciones Departamentales y Distritales de Educación.



		Creación de 18 Institutos de Lenguas y Culturas en coordinación con el IPELC y entidades territoriales autónomas para la investigación de saberes y conocimientos y su difusión	Viceministerio de Educación Regular/ Dirección General de Educación Secundaria/ Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo/ Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas		Multimunicipal	Creación de un Instituto de Lengua y Cultura por cada Nación y Pueblo Indígena Originario Campesino hasta alcanzar a la totalidad (37 ILC). Apoyo a la gestión de los espacios físicos y condiciones materiales, incluyendo la dotación de ítems, para el funcionamiento de los Institutos de Lengua y Cultura; y, posteriormente, se tramita la emisión de una Resolución Administrativa respectiva del Instituto Plurinacional de Estudios de Lengua y Cultura (IPELC), como documento que formaliza su creación.	Coordinación con las organizaciones sociales nacionales, Consejos Educativos, organizaciones regionales, gobiernos departamentales y municipales, conducente al desarrollo de las lenguas y cultura de cada Nación y Pueblo Indígena Originario Campesino.
		Coordinación permanente con organizaciones sociales, organizaciones de pueblos indígenas originario campesinos e instituciones relacionadas al ámbito educativo	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo/ DDE	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Realización periódica de eventos de participación social comunitaria con los actores educativos (organizaciones sociales, Naciones y Pueblos Indígenas Originarios Campesinos, instituciones y otros involucrados), en los que se realizan evaluaciones sobre lo avanzados y planificación de las futuras políticas educativas.	Coordinación con las organizaciones sociales matrices, Naciones y Pueblos Indígenas Originarios Campesinos, consejos educativos y otros Ministerios.
		Realización de investigaciones en las Escuelas Bolivianas Interculturales	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Técnica , Tecnológica, Lingüística y Artística		Nacional	En el marco del Diseño Curricular Base de la Formación en Artes y de las mallas curriculares, y continuando con el trabajo en curso, se desarrollarán procesos de investigación sobre la música boliviana y sus repercusiones, a través de la Escuela Boliviana Intercultural de Música y el Conservatorio Plurinacional de Música.	Coordinación con los docentes y directores de las Escuelas Bolivianas Interculturales y personalidades e investigadores/as que respondan a las necesidades de la formación e investigación artística por áreas.

		Investigación y Publicación de Materiales de educación intracultural, intercultural y plurilingüe para Docentes en Ejercicio de Educación Regular, Alternativa y Especial	Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Instituto Plurinacional de Estudio de lenguas y Culturas/ Institutos de Lenguas y Culturas	Nacional	Realización de investigaciones respecto a lenguas y culturas, a cargo de los técnicos de los Institutos de Lenguas y Culturas; luego de un proceso de sistematización y control de calidad, los trabajos son editados, publicados y difundidos a través de medios multimedia, página web ministerial y por las Direcciones Departamentales de Educación para el acceso de los docentes en ejercicio.	Coordinación con el Instituto Plurinacional de Estudios de Lenguas y Culturas y sus institutos dependientes.
<b>Resultado 10 (110): Se han construido y equipado 75 Institutos Técnico – Tecnológicos para la formación técnica – tecnológica superior</b>							
26	Construcción, equipamiento y funcionamiento de institutos técnicos y tecnológicos.	Construcción, Equipamiento y Funcionamiento de 75 nuevos Institutos Técnicos y Tecnológicos de formación superior	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Técnica , Tecnológica, Lingüística y Artística/ Área de Infraestructura	Direcciones Departamentales de Educación	Multimunicipal	Identificación de municipios en función de sus vocaciones productivas y población bachiller potencial; para la gestión 2017 ya se cuenta con una priorización para 10 proyectos de construcción y equipamiento de Institutos Tecnológicos en todo el país; y ya se han creado 6 nuevos Institutos, dos de los cuales se construyen en el departamento de Potosí	Coordinación con los Municipios priorizados para la construcción y equipamiento de los ITT.
		Creación de la Escuela Superior Tecnológica Fiscal (ESTF) de alta especialización para técnicos superiores, de acuerdo a las vocaciones productivas y en sectores estratégicos	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística/ Área de Infraestructura	Dirección Departamental de Educación (de la sede seleccionada)	--	Priorización de municipios en función a sus vocaciones productivas y población bachiller disponible, pero todavía deben realizarse análisis técnicos en el marco de la política institucional y sectorial para arribar a una definición de la ubicación de la primera Escuela Superior y proseguir con los estudios de preinversión correspondientes.	Coordinación con la Dirección Departamental de Educación (de la sede seleccionada) y gobierno departamental, según corresponda

		Implementación de Institutos Tecnológicos y Artísticos acordes a las demandas locales	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional/ Dirección General de Educación Técnica , Tecnológica, Lingüística y Artística/ Área de Infraestructura	Direcciones Departamentales de Educación	--	Identificación de sitios de implementación y construcción de institutos. Dos Institutos Tecnológicos se encuentran en fase de construcción en los Municipios de Uyuni y Villazón en el Departamento de Potosí; financiados con recursos Contravalor entre Bolivia y España. El Ministerio de Educación, lidera la construcción de infraestructura y dotación de equipamiento para la formación técnica tecnológica.	Suscripción de Convenios Interinstitucionales con Gobiernos Municipales para dotación de espacios, terrenos o áreas para la construcción.
<b>Pilar 4: Soberanía Científica y Tecnológica</b>							
<b>Meta 1: Investigación y Desarrollo de Tecnología</b>							
<b>Resultado 119: Los complejos productivos y las empresas reciben servicios de transferencia tecnológica</b>							
6	Desarrollo científico, técnico y tecnológico en universidades y centros de formación en educación superior.	Desarrollo e Investigación Científica en Instituciones Académicas y de Investigación a nivel Nacional	Viceministerio de Ciencia y Tecnología/ Dirección General de Ciencia y Tecnología	Academia Nacional de Ciencias de Bolivia	Nacional	Definición de líneas de financiamiento priorizadas por políticas gubernamentales, y realización de convocatorias públicas anuales con fondos concursables disponibles, para financiar proyectos de investigación y desarrollo en beneficio de los sectores socio-productivos.	Difusión y coordinación con Ministerios Cabeza de Sector, Empresas Estratégicas, Instituciones Gubernamentales de Investigación, Universidades Públicas, Privadas, Indígenas y de Régimen Especial.
<b>Resultado 125: El Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con acceso a la información y a la comunicación</b>							
1	Acceso a información y comunicación para todas y todos los bolivianos.	Fortalecimiento del Sistema Boliviano de Información Científica y Tecnológica Nacional	Viceministerio de Ciencia y Tecnología/ Dirección General de Ciencia y Tecnología		Nacional	Relevamiento de información de ciencia y tecnología para fortalecer la toma de decisiones; proceso que se desarrolla a través de encuestas, cuestionarios, y obtención mediante sistemas de información. (Líneas de investigación, perfiles de RR.HH., proyectos de Inversión, convenios, infraestructura y equipamiento).	Coordinación con Instituciones Públicas y Privadas que desarrollan actividades de Ciencia y Tecnología, Empresas Estratégicas,

							Universidades, Centros de Investigación, en coordinación con instancias regionales.
<b>Meta 3: Tecnología con Saberes</b>							
<b>Resultado 128: Se han elaborado y diseminado paquetes tecnológicos intercientíficos para los diferentes pisos ecológicos con énfasis en producción agropecuaria</b>							
1	Desarrollo de paquetes tecnológicos intercientíficos con visión integral.	Programa Red Internacional de Saberes y Conocimientos Ancestrales	Viceministerio de Ciencia y Tecnología/ Dirección General de Ciencia y Tecnología		Nacional	Diálogo intercientífico para la recuperación de saberes locales de los pueblos indígena originario campesino y su difusión y proyección a nivel internacional y nacional.	Organización y coordinación de tareas con Instancias Nacionales e Internacionales de Coordinación, y la Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo, Universidades, Sabios de los Pueblos Indígena Originarios, y Fundaciones.

<b>Pilar 8: Soberanía Alimentaria</b>							
<b>Meta 2: Acceso Universal a la Alimentación Complementaria Escolar</b>							
<b>Resultado 228: Se ha logrado que la mayoría de los estudiantes reciban alimentación complementaria escolar por más de 150 días al año</b>							
<b>2</b>	Programa de Educación Alimentaria Nutricional	Desarrollo de lineamientos normativos de la Alimentación Complementaria Escolar, desde la perspectiva del ámbito educativo.	Unidad de Políticas Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Difusión y aplicación de los lineamientos normativos generales para la ACE; trabajo de asesoramiento técnico y legal a gobiernos autónomos municipales para el cumplimiento de estas normativas. Este asesoramiento se realizará a través de talleres y elaboración de materiales didácticos que serán distribuidos a las instancias locales (GM, PPF, etc.) y/o a través del contact center que es una plataforma telefónica/virtual que brindará información.	Coordinación con el Comité Técnico Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición a nivel nacional, gobiernos departamentales y gobiernos municipales.
<b>Resultado 230: Se ha capacitado a maestras y maestros en Educación Alimentaria</b>							
<b>1</b>	Capacitar a maestros y maestras, consejos educativos sociales comunitarios, padres y madres de familia y estudiantes en educación alimentaria nutricional y ACE.	Implementación de actividades de capacitación a diversos actores concernidos con la Alimentación Complementaria Escolar	Unidad de Políticas Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación	Multimunicipal	Definición de criterios de priorización para identificar a los municipios más vulnerables; capacitación a través de talleres y dotación de material didáctico, a los técnicos de gobiernos municipales, padres de familia, estudiantes, maestros y maestras (a través de las instancias pertinentes como Dirección General de Formación de Maestros/as) en temas referidos a alimentación complementaria escolar y educación alimentaria y nutricional.	Coordinación con la Dirección General de Educación Primaria, Dirección General de Educación Secundaria y Dirección General de Formación de Maestros, para consensuar los contenidos, aplicación y distribución de los materiales, además de las estrategias para la capacitación.

<b>Meta 5: Programas multisectoriales de alimentación y nutrición en el ciclo de vida y articulación de acciones para la disminución de la desnutrición crónica entre sectores.</b>							
<b>Resultado 240: Se ha implementado la Política de Alimentación y Nutrición en el marco del CONAN</b>							
1	Programas multisectoriales de alimentación y nutrición en el ciclo de la vida y articulación de acciones para disminuir la desnutrición crónica entre sectores	Incorporación de información sobre la Alimentación Complementaria Escolar en los registros del RUDE y/o RUE	Unidad de Políticas Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	Direcciones Departamentales de Educación	Nacional	Gestión de la incorporación de información referida a la Alimentación Complementaria Escolar y diseño de los campos correspondientes en los formularios del Sistema de Información Educativa	Coordinación con la Unidad de Sistemas

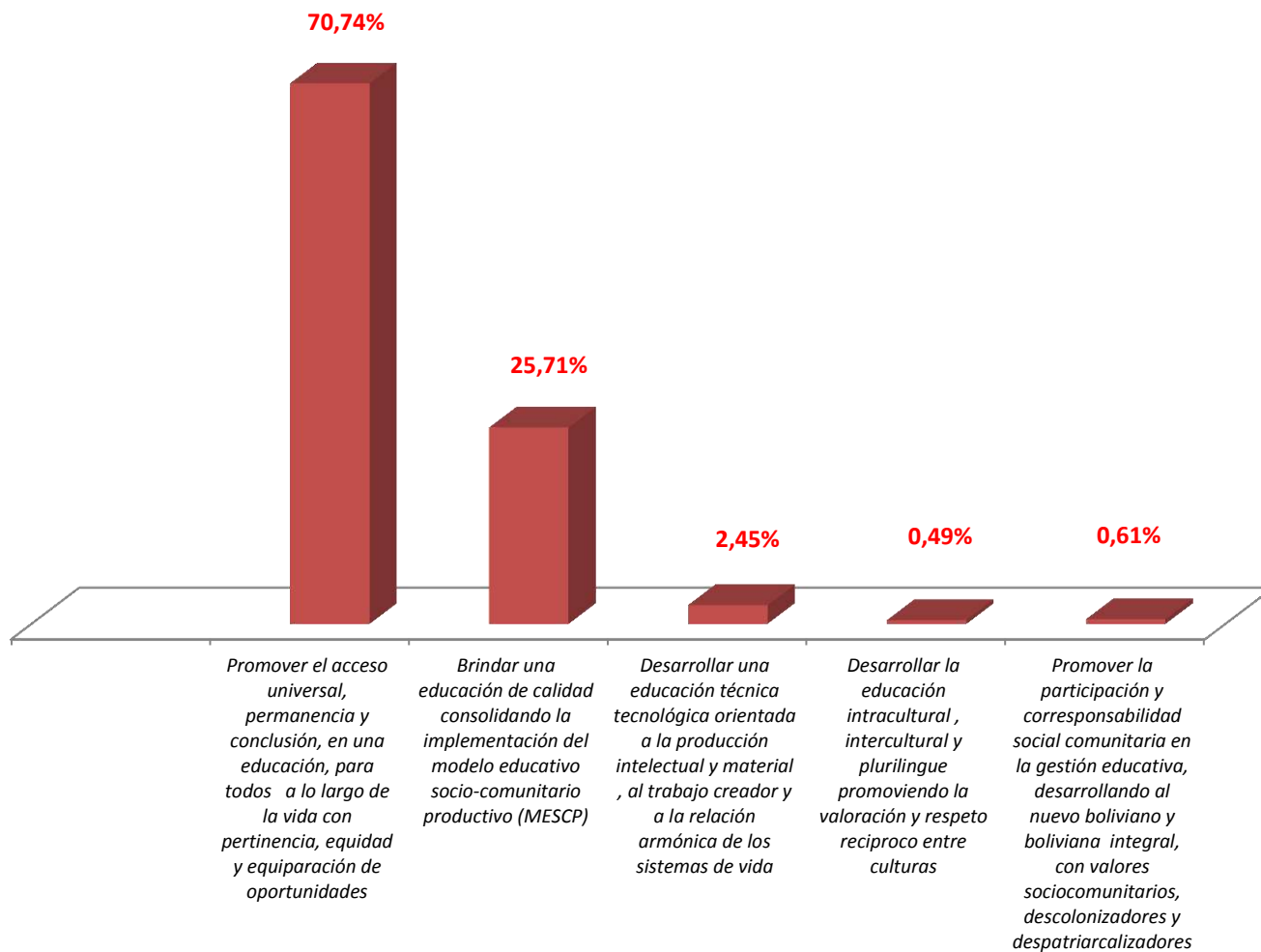
El PSDI-E define Acción Estratégica y Acción Táctico Operativa como conceptos equivalentes a los que el SPIE denomina como "Acción", y como "Proyecto" o "Producto", respectivamente. El PEI ha mantenido el uso de esta terminología.

Matriz de Planificación Estratégica y Gestión Institucional: Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016 – 2020

Presupuesto Programado de Gasto Corriente y de Funcionamiento del Ministerio de Educación, por Gestión

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO TOTAL POR GESTION						TOTAL 2016-2020	(%)
	2016	2017	2018	2019	2020			
<i>Promover el acceso universal, permanencia y conclusión, en una educación, para todos a lo largo de la vida con pertinencia, equidad y equiparación de oportunidades</i>	455.788.028	482.425.176	496.210.987	518.431.023	538.442.502	2.491.297.716	70,74%	
<i>Brindar una educación de calidad consolidando la implementación del modelo educativo socio-comunitario productivo (MESCP)</i>	177.529.150	169.425.730	171.141.041	187.223.013	199.885.520	905.476.453	25,71%	
<i>Desarrollar una educación técnica tecnológica orientada a la producción intelectual y material, al trabajo creador y a la relación armónica de los sistemas de vida</i>	16.266.397	17.443.771	16.999.550	17.636.392	18.002.969	86.349.079	2,45%	
<i>Desarrollar la educación intracultural, intercultural y plurilingüe promoviendo la valoración y respeto recíproco entre culturas</i>	3.230.519	3.895.652	3.236.782	3.463.852	3.513.852	17.340.658	0,49%	
<i>Promover la participación y corresponsabilidad social comunitaria en la gestión educativa, desarrollando al nuevo boliviano y boliviana integral, con valores sociocomunitarios, descolonizadores y despatriarcalizados</i>	4.124.432	3.506.100	5.439.000	4.082.700	4.354.700	21.506.932	0,61%	
<b>TOTAL</b>	<b>656.938.526</b>	<b>676.696.429</b>	<b>693.299.360</b>	<b>730.836.980</b>	<b>764.199.543</b>	<b>3.521.970.837</b>	<b>100,00%</b>	

### Participación de los Objetivos Estratégicos Institucionales en el Presupuesto Programado 2016-2020





## Reflexiones Finales

Un aspecto sustancial que se ha tomado en cuenta para el diseño del PEI ha sido la proposición inicial de establecer el cómo, a partir de la planificación estratégica sectorial, debía buscarse el camino a seguir para arribar a la gestión estratégica institucional; en otras palabras, cómo debía procederse para establecer el tránsito metódico y sistemático desde un proceso de planificación –por el cual se propugna la materialización de las estrategias de desarrollo sectorial conforme a un marco definido y estructurado-, hacia un proceso de gestión; que partiendo de esas visiones permitiera al conjunto de los actores institucionales y sectoriales llevar adelante la ejecución de las líneas de acción estratégica contenidas en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación para el Vivir Bien 2016-2020 (PSDI-E), y a su vez pudiera articular las formas específicas del quehacer de las instituciones que forman el Sector Educativo, en su conjunto, para su aplicación en la práctica conforme al marco legal y normativo que rige su desempeño o funcionamiento, y cuyo andamiaje, articulado e integrado es una responsabilidad y la razón de ser del Ministerio de Educación, en ejercicio de sus principales atribuciones y competencias, y como gestor de la Revolución Educativa.

Dichas formas específicas de aquel quehacer institucional debían ser ordenadas y sistematizadas precisamente para establecer las líneas de intervención del conjunto de actores institucionales en su proyección hacia el contexto sectorial, en el cual se desenvuelven y desde el que se retroalimentan para orientar su actuación, buscando avanzar en pos de su transformación en beneficio de los procesos de educación y de formación que se desarrollan en todos los subsistemas y niveles del Sistema Educativo Plurinacional; y, ulteriormente, para asegurar el acceso a la educación, como derecho fundamental de las y los bolivianos, y como función o institución principal del Estado, en el marco de la actual Ley de Educación N° 070; promoviendo una educación de calidad a lo largo de la vida para todas y todos, debiendo para ello instaurarse en dicho sistema -encabezado por el Ministerio de Educación-, una gestión institucional y una intervención integrales e integradas que puedan desplegarse en el ámbito sectorial, y sean acordes y apropiadas a los propósitos y requerimientos señalados.

Por ello, el Plan Estratégico Institucional (PEI), reviste una característica singular, en tanto sea considerado como un instrumento de gestión estratégica, como se pretende, pues designa los espacios de la acción o intervención institucional, y se constituye en un plan diseñado para articular e integrar una concepción estratégica sectorial como la formulada en el PSDI-E con una definida intencionalidad de constituirse también en una actuación propia que se asume como el nexo entre lo institucional y lo sectorial a través de sus intervenciones específicas en cada caso o ámbito de la política sectorial. El PEI parte de la consideración de las propuestas del PSDI-E y las traduce en una lógica de

actuación institucional proyectada a la transformación sectorial. En este sentido va más allá de la concepción convencional de pensar el PEI como instrumento que se define estrictamente en los linderos de la institución principal, o bajo los parámetros de una gestión administrativa de capacidades, medios e instrumentos vistos como *recursos* del ámbito ministerial, para ir hacia una integración y articulación de los esfuerzos, talentos y capacidades tanto subjetivas como objetivas del conjunto de actores institucionales -a su vez entendidos como actores sectoriales, por necesidad e intencionalidad, toda vez que se los considera de manera complementaria y sistémica-, quienes concurren como tales para el desarrollo del Sector Educativo.

Dicha necesidad e intencionalidad manifiestas se plasman en las estrategias de intervención institucional, que son definidas por los propios actores o sujetos ejecutores o responsables, estableciendo los instrumentos y mecanismos aplicables apropiados de modo de ser puestos en acción para la ejecución de las acciones táctico-operativas –esto es, programas, proyectos y actividades recurrentes u otras, que les dan sustentotal como se formularon en el PSDI-E , de cuyo desglose o especificación se descende a la programación (planificación) anual operativa, que comprende la programación de las acciones instrumentales de detalle, que son partes o componentes constitutivos de aquellas, y enmarcan toda la acción estratégica sectorial vista en conjunto. La acción táctico-operativa puede en efecto estar compuesta por varias acciones o actividades que se ejecutan como sus componentes específicos; un programa, por ejemplo, puede tener varios productos desagregados o sub-programas; o un proyecto puede involucrar varios sub-proyectos componentes u operaciones unitarias.

La puesta en ejecución de las acciones de intervención, entendidas también como las estrategias de intervención, en cuanto son asumidas de manera integral e integrada, presupone la plena apropiación de los contenidos y alcances de dicha actuación por parte de los ejecutores o responsables; esto es, un (re)conocimiento apropiado o una convicción clara acerca de los elementos que deben o pueden considerar a la hora de realizar su tarea. Así, pueden muñirse de las orientaciones o ponerse al tanto de las opciones o posibilidades que pueden seguir o asumir al ejecutar la misma. Más aun, cuando se piensa en estas intervenciones estratégicas –vistas como las mediaciones que apuntan a una búsqueda de soluciones a los problemas o, si se prefiere, como los movimientos que intentan la superación de los factores críticos que se confrontan-, se parte de unas hipótesis de trabajo, también pensadas como acciones programáticas, que pueden ser verificadas o no durante el proceso mismo de intervención. Por cuanto se trata siempre de unos procesos de construcción intersubjetiva y, por ello, dialógica y dialogal; que, si bien, siempre están abiertos a la complementariedad y a un respaldo recíproco o mutuo, no están exentos de posible conflictividad o desacuerdo, puesto que involucran los criterios y los grados de convicción o de convencimiento –que deben o

pueden comprenderse como grados o niveles de compromiso y consciencia adquiridos de las personas o sujetos para asumir los propósitos a ser logrados, en los términos propuestos por ellos mismos, como ejecutores o responsables de las estrategias de intervención. Y porque también, una vez puestas en marcha y ya durante su ejecución práctica o, incluso, tras su culminación, van constituyendo los nuevos espacios de acción y construcción, propiamente, y de los sentidos y significados de su actuación adscritos a su trabajo. En esa perspectiva, son los sujetos de la acción o la intervención quienes, en primera y en última instancia, proponen y definen los sentidos de su acción o intervención y asumen los significados que ellas adquieren para sí y para toda la comunidad que se nutre de ellas. Y así los sujetos se tornan en actores prospectivos, buscadores, precursores y transformadores. En rigor, la Revolución Educativa apunta a la transformación de los sujetos y de sus subjetividades, a la formación del ser humano integral, articulados a los propósitos e integrados en las cualidades para *el Vivir Bien*.