

**CENTRO DE MULTISERVICIOS EDUCATIVOS (CEMSE)**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 – 2022**  
**(versión preliminar)**

Octubre de 2018

## Contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>12</b>
<b>Avances en desarrollo social</b>	<b>14</b>
<b>Problemas y desafíos</b>	<b>17</b>
<b>Vulnerabilidad de la niñez y adolescencia</b>	<b>17</b>
<b>Urbanización</b>	<b>17</b>
<b>Violencia</b>	<b>18</b>
<b>Embarazo adolescente</b>	<b>21</b>
<b>Educación</b>	<b>21</b>
<b>Centro de Multiservicios Educativos (CEMSE)</b>	<b>48</b>
<b>Atención Integral Diferenciada de Adolescentes y Jóvenes (AIDAJ)</b>	<b>51</b>
<b>Enfoque territorial e integral del desarrollo</b>	<b>54</b>
<b>Diálogo y confianza interinstitucional</b>	<b>57</b>
<b>Principios del Plan Estratégico</b>	<b>58</b>
<b>Descripción de la situación problemática</b>	<b>60</b>
<b>Desigualdad del aprendizaje integral y holístico en la educación primaria</b>	<b>60</b>
<b>Desigualdad en el acceso y conclusión en una educación secundaria técnica productiva</b>	<b>60</b>
<b>Bajo nivel de inserción laboral y déficit en el acceso a la formación técnica de calidad</b>	<b>60</b>
<b>Marco estratégico</b>	<b>47</b>
<b>Matriz Estratégica 2019 – 2022</b>	<b>52</b>
<b>Resultados, indicadores, territorios</b>	<b>55</b>
<b>Desafíos institucionales</b>	<b>61</b>

## Ilustraciones y tablas

<b>Ilustración 1: Desigualdad del aprendizaje en la educación primaria.....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 2: Desigualdad en el acceso y término en una educación secundaria de calidad .....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 3: Bajo nivel de formación técnica productiva e inserción laboral.....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 4: Enfoque sistémico de la gestión sustantiva de la matriz estratégica .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 5: Perspectivas de la gestión estratégica para la generación de valor público.....</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 6: Enfoque sistémico de la gestión estratégica del CEMSE.....</b>	<b>63</b>
<b>Ilustración 7: Gestión estratégica idealizada para el CEMSE.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 1: Número de casos registrados por delitos de violación de infante,</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 2: Indicadores y territorios del primer resultado de impacto</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 3: Indicadores y territorios del primer resultado de impacto</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 4: Indicadores y territorios del primer resultado de impacto</b>	<b>60</b>

## Acrónimos

AeA	: Ayuda en Acción
AIDAJ	: Centro de Atención Integral Diferenciada de Adolescentes y Jóvenes
BID	: Banco Interamericano de Desarrollo
Bolivia	: Estado Plurinacional de Bolivia
CEMSE	: Centro de Multiservicios Educativos
CNPV	: Censo Nacional de Población y Vivienda
CRP	: Centro de Recursos Pedagógicos
DNA	: Defensoría de la Niñez y Adolescencia
ENDSA	: Encuesta Nacional de Demografía y Salud
FODA	: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GADC	: Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba
GAMC	: Gobierno Autónomo Municipal de Cochabamba
GAMEA	: Gobierno Autónomo Municipal de El Alto
GAMS	: Gobierno Autónomo Municipal de Sucre
INE	: Instituto Nacional de Estadística
IOV	: Indicadores Objetivamente Verificables
PIB	: Producto Interno Bruto
PEI	: Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022 del CEMSE
POA	: Plan Operativo Anual
PROFOCOM	: Programa de Formación Complementaria de Docentes
SEDEGES	: Servicio Departamental de Gestión Social
UCB	: Universidad Católica Boliviana
UDAPE	: Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
UNFPA	: Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

## Resumen Ejecutivo

- 1.1 El Plan Estratégico 2019 – 2022 del Centro de Multiservicios Educativos (PEI) se constituye en una herramienta que permitirá fortalecer la gestión estratégica del Centro de Multiservicios Educativos (CEMSE) para alcanzar resultados sustantivos con pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.
- 1.2 En las últimas décadas los países de América Latina, incluido el Estado Plurinacional de Bolivia (Bolivia), han conseguido avances importantes en la reducción de la pobreza extrema, disminución de la desigualdad de ingresos, reducción de la mortalidad infantil y, universalización de la educación primaria, así como el incremento en la población de clase media.
- 1.3 Estos resultados se consiguieron gracias a políticas sociales efectivas y a una elevada tasa de crecimiento económico, por lo que Bolivia adquirió la categoría de país de “ingresos medios bajos”, cambiando el acceso y las condiciones del financiamiento de la cooperación internacional para el desarrollo.
- 1.4 Sin embargo, en estos últimos años Bolivia ha sufrido caídas de los precios de las exportaciones del gas, afectando negativamente al crecimiento económico, teniendo como consecuencia el incremento de la deuda externa, disminución de reservas internacionales netas y aumento del déficit fiscal.
- 1.5 Este contexto económico junto al contexto político de elecciones generales en el año 2019 y las elecciones de gobiernos departamentales y municipales en el año 2020, están configurando una situación económica delicada y politizada, así como incertidumbre social, lo que pone en riesgo los avances en desarrollo social alcanzados por Bolivia, especialmente en la población que vive en condiciones de vulnerabilidad.
- 1.6 Existe una mayor proporción de niñez y adolescencia que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Es así que, mientras el 25% de las personas adolescentes viven en condiciones de pobreza extrema, solamente el 17% de la población en general vive en esas condiciones. El 43% de la niñez y adolescencia viven en condiciones de pobreza y solamente el 38% de la población en general vive en esas condiciones.

- 1.7 Estos sesgos en los indicadores de pobreza evidencian que la niñez y adolescencia es una población vulnerable cuyos derechos están siendo vulnerados en mayor medida que la población en general.
- 1.8 Asimismo, en las últimas décadas se puede evidenciar un crecimiento significativo de la población que vive en áreas urbanas. Casi la mitad de la población de Bolivia están viviendo en las cuatro principales ciudades urbanas de Bolivia (Santa Cruz, El Alto, La Paz y Cochabamba).
- 1.9 La aceleración del cambio climático ha generado desastres naturales con mayor frecuencia que se reflejan principalmente en inundaciones y sequías, disminuyendo significativamente la capacidad de producción agropecuaria y aumentando las condiciones de pobreza en el área rural, generando presión para que migren a zonas periurbanas nacionales o a otros países.
- 1.10 Los avances tecnológicos han permitido un mayor flujo de información y comunicación sobre lugares, condiciones y características de vida en las ciudades que, junto a la construcción de carreteras, ha facilitado y acelerado especialmente en la última década, el flujo migratorio del campo a la ciudad.
- 1.11 Este proceso de urbanización ha generado una mayor cantidad de trabajo en condiciones precarias, familias disfuncionales o desintegradas, inseguridad ciudadana y violencia doméstica especialmente contra la mujer y la niñez y adolescencia, potenciando la problemática de vulneración de los derechos de la niñez y adolescencia en las ciudades.
- 1.12 En un estudio realizado por Visión Mundial y la Universidad Católica Boliviana (UCB) se señala que el 45% de niñas y niños revelan que es el hogar donde son víctimas de violencia. El 30% y el 25% indica que es en la escuela y en el barrio donde sufren violencia.
- 1.13 Lamentablemente la violencia esta naturalizada en la sociedad, el 71% de mujeres y el 68% de hombres justifican el maltrato físico hacia la niñez y adolescencia.
- 1.14 Esta violencia y maltrato contra la niñez y adolescencia además de vulnerar sus derechos de protección, tiene efectos negativos en su salud, educación y desarrollo integral, por lo que se constituye en un factor que refuerza la vulneración de todos los derechos de la niñez y adolescencia.

- 1.15 Esta violencia y el abandono que sufren las niñas, niños y adolescentes impulsan una conducta de riesgo que se traduce en la incorporación a pandillas, consumo de bebidas alcohólicas o drogas, cutting, bullying, embarazo adolescente y, juegos de internet.
- 1.16 El 18% de adolescentes ya eran madres o estaban embarazadas y el 15% de mujeres entre 15 y 19 años tienen al menos un hijo. La mayor incidencia de esta problemática recae en la población adolescente con bajo nivel educativo que viven en condiciones de pobreza y que emigraron a áreas urbanas o periurbanas.
- 1.17 Los municipios con mayores tasas de embarazo adolescente son El Alto 83%, Guayaramerín 76%, Colcapirhua 74%, Santa Cruz y Riberalta 71%.
- 1.18 El embarazo adolescente tiene como consecuencia que el tiempo que tienen las adolescentes tienen que dividirlo entre trabajar, estudiar y cuidar al hijo, tienen dificultades de aprendizaje y, por lo tanto, es muy probable que abandonen la unidad educativa, con nefastas consecuencias en su vida futura.
- 1.19 Todos estos problemas estructurales de falta de oportunidades y pobreza en el área rural, migración campo ciudad, trabajo en condiciones precarias, familias disfuncionales y desintegradas, violencia doméstica, maltrato infantil, vulneración de sus derechos y, conducta de riesgo de la niñez y adolescencia, tienen como consecuencia problemas emocionales y de conducta en las escuelas, así como dificultades de aprendizaje. Constituyéndose en uno de los resultados de impacto que el CEMSE pretende trabajar en el siguiente quinquenio.
- 1.20 Las escuelas en general tienden a la estandarización y teorización de métodos de enseñanza, dando prioridad a ciertas áreas de aprendizaje, lo que a su vez genera exclusión educativa y dificultades de aprendizaje.
- 1.21 Estas dificultades de aprendizaje generadas tanto por factores estructurales como por el sistema educativo se traducen en una baja calidad educativa, que en los últimos años ha sido definida como una prioridad de la política educativa a cargo del Ministerio de Educación.
- 1.22 En la educación secundaria, existe una falta de oferta escolar productiva que junto a la lejanía de las unidades educativas y de apoyo de los padres a la educación de sus hijos, generan la incorporación temprana a actividades laborales y el abandono

escolar, teniendo como resultado que solamente el 58% culmina la educación secundaria.

- 1.23 El bajo nivel de acceso y calidad en la educación secundaria, especialmente en la formación técnica, junto al bajo nivel de acceso y calidad de formación de los centros de formación técnica tecnológica de adolescentes y jóvenes no permiten mejorar sus condiciones de inserción laboral y disminuir su condición de vulnerabilidad.
- 1.24 El CEMSE con más de treinta años de experiencia, ha logrado desarrollar una capacidad institucional destacada en la implementación de experiencias exitosas que han alcanzado resultados significativos en distintas áreas de desarrollo relacionadas con la problemática y desafíos descritos en los párrafos anteriores, que apoyan en mejorar la calidad educativa.
- 1.25 En el municipio de El Alto, el CEMSE actualmente está administrando los Centros de Recursos Pedagógicos (CRP) del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA), en los que logró instalar de manera exitosa los Centros de Atención Integral Diferenciada de Adolescentes y Jóvenes (AIDAJ) que se constituyen en un modelo demostrativo que quieren ser replicados por otros municipios.
- 1.26 El CEMSE ha logrado consolidar el enfoque integral e intersectorial de atención a la niñez y adolescencia, a través de la oferta de servicios integrales de prevención de violencia y protección a la niñez y adolescencia; liderazgo; apoyo escolar en la educación primaria y secundaria; formación técnica en secundaria; salud; educación sexual y reproductiva; apoyo psicológico y; nutrición.
- 1.27 En el municipio de El Alto, el CEMSE logró alianzas estratégicas con distintas unidades del GAMEA, direcciones distritales de educación y comunidades educativas.
- 1.28 En el municipio de Sucre, en coordinación y alianzas con el Gobierno Autónomo Municipal de Sucre (GAMS), la red de salud, la dirección distrital de educación, las comunidades educativas y las asociaciones de productores se han alcanzado importantes resultados de desarrollo local gracias a la integración y articulación de distintos proyectos financiados por socios estratégicos y agencias de cooperación internacional.

- 1.29 En esta región el CEMSE ha logrado fortalecer el enfoque de desarrollo local integral e intersectorial para la población que vive en condiciones de vulnerabilidad, a través del fortalecimiento de las capacidades productivas y de comercialización de familias productoras de productos agropecuarios; fortalecimiento de la red de servicios de salud; prevención de violencia y protección a la niñez y adolescencia; liderazgo; apoyo escolar en la educación primaria y secundaria; formación técnica en secundaria; apoyo psicológico y; empoderamiento de la mujer.
- 1.30 En Cochabamba se han logrado alianzas estratégicas con los Gobiernos Autónomos Municipales de Cochabamba, Tiquipaya y Quillacollo, así como con las direcciones distritales y comunidades educativas, con los que se ejecutan distintos proyectos para la prevención de la violencia y protección de la niñez y adolescencia; mejora de la calidad de la educación; liderazgo; apoyo psicológico y; empoderamiento de adolescentes.
- 1.31 En Cochabamba, a partir de la ejecución de proyectos con enfoque integral e intersectorial, se ha logrado establecer importantes relaciones estratégicas y de confianza interinstitucional con la Defensoría de la Niñez y Adolescencia (DNA) dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de Cochabamba (GAMC), con la Subdirección de Educación Superior, Dirección de Desarrollo Humano y el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) dependientes del Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba (GADC).
- 1.32 En La Paz se ejecutan distintos proyectos con enfoque integral e intersectorial que apoyan a las comunidades educativas en la prevención de la violencia y protección a la niñez y adolescencia, mejora de la calidad de la educación, liderazgo, formación técnica en secundaria y apoyo psicológico.
- 1.33 En la región de La Paz funciona la oficina nacional que es donde además de dirigir, coordinar, supervisar y buscar financiamiento, se realiza la venta de servicios de salud, psicológicos y de apoyo extraescolar para estudiantes con dificultades de aprendizaje con el objeto de fortalecer la sostenibilidad institucional del CEMSE. Asimismo, se efectúan consultorías en el área educativa y en salud, tales como educación financiera con instituciones financieras, evaluaciones y líneas de base para

proyectos, asesoramiento y acompañamiento en proyectos sociales, que son desarrollados en base a la experiencia desarrollada en los últimos años.

- 1.34 El enfoque integral, intersectorial y territorial para la atención a la niñez y adolescencia, así como la construcción de alianzas estratégicas y confianza interinstitucional, han permitido al CEMSE “concebir y construir modelos participativos y replicables en educación y salud primaria que promuevan el desarrollo humano de la población más vulnerable de Bolivia, contribuyendo de esta manera al desarrollo local y nacional, apoyando procesos de perfeccionamiento del Estado tendientes a superar los índices de pobreza” (Misión).
- 1.35 Las excepcionales fortalezas estratégicas y experiencia del CEMSE permitirán responder en los próximos años, de manera pertinente, eficaz y eficiente a los problemas y grandes desafíos de desarrollo social, a través de la ejecución de intervenciones integrales, intersectoriales y territoriales que permitan “Promover la igualdad de oportunidades en educación y salud con buenas prácticas innovadoras y productivas” (Visión).
- 1.36 Este PEI fue diseñado aplicando el enfoque metodológico de gestión estratégica por resultados para la creación de valor público, en el que se señala que es fundamental integrar las tres áreas de gestión institucional para fortalecer la legitimidad y sostenibilidad, para garantizar la viabilidad operativa y para alcanzar resultados valiosos para la población beneficiaria:
- Gestión sustantiva, es la mirada hacia afuera, en la que se deben establecer y lograr resultados que sean valorados por la población beneficiaria.
  - Gestión operativa (técnica – administrativa), es la mirada hacia abajo, en la que se debe determinar un conjunto de acciones para garantizar la viabilidad operativa del PEI.
  - Gestión política, es la mirada hacia arriba, en la que se debe fortalecer la legitimidad y credibilidad institucional para lograr incidencia política y sostenibilidad financiera.

1.37 En el marco de la gestión sustantiva, este PEI determina los siguientes tres resultados de impacto:

- Contribuir a la reducción de las condiciones de vulneración de los derechos a la salud, salud sexual y reproductiva, protección contra la violencia, participación y expresión libre de la niñez y adolescencia, mujeres, migrantes y familias.
- Contribuir a disminuir las condiciones de desigualdad en el aprendizaje de la educación primaria y, el acceso y conclusión en la educación secundaria.
- Mejorar las capacidades productivas de adolescentes trabajadores y adultos fortaleciendo el acceso a la formación técnica productiva e inserción laboral acorde a las vocaciones y potencialidades productivas territoriales.

1.38 Estos resultados de impacto responden a un enfoque sistémico de la planificación estratégica del CEMSE. Se puede apreciar que estos tres resultados de impacto se interrelacionan de la siguiente manera:

La reducción de las condiciones de vulneración de los derechos de la niñez, adolescencia, mujeres, migrantes y familias permitirá disminuir las condiciones de desigualdad en el aprendizaje de la educación primaria, lo que a su vez generará mayores posibilidades para el acceso y conclusión en la educación secundaria. Los jóvenes con una educación secundaria de calidad tendrán la posibilidad de mejorar su formación técnica productiva, siendo más productivos y aumentando sus posibilidades de inserción laboral, lo que a su vez reducirá las condiciones de vulneración de los derechos.

1.39 Para lograr estos resultados de impacto se han planteado 16 resultados intermedios, para los que se han planteado un conjunto de indicadores objetivamente verificables (IOV), los que permitirán articular este PEI con los Planes Operativos Anuales (POA) y los Presupuestos anuales.

1.40 Este PEI se constituye en una herramienta para lograr instalar el enfoque de gestión y presupuesto orientado a resultados en el CEMSE. La matriz estratégica con sus IOV, se podrán articular con los POA y presupuestos anuales, lo que permitirá realizar

análisis de costo – efectividad y fortalecer los procesos de toma de decisiones en función a resultados, para mejorar la legitimidad, incidencia y sostenibilidad.

- 1.41 De esta manera la gestión sustantiva establecida en estos resultados de impacto tendría un efecto directo en la gestión operativa y gestión política del CEMSE.
- 1.42 En el ámbito de la gestión operativa sostenible se determina el resultado de impacto de fortalecer la sostenibilidad y la gestión operativa del CEMSE. Este resultado de impacto cuenta con seis resultados intermedios, los que permitirán viabilizar la ejecución del PEI alcanzando de manera eficiente los resultados de la gestión sustantiva y garantizando su sostenibilidad financiera.
- 1.43 Por último, en el ámbito de la gestión política se plantea el resultado de impacto de fortalecer la gestión del conocimiento, legitimidad e incidencia en la gestión de políticas públicas. Las experiencias exitosas y resultados de impacto sustantivos alcanzados, deberían ser evaluados y sistematizados (gestión del conocimiento) para ser presentados a las distintas instancias del Estado, socios estratégicos y agencias de cooperación internacional.
- 1.44 Esta incidencia permitirá fortalecer la legitimidad del CEMSE, lo que tendrá un efecto positivo en la sostenibilidad y con ello se fortalecerá la gestión operativa.
- 1.45 De esta manera se puede apreciar un enfoque sistémico de la matriz de resultados estratégicos que corresponden a la interrelación entre la gestión sustantiva (pertinencia), gestión operativa sostenible (eficiencia y sostenibilidad) y gestión política (legitimidad).
- 1.46 Por lo tanto, este PEI tiene la finalidad de conseguir pertinencia en los resultados alcanzados a partir de la eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones, lo que permitirá potenciar el conocimiento y la legitimidad del CEMSE.

## Introducción

- 2.1 El PEI se realizó a partir de un diagnóstico que sintetiza los hallazgos de un estudio mixto cualitativo y cuantitativo a partir del análisis de información estadística, revisión de exposiciones, entrevistas, grupos focales y, talleres de planificación participativa en La Paz, El Alto, Sucre y Cochabamba.
- 2.2 Este plan estratégico, así como los anteriores, está diseñado para que el CEMSE pueda contribuir, apoyar y fortalecer la implementación de políticas públicas en el Estado Plurinacional de Bolivia (en lo sucesivo “Bolivia”).
- 2.3 Este documento presenta el marco de referencia para la elaboración del PEI, en el que se describen los antecedentes en cuanto a la historia del CEMSE, los proyectos que ejecuta, las regiones beneficiarias, la población beneficiaria y los ámbitos de acción.
- 2.4 En las secciones segunda y tercera se describe de manera general los avances en desarrollo social de los últimos años en Bolivia y, los problemas y desafíos en lo que se refiere a pobreza, urbanización, educación, salud, violencia y embarazo adolescente, que son los ámbitos de trabajo del CEMSE.
- 2.5 En una cuarta sección se describe los antecedentes del CEMSE, su funcionamiento y se hace especial énfasis en sus fortalezas estratégicas relacionadas con los centros de atención integral diferenciada de adolescentes y jóvenes (AIDAJ), el enfoque territorial e integral del CEMSE en la ejecución de intervenciones y el patrimonio que tiene en lo que se refiere a la capacidad de diálogo y confianza interinstitucional.
- 2.6 En la quinta sección se hace una descripción detallada de los principios que guían el diseño y la implementación de este PEI.
- 2.7 En la sexta parte se realiza un diagnóstico situacional de la educación primaria, educación secundaria, formación técnica productiva e inserción laboral, ámbitos en los que estratégicamente se concentrará el CEMSE.
- 2.8 En la séptima sección se determina el marco estratégico con la presentación de la misión, visión y matriz estratégica. Asimismo, en esta sección se realiza una explicación del enfoque sistémico de los resultados sustantivos y, su contribución a la instalación de procesos para fortalecer la gestión para resultados a través de la articulación del PEI, Plan Operativo Anual (POA), Presupuesto y Evaluación.

2.9 Por último, en la octava sección se presentan los desafíos institucionales que se reflejan en los resultados cuarto y quinto de la matriz estratégica. Estos resultados se relacionan con la gestión operativa sostenible y la gestión política. Asimismo, en esta sección se describe el enfoque sistémico del desafío de la construcción de la gestión estratégica que se debe implementar en el CEMSE con la ejecución de este PEI.

## Avances en desarrollo social

- 3.1 En la última década y media, los países de América Latina y Caribe han hecho importantes avances en reducir la pobreza y mejorar las condiciones sociales. En la región la pobreza extrema disminuyó a la mitad en el período 2002 a 2014 y, la desigualdad de ingresos, también disminuyó considerablemente.
- 3.2 La región también ha logrado resultados significativos en la reducción de la mortalidad infantil y, finalización de estudios en la educación básica, así como en otros indicadores sociales.
- 3.3 Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), estos avances pueden atribuírsele a políticas sociales efectivas y, a una elevada tasa de crecimiento económico.
- 3.4 Bolivia no se exime de estos avances, en los últimos veinte años, los avances en el desarrollo social han sido notables. La pobreza extrema se redujo en 21 puntos porcentuales, del 38% en el año 2006 al 17% en el año 2015<sup>1</sup>. Asimismo, tres de cada cinco bolivianos culminan la educación secundaria y, un boliviano promedio vive 72 años.
- 3.5 En el municipio de El Alto existe una población de aproximadamente 370.000 habitantes entre 0 a 19 años y la pobreza en este municipio alcanza a 36%. En el municipio de Sucre tiene una población aproximada de 110.000 personas entre 0 a 19 años y la pobreza llega al 27%<sup>2</sup>.
- 3.6 En el municipio de Cochabamba la población entre 0 a 19 años es de 246.000 habitantes y la pobreza alcanza a 29%. En el municipio de La Paz la población entre 0 a 19 años es de aproximadamente 260.000 habitantes y la pobreza alcanza a 14%<sup>3</sup>.
- 3.7 En el ámbito educativo, en el período 2001 – 2012, la tasa de alfabetismo aumentó en 8 puntos porcentuales de 87% a 95%. Se espera que, en los próximos años, toda la población esté alfabetizada.
- 3.8 La tasa de asistencia escolar de la población de 6 a 19 años de edad en el período 2001 – 2012, aumentó en 4 puntos porcentuales de 80% a 84%. En ese período la tasa

---

<sup>1</sup> UDAPE sobre la base de la información del INE,

<sup>2</sup> INE – CNPV 2012

<sup>3</sup> ibidem

de asistencia de niños y niñas de 4 y 5 años de edad aumentó en 11 puntos porcentuales de 42% a 53%. La tasa de asistencia de niños y niñas de 6 a 11 años de edad aumentó en 4 puntos porcentuales de 93% a 97% y, la tasa de asistencia de adolescentes de 12 a 17 años de edad aumentó en 9 puntos porcentuales de 80% a 89%<sup>4</sup>.

- 3.9 Prácticamente se ha alcanzado la universalización de la educación primaria, en el año 2016, el 98% de la niñez estaba matriculada en el nivel primario<sup>5</sup>.
- 3.10 Según el Viceministro de Presupuesto y Contabilidad Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en el año 2005 el porcentaje de la población que pertenecía a la clase media era del 35%, para el año 2017 este segmento de la población ha crecido al 58%<sup>6</sup>.
- 3.11 Las políticas públicas del Estado de Bolivia han estado encaminadas para consolidar la estabilidad de los ingresos de las familias bolivianas. En términos de subsidios y subvenciones, en el año 2017 se ha otorgado a las familias Bs. 228 en lo que representan los subsidios al combustible, a los alimentos y a la electricidad, lo que equivale al 13% del salario mínimo nacional<sup>7</sup>.
- 3.12 En el marco de la política de protección social, los bonos Juancito Pinto, Juana Azurduy de Padilla, Renta Dignidad y el Subsidio Universal Prenatal por la Vida, tienen un alcance del 30% de la población, lo que equivale aproximadamente al 50% de las familias.
- 3.13 El bono Juancito Pinto que beneficia a 2,2 millones de niñas, niños y adolescentes que asisten a las escuelas fiscales en los niveles primario y secundario tiene un costo anual de Bs. 460 millones. Este bono ha permitido reducir de manera significativa la tasa de abandono escolar.
- 3.14 El bono Juana Azurduy de Padilla que es una transferencia condicionada porque las madres tienen la obligación de asistir a controles prenatales y postnatales, ha permitido reducir la mortalidad materno infantil.

---

<sup>4</sup> UDAPE sobre la base de la información del INE.

<sup>5</sup> ibidem

<sup>6</sup> Quinto Conversatorio organizado por UNICEF en Cochabamba: Mi Familia, mi mejor comienzo. 05-09-18.

<sup>7</sup> ibidem

- 3.15 Desde octubre 2015 se ha instituido el Subsidio Universal Prenatal por la Vida, con el objetivo de otorgar el subsidio de lactancia, no solo a aquellas madres que tenían acceso al seguro social de corto plazo. Hasta marzo del año 2017 se ha beneficiado a 377.574 madres bolivianas sin seguro con la entrega de 515.305 paquetes nutricionales en todo el país, con un costo aproximado de Bs. 150 millones<sup>8</sup>.
- 3.16 En el período 2006 - 2015, Bolivia también ha conseguido mejoras importantes en las tasas de crecimiento económico. La tasa media de crecimiento del producto interno bruto (PIB) fue del 5%, lo que a partir del año 2015 generó una nueva categorización de Bolivia en el contexto internacional, como país de “Ingresos Medios Bajos”, lo que ha significado un cambio en el acceso y condiciones del financiamiento. Varios cooperantes han optado por retirar o reducir su apoyo, asignando los fondos al continente de África y a los denominados Estados frágiles.
- 3.17 La dinámica de la cooperación internacional en Bolivia ha cambiado sustancialmente. En el período 1995 – 2005 la inversión pública financiada con recursos externos de la cooperación internacional alcanzó un promedio de 55%, mientras que en el periodo 2006 – 2012 esta proporción se redujo al 31%.
- 3.18 En los últimos años se puede observar un contexto internacional adverso que está afectando negativamente la tasa de crecimiento económico, que junto a la reducción de la cooperación internacional ponen en riesgo los avances que se dieron en el desarrollo social.

---

<sup>8</sup> <https://www.minsalud.gob.bo/2390-subsidio-universal-prenatal-por-la-vida-beneficio-a-mas-de-377-mil-madres-bolivianas>

## **Problemas**

### **Vulnerabilidad de la niñez y adolescencia**

- 4.1 Según el Programa País de UNICEF 2018 - 2022, el porcentaje de la niñez y adolescencia que viven en condiciones de pobreza multidimensional alcanzaba a 43%, lo que demuestra que existe mucho camino por recorrer.
- 4.2 Según información de la Fundación ARU sobre la base de información de Encuesta de Hogares del INE 2011 – 2016, el 48% de los adolescentes vivían en situación de pobreza y, 25% vivían en situación de pobreza extrema.
- 4.3 Estos datos son muy superiores al 38% de la población en general que vive en condiciones de pobreza y al 17% que vive en condiciones de pobreza extrema.
- 4.4 Esta diferencia demuestra que este grupo de población de la adolescencia vive en peores condiciones en relación a la población en general, lo que aumenta su vulnerabilidad.
- 4.5 El CEMSE ejecuta intervenciones y alcanza resultados significativos en la protección de niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia con acciones de prevención y participando en redes de referencia y contra referencia para la atención del maltrato infantil. Asimismo, el CEMSE desarrolla actividades para mejorar el acceso a servicios de salud y servicios de educación de calidad, así como fortalece el empoderamiento y el liderazgo de la niñez y adolescencia.
- 4.6 De esta manera, el CEMSE contribuye a la disminución de la vulnerabilidad de la niñez y adolescencia al crear condiciones para el ejercicio de los derechos de protección, participación, salud, supervivencia y desarrollo de la niñez y adolescencia.

### **Urbanización**

- 4.7 Las condiciones de pobreza en el área rural están ocasionando una significativa migración campo – ciudad, con el efecto de una rápida urbanización. Casi la mitad de la población se encuentran en las principales ciudades de Bolivia (La Paz, Santa

Cruz, Cochabamba y El Alto), lo que podría generar mayor vulnerabilidad de la niñez y adolescencia por el desabastecimiento de servicios básicos.

- 4.8 Esta tendencia de migración campo – ciudad junto a los desastres naturales generados por el cambio climático y/o la escasez de agua para riego en muchas zonas agropecuarias, podrían generar en el mediano plazo problemas de inseguridad alimentaria, lo que afectaría negativamente la vulnerabilidad de las familias.
- 4.9 De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de crecimiento anual de la población del área urbana entre los censos 2001 – 2012 alcanzó a 2,4%, mientras que en el área rural alcanzó a 0,5%. El porcentaje de la población urbana en el año 2012 es de 67,5%.
- 4.10 La urbanización ocasiona mayor presión sobre las reservas de agua dulce en las ciudades, junto con un choque cultural y condiciones de vida precarias, lo que tiende a aumentar la inseguridad y la violencia, poniendo en riesgo los derechos de la niñez y adolescencia en las áreas urbano marginales.
- 4.11 El CEMSE está ejecutando intervenciones integrales para mejorar las condiciones de vida en el área rural del municipio de Sucre y en las áreas urbano marginales de los municipios de Sucre, La Paz, Cochabamba y El Alto. De esta manera está contribuyendo a la reducción de la migración campo – ciudad y a la inseguridad alimentaria, así como a la mejora de las condiciones de vida de familias migrantes ubicadas en zonas urbano marginales de las ciudades.

## **Violencia**

- 4.12 Uno de los grandes problemas que vulneran los derechos de la niñez y adolescencia es el nivel elevado de violencia. Según la Directora de la Niñez del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Justicia y Transparencia, los casos de infanticidio y violaciones a niñas, niños y adolescentes en el año 2017 han aumentado en comparación con el año 2016<sup>9</sup>.
- 4.13 En el siguiente Cuadro se puede observar la situación de vulnerabilidad por la violencia en la que viven las niñas, niños y adolescencia.

---

<sup>9</sup> ibidem

**Tabla 1: Número de casos registrados por delitos de violación de infante, Niño, niña y adolescente (enero – diciembre 2017)**

Departamento	Infanticidio	Violación INNA
Beni	2	108
Chuquisaca	6	91
Cochabamba	20	209
La Paz	30	275
Oruro	4	41
Pando	-	48
Potosí	3	53
Santa Cruz	15	385
Tarija	4	114
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>1.324</b>

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Causas Penales. Ministerio Público

- 4.14 Según revela una investigación realizada por Visión Mundial y la Universidad Católica Boliviana (UCB), niñas y niños continúan siendo víctimas de sus familiares quienes quedan impunes en casos graves de maltrato infantil que incluso han acabado con sus vidas. El 45% de niñas y niños encuestados en 23 municipios ha identificado el hogar como el principal lugar donde viven violencia.
- 4.15 Esa investigación también ha evidenciado que el 30% de niñas y niños ha identificado la escuela y el 25% ha identificado el barrio donde sufren las agresiones.
- 4.16 Según el Ministerio de Justicia, a la fecha existen 8.369 niñas, niños y adolescentes que viven en centros de acogida a nivel nacional, aunque entre el 75% al 80% tienen familia<sup>10</sup>. El 25% de estos casos se debe a abandono, 14% por orfandad absoluta, 0,4% por conflicto de guarda, 1,1% por extravío y 35% por maltrato. Un dato que llama la atención es que el 46% de las muertes que se reportan en centros de acogida, son de niñas y niños menores de 6 años.
- 4.17 La disciplina a través de la violencia está naturalizada en la sociedad boliviana, en un estudio sobre violencia contra la niñez y adolescencia realizado en el año 2008 por el INE y el Ministerio de Salud, el 71% de las mujeres y el 68% de los hombres estaban de acuerdo con al menos una razón que justificaba el maltrato físico por castigo

<sup>10</sup> Ministerio de Justicia, Estudio sobre niñas, niños y adolescentes en cuidado institucional, 2014.

corporal. Asimismo, el 10% de las mujeres habría sido víctima de abuso sexual en algún momento de su vida, especialmente en su adolescencia.

- 4.18 La mayor parte de la violencia física ejercida a adolescentes se da en las familias. El 24% de adolescentes víctimas de violencia física la han recibido por parte de sus padres y un 5% por parte de sus hermanos<sup>11</sup>.
- 4.19 La mayor parte de adolescentes de sexo femenino de 10 a 24 años víctimas de violencia sexual la sufren por alguien cercano, el 19% se refiere a un familiar o la pareja. Por otra parte, el 45% de los adolescentes de sexo masculino que fueron víctimas de violencia sexual la sufrieron por parte de los amigos<sup>12</sup>.
- 4.20 La población entre los 10 a 24 años que sufre agresión verbal llega a 39% y la que sufre indiferencia llega a 5%, lo que afecta mucho a la adolescencia<sup>13</sup>.
- 4.21 La adolescencia es un grupo invisibilizado en nuestra sociedad y existen muchos desafíos en favor de esta población vulnerable.
- 4.22 Esta información refleja una situación dramática de violencia y maltrato ejercida contra niñas, niños y adolescentes, lo que tiene repercusiones negativas en su salud y educación lo que afecta negativamente su desarrollo integral y vulnera los derechos de niñas, niños y adolescentes.
- 4.23 El CEMSE ha logrado resultados valiosos en la prevención de violencia y forma parte de redes de referencia y contra referencia para atender los casos de violencia. En muchos casos las DNA envían a niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia para que el CEMSE realice terapias psicológicas.
- 4.24 Asimismo, a través de la formación de líderes y la instalación de buzones en las escuelas, se está logrando disminuir el hostigamiento escolar “bullying”. Este resultado es muy valorado en las comunidades educativas.
- 4.25 La formación de líderes adolescentes en todos los municipios en los que trabaja el CEMSE está logrando que estos repliquen esa capacitación a sus pares en las escuelas. Las y los estudiantes valoran esos eventos de capacitación y señalan que han aprendido mucho sobre los tipos de violencia que existen, que antes no las identificaban por falta de capacitación.

---

<sup>11</sup> Encuesta Nacional de Adolescencia 2008. UNFPA.

<sup>12</sup> Ministerio de Justicia, Estudio sobre niñas, niños y adolescentes en cuidado institucional, 2014.

<sup>13</sup> ibidem

## **Embarazo adolescente**

- 4.26 Según el CNPV 2012 existen más de 1,2 millones de adolescentes, es decir, 13 de cada 100 habitantes son adolescentes. Se estima que para el año 2020, esta población llegue a 1,4 millones, a un crecimiento de 1,5% anual.
- 4.27 La Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDSA 2008) estima que cerca de un 18% de adolescentes de sexo femenino, ya eran madres o estaban embarazadas. De acuerdo al Plan Nacional para la Prevención del Embarazo Adolescente 2015- 2020, los embarazos y la maternidad de este grupo de población se registra con mucha frecuencia en adolescentes con bajo nivel educativo y entre las que viven en condiciones de pobreza.
- 4.28 La Encuesta Nacional de Juventudes 2008 señala que los municipios con mayores tasas de embarazo en adolescentes son: El Alto, que registra un promedio de 83%, Santa Cruz con 71%, Guayaramerín con 76%, Riberalta 71% y Colcapirhua con 74%.
- 4.29 La adolescencia en esta situación vive en una condición elevada de vulnerabilidad, ya que tiene que repartir su tiempo entre el trabajo, estudio y ayuda a sus familias.
- 4.30 En el tema de salud, en el año 2016, más del 77% de los adolescentes no tienen acceso a un seguro de salud público o privado y, aproximadamente el 15% de las mujeres entre 15 y 19 años tienen un hijo<sup>14</sup>.
- 4.31 El CEMSE, en todos los municipios donde trabaja está ejecutando intervenciones de educación sexual y reproductiva en escuelas beneficiarias y, con la formación de líderes adolescentes que replican esta educación en sus escuelas.
- 4.32 Los eventos de capacitación de líderes a sus pares en las escuelas están teniendo un efecto positivo debido a que los mismos tienen una mayor recepción.

## **Educación**

- 4.33 Quedan desafíos importantes para mejorar la calidad educativa del nivel primario, especialmente en los efectos negativos de la estandarización y teorización de métodos

---

<sup>14</sup> ibidem

de enseñanza en los que se da mayor importancia a ciertas áreas de aprendizaje, generando exclusión en el aprendizaje de niños y niñas.

- 4.34 Se puede observar un avance importante de 12 puntos porcentuales en la tasa de término del nivel secundario, desde el año 2001 (46%) al año 2012 (58%), sin embargo, es necesario realizar mayores esfuerzos para que en los próximos años este indicador sea mucho más elevado<sup>15</sup>.
- 4.35 Si bien la asistencia escolar de adolescentes de 12 a 17 años era de 89% en el año 2012, la tasa de término de secundaria era solamente de 58%, lo que se puede explicar por niveles elevados de abandono debido a la falta de oferta y lejanía de escuelas, embarazo adolescente, incorporación temprana en la actividad laboral, migración y, la falta de pertinencia y articulación de contenidos en la educación secundaria.
- 4.36 Sobre la base de la información del INE, UDAPE estimó que los años promedio de estudio para la población de 15 años o más en el año 2015 era de 9,3, los años promedio de estudio para población no indígena alcanzaba a 10,9, mientras que para la población indígena era de 7,0. Asimismo, los años promedio de estudio para el área urbana en el año 2015 alcanzaba a 10,6, mientras que en el área rural era de 6,2.
- 4.37 De acuerdo a la misma fuente, el porcentaje de población de 15 años o más con 8 o más años de estudio en el año 2015 a nivel nacional alcanzaba a 65%. Este indicador en el área urbana era de 76%, mientras que en el área rural era de 39%.
- 4.38 Asimismo, el porcentaje de población indígena con 8 años o más de estudio en el año 2015 alcanzaba a 44%, mientras que el porcentaje de población no indígena era de 79%.
- 4.39 En el período 2001 – 2012 la brecha en la tasa de asistencia entre hombres y mujeres prácticamente se eliminó, en el año 2001 esa brecha era de 2 puntos porcentuales y en el año 2012 esa diferencia es nula. La mayor disparidad de género en asistencia escolar se ubica en Potosí con 2,18 puntos porcentuales.
- 4.40 En el año 2012 se puede observar una disparidad significativa de 6 puntos porcentuales en la tasa de asistencia escolar entre el área rural y urbana. En el año

---

<sup>15</sup> ibidem

2001 esa diferencia era de 12 puntos porcentuales, lo que demuestra que el nivel de desigualdad ha ido disminuyendo.

- 4.41 En el año 2012, el 18% de los adolescentes no estaban escolarizados en las zonas rurales, en cambio en el área urbana solamente el 8% de los adolescentes no estaban escolarizados<sup>16</sup>.
- 4.42 En el año 2012 la disparidad de género en la tasa de término de secundaria es a favor de las mujeres en 4 puntos porcentuales, la tasa de término de secundaria de las mujeres era de 60%, mientras que la de los hombres era de 56%.
- 4.43 En lo que se refiere a la cobertura neta de la educación secundaria en el año 2012 se puede observar una disparidad significativa en los departamentos rezagados de Pando (-27%), Potosí (-12%) y Chuquisaca (-8%), respecto al promedio nacional.
- 4.44 Esta situación demuestra que, si bien las desigualdades en el acceso a la educación han ido disminuyendo, aún queda mucho por hacer especialmente entre las áreas urbana y rural y, entre las poblaciones indígenas y no indígenas, lo que se extiende a las áreas urbano marginales.
- 4.45 El CEMSE con sus más de treinta años de experiencias exitosas en educación, actualmente está ejecutando intervenciones que han demostrado tener éxito en el apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje, así como en el apoyo a docentes, directores y padres de familia para fortalecer los procesos de planificación, implementación y evaluación de la gestión educativa en las escuelas.
- 4.46 Asimismo, el CEMSE ha desarrollado eventos de formación complementaria de docentes sobre la base de la metodología y contenido del Programa de Formación Complementaria de Docentes (PROFOCOM) dependiente del Ministerio de Educación.

---

<sup>16</sup> ibidem

## **Descripción de la situación problemática**

- 5.1 En las últimas décadas se ha logrado aumentar el acceso y la permanencia escolar de la niñez y adolescencia. Existe cobertura universal de la educación primaria y un incremento significativo de la cobertura de la educación inicial, secundaria y superior.
- 5.2 Se destaca que este incremento en la cobertura también se refleja en una mayor equidad en el acceso a la educación, debido a que los nuevos estudiantes que han ingresado al sistema educativo provienen de los hogares más pobres.
- 5.3 Lamentablemente, no se cuenta con información sobre la calidad educativa relacionada con el aprendizaje de los estudiantes.
- 5.4 Si bien se ha logrado aumentar la cobertura de la educación, los aprendizajes de los estudiantes son bajos y desiguales. Las habilidades técnico productivas que adquieren no son relevantes para el mercado laboral.
- 5.5 Los aprendizajes son desiguales entre la niñez y adolescencia pobres y no pobres, indígenas y no indígenas y, del área rural y urbana.
- 5.6 Existe una desconexión entre las habilidades que se enseñan en la escuela y las habilidades demandadas por el mercado laboral. Un estudio del BID señala que las habilidades socioemocionales son las más valoradas por los empleadores, las que son las más difíciles de conseguir entre los bachilleres.
- 5.7 Otro de los grandes desafíos es lograr aumentar la permanencia en la educación secundaria. Por distintos motivos, estudiantes de la educación secundaria se ven obligados a abandonar la escuela.
- 5.8 Este abandono escolar en la educación secundaria corresponde a las y los adolescentes más vulnerables.
- 5.9 El mayor desafío es mejorar los aprendizajes y habilidades de toda la niñez y adolescencia. Es importante que todos los adolescentes salgan de la escuela con habilidades para maximizar su potencial en el mercado laboral, gozar de una vida saludable y, contribuir productivamente con el desarrollo de la sociedad.

## **Desigualdad del aprendizaje integral y holístico en la educación primaria**

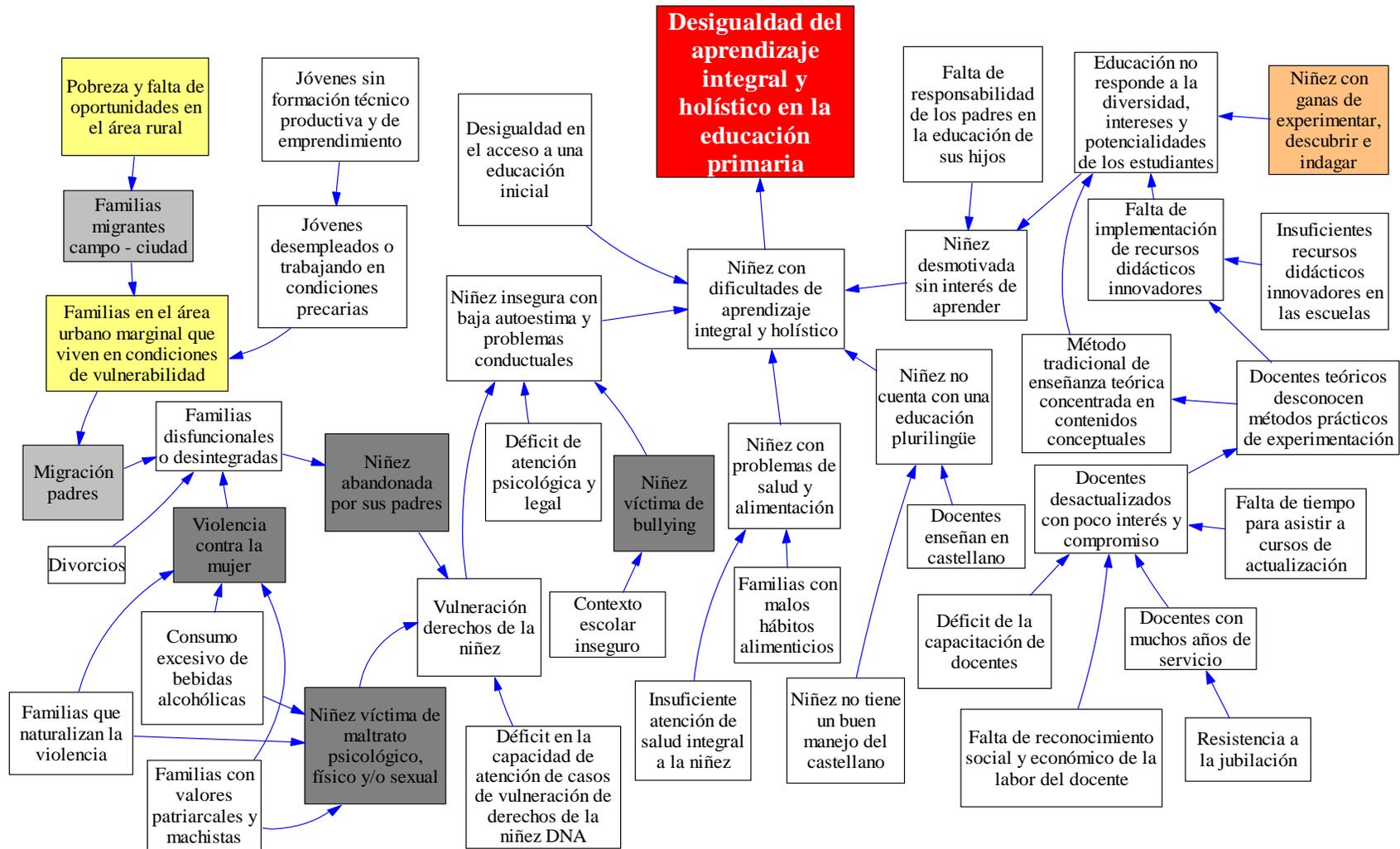
- 5.10 La desigualdad del aprendizaje integral y holístico en la educación primaria se debe principalmente a que niñas y niños tienen dificultades de aprendizaje debido a los siguientes factores:
- La desigualdad en el acceso a una educación inicial de calidad;
  - Niñez con inseguridad, baja autoestima y problemas conductuales;
  - Niñez con problemas de salud y alimentación;
  - Niñez no cuenta con una educación plurilingüe y;
  - Niñez desmotivada sin interés de aprender.
- 5.11 Está comprobado que el acceso a una educación inicial de calidad generará un mayor potencial y mayores capacidades para el aprendizaje. En Bolivia, es muy bajo el nivel de cobertura de este nivel de educación, especialmente en el área rural y urbano marginal, generando una desigualdad significativa en el acceso a una educación inicial, lo que repercute definitivamente en las dificultades de aprendizaje a lo largo de la vida.
- 5.12 Otro de los factores que influye en las dificultades de aprendizaje de la niñez es la inseguridad, baja autoestima y problemas conductuales que en su mayor parte se debe a la disfuncionalidad y desintegración familiar.
- 5.13 Una explicación estructural para que las familias cada vez más sean disfuncionales o desintegradas es la pobreza y falta de oportunidades en el área rural que ocasiona una importante migración de familias del campo a la ciudad, lo que a su vez genera un significativo incremento de población y familias que viven en las ciudades, consolidando el fenómeno de urbanización.
- 5.14 Estas familias se asientan en áreas urbano – marginales con insuficientes servicios básicos e ingresos económicos, constituyéndose en un gran número de familias que viven en condiciones de vulnerabilidad, lo que obliga a una nueva migración de los padres a otras ciudades o países.
- 5.15 Un segundo factor que influye en la desintegración o disfuncionalidad familiar es la cada vez más importante cantidad de divorcios por motivos personales, así como la violencia contra la mujer.

- 5.16 Existe una cultura machista – patriarcal y de naturalización de la violencia que, junto al consumo excesivo de bebidas alcohólicas, se constituyen en las principales causas de la violencia contra la mujer y el maltrato infantil.
- 5.17 Las familias desintegradas y disfuncionales generan el abandono de la niñez que, junto al maltrato físico, psicológico y/o sexual infantil, se constituyen en los principales factores de la vulneración de los derechos de protección de la niñez.
- 5.18 Esa vulneración de derechos de la niñez junto al contexto escolar inseguro que se refleja a través del hostigamiento escolar “bullying” y el déficit de atención psicológico e incluso legal, ocasiona que la niñez se sienta insegura con baja autoestima y tenga problemas conductuales, lo que repercute en las dificultades de aprendizaje.
- 5.19 La niñez con problemas de salud y alimentación es otra de las explicaciones de las dificultades de aprendizaje de la niñez. No existe suficiente atención de salud integral a la niñez que, junto a los malos hábitos alimenticios de las familias, general problemas de salud y alimentación de la niñez que, repercute en las dificultades de aprendizaje.
- 5.20 Otro de los factores que influye en las dificultades de aprendizaje es que la niñez que viven en áreas rurales y urbano marginales, generalmente provienen de familias que hablan un idioma indígena, por lo tanto, es una niñez que no tiene un buen manejo del castellano.
- 5.21 En las escuelas generalmente las clases se dictan en castellano debido a que los docentes no tienen la formación y solamente hablan el castellano, lo que ocasiona que la niñez no cuente con una educación plurilingüe, lo que ocasiona directamente las dificultades de aprendizaje.
- 5.22 El último factor identificado que influye en las dificultades de aprendizaje es la desmotivación y falta de interés de aprender de la niñez lo que se explica por la falta de responsabilidad e interés de los padres de familia en la educación de sus hijos y, por que la educación no responde a la diversidad, intereses y potencialidades de los estudiantes.
- 5.23 Existe una cantidad significativa de docentes desactualizados con poco interés y compromiso debido al déficit de capacitación docente, la falta de tiempo para asistir a

cursos de actualización, falta de reconocimiento social y económico de la labor del docente y, docentes con muchos años de servicio que no quieren jubilarse.

- 5.24 Los docentes desactualizados con poco interés y compromiso se reflejan en clases con docentes teóricos que desconocen o no tienen interés de aplicar métodos prácticos de experimentación lo que se traduce en un método tradicional de enseñanza teórica concentrada en contenidos conceptuales.
- 5.25 Asimismo, los insuficientes recursos didácticos innovadores en las escuelas junto a docentes que dictan clases teóricas, ocasionan falta de implementación de recursos didácticos innovadores.
- 5.26 El método tradicional de enseñanza junto a la falta de implementación de recursos didácticos, no responden a las ganas de experimentar, descubrir e indagar de la niñez, lo que ocasiona que la educación no sea relevante a la diversidad, los intereses y potencialidades de la niñez, lo que ocasiona su desmotivación y la falta de interés en el aprendizaje, lo que repercute finalmente en las dificultades de aprendizaje.
- 5.27 A continuación, se muestra una ilustración sistémica que representa esta situación problemática de la desigualdad del aprendizaje en la educación primaria.

**Ilustración 1: Desigualdad del aprendizaje en la educación primaria**



Elaboración propia

## **Desigualdad en el acceso y conclusión en una educación secundaria técnica productiva**

5.28 La desigualdad en el acceso y conclusión en una educación secundaria técnica productiva se genera por las dificultades de aprendizaje de los adolescentes y el abandono escolar.

5.29 Las dificultades de aprendizaje de los adolescentes se generan a partir de los siguientes factores:

- Desigualdad del aprendizaje en la educación primaria que tiene como consecuencia que los adolescentes tengan carencias en habilidades cognitivas y socioemocionales;
- Adolescentes con conducta de riesgo (pandillas, alcoholismo, adicciones, TIC y cutting);
- Adolescentes que trabajan en condiciones precarias y estudian;
- Adolescentes con problemas de salud;
- Embarazo adolescente;
- Adolescentes desmotivados sin interés de aprender debido a que la educación no responde a la diversidad, intereses y potencialidades de estudiantes ni a las vocaciones productivas del territorio, así como por los insuficientes espacios y tiempo para la recreación y esparcimiento y;
- Falta de apoyo de los padres.

5.30 La adolescencia con conducta de riesgo es producto de factores estructurales relacionados con migración, divorcios, violencia contra la mujer y violencia contra la adolescencia que, generan una gran cantidad de familias disfuncionales y/o desintegradas, que ocasiona el abandono de la adolescencia.

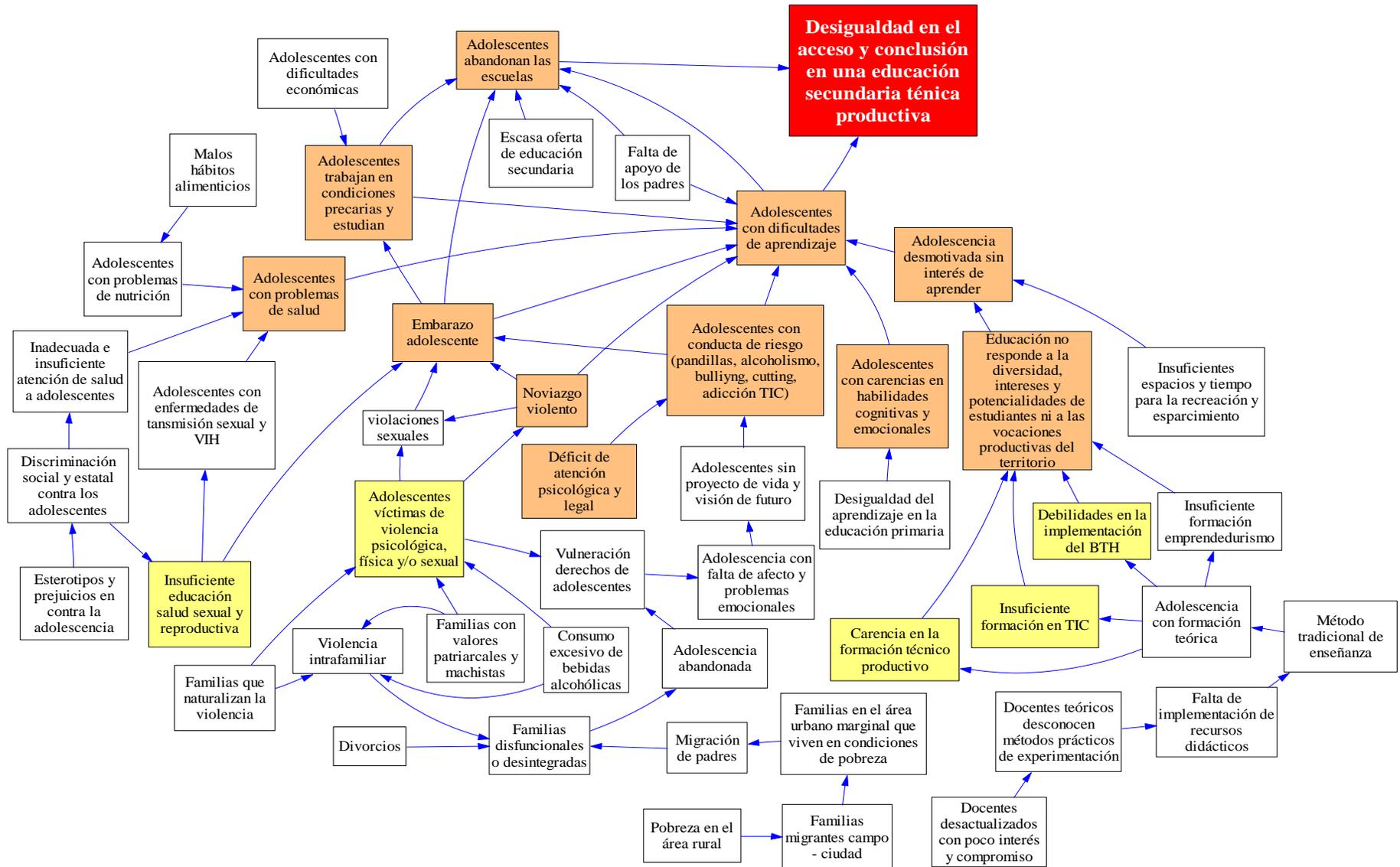
5.31 Esta situación genera la vulneración de los derechos de una adolescencia que, por falta de atención psicológico e incluso legal, tiene problemas de afecto y emocionales, lo que a su vez ocasiona que la adolescencia no tenga proyecto de vida y visión de futuro, aumentando la probabilidad de generar una adolescencia con conducta de riesgo.

5.32 Una de las consecuencias de adolescentes con conducta de riesgo es el embarazo adolescente, que también es consecuencia de una carencia de educación salud sexual y

reproductiva, formación en valores y de violaciones sexuales que es producto de la violencia contra la adolescencia. Este es uno de los mayores problemas de una gran parte de las ciudades capitales de Bolivia.

- 5.33 La adolescencia víctima de violencia psicológica, física y/o sexual tiende a reproducir esa violencia a sus pares con el hostigamiento escolar “bullying”, noviazgos violentos e incluso violaciones sexuales que, junto a una insuficiente educación en salud sexual y reproductiva, están generando un elevado nivel de embarazo adolescente.
- 5.34 Los estereotipos y prejuicios en contra de la adolescencia generan una fuerte discriminación social y estatal, lo que a su vez genera una precaria atención de salud a adolescentes lo que al final tiene como consecuencia la carencia de salud sexual y reproductiva y embarazo adolescente.
- 5.35 El embarazo adolescente tiene como consecuencia que los adolescentes tengan que abandonar la escuela o que tengan dificultades de aprendizaje debido al tiempo que tienen que dedicar para el cuidado de su hijo/a o, a que tienen que estudiar y trabajar al mismo tiempo.
- 5.36 El embarazo adolescente es una de las principales causas tanto para las dificultades de aprendizaje, para el abandono de las escuelas y para el trabajo de adolescentes.
- 5.37 Las dificultades económicas de la adolescencia junto a la falta de apoyo de los padres ocasionan que los adolescentes tengan que trabajar en condiciones precarias y estudiar que, junto a la escasa oferta de educación secundaria, ocasionan el abandono escolar.
- 5.38 La escasa oferta de educación en secundaria ocasiona que los adolescentes tengan que recorrer grandes distancias lo que genera situación de inseguridad y pérdida de tiempo, por lo que al final deciden abandonar la escuela.
- 5.39 La desigualdad en el acceso y conclusión en una educación secundaria técnica productiva generan que la inserción laboral temprana de adolescentes en condiciones precarias, truncando muchas veces su formación en educación superior técnica y universitaria.

**Ilustración 2: Desigualdad en el acceso y término en una educación secundaria de calidad**



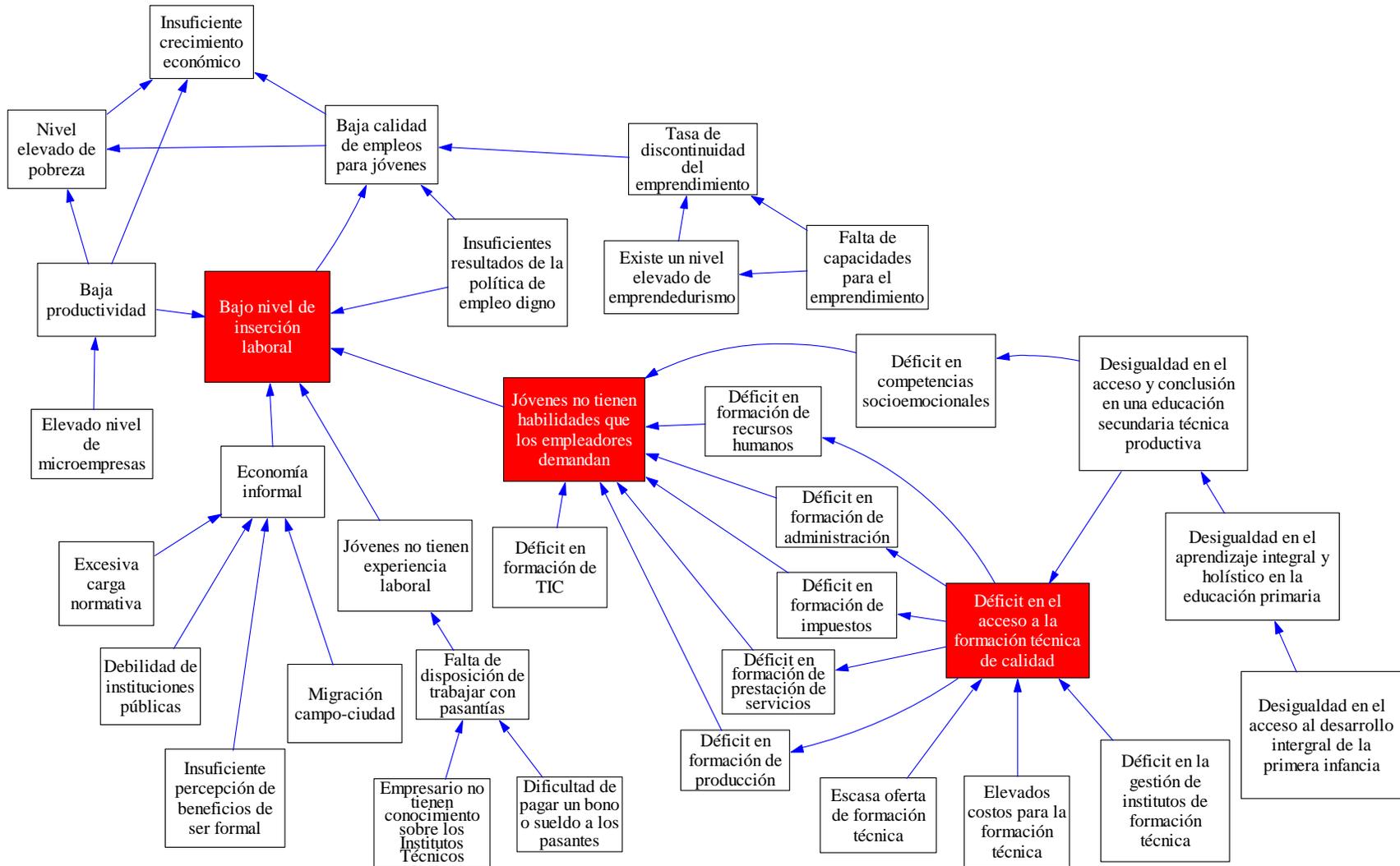
Fuente: Elaboración propia

## **Bajo nivel de inserción laboral y déficit en el acceso a la formación técnica de calidad**

- 5.40 El déficit en el acceso a la formación técnica productiva de calidad se debe principalmente a la desigualdad en el acceso y conclusión en una educación secundaria técnica productiva, la escasa oferta de formación técnica, elevados costos y el déficit en la gestión administrativa y curricular de los institutos de formación técnica.
- 5.41 La desigualdad en el acceso y conclusión en una educación secundaria técnica productiva se debe a los factores mencionados en la anterior sección, además de la desigualdad en el aprendizaje integral y holística en la educación primaria y la desigualdad en el acceso al desarrollo integral de la primera infancia.
- 5.42 Esta situación no está permitiendo desarrollar las competencias socioemocionales que es una de las habilidades que demandan los empleadores.
- 5.43 De la misma manera, el déficit en el acceso a la formación técnica no permite una formación en administración, impuestos, prestación de servicios, tecnologías de información y comunicación y, producción, que son factores claves para conseguir mejores trabajos y/o realizar emprendimientos técnico productivos.
- 5.44 Asimismo, el bajo nivel de inserción laboral en trabajos decentes se explica porque los jóvenes no tienen las habilidades que los empleadores demandan, los jóvenes no tienen experiencia laboral, por la excesiva economía informal, baja productividad y los insuficientes resultados de la política de empleo digno.
- 5.45 Los jóvenes no consiguen experiencia laboral suficiente debido a la falta de disposición por parte de los empresarios de trabajar con pasantías por la dificultad de pagar un bono o sueldo a los pasantes y por la falta de conocimiento sobre la formación de los institutos de formación técnica.
- 5.46 La elevada magnitud de la economía informal se debe a la excesiva carga normativa, debilidad de instituciones públicas, la insuficiente percepción de los beneficios de ser formal y por la migración campo – ciudad que obliga a las personas a trabajar o emprender actividades informales.

- 5.47 La economía informal se refleja en un elevado nivel de microempresas lo que está comprobado que baja el nivel de productividad lo que también afecta al bajo nivel de inserción laboral de jóvenes en trabajos decentes.
- 5.48 El bajo nivel de inserción laboral ocasiona la baja calidad de empleos para jóvenes lo que tiene efectos en el nivel de pobreza y el bajo nivel de crecimiento económico.

**Ilustración 3: Bajo nivel de formación técnica productiva e inserción laboral**



Elaboración propia



## **Centro de Multiservicios Educativos (CEMSE)**

- 6.1 El CEMSE surge como una obra social de la Compañía de Jesús en Bolivia (Jesuitas), quien en Asamblea Extraordinaria reunida en fecha 25 de julio de 1983, crea el CEMSE, entidad que desde dicha fecha trabajó con la personería jurídica de la Compañía de Jesús en Bolivia, que amparada en el artículo 7 de su estatuto otorga a cada una de sus entidades socias, plena autonomía para el ejercicio de todo acto, congruente con la misión de la Compañía de Jesus y la Iglesia Católica.
- 6.2 En este marco, el CEMSE es una entidad canónica, sin fines de lucro, la misma que no realiza actividades de intermediación financiera, con personalidad jurídica propia reconocida por la Conferencia Episcopal de Bolivia, mediante Decreto Eclesial, bajo registro público canónico CEB RCPER No. C-015, con plena capacidad para realizar todos los actos jurídicos que fueren necesarios para la realización de sus fines y objetivos, conforme su Estatuto Orgánico y al amparo de Ley Nro. 1644 del 11 de julio de 1995..
- 6.3 El CEMSE realiza un trabajo comprometido, brindando servicios y ejecutando proyectos dirigidos a niñas, niños, adolescentes y jóvenes que viven en condiciones de vulnerabilidad en áreas urbano marginales y rurales.
- 6.4 Las intervenciones que ejecuta el CEMSE, han sido de carácter integral en el que no solamente se busca mejorar los resultados en educación de una manera aislada, sino que busca integrar acciones que garantizan los derechos de educación, protección, salud, supervivencia y participación de la niñez y adolescencia; prevenir y proteger el embarazo adolescente; mejorar las condiciones de salud de las familias; fortalecer la formación técnica productiva y; mejorar la inserción laboral de adolescentes y jóvenes.
- 6.5 El CEMSE inició sus actividades hace 33 años con la instalación de un Centro de Recursos Pedagógicos (CRP) en la ciudad de La Paz y, debido a sus experiencias exitosas y ejecución de buenas prácticas ha logrado ampliar su ámbito de acción a los municipios de El Alto, Sucre, Cochabamba (Cercado), Quillacollo y, Tiquipaya.

- 6.6 La oficina nacional del CEMSE está ubicada en La Paz. Esta instalación es de propiedad propia, funciona desde la creación (1985) y es el centro que ha servido de modelo para la creación de otros centros similares y, para extender el ámbito de acción a otros departamentos.
- 6.7 La oficina regional de La Paz del CEMSE se encuentra en el mismo edificio que la oficina nacional. Esta oficina ejecuta proyectos y brindan servicios orientados a niñas, niños y adolescentes de escuelas aledañas que viven en condiciones de vulnerabilidad, con el objeto de garantizar sus derechos en educación, salud, protección y participación a través de prevención de violencia; promoción de liderazgos y emprendimientos; apoyo extra curricular en educación primaria y secundaria; formación técnica productiva; laboratorios de química y biología; servicios de psicología y; servicios de salud.
- 6.8 El CEMSE interviene en El Alto con la administración de dos CRP ubicados en los distritos 5 y 6 que son de propiedad del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA). A partir de estos CRP se ejecutan distintos proyectos y se brindan servicios dirigidos a niñas, niños y adolescentes de esos distritos que viven en condiciones de vulnerabilidad, con el objeto de garantizar sus derechos en educación, salud, protección y participación a través de la implementación de los Centros de Atención Integral y Diferenciada de Adolescentes y Jóvenes (AIDAJ); prevención de violencia; promoción de liderazgos y emprendimientos; apoyo extra curricular en educación primaria y secundaria; formación técnica productiva y; servicios de salud.
- 6.9 La Oficina Regional de la ciudad de Sucre, es una instalación en alquiler desde la cual se implementan proyectos y brindan servicios dirigidos a niñas, niños y adolescentes que viven en condiciones de vulnerabilidad en los distritos 6 (urbano marginal) y 7 (rural Valle Río Chico) del municipio de Sucre, con el objeto de garantizar sus derechos en educación, salud, protección y participación a través de la prevención de violencia; promoción de liderazgos y emprendimientos; apoyo extra curricular en educación primaria y secundaria; formación técnica productiva; fortalecimiento de asociaciones de productores y; servicios de salud.

- 6.10 Esta Oficina Regional de Sucre tiene a su cargo el Centro de Aprendizaje “Surima” que es de propiedad del CEMSE. Está ubicado en el Distrito 7 del municipio de Sucre a 60 km de la ciudad de Sucre en la carretera a Cochabamba. Este centro es un espacio para realizar experiencias innovadoras de aprendizaje con la metodología de aula abierta y enfoque experimental que desde el año 2014 apoya el bachillerato técnico humanístico como parte del sistema de educación alternativa de formación técnica en agricultura, electricidad y carpintería. Este centro beneficia a adolescentes de los municipios de Sucre, Yamparáez, Tarabuco y Zudáñez.
- 6.11 La Oficina Regional de Cochabamba, es una instalación en alquiler desde la cual se implementan proyectos y brindan servicios dirigidos a niñas, niños, adolescentes y jóvenes que viven en condiciones de vulnerabilidad en los municipios de Cochabamba (Cercado), Tiquipaya y Quillacollo, con el objeto de garantizar sus derechos en educación, salud, protección y participación a través de la prevención de violencia; promoción de liderazgos y emprendimientos; apoyo extra curricular en educación primaria y secundaria; formación técnica productiva y; fortalecimiento de institutos de formación técnica.
- 6.12 El CEMSE ejecuta intervenciones que generan importantes resultados sustantivos en las regiones en las que trabaja, sin embargo, existen desafíos institucionales que son importantes desarrollarlos para fortalecer su capacidad de gestión.
- 6.13 Las distintas áreas del CEMSE analizan la situación problemática y ejecutan los proyectos desde su visión particular del sector o región, por lo tanto, uno de los principales desafíos a partir del diseño e implementación de este Plan Estratégico es la construcción de una visión compartida que conduzca a la apropiación y cohesión institucional para conseguir los objetivos comunes esperados.
- 6.14 Las intervenciones y proyectos del CEMSE se ejecutan más allá de los objetivos y lineamientos del plan estratégico, por lo tanto, un principal reto es que este plan estratégico se convierta en una plataforma que permita acoger a todos los proyectos que se ejecutan o ejecutarán en un futuro.
- 6.15 La situación del CEMSE ha cambiado en los últimos cinco años, los recursos de cooperación internacional han disminuido y para acceder a los mismos es necesario cumplir con mayores requisitos. En estos años se necesita fortalecer la ejecución de

intervenciones y buenas prácticas cuyos resultados sustantivos permitan disminuir la desigualdad y exclusión social en los lugares donde trabaja el CEMSE.

6.16 Existen grandes desafíos para continuar mejorando las condiciones de vida y, contribuir a la consolidación y mejoramiento de las condiciones de vida de la población vulnerable, especialmente de la niñez, adolescencia y juventud que viven en áreas urbano marginales.

6.17 El CEMSE juega un rol importante a partir de la implementación de buenas prácticas innovadoras y productivas para promover la igualdad de oportunidades contribuyendo el fortalecimiento en la gestión de políticas públicas nacionales y locales con la ejecución de proyectos e intervenciones integrales e intersectoriales en los municipios de La Paz, El Alto, Pucarani<sup>18</sup>, Sucre, Yotala, Cochabamba, Tiquipaya y Quillacollo, orientados a:

- Garantizar los derechos de educación, salud, protección y participación de la niñez y adolescencia, así como mejorar la salud familiar y comunitaria;
- Disminuir las condiciones de desigualdad la educación primaria y secundaria y;
- Fortalecer el acceso a la formación técnica productiva e inserción laboral de adolescentes y jóvenes.

6.18 El CEMSE en estos años ha conseguido ejecutar experiencias valiosas con resultados sustantivos significativos para la población, entre los que se puede mencionar los siguientes:

### **Atención Integral Diferenciada de Adolescentes y Jóvenes (AIDAJ)**

6.19 Se destaca la implementación de los AIDAJ en los Centros de Recursos Pedagógicos (CRP) de los distritos 5 y 6 del municipio de El Alto y, en menor medida en La Paz.

---

<sup>18</sup> A partir de la gestión 2018 el CEMSE ya no trabaja en este municipio.

- 6.20 En los AIDAJ se ha logrado brindar integralmente los servicios de salud, educación sexual y reproductiva, liderazgo, psicología, protección, nutrición, apoyo escolar y educación.
- 6.21 A partir del AIDAJ se promueven los derechos de los adolescentes con instalaciones para el funcionamiento de sala de espera, enfermería, consultorios médicos, odontología, nutrición, gabinete psicológico, espacios de liderazgo y espacios de apoyo escolar, este último apoyo gracias a que el AIDAJ funciona en la infraestructura del CRP.
- 6.22 Los adolescentes se sienten muy bien en este lugar, consideran que es un espacio para y por ellos, en el que encuentran una relación cálida y pertinente a sus necesidades.
- 6.23 Este modelo ha sido desarrollado a partir de la experiencia de las organizaciones del Asocio El Alto conformado por la Asociación Para la Prevención de Embarazos No Deseados (APPRENDE), el Centro de Multiservicios Educativos (CEMSE) y el Consejo de Salud Rural Andino (CSRA).
- 6.24 Durante años han venido trabajando de manera sostenida temáticas que hacen a la educación y atención de la salud sexual y reproductiva de adolescentes y jóvenes con la participación de maestras, maestros, madres y padres de las comunidades educativas, personal de salud y la comunidad en general en el marco de un enfoque de derechos y respondiendo a las políticas nacionales en el ámbito educativo y de salud.
- 6.25 A partir del año 2006 inicia con la prestación de servicios diferenciados a adolescentes y jóvenes, con acciones educativas en un espacio denominado “Aula génesis” donde los jóvenes accedían a información y orientación en afectividad y sexualidad, posteriormente a demanda de los mismos adolescentes y jóvenes estas prestaciones fueron aumentando con consultas psicológicas y médicas.
- 6.26 Posteriormente, en el año 2013 con el apoyo de la Fundación Anesvad se implementa dos centros AIDAJ en el municipio de El Alto en los distritos 5 y 6 respectivamente, en infraestructuras de los CRP Túpac Amaru y Vicente Donoso en coordinación el GAMEA.

- 6.27 Desde ese año estos centros funcionan prestando servicios integrales y diferenciados a adolescentes y jóvenes con el objetivo de mejorar su calidad de vida y contribuir a la reducción del embarazo en adolescentes y jóvenes, favoreciendo el ejercicio de sus derechos sexuales y derechos reproductivos, en un marco de coordinación interinstitucional e intersectorial con activa participación de la población adolescente y la comunidad en general.
- 6.28 Gracias a los resultados alcanzados, el CEMSE ha logrado que el GAMEA apruebe una Ley Municipal con el objeto de que se delegue al CEMSE la administración delegado de los CRP y AIDAJ.
- 6.29 El Director de la Unidad Educativa “San José “de El Alto señala lo siguiente con referencia al funcionamiento del AIDAJ:

El CEMSE me apoya bastante en los problemas que tengo como director de esta unidad educativa. Estos problemas de violencia o de conducta de los adolescentes los derivo al AIDAJ y el CEMSE nos apoya en la solución. El CEMSE es un gran apoyo a esta unidad educativa.

El AIDAJ me ha ayudado bastante en el trabajo emocional psicológico con los niños, niñas y adolescentes. Las psicólogas del AIDAJ me ayudan a valorar las dificultades emocionales y plantear soluciones para estudiantes con dificultades. Con esto, nosotros pedagógicamente en la escuela podemos intervenir. Nosotros como profesionales maestros muchas veces tenemos una visión como una tabla rasa de los estudiantes, pero en cambio la especialidad que hay en el AIDAJ con la psicología, ayuda bastante. Yo más bien pediría a nombre de los estudiantes que se pueda ampliar más el tiempo que el AIDAJ dedica a mi unidad educativa (Director Unidad Educativa de El Alto).

- 6.30 Los adolescentes líderes de esa unidad educativa en un grupo focal señalaron lo siguiente:

Somos líderes del CEMSE. Al principio nos han invitado y nos han dado charlas sobre nuestros derechos, violencia y liderazgo.

Gracias a la psicóloga del AIDAJ he podido abrir mi mente y siento que he mejorado mi comportamiento. Yo no sabía que tenía tantos derechos y ahora puedo defenderme. Los encargados del AIDAJ son como amigos y las psicólogas son como nuestras madres.

El AIDAJ nos parece hermoso, nos sentimos en paz, siempre nos vamos ahí.

Nosotros como líderes replicamos todo lo que aprendemos en el CEMSE a nuestros compañeros en talleres que nosotros organizamos. A tercero y cuarto de secundaria hemos dado taller de métodos anticonceptivos que son los que más necesitan (Adolescente de Cochabamba).

- 6.31 Existe el desafío de implementar esta experiencia exitosa del AIDAJ en otros municipios donde está trabajando el CEMSE. Un municipio que ha mostrado especial interés es Tiquipaya. También se están realizando esfuerzos para que esta experiencia se pueda implementar en Sucre.
- 6.32 En todos los municipios donde trabaja el CEMSE con la ejecución de distintos proyectos se ha instalado el gabinete psicológico que es una parte de los servicios que brinda del AIDAJ. Este servicio de psicología es muy valorado por los estudiantes y unidades educativas con las que trabaja el CEMSE.
- 6.33 Este servicio de psicología tiene mucha demanda y la oferta es totalmente insuficiente para atender los casos que se presentan en las unidades educativas de los distritos donde trabaja el CEMSE.
- 6.34 El CEMSE está incidiendo en las políticas de los gobiernos municipales para que los centros de salud tengan un espacio diferenciado para la instalación de centros AIDAJ.

### **Enfoque territorial e integral del desarrollo**

- 6.35 Una ventaja comparativa que tiene el CEMSE es la experiencia exitosa en la integración y articulación de proyectos para el fortalecimiento de las comunidades en las áreas urbano marginales y rurales, logrando importantes resultados en la mejora de la calidad de aprendizajes de niñas, niños y adolescentes, protección
- 6.36 Con ejecución de varios de proyectos de cooperación y con la oferta de servicios educativos, el CEMSE con un enfoque integral e intersectorial de derechos de la niñez y adolescencia, está ejecutando experiencias exitosas para mejorar la calidad del aprendizaje de niñas, niños y adolescentes.
- 6.37 Las intervenciones del CEMSE no solamente están dirigidas a solucionar las dificultades de aprendizaje de estudiantes de primaria y secundaria, sino que también inciden en la prevención de la violencia, resiliencia, empoderamiento, liderazgo y, formación técnica productiva de la niñez y adolescencia, así como en el fortalecimiento de la gestión escolar y de la familia.
- 6.38 Con la administración delegado de los CRP y AIDAJ de los distritos 5 y 6 del municipio de El Alto, se están ejecutando actualmente cinco proyectos relacionados con educación, formación técnica secundaria, educación sexual y reproductiva, salud, liderazgo, emprendimiento y prevención de la violencia.
- 6.39 Asimismo, en estos dos CRP de El Alto se apoya a la educación de estudiantes de primaria y secundaria con dificultades de aprendizaje con la oferta de servicios de Aula Múltiple, Biblioteca, Biblioteca virtual, proyectos socio comunitarios productivos, fortalecimiento gestión escolar, formación complementaria de docentes, maleta viajera, aula pankarita, aula sayari, equipamiento con kits para apoyar la formación en robótica, matemática, química y física y, servicios psicológicos.
- 6.40 En el municipio de Sucre gracias a los convenios con el Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, las direcciones distritales y unidades educativas se están ejecutando proyectos relacionados con educación, formación técnica secundaria, salud, liderazgo, emprendimiento, prevención de la violencia, derechos de las mujeres, apoyo a asociaciones de productores agropecuarios y fortalecimiento de los mecanismos de comercialización de productos agropecuarios.
- 6.41 A partir de la articulación de estos proyectos en los distritos 6 y 7 del municipio de Sucre se ha logrado implementar las experiencias exitosas del CEMSE en apoyo escolar en primaria y secundaria con la instalación en las mismas unidades

educativas del aula múltiple, maleta viajera, biblioteca, proyectos socio comunitarios productivos, formación complementaria de docentes, talleres de capacitación a comunidades educativas y, equipamiento con kits para apoyar la formación en robótica, matemática, química y física y, servicios psicológicos itinerante.

- 6.42 En lo que se refiere a apoyar a estudiantes con dificultades de aprendizaje que viven en condiciones de vulnerabilidad, el CEMSE con sus experiencias exitosas inicialmente desarrolladas en La Paz hace más de treinta años, ha logrado ampliar su ámbito de acción a otros municipios y departamentos.

Soy muy afortunado de trabajar con el CEMSE en el aspecto educativo. Nos ha apoyado bastante en el equipamiento de aulas especiales, especialmente participan estudiantes de primaria que tienen dificultades en la comprensión lectora. Esto ha logrado nivelar a estudiantes que estaban con retraso (Director de la Unidad Educativa “Luis Espinal” del Distrito 7 del municipio de Sucre).

- 6.43 Los estudiantes de secundaria valoran las intervenciones del CEMSE no solamente en el apoyo que da a la escuela, sino también en la formación complementaria en el Centro de Aprendizaje Surima y el apoyo que se brinda a los padres de familia productores con los cursos de capacitación en agricultura.

El CEMSE ayuda y colabora con el colegio y la comunidad. También el CEMSE apoya a nuestros papás en la agricultura, les enseña como sembrar y otras cosas más. El Centro de Aprendizaje (Surima) es un gran apoyo para nuestra formación. Yo he asistido al curso de electricidad y estoy seguro que eso me va a servir para mi futuro.

- 6.44 Este enfoque integral y territorial de ejecución de intervenciones en educación, salud, derechos y desarrollo económico local, han mejorado las condiciones de vida de la población que viven en los distritos 5 y 6 del municipio de Sucre.

- 6.45 En los municipios de Cochabamba, Quillacollo y Tiquipaya se ejecutan dos proyectos relacionados con educación, prevención de violencia, resiliencia, empoderamiento, liderazgo y, emprendimiento.
- 6.46 Al igual que en las anteriores regiones, el CEMSE ha logrado articular la ejecución de proyectos a partir de un enfoque territorial e integral que ha permitido alcanzar resultados valiosos para la población.

### **Diálogo y confianza interinstitucional**

- 6.47 En más de treinta años de funcionamiento, el CEMSE ha logrado construir espacios efectivos de diálogo y confianza con instituciones estatales, organizaciones sociales, agencias de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales y, especialmente con la población beneficiaria.
- 6.48 Se ha podido constatar la apertura que tienen las unidades educativas, directores, maestros, padres de familia y estudiantes para colaborar con la formulación, ejecución y evaluación de programas que el CEMSE ejecuta.
- 6.49 En el ámbito local existe agradecimiento por lo que el CEMSE ha logrado aportar en el desarrollo local, especialmente en el trabajo que realiza con niñas, niños y adolescentes en lo que se refiere a educación, salud, prevención de violencia, educación sexual y reproductiva, empoderamiento y liderazgo.
- 6.50 Las oficinas regionales han creado condiciones muy favorables de diálogo y confianza con la población beneficiaria, generando una capacidad institucional importante para potenciar futuros procesos de gestión estratégica del CEMSE.
- 6.51 Es fundamental consolidar estos mecanismos de coordinación y colaboración entre la población beneficiario, aliados estratégicos y las oficinas regionales, de tal manera de fortalecer la eficiencia, calidad y relevancia de las intervenciones del CEMSE, para mejorar su legitimidad y garantizar su sostenibilidad, a fin de apalancar recursos hacia las intervenciones estratégicas.

## Principios del Plan Estratégico

### Disminución de la desigualdad y exclusión social

- 7.1 El compromiso y vocación de servicio para ejecutar intervenciones integrales e intersectoriales para disminuir las desigualdades y la exclusión social.
- 7.2 La desigualdad no debe ser considerada como el hecho de que las personas no son recompensadas de una manera justa por el trabajo duro que realizan. El problema que no exista suficiente igualdad ocasiona el inicio de condiciones de desigualdad, donde niños y niñas de familias adineradas obtienen grandes ventajas y, niños y niñas de familias vulnerables son relegados.
- 7.3 Esta desigualdad es injusta e ineficiente, debido a que se desperdician talentos y la mediocridad llega a ser recompensada. Si se busca preservar el sistema en el que se reconoce tu esfuerzo por el trabajo, se tiene que asegurar que todos y todas tengan las mismas oportunidades sin importar la prosperidad o adversidad con la que se inició su ciclo de vida.

### Enfoque integral e intersectorial

- 7.4 Aumentar la pertinencia, eficiencia y efectividad de las intervenciones a partir de la ejecución de proyectos e intervenciones con un enfoque integral e intersectorial.
- 7.5 Las políticas públicas y programas han avanzado significativamente en el acceso y cobertura de los servicios, sin embargo, la calidad de los mismos sigue siendo un desafío pendiente.
- 7.6 En este marco el CEMSE debe consolidar la ejecución de programas con un enfoque integral e intersectorial para brindar oportunidades a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y familias que viven en condiciones de vulnerabilidad. De esta manera el CEMSE lucha contra la injusticia y contribuye a la construcción de un sistema más eficiente en la formación de talentos que contribuyan al desarrollo del país.

7.7 Para aumentar la efectividad de las políticas públicas y programas sociales orientados a reducir la desigualdad, el CEMSE ha desarrollado un conjunto de estrategias orientadas a mejorar la calidad de los servicios, a partir de la implementación de un tejido articulado de acciones sociales y económicas, evitando ejecutar acciones sectoriales aisladas.

#### Visión compartida

7.8 Es importante la construcción de una visión compartida en el CEMSE. A partir de este PEI que fue desarrollado de manera participativa, es relevante que todos y cada uno de los funcionarios del CEMSE perciba la misma visión del diagnóstico, potencialidades, visión y objetivos de esta institución.

#### Consolidación de la gestión del conocimiento

7.9 Para fortalecer la legitimidad, incidencia y sostenibilidad institucional del CEMSE, es fundamental desarrollar mecanismos para la instalación de procesos de evaluaciones y sistematizaciones que consoliden la gestión del conocimiento.

7.10 La sistematización de la ejecución de intervenciones innovadoras y sus resultados, que sean consideradas como modelos demostrativos y buenas prácticas replicables en los ámbitos nacional, departamental y municipal, garantizarán la credibilidad, legitimidad y sostenibilidad del CEMSE.

#### Participación y liderazgo de la niñez y adolescencia

7.11 El establecimiento de modelos demostrativos con intervenciones integrales e intersectoriales con la participación efectiva y liderazgo de la niñez y adolescencia, es fundamental para garantizar la pertinencia de las acciones y resultados definidos.

#### Alianzas estratégicas

7.12 La consolidación de las redes interinstitucionales y alianzas estratégicas con otras instituciones pares permitirá estimular y afianzar el enfoque estratégico del CEMSE, más aun, considerando que la naturaleza del desarrollo social hace que las responsabilidades se compartan entre múltiples organizaciones.



## Marco estratégico

- 8.1 El marco estratégico del CEMSE responde a la situación problemática planteada en la sección anterior, así como al Estatuto Orgánico y la experiencia en la ejecución de buenas prácticas que se constituyen en experiencias modélicas que son replicadas en varios departamentos y municipios de Bolivia.
- 8.2 En función al Estatuto Orgánico del CEMSE su misión es: “Concebir y construir modelos participativos y replicables en educación y salud primaria que promuevan el desarrollo humano de la población más vulnerable de Bolivia, contribuyendo de esta manera al desarrollo local y nacional, apoyando procesos de perfeccionamiento del Estado tendientes a superar los índices de pobreza”

### **MISIÓN**

*“Concebir y construir modelos participativos y replicables en educación y salud primaria que promuevan el desarrollo humano de la población más vulnerable de Bolivia, contribuyendo de esta manera al desarrollo local y nacional, apoyando procesos de perfeccionamiento del Estado tendientes a superar los índices de pobreza”*

- 8.3 Para lograr esta misión el CEMSE se plantea diseñar, promover, gestionar, ejecutar y desarrollar actividades programas y proyectos en los ámbitos del sistema educativo de calidad en el marco de la educación fiscal y/o de convenio, así como en el ámbito de salud con la promoción, prevención y asistencia en la atención primaria para una vida sana y de bienestar, a favor de la población de escasos recursos económicos, promoviendo la igualdad de oportunidades en educación y salud para el desarrollo local y nacional con estrategias participativas y de calidad, de conformidad a las directrices generales de la Compañía de Jesús y de la Iglesia Católica en los Departamentos de La Paz, Chuquisaca,

Cochabamba y otros departamentos en los que el CEMSE pueda desarrollar sus actividades.

- 8.4 La visión institucional señala que: “El CEMSE es una institución que promueve la igualdad de oportunidades en educación y salud con buenas prácticas innovadoras y productivas”.

## ***VISIÓN***

*El CEMSE es una institución que promueve la igualdad de oportunidades en educación y salud con buenas prácticas innovadoras y productivas”.*

- 8.5 Uno de los grandes desafíos de este plan estratégico institucional es encontrar el mejor equilibrio entre la excelencia y la equidad, lo que expresa de manera sintética la calidad de la enseñanza.
- 8.6 La excelencia como reflejo de aprendizajes de todos los estudiantes para que sean capaces de conseguir el máximo potencial de sus capacidades. Toda la niñez, adolescencia y juventud debería adquirir aprendizajes y habilidades necesarias para que puedan desarrollarse plenamente y aportar productivamente a la sociedad.
- 8.7 La equidad expresada en intervenciones que permitan atender adecuadamente a estudiantes con diferentes condiciones personales, culturales, lingüísticas, económicas y sociales.
- 8.8 La estandarización de la oferta educativa no responde a las potencialidades de todos los estudiantes, generando estudiantes con dificultades de aprendizaje, frustrados y con baja autoestima porque piensan que son fracasados.
- 8.9 Una de las ventajas comparativas del CEMSE es su capacidad para atender efectivamente a esta población en las aulas de apoyo para la educación primaria y secundaria, así como con servicios de psicología.
- 8.10 En el sistema educativo existen muchos profesores teóricos, desactualizados, desmotivados y que no inspiran confianza. El CEMSE implementa talleres de formación complementaria a docentes en el manejo de recursos didácticos para la aplicación en lo que se denomina aula múltiple. Esta es una actividad que motiva a los docentes porque ven el interés y la motivación de la niñez y adolescencia en la experimentación.
- 8.11 De esta manera, se logrará disminuir las desigualdades en el aprendizaje de la educación primaria, disminuir las desigualdades en el acceso y aprendizaje de la educación secundaria, de escuelas con docentes efectivos y recursos adecuados, de una participación

activa de la comunidad educativa y de jóvenes que adquieran habilidades necesarias para alcanzar su máximo potencial en el mundo del trabajo.

- 8.12 Después de varias décadas de aplicación de metodologías de planificación estratégica, todavía persisten graves problemas institucionales y sociales. Los planes estratégicos no han logrado constituirse como parte de la gestión operativa. Por lo tanto, el desafío de este plan estratégico es que se constituya en un instrumento de gestión y, que apoye de manera efectiva a la toma de decisiones.
- 8.13 Este plan estratégico tiene también el desafío de responder a un contexto político, social y económico incierto y cambiante, más aún si se considera que el año 2019 se realizarán las elecciones generales y, en el año 2020 elecciones para Gobiernos Autónomos Departamentales y Municipales.
- 8.14 Es por este motivo que se hace necesaria la implementación de un enfoque de planificación estratégica no como un momento en el tiempo y luego desaparece, sino como un proceso continuo en las gestiones del período de ejecución del plan.
- 8.15 El establecimiento de objetivos y resultados pertinentes para la población beneficiaria, a partir de un estudio sistémico de la problemática, debería permitir fortalecer el diseño de proyectos más potentes y ordenar las intervenciones de los mismos en el marco del plan estratégico.
- 8.16 El proceso participativo de esta planificación estratégica debería permitir que todos los funcionarios del CEMSE tengan una visión común de la problemática, de la situación idealizada y los lineamientos estratégicos.
- 8.17 Asimismo, este plan estratégico plantea fortalecer la gestión para resultados, a partir de la propuesta de mecanismos para articular el plan estratégico, los planes operativos anuales, los presupuestos y las evaluaciones.
- 8.18 Sin embargo, además de la instalación de estos mecanismos de articulación, es fundamental que la gestión tenga las siguientes características:
  - Desarrollar una ética de vocación de servicios, compromiso y solidaridad con la población vulnerable beneficiaria de las intervenciones del CEMSE.
  - Que todos los funcionarios del CEMSE comprendan la estructura y la integralidad de la situación problemática que se pretende resolver.

- La prioridad de la gestión es la generación de resultados valiosos para la sociedad.
- La gestión es estratégica y se concentra en las consecuencias en el largo plazo.

8.19 Este plan estratégico además de buscar resultados sustantivos para la población beneficiaria, también pretende la implementación de intervenciones para conseguir la sostenibilidad económica del CEMSE.

8.20 A continuación, se presenta la matriz estratégica del CEMSE para el período 2019 – 2022:

## Matriz Estratégica 2019 – 2022

VISIÓN				
El CEMSE es una institución que promueve la igualdad de oportunidades en educación y salud con buenas prácticas innovadoras y productivas				
RESULTADOS DE IMPACTO				
Gestión Sustantiva			Gestión Operativa Sostenible	Gestión Política
1. Contribuir a la reducción de las condiciones de vulneración de los derechos a la salud, salud sexual reproductiva, protección contra la violencia, participación y expresión libre de NNA, mujeres, migrantes y familias	2. Contribuir a disminuir las condiciones de desigualdad en el aprendizaje de la educación primaria, y el acceso y conclusión en la educación secundaria.	3. Mejorar las capacidades productivas de Adolescentes, trabajadores y adultos fortaleciendo el acceso a la formación técnica productiva e inserción laboral acorde a las vocaciones y potencialidades territoriales	4. Condiciones operativas y de sostenibilidad del CEMSE, fortalecidas	5. Capacidad de la gestión del conocimiento, legitimidad e incidencia en la gestión de políticas públicas, desarrollada
RESULTADOS INTERMEDIOS				
1.1. Mejorar el acceso a sistemas integrales de protección contra la violencia de NNA y jóvenes con mayor calidad y calidez	2.1. Desarrollar programas de apoyo psicopedagógico extracurricular que mejoren dificultades de aprendizaje	3.1. Fortalecer la capacidad curricular, técnica y administrativa de los centros de formación técnica y tecnológica en función a las vocaciones y potencialidades productivas (demandas del mercado laboral)	4.1. Fortalecer la capacidad de gestión de recursos humanos, capacitación complementaria y formación espiritual y en valores	5.1. Fortalecer las alianzas estratégicas con instituciones estatales, organizaciones sociales, plataformas y redes en los ámbitos central, departamental y municipal
1.2. Mejorar la prevención y el acceso a sistemas integrales de atención en salud sexual y reproductiva para la prevención de embarazos y situaciones de riesgo de NNA y jóvenes	2.2. Apoyar en la implementación de la ciencia y tecnología para que NNA desarrollen capacidades, habilidades y destrezas que les permita la indagación, experimentación y creación.	3.2. Fortalecer la gestión de redes para el empleo, el emprendimiento y el funcionamiento de los servicios de intermediación laboral para adolescentes trabajadores y jóvenes	4.2. Fortalecer la capacidad de gestión de activos fijos	5.2. Desarrollar procesos de sistematización, investigación, intercambio de experiencias y producción de conocimientos en educación y salud
1.3. Fortalecer las capacidades de liderazgo que promueven el derecho a la participación y libre opinión	2.3. Fortalecer procesos de gestión educativa (pedagógico, comunitaria, administrativa) a través de procesos participativos de planificación, seguimiento y concreción curricular.	3.3. Consolidar las capacidades empíricas de adolescentes trabajadores, jóvenes y adultos a través de cursos cortos y procesos de capacitación laboral, técnica y tecnológica especializada que mejoren su productividad.	4.3. Fortalecer la instalación de procesos e instrumentos de una gestión para resultados (incluye sistemas de información, coordinación y toma de decisiones)	5.3. Desarrollar estrategias para la transferencia de buenas prácticas

## VISIÓN

**El CEMSE es una institución que promueve la igualdad de oportunidades en educación y salud con buenas prácticas innovadoras y productivas**

## RESULTADOS DE IMPACTO

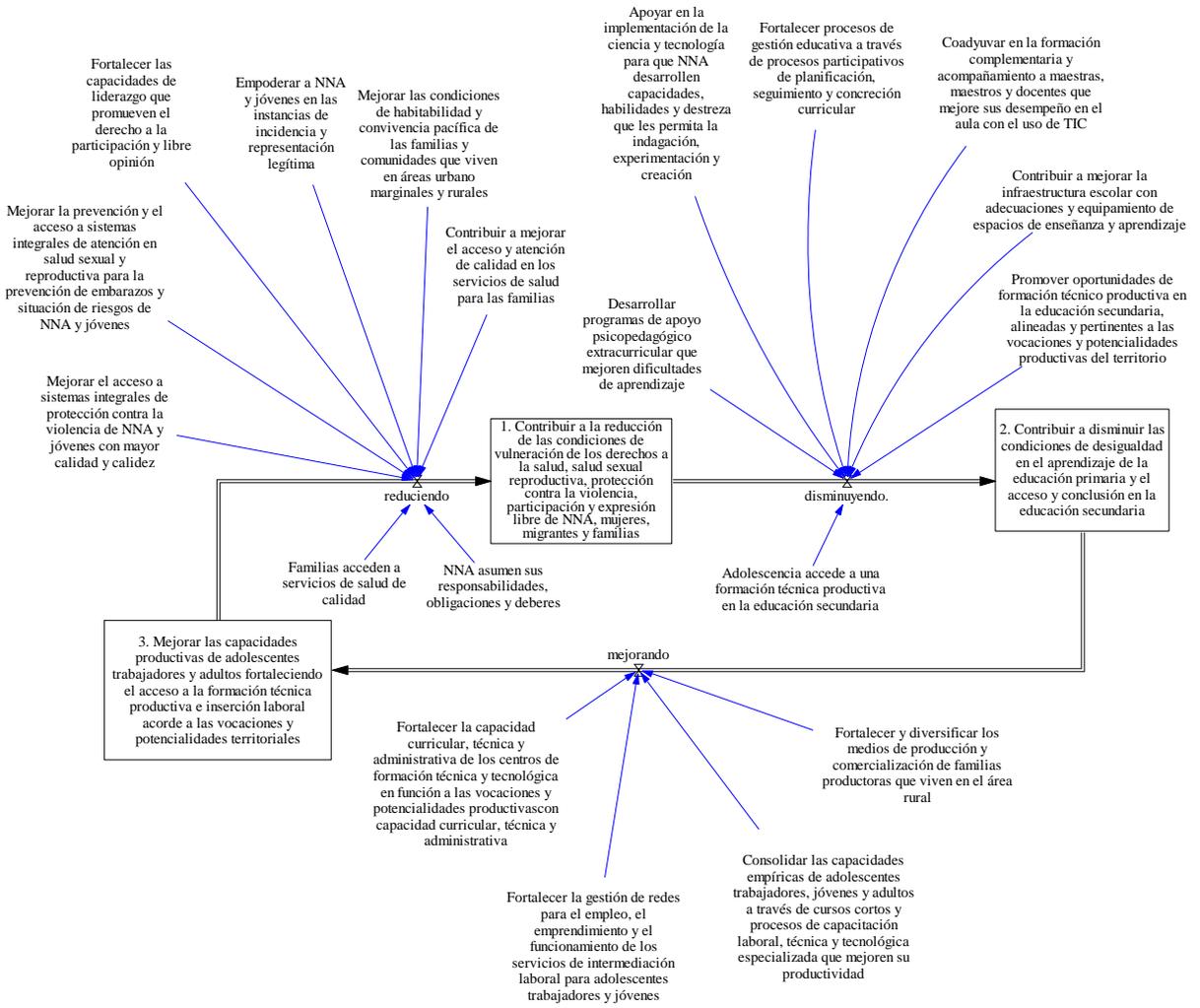
Gestión Sustantiva			Gestión Operativa Sostenible	Gestión Política
<p><b>1. Contribuir a la reducción de las condiciones de vulneración de los derechos a la salud, salud sexual reproductiva, protección contra la violencia, participación y expresión libre de NNA, mujeres, migrantes y familias</b></p>	<p><b>2. Contribuir a disminuir las condiciones de desigualdad en el aprendizaje de la educación primaria, y el acceso y conclusión en la educación secundaria.</b></p>	<p><b>3. Mejorar las capacidades productivas de Adolescentes, trabajadores y adultos fortaleciendo el acceso a la formación técnica productiva e inserción laboral acorde a las vocaciones y potencialidades territoriales</b></p>	<p><b>4. Condiciones operativas y de sostenibilidad del CEMSE, fortalecidas</b></p>	<p><b>5. Capacidad de la gestión del conocimiento, legitimidad e incidencia en la gestión de políticas públicas, desarrollada</b></p>

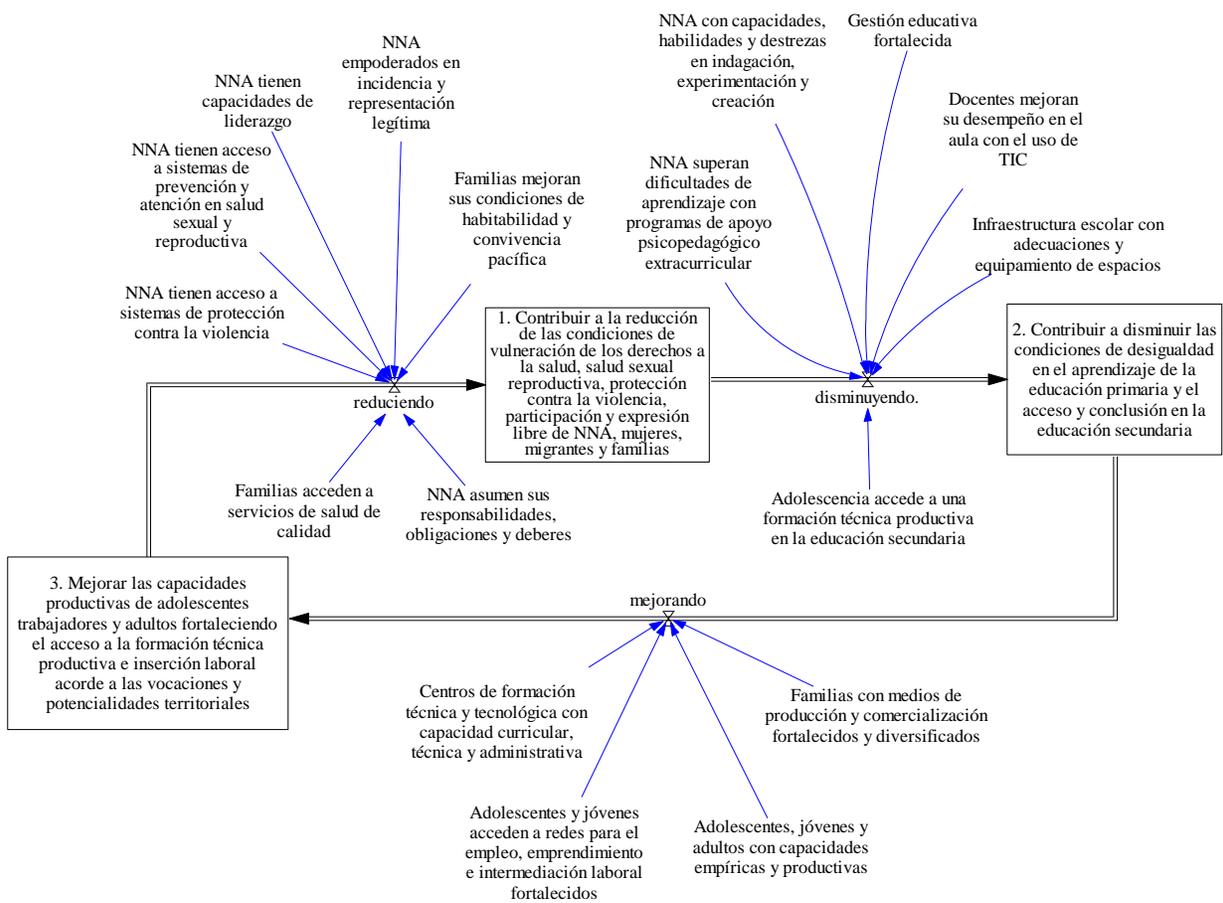
## RESULTADOS INTERMEDIOS

<p>1.4. Empoderar a NNA y jóvenes en las instancias de incidencia y representación legítima</p>	<p>2.4. Coadyuvar en la formación complementaria y acompañamiento a maestras, maestros y docentes que mejore su desempeño en el aula con el uso de tecnologías de la información y comunicación.</p>	<p>3.4. fortalecer y diversificar los medios de producción y comercialización de familias productoras que viven en el área rural</p>	<p>4.4. Formular e implementar políticas institucionales de equidad de género, derechos humanos, sostenibilidad ambiental y ambientes sanos y seguros.</p>	<p>5.4. Desarrollar una estrategia de comunicación (imagen institucional, campañas de comunicación, espacios de socialización de las intervenciones, resultados y rendiciones de cuentas del CEMSE)</p>
<p>1.5. Mejorar las condiciones de habitabilidad y convivencia pacífica de las familias y comunidades que viven en áreas urbano marginales y rurales</p>	<p>2.5. Contribuir a mejorar la infraestructura escolar con adecuaciones y equipamiento de espacios de enseñanza y aprendizaje</p>		<p>4.5. Fortalecer la venta de servicios y productos (incluye servicios de consultoría y asistencia técnica)</p>	
<p>1.6. Contribuir a mejorar el acceso y atención de calidad en los servicios de salud para las familias</p>	<p>2.6. Promover oportunidades de formación técnico-productiva en la educación secundaria, alineadas y pertinentes a las vocaciones y potencialidades productivas del territorio</p>		<p>4.6. Fortalecer la capacidad de movilización de recursos, gestión del ciclo de proyectos y rendición de cuentas con la cooperación internacional y empresas privadas</p>	

- 8.21 La reducción de las condiciones de vulneración de los derechos de NNA, mujeres, migrantes y familias vulnerables, generará condiciones favorables para la disminución de la desigualdad en el aprendizaje de la educación primaria y secundaria, mejorando la calidad de la formación técnica productiva y la inserción laboral de adolescentes, jóvenes y adultos, lo que permitirá disminuir las condiciones de vulneración de los derechos de NNA, mujeres migrantes y familias.
- 8.22 Se puede apreciar que estos resultados estratégicos presentados en la matriz estratégica, generan un círculo virtuoso de realimentación reforzadora en el que la disminución de condiciones de vulneración de derechos, significa mayor igualdad en el aprendizaje escolar, lo que a su vez mejora la formación técnica productiva y la inserción laboral, lo que vuelve a incidir en la disminución de la vulneración de derechos de la población más vulnerable (Ver Ilustración 4).

**Ilustración 4: Enfoque sistémico de la gestión sustantiva de la matriz estratégica**





Elaboración propia

- 8.23 Esta matriz estratégica se constituye en una herramienta para la implementación de una estructura de gestión para resultados. Para cada uno de los resultados de impacto se han determinado resultados intermedios los que se conseguirán con la generación de productos, ejecución de actividades, compra de insumos y estimación de presupuesto.
- 8.24 De esta manera se logrará articular este plan estratégico institucional con la programación operativa anual y presupuesto anual, logrando obtener información valiosa sobre el costo y los resultados conseguidos, lo que permitirá realizar análisis de costo – efectividad y costos – beneficio, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones y mejorando los niveles de eficiencia de las intervenciones.

### **Resultados, indicadores, territorios**

- 8.25 La cadena de resultados establecida en este PEI es la simplificación del enfoque sistémico descrito anteriormente con el objetivo de facilitar el proceso de seguimiento y evaluación.
- 8.26 Para cada resultado de impacto se han definido resultados intermedios para los que se han establecido indicadores objetivamente verificables (IOV), así como su ámbito de acción en departamentos y municipios.
- 8.27 A continuación, se presentan esta matriz de cadena de resultados, indicadores, y territorios:

**Tabla 2: Indicadores y territorios del primer resultado de impacto**

RESULTADO DE IMPACTO	RESULTADO INTERMEDIO	INDICADOR	DEPTO	MUNICIPIO
1.0. Contribuir a la reducción de las condiciones de vulneración de los derechos a la salud, salud sexual reproductiva, protección contra la violencia, participación y expresión libre de NNA, mujeres, migrantes y familias	1.1. Mejorar el acceso a sistemas integrales de protección contra la violencia de NNA y jóvenes con mayor calidad y calidez	IOV 1.1.1. 45 UE de La Paz, El Alto, Sucre, Yotala, Yamparaez, Cercado, Tiquipaya, acceden anualmente a los sistemas de protección contra la violencia como son las, DNA, SLIM	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Yotala Yamparaez Cercado Tiquipaya
		IOV 1.1.2. Al menos 45 UE e La Paz, El Alto, Sucre, Yotala, Yamparaez, Cercado, Tiquipaya son parte de las plataformas de prevención de la violencia		
		IOV 1.1.3. 7 Espacios de atención psicológica funcionan en La Paz, El Alto Sucre, Yotala y Tiquipaya		
	1.2. Mejorar la prevención y el acceso a sistemas integrales de atención en salud sexual y reproductiva para la prevención de embarazos y situaciones de riesgo de NNA y jóvenes	IOV 1.2.1. 6 AIDAJ en La Paz, El Alto, Sucre, Yotala, Tiquipaya brindan programas de SSR con calidad y calidez a NNA y jóvenes anualmente.	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Yotala Tiquipaya
		IOV 1.2.2. Al menos 12 campañas y/o eventos por año, realizados por los líderes y líderes con sus pares		
		IOV 1.2.3. 5 sistemas de referencia y contrareferencia protocolos de atención en salud para adolescentes y jóvenes funcionando en cada centro AIDAJ		
	1.3. Fortalecer las capacidades de liderazgo que promueven el derecho a la participación y libre opinión	IOV 1.3.1. 30 gobiernos escolares son elegidos democráticamente a través del voto electrónico y con paridad de 50% hombres y 50% mujeres en las UE de La Paz, El Alto y Sucre.	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Yotala Cercado Tiquipaya
		IOV 1.3.2. 30 gobiernos estudiantiles implementan sus planes de acción anuales en las UE de La Paz, El Alto, Sucre.		
		IOV 1.3.3. 120 líderes y líderes capacitados para realizar planes de sensibilización con sus pares en las UE y comunidad.		
		IOV 1.3.4. 60 planes de sensibilización en las UE conducidas por líderes y líderes anualmente		
	1.4. Empoderamiento de NNA y jóvenes en las instancias de incidencia y representación legítima	IOV 1.4.1. 5 comités municipales de la niñez y adolescencia impulsados por el CEMSE en sus conformación y funcionamiento en El Alto, Sucre, Yotala, Cercado, Tiquipaya.	La Paz Chuquisaca Cochabamba	El Alto Sucre Yotala Cercado Tiquipaya
		IOV 1.4.2. 5 consejos Municipales de la Juventud impulsados por el CEMSE en sus conformación y funcionamiento en el El Alto, Sucre, Yotala, Cercado, Tiquipaya,		
		IOV 1.4.3. 4 Encuentros nacionales de Gobiernos estudiantiles, líderes y líderes para el intercambio de experiencias y elaboración de propuestas conjuntas realizados anualmente con El Alto, Sucre, Yotala, Cercado, Tiquipaya,		

RESULTADO DE IMPACTO	RESULTADO INTERMEDIO	INDICADOR	DEPTO	MUNICIPIO
		<b>IOV 1.4.4.</b> 8 redes de participacion de la niñez y adolescencia funcionando con el apoyo de organizaciones privadas y estatales en el El Alto, Sucre, Yotala, Cercado, Tiquipaya,		
		<b>IOV 1.4.5.</b> 5 Congresos de Niñas, Niños y Adolescentes que den a conocer a las autoridades sus necesidades y problemáticas, realizados anulamente		
	1.5. Contribuir al empoderamiento de las mujeres para el ejercicio pleno de sus derechos	<b>IOV 1.5.1.</b> 1 plan comun de formacion de lideres con enfoque de genero y masculinidades aplicado en los municipios de La Paz, El Alto, Sucre, Yotala, Cercado, Tiquipaya,	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Yotala Cercado Tiquipaya
		<b>IOV 1.5.2.</b> 7 campañas de prevencion de la violencia por año realizadas en La Paz, El Alto, Sucre, Yotala, Cercado, Tiquipaya, en cocodinacion con las redes de proteccion y atencion de la violencia		
		<b>IOV 1.5.3.</b> 30 Proyectos liderados por mujeres emprendedoras de los municipios de La Paz, El Alto Sucre, Yotala, Tiquipaya.		
		<b>IOV 1.5.4.</b> 3 espacios de apoyo psicologico para mujeres victimas de violencia funcionando en La Paz, El Alto Sucre.		
	1.6. Contribuir a mejorar el acceso y atención de calidad en los servicios de salud para las familias	<b>IOV 1.6.1.</b> Servicio de Salud en CEMSE - La Paz, presta atenciones con calidad y calidez a la poblacion en general.		
		<b>IOV 1.6.2.</b> Servicios de salud estatales en el D6 y D7 de Sucre cuentan con apoyo de CEMSE para su acreditacion	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre
		<b>IOV 1.6.3.</b> 4 programas de prevencion en salud funcionando en La Paz, Sucre y El Alto.		
		<b>IOV 1.6.4.</b> 1 plan de formacion para brigadistas, agentes, promotores de salud integral en La Paz, El Alto, Sucre		
<b>IOV 1.6.5.</b> 30 viviendas saludables mejoradas para la prevencion del Chagas en el D6 y D7 de Sucre.				

**Tabla 3: Indicadores y territorios del segundo resultado de impacto**

RESULTADO DE IMPACTO	RESULTADO INTERMEDIO	INDICADOR	DEPTO	MUNICIPIO
2.0. Contribuir a disminuir las condiciones de desigualdad en el aprendizaje de la educación primaria, y el acceso y conclusión en la educación secundaria	2.1. Desarrollar programas de apoyo psicopedagógico extracurricular que contribuyan a disminuir las dificultades de aprendizaje en NNA y jóvenes	IOV 2.1.1. 5 aulas Pankarita en La Paz, El Alto y Cercado apoyando procesos de Lectoescritura del nivel de primario	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Cercado
		IOV 2.1.2. 3 aulas tikita en La Paz, El Alto y Cercado apoyando procesos razonamiento lógico y matemático para primaria		
		IOV 2.1.3. 3 aulas Sayari para el apoyo a las dificultades de aprendizaje en secundaria en Matemáticas, Física, Química y las ciencias		
		IOV 2.1.4. 5 estrategias de fomento a la lectoescritura funcionando en La Paz, El Alto, Sucre y Cercado.		
		IOV 2.1.5. 4 eventos científicos en coordinación con UE de La Paz, El Alto, Sucre y Cercado en MAT, FIS; QMC, BIO		
	2.2. Apoyo a la implementación de la ciencia y tecnología para que NNAs desarrollen capacidades, habilidades y destrezas que les permita la indagación, experimentación y creación.	IOV 2.2.1. 3 redes de aula múltiple funcionando durante los 5 años en las UE de La Paz, El Alto y Sucre	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre
		IOV 2.2.2. 3 aulas de robótica funcionando durante los 5 años en las UE de La Paz, El Alto y Sucre		
		IOV 2.2.3. 3 redes de computación con internet funcionando en las UE de La Paz, el Alto y Sucre		
		IOV 2.2.4. 3 espacios de laboratorios de FIS, QMC, BIO funcionando en apoyo a las unidades educativas		
		IOV 2.2.5. Al menos 2 espacios de recreación, arte, ciencia y/o tecnología implementados en coordinación con las UE		
	2.3. Fortalecer procesos de gestión educativa (pedagógico, comunitaria, administrativa) a través de procesos participativos de planificación,	IOV 2.3.1. 40 UE aplican sistema de evaluación de indicadores inclusivos y planes de mejora en La Paz, El Alto, Sucre y Cercado.	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Cercado
		IOV 2.3.2. 40 UE aplican los niveles de planificación, concreción, evaluación curricular e innovaciones pedagógicas acordes al MESCP que mejoran los procesos de enseñanza en La Paz, El Alto, Sucre y Cercado.		

RESULTADO DE IMPACTO	RESULTADO INTERMEDIO	INDICADOR	DEPTO	MUNICIPIO
	seguimiento y concreción curricular.	<b>IOV 2.3.3.</b> 2 curriculum regionalizados y de recuperacion de saberes (aymara y quechua) implementados por 25 UE de La Paz, El Alto y Cercado		
		<b>IOV 2.3.4.</b> 40 planes de accion implemntados por los Consejos Educativos de La Paz, El Alto, Sucre y Cercado.		
		<b>IOV 2.3.5.</b> 40 UE cuentan con un sistema de monitoreo y seguimiento a la concrecion curricular		
	2.4. Coadyuvar en la formación complementaria y acompañamiento a maestras, maestros y docentes que mejore su desempeño en el aula con el uso de tecnologías de la información y comunicación.	<b>IOV 2.4.1.</b> 4 acuerdos interinstitucionales para la formacion complemntaria de maestros/as en La Paz, El Alto, Sucre, Cercado	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Cercado
		<b>IOV 2.4.2.</b> 1 eventos semestral de capacitacion (cursos, itinerarios, talleres), por municipio y/o distrito desarrollados en La Paz, El Alto, Sucre y Cercado		
	2.5. Contribuir a mejorar la infraestructura escolar con adecuaciones y equipamiento de espacios de enseñanza y aprendizaje	<b>IOV 2.5.1.</b> 20 adecuaciones y refacciones para talleres productivos en las UE. de La Paz, El Alto, Sucre	La Paz Chuquisaca	La Paz El Alto Sucre
		<b>IOV 2.5.2.</b> 200 talleres anuales en las 5 areas de aprendizaje (FIS, QMC. MAT,BIO) cuentan con insumos para sus practicas enLa Paz, El Alto, Sucre		
		<b>IOV 2.5.3.</b> 15 talleres tecnicos, computacionales, de robótica y laboratorios en la UE equipados para la experiementacion e indagacion en La Paz, El Alto, Sucre		
	2.6. Promover oportunidades de formación técnico-productiva en la educación secundaria, alineadas y pertinentes a las vocaciones y potencialidades productivas del territorio	<b>IOV 2.6.1.</b> 20 UE con diagnosticos de necesidades vocaciones y potencialidades territoriales productivas en La Paz, El Alto, Sucre y Cercado.	La Paz Chuquisaca Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Cercado
		<b>IOV 2.6.2.</b> 20 UE equipadas y en consiciones para la implemnttacion del BTH, bajo los lineamientos del MESCP en LA Paz, El Alto, Sucre y Cercado.		
		<b>IOV 2.6.3.</b> 4 convenios interinstitucionales firmados para la formacion tecnica La Paz, El Alto, Sucre, Cercado.		
		<b>IOV 2.6.4.1</b> Programa de emprendedurismo de CEMSE aplicado en La Paz, El Alto, Sucre y Cercado.		

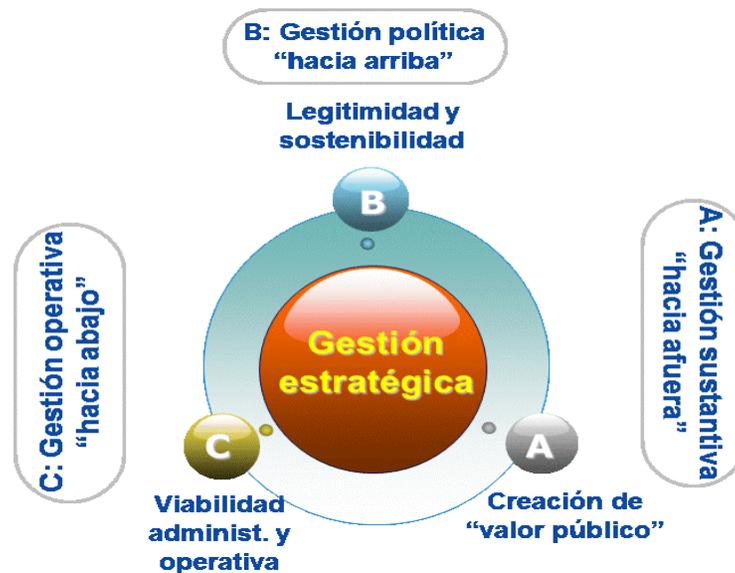
**Tabla 4: Indicadores y territorios del tercer resultado de impacto**

RESULTADO DE IMPACTO	RESULTADO INTERMEDIO	INDICADOR	DEPTO	MUNICIPIO
3.0. Mejorar las capacidades productivas de Adolescentes, trabajadores y adultos fortaleciendo el acceso a la formación técnica productiva e inserción laboral acorde a las vocaciones y potencialidades territoriales	3.1. Fortalecer la capacidad curricular, técnica y administrativa de los centros de formación técnica y tecnológica en función a las vocaciones y potencialidades productivas ( demandas del mercado laboral)	<b>IOV 3.1.1.</b> 15 diagnosticos de vocaciones y potencialidades en centros de FTP en La Paz, El Alto, Sucre, Cercado	La Paz, Chuquisaca, Cochabamba	La Paz El Alto Sucre Cercado
		<b>IOV 3.1.2.</b> 15 perfiles profesionales actualizados de acuerdo a las vocaciones y potencialidades productivas en La Paz, El Alto, Sucre, Cercado.		
		<b>IOV 3.1.3.</b> 15 planes curriculares elaboraos responden a demandas del contexto e incorporan temas de genero y emprendimiento		
		<b>IOV 3.1.4.</b> 4 alianzas interintitucionales entre los centros de FTP y sector publico/privado		
		<b>IOV 3.1.5</b> 4 redes de centros de FTP de formación técnica y tecnológica funcionando y articulados en red para el intercambio y socialización de experiencias exitosas.		
	3.2. Fortalecer la gestión de redes para el empleo, el emprendimiento y el funcionamiento de los servicios de intermediación laboral para adolescentes trabajadores y jóvenes	<b>IOV 3.2.1.</b> 400 planes de vida y de emprendimientos desarrollados por adolescentes trabajadores y jóvenes en La Paz, El Alto, Sucre, Cercado		
		<b>IOV 3.2.2.</b> 150 proyectos empededores con capital de arranque desarrollados por adolescentes y jovenes trabajadores de La Paz, El Alto, Sucre, Cercado durante cuatro años		
		<b>IOV 3.2.3.</b> 4 servicios de intermediacion laboral implementados en La Paz, El Alto, Sucre, Cercado		
		<b>IOV 3.2.4.</b> 4 convenios interinstitucionales con empresarios privados		
		<b>IOV 3.2.5.</b> 4 redes de instituciones de empleo y emprendimiento gestionadas y en funcionamiento		
	3.3. Consolidar las capacidades empíricas de adolescentes trabajadores, jóvenes y adultos a través de cursos cortos y procesos de capacitación laboral, técnica y tecnológica especializada que mejoren su productividad.	<b>IOV 3.3.1.</b> 4 diagnosticos sobre necesidades de capacitacion laboral tecnica y tecnologica en La Paz, El Alto, Sucre, Cercado		
		<b>IOV 3.3.2.</b> 4 estrategias de capacitacion laboral elaboradas e implementadas anualmente en La Paz, El alto y Sucre		
		<b>IOV 3.3.3.</b> Al menos 4 eventos anuales de capcitación laboral con personas adultas		
		<b>IOV 3.3.4.</b> Al menos 100 personas adultas capacitadas anualmente acceden a fuentes de financiamiento productivo		

## Desafíos institucionales

- 9.1 La matriz estratégica presentada en la sección anterior también describe los resultados cuarto y quinto relacionados con las áreas de gestión operativa sostenible y gestión política.
- 9.2 Estos dos resultados son fundamentales para garantizar el cumplimiento de los primeros tres resultados sustantivos que fueron descritos en la sección anterior.
- 9.3 Por lo tanto, uno de los principales desafíos institucionales para el período 2019 – 2022 consiste en la implementación de estrategias que permita integrar las perspectivas en lo sustantivo, político y operativo.

**Ilustración 5: Perspectivas de la gestión estratégica para la generación de valor público**



Elaboración propia

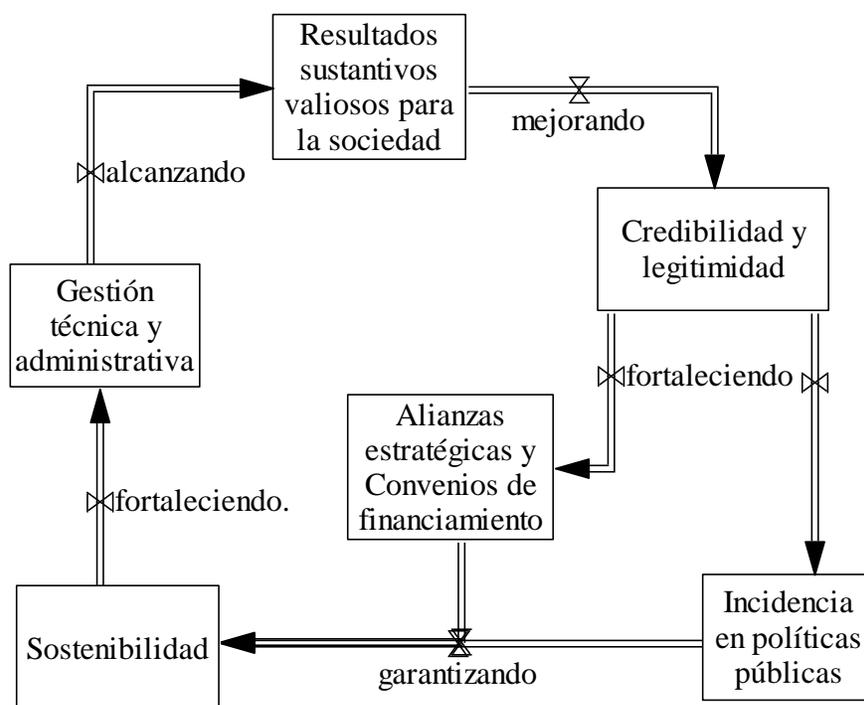
- 9.4 Una gestión estratégica requiere la integración de estas tres perspectivas asignándoles igual importancia para lograr un equilibrio institucional:
- Si existe un propósito atractivo y valioso para la sociedad, se garantiza la legitimidad y sostenibilidad en el entorno político, pero no existe la capacidad operativa, la gestión fracasará por inviabilidad técnica.

- Si existe un propósito atractivo y valioso que técnicamente es viable, pero que no se puede obtener el apoyo político con legitimidad y sostenibilidad, entonces la gestión fracasará por falta de recursos suficientes.
- Si se conciben actividades sostenibles que pueden obtener apoyo político, son técnicamente viables, pero no generan un objetivo valioso para la sociedad porque no son pertinentes, entonces la gestión fracasará en el largo plazo y, la legitimidad de la institución disminuirá.

9.5 De esta manera se aplica nuevamente el enfoque sistémico en la gestión estratégica del CEMSE. Si el CEMSE logra resultados sustantivos valiosos para la sociedad, fortalecerá su credibilidad y legitimidad política aumentando la posibilidad de generar alianzas estratégicas y firmar convenios de financiamiento que garanticen la sostenibilidad, permitiendo fortalecer la gestión técnica y operativa, lo que incidirá nuevamente en mejores resultados sustantivos para la sociedad.

9.6 En la siguiente ilustración se puede apreciar este círculo virtuoso en relación a la gestión estratégica que se debe implementar en el CEMSE a partir de este PEI:

### Ilustración 6: Enfoque sistémico de la gestión estratégica del CEMSE

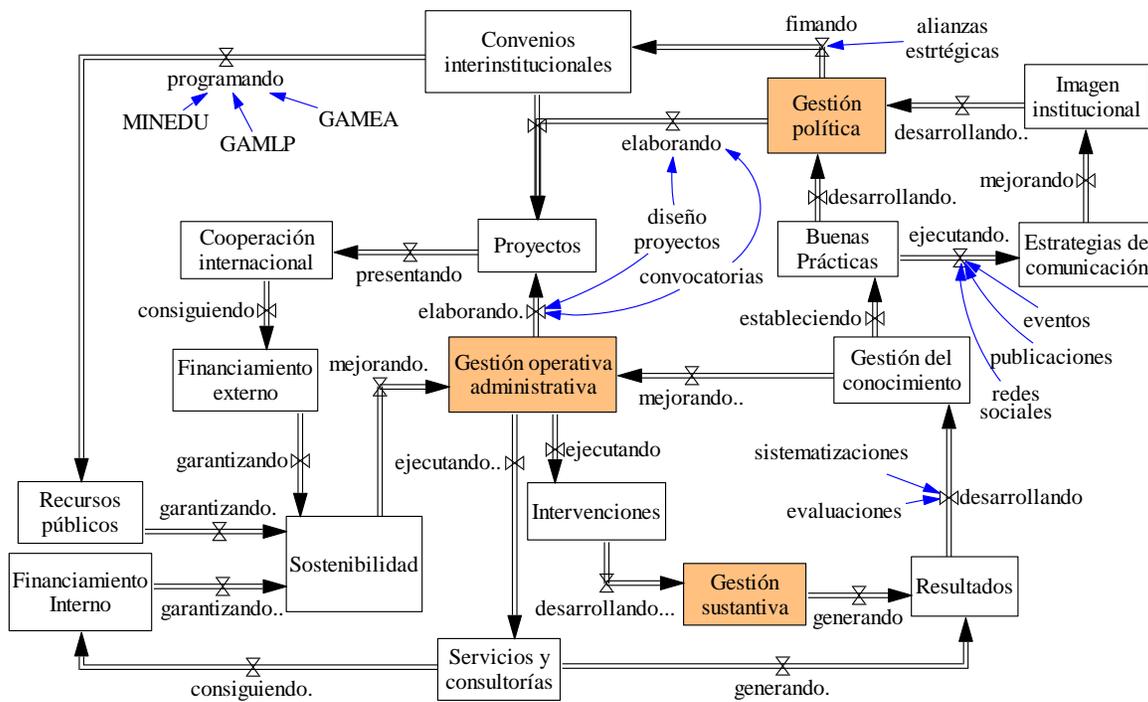


Elaboración propia

- 9.7 Este enfoque sistémico sobre la gestión estratégica del CEMSE implica realizar varias intervenciones para mejorar el actual funcionamiento de esta institución. Es fundamental fortalecer la gestión del conocimiento, evaluando y sistematizando las experiencias y los resultados sustantivos alcanzados con la ejecución de intervenciones del CEMSE.
- 9.8 Estas sistematizaciones permitirán establecer las buenas prácticas las que a través de estrategias de comunicación se podrá vender estos productos y mejorar la imagen institucional, posicionando al CEMSE como una institución líder en la promoción del desarrollo social.
- 9.9 Los resultados sustantivos, con la gestión del conocimiento y la estrategia de comunicación generará condiciones para una gestión política más favorable en tanto a incidencia en políticas públicas, alianzas estratégicas con convenios interinstitucionales y convenios de financiamiento, lo que permitirá generar recursos públicos, recursos de la cooperación internacional y recursos de otras organizaciones aliadas.

- 9.10 Estos recursos externos deben ser apoyados con recursos propios con la venta de servicios de educación, salud y consultorías.
- 9.11 Estos recursos internos y externos permitirán mejorar la gestión operativa y administrativa, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución de intervenciones para generar resultados sustantivos.

**Ilustración 7: Gestión estratégica idealizada para el CEMSE**



Elaboración propia