

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERRECTORADO
CENTRO PSICOPEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN
EDUCACIÓN SUPERIOR CEPIES



BASES ESTRUCTURALES PARA LA ELABORACIÓN DE
UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) PARA
UNIVERSIDADES INDÍGENAS QUE COADYUVE AL
“VIVIR BIEN”.

Tesis de Maestría para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación
Superior

MAESTRANTE: ING. SIMAR FERNANDO CATARI
CONDORI

TUTOR: Mg. Sc.: JUAN ROGER HUALLPARA SOLIZ

LA PAZ – BOLIVIA
2016

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERRECTORADO

CENTRO PSICOPEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN
EDUCACIÓN SUPERIOR

Tesis de Maestría:

BASES ESTRUCTURALES PARA LA ELABORACIÓN DE
UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) PARA
UNIVERSIDADES INDÍGENAS QUE COADYUVE AL
“VIVIR BIEN”.

Para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior del Postulante:

**MAESTRANTE: ING. SIMAR FERNANDO CATARI
CONDORI**

Nota Numeral:

Nota Literal:

Significado de Calificación:

Director CEPIES:

Sub Director CEPIES:

Tutor:

Tribunal:

Tribunal:

La Paz,.....de..... de 2016

Escala de Calificación para programas Postgraduales Según el Reglamento para la elaboración y Sustentación de Tesis de Grado vigente en el Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior CEPIES: a) Summa cum laude (91-100) Rendimiento Excelente; b) Magna cum laude (83-90) Rendimiento Muy Bueno; c) Cum laude (75-82) Rendimiento Bueno; d) Rite (65-74) Rendimiento Suficiente; e) (0-64) Insuficiente.

DEDICATORIAS

Como un testimonio de gratitud ilimitada, a mis padres Ramón y Teodora, mis hermanos, Miriam, Rubén, Elena, Genoveva y Tania, a mis hijos Rodrigo y Wara, por que su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta; a mi esposa Wilma por su comprensión y tolerancia.

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de luchas y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos y constituye el legado más grande que pudiera recibir. Con admiración y un profundo respeto a cada uno de ustedes, con mucho amor y cariño.

Simar Fernando Catari Condori.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés “UMSA”, por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar el postgrado, asimismo como también a los diferentes docentes que me inculcaron sus conocimientos y su apoyo incondicional para seguir adelante día a día.

Al Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior “CEPIES”, a las autoridades, docentes y administrativos que brindaron su apoyo incondicional.

A los miembros del tribunal revisor Dr. Jaime Vargas Condori PhD. y Dr. Marcelo Quiroz Calle PhD., por la revisión, corrección oportuna y sugerencias pertinentes en la investigación.

A mi tutor M.Sc. Juan Roger Huallpara Soliz, por haberme guiado, orientado y aporte en la investigación.

A M.Sc. Osvaldo Alcon Ramos por la colaboración incondicional y sugerencia para la culminación de este trabajo de investigación de la tesis de maestría.

También agradecer a todos mis compañeros de estudio durante todos los módulos de la Universidad, ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje de espíritu de seguir adelante el sueño más anhelado en mi carrera profesional, mil gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	11
1.4.1. <i>Objetivos Específicos</i>	11
1.5. HIPÓTESIS.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. DETERMINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	13
2.1.1. <i>Componentes del Plan Estratégico Institucional</i>	20
2.1.1.1. Marco legal, normativo e institucional.....	20
2.1.1.2. Diagnostico o situación actual de la institución.....	21
2.1.1.3. Propuesta de desarrollo institucional y marco estratégico institucional.....	22
2.1.1.4. Marco operativo o programación quinquenal.....	25
2.1.1.5. Sistema de seguimiento y evaluación.....	27
2.2. MARCO NORMATIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EN BOLIVIA.....	28
2.2.1. <i>Ley 1178 y su relación con el Plan Estratégico Institucional (PEI)</i>	29
2.2.1.1. Normas Básicas del Sistema de Presupuesto (NB – SP).....	32
2.2.1.2. Sistema de Programación de Operaciones (SPO).....	34
2.2.1.3. Sistema de Administración de Personal (SAP).....	37
2.2.1.4. Sistema de Organización Administrativa. (SOA).....	40
2.2.1.5. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS).....	43
2.2.1.6. Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN).....	45
2.2.2. <i>Marco legal institucional normativo de las universidades indígenas</i>	47
2.2.2.1. Constitución Política del Estado. (CPE).....	48
2.2.2.2. Decreto de creación de las Universidades Indígenas 29664.....	50
2.2.2.3. Ley de Educación “Aveliño Siñani – Elizardo Pérez”, 070.....	56
2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL “VIVIR BIEN”.....	58
2.3.1. <i>El Vivir Bien en relación al Estado plurinacional</i>	61
2.3.2. <i>El Vivir Bien en relación al campo educativo superior</i>	64
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	68
3.1. SUJETO DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	71
3.3. DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	72
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	74
3.4.1. <i>Método Analítico Sintético</i>	75
3.4.2. <i>Operacionalización de variables</i>	76
3.4.3. <i>Técnicas e Instrumentos de investigación</i>	85
3.5. PROCEDIMIENTO.....	87

CAPÍTULO IV. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS.	90
4.1. BASES ESTRUCTURALES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI).....	90
4.1.1. <i>Fundamentos estructurales del nuevo enfoque filosófico del “VIVIR BIEN”</i>	93
4.1.1.1. Educación descolonizadora.....	94
4.1.1.2. Educación socio – comunitaria	97
4.1.1.3. Educación intercultural, intracultural y plurilingüe.....	99
4.1.1.4. Educación productiva y territorial.	102
4.1.2. <i>Marco legal normativo e institucional.</i>	103
4.1.3. <i>Relación de normas generales vigentes y plan estratégico institucional.</i>	106
4.2. CONFORMACIÓN DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) PARA LA UNIBOL-A- “TK” ..	111
4.2.1. <i>Ejes estratégicos de planificación para universidades indígenas.</i>	111
4.2.2. <i>Diagnóstico de la UNIBOL -A- “TK”, en función de las bases estructurales.</i>	114
4.2.3. <i>Modelo de plan estratégico institucional.</i>	121
4.2.4. <i>Acciones Estratégicas.</i>	126
4.2.5. <i>Programación</i>	132
4.2.6. <i>Sistema de seguimiento del PEI, adecuado y suficiente.</i>	141
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	150
BIBLIOGRAFÍA.	153
ANEXOS	156
ANEXOS 1: CUADROS DE CENTRALIZACIÓN DE INFORMACIÓN RECOPIADA.	157
ANEXOS 2: CUADROS DE SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN CONCLUSIVA.	159

Índice de cuadros.

Cuadro 2-1: Principios de los procesos técnicos administrativos de planificación del desarrollo.	17
Cuadro 2-2: Ejemplo de matriz estratégico.....	26
Cuadro 2-3: Otro ejemplo de matriz estratégica.	26
Cuadro 2-4: Fundamentos, bases, principios y finalidad de las Universidades indígenas.	52
Cuadro 2-5: Áreas de formación.....	52
Cuadro 3-1: Definición de variables y unidades de análisis	76
Cuadro 3-2: Operacionalización de la VARIABLE 1.....	78
Cuadro 3-3: Operacionalización de la VARIABLE 2.....	82
Cuadro 3-4: Definición de técnicas de investigación.....	85
Cuadro 4-1: Pilares fundamentales que contribuyen a alcanzar el Vivir Bien, desde las universidades indígenas	93
Cuadro 4-2: Bases fundamentales y ejes estratégicos que coadyuvan al Vivir Bien.	113
Cuadro 5-1: Diagnóstico de la UNIBOL – A – “TK”	116
Cuadro 5-2: Visión, Misión y Objetivo institucional propuesto para la UNIBOL-A-“TK”	121
Cuadro 5-3: Ejes y objetivos estratégicos de un PEI para la UNIBOL –A-“TK” en función al Vivir Bien.....	122
Cuadro 5-4: Relación eje – objetivo – líneas de acción.	123
Cuadro 5-5: Grafico de integralidad de fundamentos del Vivir Bien y ejes estratégicos.	125
Cuadro 5-6: Matriz modelo de acciones estratégicas por objetivo Dimensión Educación Descolonizadora.....	126
Cuadro 5-7: Matriz modelo de acciones estratégicas por objetivo Dimensión educación Socio – comunitario.	128
Cuadro 5-8: Matriz modelo de acciones estratégicas por objetivo Dimensión educación intercultural, intracultural y plurilingüe	129
Cuadro 5-9: Matriz modelo de acciones estratégicas por objetivo Dimensión educación productiva.	130
Cuadro 5-10: Modelo de programación Educación descolonizadora.	133
Cuadro 5-11: Modelo programación educación socio – comunitaria.	135
Cuadro 5-12: Modelo de programación Educación intercultural, intracultural y plurilingüe....	137
Cuadro 5-13: Modelo de programación Educación productiva	139
Cuadro 5-14: Modelo de sistema de seguimiento y monitoreo, educación Descolonizadora....	142
Cuadro 5-15: Modelo de sistema de seguimiento y monitoreo, educación Socio - comunitaria	144
Cuadro 5-16: Modelo de sistema de seguimiento y monitoreo, educación intercultural, intracultural y plurilingüe	146
Cuadro 5-17: Modelo de sistema de seguimiento y monitoreo, Educación productiva.....	148

RESUMEN

La presente investigación toma como sujeto a la Universidad Indígena Boliviana Aymara “Tupak Katari” (UNIBOL – A – “TK”), que es parte de las universidades indígenas creadas por decreto supremo 29664. El problema radica en que la misma no cuenta con un Plan Estratégico Institucional acorde a los fines que persigue, además que le restan importancia, lo cual se evidenció en el trabajo de campo realizado. Esto da lugar al surgimiento de problemas en el desarrollo de sus actividades y el uso adecuado de sus recursos, lo que no permite alcanzar sus objetivos.

El abordaje de la problemática identificada en la UNIBOL – A – “TK”, partió por la determinación del planteamiento del problema, construcción del marco teórico que permitió generar una hipótesis de trabajo, y la definición del marco metodológico, que contiene el diseño de investigación, siendo no experimental con base cualitativa, además de definir el método, técnica, herramientas de la investigación, además de la operacionalización de las variables que surgen de la hipótesis de trabajo.

Por medio de las variables que fueron sujetos a medición y observación, y con la ayuda de técnicas y herramientas, se estructuraron los resultados, que corroboran la hipótesis y responden a los objetivos planteados. En este sentido se determinó las bases estructurales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la UNIBOL – A – “TK”, las mismas se encuentran en los fundamentos estructurales que conforman el nuevo enfoque filosófico del “VIVIR BIEN”, que son: la descolonización, educación socio – comunitario, intercultural, intracultural plurilingüe, y educación productiva territorial, estos fundamentos se reflejan en el marco normativo institucional. Otra base estructural son las normas generales vigentes como la ley 1178 que propone sistemas del control administrativo gubernamental de todas las instituciones públicas que reciben recursos del estado Boliviano.

Con la determinación de las bases estructurales para la elaboración del PEI de la UNIBOL – A – “TK”, se definieron cuatro dimensiones basados en los fundamentos del “Vivir Bien”, cada dimensión cuenta con cuatro ejes articuladores haciendo un total de 16. Las dimensiones, como los ejes articuladores estructuran el modelo de plan estratégico institucional propuesto en esta tesis, como un modelo general que contempla todos los componentes inherentes a un plan estratégico institucional enmarcados en el marco legal, y normativa vigente

DESCRIPTORES: Fundamentos del Vivir Bien. Plan Estratégico Institucional (PEI). Marco normativo legal para la construcción de un PEI. Marco normativo institucional de la UNIBOL – A – “TK”.

INTRODUCCIÓN

Los cambios sucedidos en los últimos años, dieron lugar a nuevos escenarios político sociales, reivindicando derechos principalmente de los pueblos indígena originario campesinos y sectores vulnerados y vulnerables de la sociedad boliviana. Uno de esos derechos es la educación.

Se pensó en crear unidades académicas de educación superior en respuesta a los modelos tradicionales enmarcados en estructuras occidentales elitistas, además, por actitudes de racismo y discriminación surgidas en la ciudad de Sucre donde se llevó a cabo la asamblea constituyente. Por otro lado la deuda histórica que se tiene con la población indígena originaria campesina, que fueron objeto de masacre y humillación, de explotación y manejo político, generó en ellos mismos actitudes de racismo, traición, mentira, engaño, explotación y otras formas de dominación y colonialismo, que hasta la actualidad son practicadas. Esta realidad social junto con otras, propician un escenario de construcción de alternativas para desestructurar estas herencias coloniales que causan profundos problemas y barreras.

Un escenario que pueda cambiar esta situación es la educación, por lo que se trabajó en formar un nuevo modelo educativo diferente y alternativo que desestructure la colonialidad. Inicialmente se profundizó el debate en forjar unidades de educación superior que forme profesionales con otra mentalidad y ayuden a desbaratar las estructuras coloniales, este es el caso de las universidades indígenas que desarrollan actividades académicas desde el 2009.

Previamente el año 2004 y 2005 se llevan a cabo reuniones de los pueblos indígenas originarios campesinos para repensar un nuevo modelo educativo. En la gestión del Presidente Evo Morales se conforma la Comisión Nacional de la Nueva Ley Educativa, cuyos resultados son presentados en el II Congreso Nacional de Educación en la ciudad de Sucre, donde, participan 33 organizaciones e instituciones de la sociedad civil.

En 2007, en correspondencia con el proceso de transformación educativa se establecen normas del nuevo modelo educativo socio-comunitario productivo, que surge como respuesta al cambio político que vive el país, se postula los siguientes principios: Educación descolonizadora, liberadora, revolucionaria y transformadora. Educación comunitaria, democrática, participativa y de consensos. Una Educación intracultural, intercultural y plurilingüe. Educación productiva y territorial. Educación científica, técnica, tecnológica y artística. (Programa de gobierno MAS – IPSP 2010 – 2015)

El 2 de agosto de 2008, por Decreto Supremo 29664, se creó universidades indígenas UNIBOL, con el reto de formar integralmente a profesionales que respondan a las demandas de los pueblos indígenas originarios campesinos. Estas universidades son: Aymara “Tupak Katari”, Quechua “Casimiro Huanca”, y Guaraní y Pueblos de Tierras Bajas, “Apiaguaiki Tüpa” (D.S. 29664. Art. 2). Los recursos para su funcionamiento provienen del Fondo de Desarrollo de Pueblos Indígenas Originarios y Comunidades Campesinos “FDPPIOYCC”, en un 15% de las regalías del IDH.

Las universidades indígenas el año 2008 comienzan a organizarse, siendo que las actividades académicas comienzan en el segundo semestre del año 2009, año que se promulga la nueva Constitución Política del Estado, y un año más tarde la ley de educación 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez, que sustenta y consolida legalmente el funcionamiento de estas universidades.

En la actualidad las Universidades Indígenas están en pleno funcionamiento, identificando muchos problemas, siendo uno de ellos la no existencia de un Plan Estratégico Institucional adecuado que regule las actividades a desarrollar, además se identificó que no existe una cultura de la planificación por resultados ni un control preciso de los recursos asignados, ni la adecuada utilización de los mismos. Bajo estos antecedentes se presenta la siguiente investigación que tiene el objetivo de determinar las bases fundamentales de un plan estratégico institucional adecuado para la UNIBOL Aymara Tupak Katari.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Antecedentes.

Por su naturaleza la educación es un concepto pluridimensional, esto hace que en la práctica se convierta en un tarea compleja y delicada. Por esta razón es necesario definir estrategias de enseñanza y aprendizaje que definan fines claros y precisos, además de una administración adecuada, todo en función a los recursos con los que se cuenta para las labores que se desarrollen, respondiendo de esta manera a la comunidad y al Estado.¹

El proceso de colonización de América generó desigualdades basados en el componente racial² y concibiendo colonialismo y colonialidad³ expresando un sentido de dominación, creyendo que la cultura occidental es la máxima portadora de conocimiento, negando los avances de otros pueblos o civilizaciones. En este sentido, la educación en América latina y el Caribe se fundó bajo la colonialidad del ser, poder y saber⁴, generando el imaginario de creer que nuestros pueblos indígenas no eran

¹Aspecto que es analizado por Mónica Quijada cuando analiza el rol de la educación (artefacto cultural) en la construcción de los Estados-nación, en Antonio Animo y Francois-Xavier Guerra, *Inventando la nación*, México, 2003, p. 315.

²La idea de raza es, con toda seguridad, el más eficaz instrumento de dominación social inventado en los últimos 500 años, para la clasificación universal de la población de mundo. Producido en el comienzo de la formación de América y del capitalismo en el tránsito del siglo XV al XVI, en las centurias siguientes fue impuesta sobre toda la población del planeta como parte de la dominación colonial de Europa. Quijano Anival, *¡Que tal Raza!* CECOSAM, LIMA 1999.

³La colonialidad se refiere a la clasificación social sobre la base racial o étnica, como criterio universal y natural que existe en el mundo contemporáneo y que surgió hace 500 años. Es necesario diferenciar colonialidad con colonialismo, ya que este último se refiere a la dominación política y económica de los pueblos sobre otros. Ambos conceptos están obviamente relacionados, puesto que la colonialidad de la estructuración social no habría sido posible sin el colonialismo impuesto en el mundo del siglo XV. Félix Patzi. *Sistema Comunal, una propuesta alternativa al sistema liberal* (CEA) 2004.

⁴El proceso histórico que produce la academia occidental muestra a la sociedad industrial liberal como la expresión más avanzada de todo el proceso histórico, lo cual desemboca en la sociedad moderna y utiliza a la ciencia y la economía capitalista como elemento básico de superioridad. Los que logran incorporarse a esta marcha progresarán los demás desaparecerán. Además las formas de los conocimientos desarrollados para la comprensión de esa sociedad se convierten en formas válidas y objetivas. /“La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas”, primera conferencia Edgar Lender “Ciencias Sociales: saberes coloniales y eurocentricos” / Edgardo Lender, compilador / Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires: CLACSO, segunda edición abril 2011.

portadores de conocimiento, sino solo de misticismo y creencias espirituales paganas prístinas.

En el periodo republicano se reprodujo estructuras coloniales en el ámbito educativo, puesto que se negó del mismo a sectores indígenas vistos como servidumbre en el último lugar de la estructura social de ese entonces. Se trató de negar la existencia del indígena generando eurocentrismo⁵. El panorama educativo se mostraba como un derecho solo a una clase criolla mestiza castellano hablante. Pese a esta realidad los pueblos indígenas lograron perdurar en el tiempo, con algunas variaciones en menor o mayor grado, puesto que muchos de ellos asimilaron el pensamiento criollo mestizo para someter a sus iguales.

Más adelante se trató de castellanizar y homogeneizar al indígena haciendo que olvide su idioma, su cultura, su identidad, generando traumas psicológicos y sociales profundos. El hecho de interpretar e implementar de forma inapropiada corrientes educativas de gran importancia, como el conductismo⁶, el constructivismo⁷ o el proceso

⁵Eurocentrismo es, aquí, el nombre de una perspectiva de conocimiento cuya elaboración sistemática comenzó en Europa Occidental antes de mediados del siglo XVII, aunque algunas de sus raíces son aún más antiguas, y que en las centurias siguientes se hizo mundialmente hegemónicas recorriendo el mismo cauce del dominio de la Europa burguesa. Su constitución ocurrió asociada a la específica secularización burguesa del pensamiento europeo y a la experiencia y las necesidades del patrón mundial del poder capitalista, colonial /moderno, eurocentrado, establecido a partir de América. La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas”, novena conferencia Aníbal Quijano “colonialidad del poder y eurocentrismo en América Latina” / Edgardo Lender, compilador / Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires: CLACSO, segunda edición abril del 2011.

⁶Se entiende por conductismo principalmente al estudio de la conducta humana, su teoría se basa en que todo lo observable son elementos que pueden ser estudiados, en tal sentido el objeto de estudio es el comportamiento. Uno de los máximos exponentes es Burrhus Frederick Skinner usa el método inductivo, mediante el condicionamiento operante es un proceso de ejercer control sobre la conducta de un organismo en un cierto ambiente, por medio de la aplicación de refuerzos (castigos) que incluye máxima flexibilidad y adaptabilidad, en resumen se centra en estímulo – respuesta y consecuencia.

⁷Se basa en principalmente en que el conocimiento es siempre resultado de la acción transformadora de la relación del sujeto con el objeto. El principal exponente de esta teoría es Jean Piaget se basada en una tendencia a un equilibrio cada vez mayor entre los procesos de asimilación y de acomodación; lo que significa aspectos, el acto de conocer y el cambio en el conocimiento. En este sentido asume una posición totalmente constructiva, al defender un constructivismo tanto estático (por ejemplo, en la categorización) como dinámico (por ejemplo, en la formación de categorías). La explicación de ambos tipos de construcción se debe, según Piaget, a la tendencia al equilibrio entre los dos procesos mencionados, la asimilación y la acomodación. Otro referente de esta teoría constructivista es Vygotsky su enfoque consiste en considerar al individuo como el resultado del proceso histórico y social donde el lenguaje desempeña un papel esencial. Para Vygotsky, el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto

cognoscitivo⁸, generaron más cambios negativos que positivos⁹ en los procesos educativos. Los cambios políticos influenciaron siempre a la educación, por lo que ninguna reforma duro mucho tiempo.

Los esfuerzos por parte de los sectores indígenas originarios por acceder a una educación abierta sin discriminación, se vieron reflejados; por ejemplo, en la escuela Ayllu de Warisata, tratando de generar una escuela comunal, con una visión productiva donde los conocimientos se aprendían de manera práctica, con valores y principios andinos originarios. En la actualidad por los procesos reivindicativos que se dieron, guiados por una toma de conciencia de nuestras necesidades y la participación directa y objetiva en la vida política de sectores antes relegados y marginados, tenemos un nuevo horizonte educativo de carácter plural que se fue construyendo paulatinamente, reflejados ahora en la Nueva Constitución Política del Estado y expresado en la nueva Ley de Educación “Aveliño Siñani – Elizardo Pérez”. Esta ley, enfatiza que la educación debe desarrollarse sin discriminación alguna, fortaleciendo la unidad e identidad de todas y todos como parte del Estado Plurinacional, planteando un enfoque educativo epistemológico holista¹⁰.

y el medio, pero el medio entendido social y culturalmente, no solamente físico, como lo considera primordialmente Piaget.

⁸Se basa en el estudio de las representaciones mentales, su principal referente es David Ausbel plantea que el aprendizaje depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información, debe entenderse por "estructura cognitiva", al conjunto de conceptos, ideas que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización, en tal sentido, la educación es el proceso de orientación del aprendizaje.

⁹Lo positivo se refiere a que el conductismo generó disciplina y corrección de ciertos elementos perjudiciales a la sociedad, pero lo negativo se refirió a los castigos corporales y psicológicos, principalmente en las escuelas el hecho de que un estudiante no comprenda ciertos contenidos por tener otro tipo de cosmovisión del mundo dio lugar a traumas en su desarrollo. En el caso del constructivismo y el proceso cognoscitivo, trato de construir personas empleando contenidos ajenos a su realidad y que respondía a lineamientos neoliberales enfatizando la generación de recursos humanos hábiles, aptos generando y enfatizando la competencia entre todos. En lo positivo en ambos casos fue que tomaron en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes, generando por ejemplo la educación intercultural bilingüe, y propiciando condiciones para la participación con identidad de los pueblos indígenas en los procesos educativos.

¹⁰La educación holista se entiende como una estrategia comprensiva para reestructurar la educación en todos sus aspectos: la naturaleza y el contenido del currículum, la función del docente y los estudiantes, la manera como el proceso de aprender es enfocado, la importancia de los valores y la naturaleza de la inteligencia. Representa por tanto una estrategia comprensiva donde la educación holista nos provee de un marco coherente e integral que incluye todos los aspectos a ser considerados en una propuesta educativa.

Una de las expresiones de este nuevo enfoque educativo y nuevo marco normativo, deberían de ser las universidades indígenas creadas mediante Decreto Supremo 29664 de 2 de agosto de 2008.

Estas universidades que son tres; UNIBOL, Aymara, “Tupak Katari”, Quechua “Casimiro Huanca” y Guaraní y Pueblos de Tierras Bajas, “Apiaguaiki Tüpa”, atraviesan con una serie de dificultades y problemas estructurales, puesto que no reflejan adecuadamente el nuevo enfoque educativo, y no planifican apropiadamente su desarrollo institucional (lo cual se evidencio en el trabajo de campo realizado). Del mismo modo no precisan estrategias académicas institucionales, siendo la improvisación e intereses individualistas una constante, no existiendo estrategias para mejorar estas condiciones.

Estas universidades deberían responder al encargo social de los pueblos indígenas originarios, pero en siete años de existencia no cuenta con un sistema de autoevaluación y menos de planes de una evaluación externa para su acreditación ante una agencia acreditadora¹¹. Las universidades indígenas no pertenecen al sistema de universidades públicas y dependen del ministerio de educación en el ámbito académico; y de las organizaciones sociales respecto a su administración y gestión.

Las universidades indígenas tienen problemas estructurales para medir el logro de objetivos y metas trazadas. Se identificó por experiencia propia, que no cuentan con un plan estratégico institucional concreto, sino con algunos borradores no oficiales y que no se desarrollan. El plan estratégico institucional es un componente imprescindible para el desarrollo institucional y para elevar la calidad educativa, que responda a las

Según: “La Educación Holista” Una Educación para la Trascendencia, para que la Conciencia y la Sociedad Evolucionen. Por: Ph.D. Ramón Gallegos

¹¹ Las afirmaciones expuestas se generan a partir de la experiencia propia, puesto que mi persona trabaja en la institución desde el proyecto de las UNIBOL, fungiendo como director académico, pasando por director de la carrera de Agronomía, llegando a ser vicerrector. El hecho de que se tenga problemas profundos en la UNIBOL – A – TK, se funda en la priorización de otras actividades políticas de intereses diligenciales, y la intromisión de las juntas comunitarias en actividades académicas, desestimando temas importantes.

necesidades contextuales y se base en el nuevo enfoque educativo, además de normas y leyes vigentes.

Por todo lo descrito, en base al conocimiento y experiencia propia que se tiene de la UNIBOL – A – “TK”, se propone investigar cuales son las bases fundamentales que permitan construir un plan estratégico institucional, aplicable al logro de fines y objetivos de esta unidad académica de educación superior.

1.2. Justificación.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) conceptualiza la Planificación Estratégica (PE) como una herramienta de gestión que apoya en la toma de decisiones de las organizaciones, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno; y lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (CEPAL – Series Manuales No. 69: 2011).

La planificación estratégica es un insumo fundamental para la programación y la formulación presupuestaria; sirve también de apoyo para el establecimiento de indicadores de desempeño que permite el monitoreo y la evaluación del logro de objetivos que se vinculan a los objetivos y metas de la Visión de País.

En el caso educativo es imprescindible la planificación estratégica orientados a objetivos marcos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo y la Constitución Política del Estado; más aún cuando una institución es descentralizada dependiente del estado, como es el caso de las universidades indígenas.

Uno de los principales objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y la Constitución Política del Estado que guía todos los planes y programas gubernamentales es el principio filosófico del “Vivir Bien”. Por ejemplo, en el ámbito educativo la

construcción y promulgación de la nueva ley de educación 070, evidencia este hecho puesto que se fundamenta en un enfoque socio comunitario productivo, descolonizador, intracultural, intercultural y plurilingüe, que son parte del Vivir Bien.

El Vivir Bien regula de manera consciente y planificada la participación de los actores sociales y económicos en la transformación socio comunitario y económico productiva. Según el Ministerio de Planificación y Desarrollo, el Estado Plurinacional tiene el objetivo de elevar el bienestar de todos los miembros de la sociedad boliviana, satisfacer plenamente sus necesidades materiales, la realización afectiva, intelectual y espiritual en armonía con la naturaleza y en comunidad.

Por estos argumentos las universidades indígenas más allá de ser unidades descentralizadas y de cumplir con normativas vigentes debe aportar al fin último del Vivir Bien, desde el ámbito educativo superior.

En la UNIBOL – A – “TK”, pese a las actividades desarrolladas, aun no se comprende el nuevo enfoque educativo, y menos el fundamento filosófico del Vivir Bien, visto solo como un eslogan y no como el fundamento que guía todas las políticas socioeconómicas, culturales y demás, emanadas por el estado. Los planes estratégicos institucionales y Planes Operativos Anuales, deben direccionarse a coadyuvar el Vivir Bien como política de estado, en este caso esta tarea debe darse desde el ámbito educativo superior.

Se pudo identificar que un problema relevante de la UNIBOL – A – “TK”, radica en que la planificación estratégica se transformó meramente en un instrumento formal de recojo de necesidades, priorizando el aspecto infraestructural y de equipamiento, desestimando los procesos académicos, de gestión, seguimiento y de fortalecimiento institucional. Además de no aplicarse por qué no se aprueba el PEI elaborado por la institución.

Los ministerios y entidades descentralizadas, cuentan con resolución ministerial de aprobación de PEI por medio del Ministerio de Planificación y Desarrollo para

verificación y constatación del uso adecuado de los recursos asignados. En el caso de la UNIBOL – A – “TK” que es unidad descentralizada del Ministerio de Educación que reciben recursos provenientes del Fondo de Desarrollo de Pueblos Indígenas y Originarios y Comunidades Campesina, no cuenta con resolución ministerial que apruebe su PEI.

Por otro lado la construcción del PEI no aprobado, en la UNIBOL – A – “TK” no se direcciona a coadyuvar el logro del Vivir Bien; es confuso y desordenado, incentiva la aplicación de recursos a infraestructura y equipos solamente. Las estrategias no expresan el marco legal de conformación de esta unidad académica, lo cual se debe a que no se comprende la esencia misma del Vivir Bien y de la ley 070.

Otro problema es que muchos profesionales expertos en la elaboración del PEI realizan una planificación convencional aplicable a realidades conocidas y bajo enfoques tradicionales comunes y repetidos en el tiempo. Para elaborar esta tarea se debe partir de la comprensión del Vivir Bien, la normativa general vigente de la UNIBOL y leyes pertinentes.

Esta tesis se justifica en el hecho de que la UNIBOL – A – “TK”, no cuenta con un PEI aprobado mediante Resolución Ministerial. Por otro lado la existencia de documentos en el intento de contar con una planificación es inadecuada e insuficiente, puesto que no contribuye a objetivos macros de la CPE, el Plan Nacional de Desarrollo y la ley 070, al mismo tiempo no responde al marco institucional. Esto genera la necesidad de identificar cuales las bases estructurales para elaborar o construir un PEI, que coadyuve al Vivir Bien y sea un pilar fundamental de las nuevas políticas educativas.

Este panorama da lugar a la necesidad de plantear una estructura funcional y estratégica de planificación. El cual defina clara y específicamente la visión, misión, objetivos y líneas estratégicas que contribuyan al desarrollo institucional de las universidades

indígenas; así mismo que contribuya al lograr en busca del Vivir Bien desde el ámbito de educación superior.

1.3. Problema de investigación.

En la UNIBOL – A – “TK” pasa por varios problemas, (identificados en el trabajo de campo realizado) que generan la no aplicación de un PEI o la construcción de uno adecuado. Por un lado está la insuficiente e inadecuada comprensión al articular el Plan Estratégico Institucional, con la Programación de Operaciones Anual (POA), el Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN) y el Sistema de Programación de Operaciones (SPO) e incluso con el marco normativo institucional. Esto genera problemas a la hora de determinar la aprobación y posible ejecución del PEI.

Otro aspecto fundamental es la no comprensión cabal y precisa del fin último de estas universidades y del nuevo enfoque educativo, lo cual genera una visión y misión institucional difusa o miope que no refleja la esencia de la UNIBOL – A – “TK”, considerada pilar fundamental de políticas descolonizadoras y fundamentadas en el Vivir Bien. Al generarse una visión y misión difusa, se generan objetivos imprecisos, inalcanzables, mal direccionados, generando líneas estratégicas insuficientes, inalcanzables o inapropiadas.

Otro aspecto es que el PEI en la UNIBOL – A – “TK”, se convirtió en un documento de simple formalismo, y no en un documento imprescindible, no existiendo el mismo de manera oficial, pues no se cuenta con Resolución Ministerial, dada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

El PEI, se considera en la UNIBOL – A – “TK”, como un documento de recojo de necesidades y ordenamiento arbitrario según lo que pida la población, desviando el fin último que persigue como entidad de educación superior, enfatizando la infraestructura y equipamiento como lo más urgente y primordial, considerando que con el mismo se

elevará el nivel académico. Además el PEI, propuesto contempla características retóricas, teóricas, conceptuales, y muy poca practicidad.

Por todos estos argumentos, y recalcando que la UNIBOL – A – “TK” no desarrolla sus actividades por medio de un plan estratégico institucional, y cuenta solo con un plan de reciente elaboración inadecuado e insuficiente, en la presente investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las bases estructurales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad Indígena Boliviana Aymara “Tupak Katari” (UNIBOL-A-“TK”)?

1.4. Objetivos de investigación.

1.4.1. Objetivo General.

Determinar las bases estructurales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad Indígena Boliviana Aymara “Tupak Katari” (UNIBOL – A – “TK”).

1.4.1. Objetivos Específicos:

1. Identificar la base teórica conceptual de la Planificación Estratégica Institucional en relación a las normas y leyes vigentes.
2. Identificar y analizar los fundamentos estructurales que conforman el nuevo enfoque filosófico del “VIVIR BIEN”
3. Establecer el marco normativo institucional y las normas generales vigentes, que guían la conformación del Plan Estratégico Institucional.

4. Proponer un modelo de Plan Estratégico Institucional (PEI) para la UNIBOL-A-“TK” en base a los fundamentos estructurales que conforman el nuevo enfoque filosófico del “VIVIR BIEN”.

1.5. Hipótesis

Desde la revisión bibliográfica realizada, se propone la siguiente respuesta a la pregunta de investigación la cual guiara la investigación y estará sujeta a comprobación.

Las bases estructurales con las cuales se elabora el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad Indígena Boliviana Aymara “Tupak Katari” (UNIBOL - A- “TK”), se encuentran en los fundamentos del nuevo enfoque filosófico del “VIVIR BIEN”, el marco normativo legal, y el marco normativo institucional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollara, todo el análisis teórico conceptual, referido a tres componentes fundamentales para comprender mejor la problemática y estar en la capacidad de generar una hipótesis que guie la investigación. Estos componentes son: Primero comprender que es el plan estratégico institucional en relación a la educación superior. Segundo comprender todo el marco normativo que tiene relación estrecha con la planificación estratégica y con las universidades indígenas. Por último se analiza el Vivir Bien como concepto pluridimensional en relación a la educación superior de las universidades indígenas, para llegar a comprender aspectos estructurales que contribuyen a este concepto dinámico.

2.1. Determinación del Plan Estratégico Institucional.

El manual de capacitación de normas básicas del sistema nacional de planificación (SISPLAN) de junio de 1996, define a la planificación como: “Planificar es pensar en el futuro, es definir hacia dónde se quiere ir, qué caminos seguir. Para ello hay que ver qué se necesita, qué problemas existen, con qué potencialidades se cuenta, qué recursos se tienen y cómo se los distribuye para llegar de mejor manera al objetivo. En este sentido, al planificar desde el Estado, lo que se hace es definir los objetivos de desarrollo que permitirán asignar los recursos públicos de tal forma que sea posible concretar dichos objetivos.” (Manual de Capacitación: pág. 3)

Según este concepto, se aprecia tres componentes fundamentales, definir a donde se quiere ir, es pensar en el futuro de nuestra institución, segundo que caminos seguir y que se necesita, es pensar en los recursos con lo que se cuenta y la estrategias a seguir; tercero identificar qué problemas existe y con que potencialidades se cuenta, para priorizar actividades y distribuir los recursos con los que se cuenta. Entonces planificar es un proceso lógico racional, coherente e innato del ser humano desde la capacidad de pensar del ser humano.

Aristóteles menciona tres órdenes de diferencia sobre los seres vivos; los vegetales se distinguen por la sola “nutritividad”, los animales poseen nutritividad y sensibilidad; el hombre reúne la nutritividad, sensibilidad y la inteligencia. Esto nos hace comprender que como seres racionales toda nuestra vida está llena de planes, planificamos todo el tiempo desde preparar el desayuno, hasta nuestras actividades laborales o familiares.

El ser andino desde su cosmovisión¹² planifica, guiado por bio – indicadores¹³, u otras actividades económica sociales, viviendo el presente regido por un tiempo cíclico y no lineal, espera la llegada de esos momento claves, en base a la experiencia adquirida lo que determina una planificación.

En este sentido la planificación está presente en toda la actividad humana, por tal razón es menester comprender que planificar permite caminar hacia un futuro deseado, tomando decisiones anticipadas con un grado de error mínimo. El manual de capacitación de normas básicas del Sistema Nacional de Planificación indica que planificación es determinar qué hacer y cómo hacerlo antes de comenzar a actuar. En este sentido, se evita acciones arbitrarias y se da paso a asignar eficientemente los recursos escasos. Esto quiere decir que primero pienso y luego existo, primero planifico y luego actuó.

En este sentido, un plan está relacionado con un proyecto, pues engloba la intención de realizar algo, pero de manera programada y detallada, coherente, lógico y con un fin u objetivo bien definido. Dentro de un plan está la planificación, que nace de un diagnóstico previo, y contiene una serie de actividades a desarrollar, con objetivos e

¹² El Concepto básico de la cosmovisión se refiere a la forma de ver, sentir, entender, percibir e interpretar el mundo que nos rodea, con lo cual uno puede proyectar su mundo, puesto que todos esta interrelacionado prevaleciendo la espiritualidad y religiosidad que es el motor de toda actividad social.

¹³ Concepto relacionado a indicadores extraídos de fenómenos naturales en su conjunto, como el clima, las plantas, los instintos de animales referida a actividades que desarrollan, también se refiere a movimientos astrológicos. Todos estos indican ciertos fenómenos emergentes del entorno que determinan o previenen ciertas actividades de los individuos, puesto que estos fenómenos intervienen directamente en el que hacer de los mismos en sus relaciones interpersonales, actividades económicas productivas, etc.

indicadores claros y precisos, asignándole recursos para su ejecución en un tiempo definido.

El Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, indica que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que define de manera clara y concreta los objetivos estratégicos y programas a realizar, sujetas a la disponibilidad de recursos, a sus competencias asignadas, como también a los objetivos, políticas programas y proyectos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). (Art. 11)

Según esta definición se debe plantear ejes estratégicos, con objetivos claros y concretos para cada unidad o dirección de una institución, según los componentes que tenga, esto ayuda a la asignación de recursos y determinar prioridades.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) conceptualiza la Planificación Estratégica (PE) como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Además, se concibe como el proceso a seguir para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas. (CEPAL – Series Manuales No. 69: 2011)

En tal sentido, la Planificación Estratégica, se convierte en un insumo fundamental para la programación y la formulación presupuestaria, determinando prioridades y limitaciones, y sirve de apoyo para el establecimiento de indicadores de desempeño, y de seguimiento, que permite el monitoreo y la evaluación de objetivos que se enmarcan en el fin último de la institución en relación con el contexto.

El Ministerio de Planificación para el Desarrollo entiende la planificación como integral, y consolida la planificación del desarrollo con la organización territorial, articulando en

el corto, mediano y largo plazo la economía plural, el uso y la ocupación del territorio y las estructuras organizativas del Estado, e incluye la programación de la inversión, el financiamiento y el presupuesto plurianual. En este marco, la planificación territorial del desarrollo es la planificación integral para el “Vivir Bien” bajo la responsabilidad y conducción de los gobiernos autónomos departamentales, regionales, municipales e indígena originario campesinos.

Toda esta teoría muestra que el Plan Estratégico Institucional, es importante para el ámbito de la gestión institucional la evaluación del accionar en la ejecución del Plan Estratégico, puesto que se transforma en un recurso sustancial que permite establecer las bases para la mejora continua de los procesos futuros

Un PEI no se basa solo en sueños y aspiraciones, sino en que esas aspiraciones se conviertan en hechos concretos, según el marco de circunstancias, la naturaleza de la institución, prioridades y fines y los recursos con los que se cuentan. Es importante definir que un plan contiene estrategias, las cuales viabilizan el cumplimiento de los objetivos, pues nos indican cómo, con qué y cuando se debe realizar ciertas actividades, conteniendo la estrategia metodologías que indiquen métodos y técnicas concretas a seguir.

Un PEI, se conforma con participación de toda la comunidad, por el carácter integral y comunitario, siendo un documento que marca el camino por donde se transitara, para llegar al fin deseado, en este sentido, un PEI, es una tarea de todos organizada en líneas estratégicas, ordenadas en función a las estructuras que conforman una institución.

Muchos definen al Plan Estratégico Institucional (PEI) con dos propósitos fundamentales: a) orientar sus propios procesos de planificación y presupuesto a fin de alcanzar sus propósitos y objetivos; 2) contribuir a objetivos más generales institucionales o estatales, según la naturaleza de la institución.

La mayoría de las instituciones definen al Plan Estratégico Institucional como un proceso: Articulador entre la planificación del desarrollo y la planificación del corto plazo de las entidades, estableciendo la concordancia entre los objetivos de desarrollo y los de gestión. Orientador en la toma de decisiones respecto a la definición de los objetivos y políticas institucionales, así como, del rumbo de la entidad, en concordancia con la misión y los objetivos institucionales. Ordenador. En tanto permite ordenar la gestión a partir de la visión, misión, objetivos y políticas institucionales. Participativo en la medida que los servidores públicos de la entidad, interactúan en la identificación y priorización de la definición de la visión, misión, objetivos y políticas institucionales, la elección de los medios y a la asignación de recursos para su ejecución. (Propuesta de PEI 2014 – 2018 UNIBOL –A-“TK”).

El Ministerio de Planificación del Desarrollo en su plan estratégico plantea componentes adicionales a los descritos, que reflejan el carácter primordial de valores y principios ético – morales indicando: “El Estado asume y promueve como principios ético moral de la sociedad plural, que son asumidos por el Ministerio de Planificación del Desarrollo: ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón), suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi marei (tierra sin mal) y qhapajñan (camino o vida noble). Estos principios deben estar presentes en todos los procesos técnico - administrativos de la planificación del desarrollo.” (PEI 2012 – 2015). En este sentido los componentes adicionales propuestos en su PEI, se expresan en el siguiente cuadro:

Cuadro II-1: Principios de los procesos técnicos administrativos de planificación del desarrollo.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Enfoque holista, para concebir, entender y actuar desde diferentes perspectivas la construcción del nuevo estado plurinacional, en todas sus relaciones internas y externas.✓ Equidad, para generar igualdad de oportunidades en todos los ámbitos que señala la CPE.✓ Reciprocidad y solidaridad, para una relación de intercambio y de ayuda mutua entre los habitantes del área urbana y rural.✓ Complementariedad, para la construcción de un mutuo apoyo entre los gobiernos departamentales, municipales, regionales, los Territorios Indígenas Originarios Campesinos en armonía con la naturaleza.✓ Participación social, efectivizado por medio de la sociedad civil organizada para el diseño de políticas públicas en los diferentes niveles de autonomía. |
|---|

- ✓ Armonía con la naturaleza, para promover el desarrollo armónico de los seres humanos con la naturaleza.
- ✓ Interculturalidad, para enfrentar los procesos de descolonización y relaciones asimétricas que aún persisten entre las distintas culturas.
- ✓ Territorialidad, reconociendo las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales que se establecen en los territorios Enfoque comunitario para fortalecer y sustentar la identidad y las formas de organización y autogestión de los pueblos indígena – originario – campesino y comunal.
- ✓ Autogestión, para fortalecer las capacidades de gestión intercultural en relación a la ley marco de autonomías.
- ✓ Intersectorialidad y transectorialidad, para que los sectores se vinculen e involucren con todos los sectores con diferentes enfoques para lograr una planificación integral.
- ✓ Valoración del conocimiento local y occidental, como la base de la construcción del entendimiento de las condiciones y proyecciones que guían la planificación adecuada y pertinente sobre todo para las comunidades con identidad cultivada a través de la historia.
- ✓ Actitud proactiva de los servidores públicos, para superar el perfil reactivo, que sacraliza las normas en detrimento de los objetivos de desarrollo, para elevar la calidad de la gestión pública.

Fuente: Elaboración propia, en base al PEI del Ministerio de Planificación del Desarrollo

Según estos datos se debe plantear un plan estratégico, que no solo se guie por objetivos internos, en pos de mejorar cualquier institución, sino coadyuvar a los objetivos generales del estado y más aún si es una entidad pública dependiente del mismo (ley 1178. Art. 3)¹⁴

Esto indica que la universidad indígena está regulada por la ley de Administración y control gubernamentales 1178 – SAFCO del 20/07/1990 – y los sistemas que lo componen. Coordinando sus objetivos y planes estratégicos con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. (Ley 1178. Art. 6. Primera parte)

Otros aspectos estrechamente relacionados al plan estratégico institucional, es la “planificación estratégica” que es un proceso más administrativo, conformado por dos

¹⁴ Ley 1178. Art. 3 Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción... y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

componentes centrales una la planeación y las estrategias, en este sentido se presenta algunas definiciones básicas más administrativas, pero que tiene relación con el Plan Estratégico Institucional.

George Terry que atribuye a la planeación como la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. La planeación forma la base por la cual se levantan todas las futuras acciones (TERRY, 2014)

Según Harold Koontz, la supremacía de la Planeación consiste en que la planeación es única en el sentido que implica establecer objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de grupo. Se debe planear para saber qué tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar. La planeación y el control son inseparables, son los gemelos siameses de la administración (KOONTZ, 2003, pag 6 – 8)

En este sentido, planificación consiste en anticiparse a hechos futuros de modo que se puedan establecer objetivos realistas, es decir, objetivos que de acuerdo a la capacidad y naturaleza de la institución se puedan cumplir. En el caso de lo que es estrategia se presenta algunas definiciones como el de Charles Hill, “La estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su empresa” (HILL, 2013, pág. 3)

Para David; “Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de 5 años y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multivisionales y requieren la

consideración de los factores externos e internos que enfrenta la empresa” (DAVID, 2013, pág. 26)

Estas definiciones muestran la importancia de la planificación y la importancia de la búsqueda de estrategias para alcanzar los fines y objetivos trazados. Aunque estas últimas definiciones son más administrativas, nos ayudan a comprender el significado de lo que es planeación y estrategias.

2.1.1. Componentes del Plan Estratégico Institucional.

Los componentes del plan estrategia institucional, en casi todos los casos son los mismos, lo que cambia son las metodologías construidas en base al marco conceptual. Las principales Escuelas de Planificación, como la Tradicional o Normativa, Situacional, Prospectiva y la Planificación Estratégica; toman siempre en cuenta el marco legal de la Planificación Estratégica y Operativa existentes en la gestión pública boliviana.

El plan estratégico está compuesto por: el marco legal y normativo de atribuciones y facultades, por el cual se forma el entorno institucional. El diagnóstico o situación actual de la institución. El marco estratégico o propuesta de desarrollo. Marco operativo o programación quinquenal. Por último un sistema de seguimiento y evaluación. Todos estos componentes son los más básicos y esenciales que un PEI.

2.1.1.1. Marco legal, normativo e institucional.

Este componente expresa las bases legales que determinan las atribuciones y facultades que tiene una institución. La Contraloría General del Estado define este componente como: un análisis de la base legal de la Contraloría General del Estado, identificando las atribuciones y facultades que la posee, los mismos son expresados en Productos Institucionales; bienes, servicios y normas que la CGE entrega, sea a otras entidades públicas y/o a la población. (PEI de la Contraloría General del Estado 2013 – 2017)

La comprensión y entendimiento del marco legal es fundamental, porque marca el rango de acción y funciones que debe cumplir, además del presupuesto con el que se cuenta. Además el marco legal muestra el entorno situacional social y política, del estado en relación a leyes y decretos establecidos.

En este sentido el PEI, en el caso de las universidades indígenas se relacionan de manera legal con; ley 1178 y todos sus sistemas, el decreto de creación 29664, el Plan Nacional de Desarrollo y la Constitución Política del Estado.

El marco institucional, también está compuesto por antecedentes históricos de la institución referida a su trayectoria, su forma de organización, estructura institucional, sistema organizacional y otros concernientes a la institución. Este componente señala el rol, las atribuciones, competencias, limitaciones, facultades, jurisdicción, alcances, etc., que forma parte del marco legal, lo cual determina el marco institucional.

2.1.1.2.Diagnostico o situación actual de la institución.

Esta tarea es definir cuál la situación actual de la institución, determinando sus problemas, necesidades y prioridades, además de las oportunidades o fortalezas. Para este diagnóstico lo más utilizado es el análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA). Esta matriz es para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades (externas), con las fortalezas y debilidades (internas). Para combinar estos factores quizá se requieran decisiones estratégicas claras. La matriz FODA se puede organizar de la siguiente manera, según KOONTZ, donde la A (T) representa las amenazas, la O (O) las oportunidades, la D (W) las debilidades y la F (S) las fortalezas. De esta manera se forma el FODA o TOWS. En este sentido se presentan 4 estrategias alternativas de la matriz FODA, las cuales se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y de interno (fortalezas y debilidades).

La estrategia DA (WT); intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. La estrategia DO (WO); intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las

oportunidades. La estrategia FA (ST); se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. La estrategia FO (SO); la situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. (KOONTZ, 2003, pág. 126)

Otros métodos de recolección de datos y análisis situacional de la institución, con carácter más administrativo, pero que coadyuva a la recolección de datos, es la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfico, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva. (DAVID, 2013, pág. 81)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que identifica a los principales competidores de, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de nuestra institución. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Evite asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MPC. (DAVID, 2013, pág. 83)

Otras matrices de recolección de datos son la Matriz de Evaluación de Factores Internos que es una herramienta para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa y también constituye la base para poder identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. El método SERVQUAL, que Parasuman, Zeithmal y Berry crearon es una metodología que define un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio, identificando el Termino Escala con una clasificación de preguntas. (Pascual, 2011, pág. 1)

2.1.1.3. Propuesta de desarrollo institucional y marco estratégico institucional.

En muchos casos, el marco estratégico y la propuesta de desarrollo institucional, están divididos en dos capítulos diferentes, pero en el fondo son casi similares, pues están muy

relacionadas. La propuesta de desarrollo institucional contempla la planificación estratégica, que como se dijo anteriormente es un concepto más administrativo, pero se relaciona estrechamente con el desarrollo institucional.

La planificación estratégica, se puede conceptualizar como, comprender una tarea más ambiciosa de la que caracteriza a la planificación clásica. Representa un enfoque sistemático e integrado de toma de decisiones superiores de la empresa, que abarca en un plazo más largo todas las actividades de la organización, y toma en consideración el comportamiento de su entorno. (ALBALA, 2011)

Para Fred David la Planificación Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición la administración se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo; y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.” (DAVID, 2013, pág. 13)

Entonces, la Planificación Estratégica alinea los objetivos con las acciones que se realizarán en función a la disponibilidad de recursos y el comportamiento del entorno. La propuesta de desarrollo institucional por lo general contempla los siguientes componentes.

- a) **Definición de la misión y visión institucional.** Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del servicio que se ofrece. Debe establecerse, la visión proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Fred David menciona, que la misión se debe formular involucrando a una gran cantidad de gerentes y directivos, además de personas que estén comprometidas con la organización. Antes de nada, leer artículos que estén relacionados con este tipo de declaraciones. Después se les pide que creen una declaración de misión y visión para la organización. Un facilitador o un comité de altos ejecutivos deberán combinar las declaraciones resultantes en un único documento preliminar, el cual se distribuirá entre todos. Después se hará una invitación para realizar modificaciones, adiciones y supresiones, y se llevará a cabo una reunión para revisar el documento. En la medida en la que todos los directivos participen y avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones apoyen la formulación, implementación y evaluación de estrategias. (DAVID, 2013, pág. 47)

- b) **Establecimiento de los Objetivos de la institución.** La visión y misión aclara el propósito de la organización, mientras que los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Los objetivos son los resultados deseados, representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo. (KOONTZ, 2003, pág. 43)

Por lo tanto se puede definir dos tipos de objetivos, objetivo general, y por supuesto objetivos específicos o estratégicos, para cada línea de acción o eje estratégico, siendo los mismos mas de carácter operativo.

- c) **Formulación de ejes estratégicos de la institución.** Los ejes estrategias no delinear con exactitud la forma en que la institución habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a actividades. Los ejes estratégicos

son los medios por los cuales se busca alcanzar objetivos. Como ninguna institución o empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar gastos innecesarios. Para establecer estrategias se debe reflexionar acerca de cambios a corto o largo plazo y maximizar las utilidades.

Los ejes estratégicos deben estar en estrecha relación con los objetivos específicos o estratégicos, puesto que la estrategia delinea de manera operativa práctica como lograr los objetivos.

- d) **Acciones estratégicas por objetivos.** Este componente se caracteriza por tener estrecha relación con el marco estratégico y por supuesto con los objetivos. Las estrategias de acción, relacionan, el objetivo específico o estratégico, con los ejes estratégicos y las líneas de acción que se construyen y se delinear en esta parte, estas últimas deben contar con metas indicadores y fuentes de verificación que ratifiquen su cumplimiento. Esta tarea por lo general y casi siempre se lo construye en cuadros o matrices operativas, pues se podría decir, el marco lógico del PEI.

2.1.1.4. Marco operativo o programación quinquenal.

La lógica que se sigue en la construcción del PEI, continúa con la generación de programas. Debemos entender que cada plan o planificación, sigue la siguiente lógica: PLAN – PROGRAMAS – PROYECTOS, siendo estos últimos más operativos.

De esta manera, una vez planteada el objetivo estratégico, el eje estratégico, la línea de acción, se plantea en esta parte dos componentes imprescindibles, el programa que sale de los componentes ya mencionados, y los proyectos que también pueden llamarse actividades. Con todos estos elementos según prioridad, se realiza la asignación de presupuestos a cada programa y proyecto para su desarrollo, tomando en cuenta el tiempo de ejecución, los responsables y los productos esperados.

En este sentido el Ministerio de Planificación del Desarrollo en su PEI, indica que la programación quinquenal es el segundo componente del Plan Estratégico Institucional, mismo que permite operativizar el marco estratégico a través de la programación y el presupuesto plurianual. La programación quinquenal abarca además de la programación y el presupuesto plurianual, la estrategia de implementación del plan y el sistema de seguimiento y evaluación.

Para aclarar la idea se presenta los siguientes ejemplos:

Cuadro II-2: Ejemplo de matriz estratégico

Objetivo estratégico	Objetivo específico	estratégico	Estrategia
	Objetivo específico	estratégico	Estrategia
	Objetivo específico	estratégico	Estrategia

Objetivo estratégico	Objetivo específico	estratégico	Programas	Nro.	Proyectos/actividades
					Proyectos/actividades
					Proyectos/actividades
	Objetivo específico	estratégico	Programas		Proyectos/actividades
					Proyectos/actividades
					Proyectos/actividades
	Objetivo específico	estratégico	Programas		Proyectos/actividades
					Proyectos/actividades
					Proyectos/actividades

Fuente: Elaboración propia, basado en el PEI, 2012 – 2015. Ministerio de Planificación del Desarrollo

Cuadro II-3: Otro ejemplo de matriz estratégica.

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Línea de acción	Meta	Indicador	Fuente de verificación

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Línea de acción	Nro.	Programas	Nro.	Proyectos/actividades
				Programas		
				Programas		

Fuente: Elaboración propia, en base a la información recopilada.

2.1.1.5. Sistema de seguimiento y evaluación.

Este sistema como los demás son muy importantes, por lo general se encuentra contemplado dentro del marco operativo. Revisando la literatura, en algunos PEIs, como en el caso del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) definen al sistema de evaluación y seguimiento como: la verificación de los resultados obtenidos de acuerdo a las operaciones programadas para cada gestión, y permitirá medir el grado de avance además de generar información que posibilite realizar ajustes que sean necesarios. (INE – PEI, 2005 – 2009)

Otra institución importante es la Contraloría General del Estado, define al sistema de seguimiento y evaluación, como un instrumento que permite adoptar medidas correctivas, determinando cursos de acción para la implementación del PEI, permitiendo cumplir objetivos estratégicos y metas tanto a corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, el seguimiento al PEI requiere un gran conjunto de información sobre recursos físicos, recursos financieros, productos y resultados que van obteniendo las Áreas y Unidades, en la medida en que estos datos puedan organizarse, se podrá alertar sobre desviaciones o retrasos en la implementación del PEI. (CGE. PEI 2013 – 2017)

Las evaluaciones pueden ser internas como externas, siendo el documento guía el PEI, específicamente el marco estratégico y el marco operativo, al igual que el presupuesto

quinquenal. En los mismos se encuentran las actividades según los programas a los que pertenecen, así también como el presupuesto asignado a cada programa y actividad.

En este sentido es fundamental estos documentos, puesto que con los mismos se puede elaborar un sistema de seguimiento y evaluación, que contenga los siguientes datos: el programa, actividad, producto esperando, el tiempo definido, y los responsables.

2.2. Marco normativo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional en Bolivia.

Los cambios coyunturales que se dieron en las últimas décadas, muestran la necesidad de normas y leyes regulatorias, necesarias para un buen control de los recursos asignados a muchas y diferentes instituciones. Las reformas fundamentales como la ley de descentralización administrativa, la ley de autonomías, y en la década de los 90 las reformas fundamentales, expresadas en la Participación Popular, la Reforma Educativa, y la Capitalización; dieron lugar a normas, decretos y leyes que cambiaron el rol del estado y el escenario político socioeconómico.

Al inicio del nuevo milenio, Bolivia vivió momentos críticos por el rechazo a políticas neoliberales, dando lugar a la lucha de sectores sociales urbanos, obreros, mineros, pueblos indígenas originarios campesinos y otros, en rechazo a las medidas económicas y políticas guiados por partidos tradicionales, cambiando nuevamente el andamiaje del estado. Con todo esto surge la Reforma de la Constitución Política del Estado, en la asamblea constituyente, modificando las relaciones entre el Estado y la Sociedad. Por otro lado algunas normas no se actualizaron, ni modificaron sus artículos por lo que siguen vigentes como la ley 1178, por ejemplo.

Por otro lado, comprendiendo que la planificación es una etapa fundamental para definir líneas de acción, estrategias, tiempos, metas, y asignación de recursos para los planes, programas y proyectos y/o actividades, se debe entrelazar el mismo, con leyes y normas vigentes relacionadas con esta tarea, especialmente en el sector público y por el manejo

de recursos asignados provenientes del estado. Entonces requieren un control y supervisión de los recursos y actividades. Otro aspecto es la descentralización administrativa y autonomía de las entidad públicas, que coadyuvan a lograr objetivos generales del estado nacional, y justifican su funcionamiento contribuyendo a la sociedad civil.

Por estos argumentos en este capítulo, comprendiendo que la planificación estratégica en el caso del sector público (la UNIBOL-A-“TK”, es una unidad descentralizada del Ministerio de Educación pública), está relacionado a leyes y normas. Así mismo, la institución que elabora su PEI, está bajo leyes y normas que dirigen su andamiaje y funcionamiento.

2.2.1. Ley 1178 y su relación con el Plan Estratégico Institucional (PEI).

La ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales – SAFCO, se promulgo el 20/07/1990. Esta ley regula los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y se relaciona con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de: a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para cumplimiento y ajuste oportuno de políticas, programas, prestación de servicios y proyectos del Sector Público; b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros; c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo del destino de los recursos públicos que le fueron confiados sino de la forma y resultado de su aplicación; d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado. (Ley 1178. Art. 1)

Los sistemas que se regulan para programar y organizar las actividades son: a) Programación de Operaciones, Organización Administrativa y Presupuesto; b) Para ejecutar las actividades programadas: Administración de Personal, Administración de

Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público, y Contabilidad Integrada. c) Para controlar la gestión del Sector Público: Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior. Su aplicación abarcan todas las entidades del Sector Público, sin excepción donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio, esto incluye ministerios, prefecturas, gobiernos municipales, instituciones descentralizadas, instituciones desconcentradas etc. (Ley 1178. Art. 2 y 3)

Según el Centro Nacional de Capacitación, CENCAP, que es parte de la Contraloría General de la República (actual Contraloría General del Estado)¹⁵, la ley N° 1178 tuvo un largo proceso de gestación que permitió precisar su contenido cambiando la antigua concepción de la administración de los recursos del Estado boliviano, de un enfoque burocrático, hacia una concepción moderna de gerencia pública por resultados, que expresa: Un modelo de Administración para el manejo de recursos del Estado por resultados. Un Sistemas de Administración y Control Gubernamentales que se interrelacionan entre sí y con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública. Un régimen de responsabilidad de los servidores públicos, sin distinción de jerarquía, por el desempeño de sus funciones.

Según el CENCAP las finalidades de la Ley N° 1178, es para cumplir con el propósito de gerencia pública por resultados, estableciendo los siguientes aspectos: Lograr la administración eficaz y eficiente de recursos públicos para cumplir planes de desarrollo económico y social del país. Generar información oportuna y confiable de la gestión de las entidades públicas. Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones. Desarrollar la capacidad administrativa del sector público, a través de la implantación de los sistemas

¹⁵Otro de los productos relevantes de la CGE, es la capacitación que imparte a las servidoras y servidores públicos, según mandato y atribución conferida en el D.S. 23215. Entre los periodos 2002 y 2012 el CENCAP ejecutó 10.480 cursos, con 258.784 participantes en los diferentes sistemas que hacen a la Ley N° 1178, segmentando la capacitación en los diferentes niveles, esto debido a la particularidad de cada ámbito. (Plan Estratégico institucional de la Contraloría General del Estado 2013 – 2017)

de Administración y Control, permitiendo mejorar su capacidad de gestión y establecer mecanismos de control para el manejo eficaz y eficiente de los recursos públicos.

Para alcanzar las finalidades expresadas en la Ley N° 1178, el CENCAP plantea la necesidad de implementación de sus sistemas de Administración y Control Gubernamentales, a partir de su interrelación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública. De modo que los impactos en la gestión por resultados en las entidades públicas, ya sean en el ámbito nacional, departamental o municipal; se traduzcan en mayor eficacia, eficiencia, responsabilidad, transparencia y fortalecimiento de la democracia. (Sistema de Organización Administrativa para Nivel Superior, texto de consulta CENCAP - CGE. Pág. 2)

La política pública de modernización del sector público boliviano tiene en la Ley N° 1178 su principal instrumento, no solo porque a través de sus sistemas de Administración y Control Gubernamentales se dota a los funcionarios públicos de un conjunto de instrumentos de gestión para mejorar su desempeño; sino fundamentalmente, porque es un instrumento que permite gestionar las entidades públicas en función a resultados de manera que se puedan asignar y utilizar los recursos estatales con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

Es importante determinar primero el alcance de esta normativa, siendo una ley que aglutina a todas las entidades públicas sin excepción, siendo el caso de las universidades indígenas como unidades descentralizadas (Decreto supremo 29664. Art. 2). Segundo la 1178, contiene dos fines fundamentales, proporcionar instrumentos para mejorar desempeños y gestión por resultados para poder asignar recursos estatales con alta certeza de eficacia, eficiencia y transparencia. Estos fines plantean tres aspectos importantes: la planificación, manejo de recursos, y manejo de personal.

La ley 1178, está compuesta por ocho capítulos: finalidad y ámbito de aplicación, sistema de administración y control, relación con los sistemas de nacional de

planificación e inversión pública, atribuciones institucionales, responsabilidad por la función pública, del funcionamiento de la contraloría general de la república, de la jurisdicción coactiva fiscal y abrogaciones y derogaciones.

La 1178, contiene varios sistemas, señalados en varios artículos: Artículo 7, Sistema de Organización Administrativa. Artículo 8, Sistema de Presupuesto. Artículo 9, Sistema de Administración de Personal. Artículos 10, Sistema de Administración de Bienes y Servicios. Artículo 11, Sistema de Tesorería y Crédito Público. Artículo 12, señala al Sistema de Contabilidad Integrada. Sumamos a estos, el artículo 13, señala el control gubernamental, que es un control externo y el artículo 14, señala el control interno.

2.2.1.1. Normas Básicas del Sistema de Presupuesto (NB – SP)

El 1ro de diciembre del 2005 se aprueba la resolución suprema 225558, aprobando las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, en sus cuatro Títulos y treinta Artículos, de aplicación obligatoria en el sector público, cuyo texto, en Anexo adjunto, forma parte indivisible de la presente Resolución Suprema.

El sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República. Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública. (NB – SP. Art. 1)

Las Normas Básicas del sistema de presupuesto constituye disposiciones legales a leyes y técnicas que tienen por objeto la implantación de este sistema en las entidades y órganos públicos, pues son de aplicación obligatoria a todos los órganos públicos

comprendidos en el alcance de los Artículos 3° y 4° de la ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales. En armonía con esta disposición legal las entidades y órganos públicos deberán elaborar, y en su caso ajustar, el Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto, en un plazo no mayor a 180 días computables a partir de la aprobación de las presentes normas. (NB – SP. Art. 2, 3 y 4)

El incumplimiento de esta norma, será sancionada según lo establecido en el Capítulo V de la ley 1178, y los decretos supremos reglamentarios 23215, 23318-A y 26237, los principios de esta Norma, son: equilibrio sostenibilidad, universalidad, transparencia y flexibilidad. Se interrelaciona con todos los demás sistemas propuesto en la 1178. En cuanto a los niveles de organización, se encuentran el normativo consultivo, donde se define al órgano rector que es el ministerio de hacienda, siendo el viceministro de presupuesto y contaduría la unidad técnica especializada; y el ejecutivo operativo son todas las entidades y órganos públicos. En ambos casos esta norma básica plantea sus atribuciones de forma concreta y específica. (NB – SP. Art. 5 al 10)

Esta norma expresa que la implementación, funcionamiento, elaboración, ejecución y aprobación, corresponde a la máxima autoridad ejecutiva. En el título III, se define las políticas e instrumentos presupuestarios, directrices y clasificación de presupuesto, al igual que los sistemas de información. (NB – SP. Art. 11, 12 y Título III Art. 14 al 17)

En el título IV, se expone los componentes del sistema de presupuesto, resaltando la formulación de presupuestos institucionales, definiendo la estimación de recursos, la definición de la estructura programática y la programación de gastos. El sistema de ejecución presupuestaria, comprende los procesos administrativos de captación, desembolso y pago de recursos, para esto es fundamental la programación, referida a que cada institución debe realizar un cronograma de gastos en detalle y por categoría programática. Además debe contemplarse el ajuste presupuestario y la modificación del

presupuesto. Por último esta norma presenta un sistema de seguimiento de la ejecución presupuestaria y evaluación de presupuesto. (NB – SP. Art. 25 al 30).

2.2.1.2. Sistema de Programación de Operaciones (SPO).

El Sistema de Programación de Operaciones (SAP), fue aprobada por Resolución Suprema 225557, del 1 - DIC. 2005. Resolviendo en su artículo único, aprobar las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, en sus tres Títulos y veinticuatro Artículos, de aplicación obligatoria en el sector público, y cuyo texto, en Anexo adjunto, forma parte indivisible de la presente Resolución Suprema. Además abrogando la Resolución Suprema No. 216784 de 16 de agosto de 1996.

En el artículo primero señala el concepto y objeto del SPO, que es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la elaboración del Programa de Operaciones Anual (POA) según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República. Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna, para el seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstos en el POA.

El concepto y objeto de las Normas Básicas del SPO, constituyen disposiciones legales y técnicas que tienen por objeto la implantación de este Sistema en las entidades y órganos públicos. Estas Normas no son limitativas, y no excluyen a los servidores públicos del cumplimiento de las disposiciones y normas legales que regulan la gestión pública. El ámbito de aplicación es en todas las entidades y órganos públicos comprendidos en el alcance de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales. (Resolución Suprema 225557, Art. 2 y 3).

Las sanciones del incumplimiento de las Normas Básicas están contempladas en lo establecido en el Capítulo V de la ley 1178 y de los Decretos Supremos Reglamentarios 23215, 23318-A y 26237.

Los principios del SPO, son: a) Integralidad y Universalidad: El POA, de cada entidad debe contemplar todos los objetivos resultantes del cumplimiento de las competencias asignadas. b) Sostenibilidad: El POA de cada entidad debe sujetarse a las posibilidades reales de su financiamiento. c) Transparencia: El POA de cada entidad debe ser expresado en términos claros, y difundido tanto al interior de cada entidad como para conocimiento público d) Flexibilidad: POA de cada entidad, podrá ser objeto de ajustes o modificaciones. (Resolución Suprema 225557. Art. 6) El artículo 7 señala que el mismo se interrelaciona con todos los Sistemas previstos por la ley 1178, siendo ocho¹⁶.

Los Niveles de Organización son: nivel normativo y consultivo, constituido por el Ministerio de Hacienda, como Órgano Rector del Sistema; y el nivel ejecutivo y operativo, constituido por todas las entidades y órganos públicos incluidas en el ámbito de aplicación. Las atribuciones de las entidades ejecutoras son: cumplir las presentes normas, elaborar el reglamento específico del SPO, efectuar la evaluación del funcionamiento del sistema, elaborar el POA, y presentarlo al Órgano Rector y generar información de ejecución del POA, proporcionarla al Órgano Rector, cuando éste lo requiera, evaluar la ejecución del POA y proponer medidas correctivas para cumplir con los objetivos de gestión, por ultimo proponer al Órgano Rector, ajustes a las Normas Básicas. (Resolución Suprema 225557. Art. 8 y 10.)

La responsabilidad en la implementación del POA, en cada entidad y órgano público es responsabilidad de su máxima autoridad ejecutiva. La elaboración, aprobación y ejecución, es de la máxima instancia resolutoria facultada en su norma legal de creación,

¹⁶ Ley 1178. Art. 2. a) Para programar y organizar las actividades: Programación de Operaciones, Organización Administrativa y Presupuesto. b) Para ejecutar las actividades programadas: Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público y Contabilidad Integrada. c) Para controlar la gestión del Sector Público: Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

y de la máxima autoridad ejecutiva, y de todos los servidores públicos involucrados, en el ámbito de sus competencias. Además se estipula que las Unidades de Auditoría Interna de cada entidad, deben priorizar en la programación de sus operaciones, la inclusión de la auditoría de gestión que permita verificar el grado de cumplimiento del sistema. (Ibídem. Art. 11, 12 y 13)

En el Título III Componentes del Sistema de Programación de Operaciones, Capítulo I Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual, señala que, el Plan Estratégico Institucional, conceptualizado como un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano público definiendo los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y en los Planes Sectoriales de Desarrollo, en sus distintos niveles. (Ibídem. Art. 14.)

La elaboración y contenido del Programa de Operaciones Anual POA, está sujeto a los recursos que se estimen disponer para el ejercicio fiscal, a los objetivos y programas contenidos en el Plan Estratégico Institucional PEI, y a las políticas públicas definidas para cada gestión fiscal. La elaboración del POA, comprende: a) El Análisis de Situación. b) La definición de los objetivos de gestión para cada ejercicio fiscal. c) La determinación de las operaciones de funcionamiento e inversión correspondientes. d) La definición de indicadores de gestión. e) La determinación de los recursos requeridos para la ejecución de las operaciones previstas en el POA. (Ibídem. Art. 15)

En los artículos del 16 al 21 se desarrollan de manera específica, cada uno de los componentes que debe tener el POA. En los artículos 22 al 24, se indica los subsistemas de seguimiento y evaluación a la ejecución del POA.

Todo este marco normativo, indica lo importante que es la planificación, sea a largo plazo o a corto plazo, contando con sus instrumentos el PEI y el POA, que debe estar articulado a los objetivos y naturaleza de la institución, pero además debe contar con estrategias y actividades claras, y con manejo de presupuesto definido.

Por otro lado, el SPO, señala entre los puntos más relevantes en esta tesis, que el POA, debe entregarse, el órgano rector en este caso al Ministerio de Hacienda, pero además, elaborar un reglamento específico del sistema. Esto da a entender que el POA, no se puede constituir sin la existencia de un PEI, siendo que este último es la planificación a mediano o largo plazo, debiéndose articular con el programa (POA), a corto plazo.

Se resalta este punto puesto que la UNIBOL-A-“TK” no cuenta con un PEI, y solo presenta el POA, como un simple descargo para cumplir la norma. Este hecho, muestra la improvisación de actividades y el inadecuado uso de recursos del estado. Siendo imprescindible reencauzar esta situación, estableciendo lineamientos estructurales para la elaboración del PEI, siendo el objetivo de esta tesis.

2.2.1.3. Sistema de Administración de Personal (SAP)

Otro sistema a desarrollar, que se encuentra dentro de la ley 1178, son las Normas Básicas – Sistema de Administración de Personal DS – 26115. NB – SAP. La misma consta de cuatro títulos y 71 artículos. Tienen por objeto regular el SAP y la Carrera Administrativa, en el marco de la CPE, la Ley N° 1178, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes. El ámbito de aplicación y obligatorias para todas las entidades del sector público estipulados en los artículos 3° y 4° de la Ley N° 1178, Ley N° 2027 y Ley N° 2104. (D.S. 26115. Normas Básicas SAP Art. 1 y 2).

El órgano rector del sistema de administración de personal es el ministerio de Hacienda, con atribuciones básicas descritas en el artículo 20 de la ley N°. 1178 ejercidas a través

de su organismo técnico especializado, el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP). El SNAP tiene como misión promover y regular la aplicación del Estatuto del Funcionario Público, el Sistema de Administración de Personal, la carrera administrativa, el desarrollo del servidor público y el Sistema de Organización Administrativa en el marco de la reforma institucional. (Ibídem. Art. 4 y 5)

El SAP, es un conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal. sus componentes: Subsistema de Dotación de Personal, Subsistema de Evaluación del Desempeño, Subsistema de Movilidad de Personal, Subsistema de Capacitación Productiva y Subsistema de Registro. (Ibídem. Art.7 y 8.)

El SAP, se interrelaciona con todos los Sistemas regulados por la ley 1178, fundamentalmente con: a) Sistema de Programación de Operaciones. b) Sistema de Organización Administrativa. c) Sistema de Presupuesto.

El subsistema de dotación de personal indica que es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación, en concordancia con la planificación estratégica institucional PEI, la programación operativa anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos. (Ibídem. Art. 11)

Los artículos 12 al 21, señalan temas como el proceso de dotación, proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos, proceso de cuantificación de la demanda de personal, proceso de análisis de la oferta interna de personal, proceso de formulación del plan de personal, proceso de programación operativa anual individual, proceso de reclutamiento y selección de personal, proceso de inducción o integración, proceso de evaluación de confirmación e interinato.

El subsistema de evaluación del desempeño, es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado. Del artículo 22 al 26, se explica la obligatoriedad de evaluación del desempeño, los procesos de evaluación del desempeño, proceso de programación y proceso de ejecución.

Los artículo 27 al 32, corresponden al subsistema de movilidad de personal, que es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad. La movilidad se funda en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y transparencia.

Otro aspecto importante es el subsistema de capacitación productiva, que es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modificando actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano. Este subsistema se desarrolla desde el artículo 33 al 41, indicando tópicos importantes, como la necesidad de capacitación, la programación y ejecución de la capacitación, además los procesos de evaluación.

Desde el artículo 42 hasta el 47, se desarrolla el Subsistema de Registro, que es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema.

Del artículo 48 al 66, se desarrolla el título tercero, que corresponde a la carrera administrativa, explicando la naturaleza del mismo, sus objetivos, alcance y excepciones, ingreso a la carrera administrativa, procedimientos de incorporación y movilidad de los funcionarios de carrera. Finalizando la ley el título cuarto desarrolla los recursos de revocatoria.

En este capítulo se trató de sintetizar la norma básica que tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, resaltando los puntos más sobresalientes para esta tesis. Un dato importante es que la dotación de personal a la entidad, depende de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación, en concordancia con la planificación estratégica institucional PEI, la programación operativa anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos. Este dato es relevante por la gran importancia de la elaboración del PEI, como eje fundamental que se relaciona con otras estructuras o programas.

2.2.1.4. Sistema de Organización Administrativa. (SOA)

El Sistema de Organización Administrativa (SOA), establecida por R.S. No. 217055, de 20 de mayo de 1997, tiene el propósito de establecer la estructura organizacional de las entidades del sector público. En consecuencia, la organización administrativa del Estado boliviano, busca un medio para coadyuvar a la gerencia pública por resultados, ya que su implantación y funcionamiento adecuado constituyen procesos orientados a mejorar la respuesta de las entidades e instituciones estatales frente a las necesidades de la sociedad, agilizando y haciendo más transparente su gestión.

El marco de referencia para la implantación y funcionamiento del SOA en una entidad pública, está constituido por: Las disposiciones vigentes en materia de organización administrativa que regulan la estructura organizacional de las entidades públicas. El Plan Estratégico Institucional (PEI) de una entidad pública, sobre cuya base se va a generar una estructura organizacional que responda a sus directrices estratégicas institucionales.

El Programa Operativo Anual (POA) de una entidad pública, de modo que sus objetivos se constituyan en el referente para diseñar e implantar su estructura organizacional. (SOA, para Nivel Superior, texto de consulta CENCAP - CGE)

La normativa a seguir para la implantación y funcionamiento del SOA en las entidades públicas, está dada por La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, constituyéndose en el “paraguas normativo” ya que regula la implantación de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, el Programa de Operaciones Anual POA, el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE – SOA) elaborado en el marco de las Normas Básicas del SOA por cada entidad pública, la misma que es compatibilizada por el Órgano Rector y aprobada mediante disposición legal interna.

El SOA, se define como el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del PEI y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas contribuyendo al logro de sus objetivos. Estableciendo reglas o pautas de organización administrativa que las entidades y los funcionarios públicos deben observar a momento de analizar, diseñar y/o rediseñar e implantar su estructura organizacional, de manera que ésta contribuya al logro de sus objetivos estratégicos y operativos. (SOA, para Nivel Superior, texto de consulta CENCAP - CGE)

La Resolución Suprema No. 217055, tiene por objetivo; optimizar la estructura organizacional de las entidades públicas para prestar servicios de calidad a los usuarios internos y externos, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Los principios de las NB – SOA, son cuatro: Primero, estructura técnica; establece que la estructura organizacional de las entidades públicas que se definirán en función de su

PEI y POA. Segundo, flexibilidad; determina que la estructura organizacional de una entidad pública tiene que adecuarse a los cambios internos y externos en los cuáles se desenvuelve. Tercero, formalización; establece que todas los productos del SOA, el Manual de Procesos y el Manual de Organización y Funciones, tienen que ser puestos por escrito y aprobados mediante resolución interna para que tengan validez. Cuarto, servicio a los usuarios; señala que la estructura organizacional de una entidad pública tiene que estar orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos, a partir de una estructura ágil. (R.S. No. 217055. Art. 6)

La interrelación del SOA con otros sistemas de la Ley N° 1178 de manera directa, son con los sistemas de Programación de Operaciones, Sistema de Administración de Personal y el Sistema de Control Gubernamental, además del Sistema de Presupuestos. Si bien el SOA debe responder, al PEI y al POA de una entidad pública, su implantación y funcionamiento está supeditada a los sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, quienes definirán las estrategias gubernamentales que serán ejecutadas mediante los sistemas de Administración y Control Gubernamentales. (Ley N° 1178 de Art. 17)

El SOA comprende tres procesos: Análisis Organizacional, Diseño Organizacional, e Implantación del Diseño Organizacional. El Análisis Organizacional, Es el proceso mediante el cual se evalúa si la estructura organizacional de una entidad pública ha contribuido de manera eficaz y eficiente al logro de sus objetivos institucionales. Comprende el tipo de análisis retrospectivo, Análisis Prospectivo y Análisis Coyuntural, además incluye los Resultados del Análisis Organizacional.

El diseño organizacional es el medio a través del cual se define o ajusta la estructura de la entidad, sobre la base de los resultados del análisis. El propósito del diseño, es contar con una estructura organizacional que permita el logro de los objetivos institucionales y operativos de una entidad pública, en forma eficaz y eficiente.

La implantación del diseño, es el proceso mediante el cual se implanta la estructura organizacional, de modo que ésta se ajuste al Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones Anual de una entidad pública. Para su implementación debe ser aprobado el diseño organizacional y formalizado a través de la aprobación del Manual de Organización y Funciones, y del Manual de Procesos se procede a la elaboración de un plan de implantación que tiene que ser aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Los componentes que debe tener el plan de implementación del diseño organizacional son: objetivos, estrategias de implantación, cronograma de actividades, recursos humanos, materiales y financieros, responsables de la implantación, y programas de orientación y difusión. Las etapas de implementación son: difusión del reglamento específico y los manuales de organización y funciones; orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados en el cambio; y aplicación del plan de implantación.

Por otro lado, el SOA, también presenta responsabilidad por la Función Pública, que surgen a raíz del incumplimiento de los deberes de todo servidor público de desempeñar sus funciones con eficacia, eficiencia, economía, transparencia y licitud. Los tipos de responsabilidad por la función pública contempla en la ley 1178 pueden ser: Administrativa, Ejecutiva, Civil y Penal.

2.2.1.5. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

El decreto supremo 0181, define al SABS que contiene 236 artículos y un anexo. Se puede mencionar que es una norma específica en todos los ámbitos que corresponde al manejo, uso y adquisición de bienes y servicios.

Este sistema es un conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la ley N° 1178. Compuesta por el subsistema de contratación de bienes y servicios, subsistema de

manejo de bienes y subsistema de disposición de bienes. Sus objetivos son establecer los principios, normas y condiciones que regulan los procesos de administración de bienes y servicios y las obligaciones y derechos que derivan de éstos; establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno, relativos a la administración de bienes y servicios. Sus principios son solidaridad, participación, control social, buena fe, economía, eficacia, eficiencia, equidad libre participación, y responsabilidad. (D.S. 0181. Art. 1, 2 y 3)

La aplicación es obligatoria para todas las entidades públicas señaladas en los Artículos 3 y 4 de la ley N ° 1178. Los niveles de organización del sistema son nivel normativo, compuesto por el órgano rector El Ministerio de Economía y Finanzas Pública, y el nivel ejecutivo operativo, comprendido por todas las entidades públicas. Definiendo sus atribuciones y funciones de cada nivel. Siendo que el nivel ejecutivo está en la obligatoriedad de elaborar, aplicar, definir y aprobar reglamentos específicos por medio de la máxima autoridad de la institución. (Ibídem. Art.9 al 11)

El subsistema de contratación de bienes y servicios, contempla las modalidades de contratación, plazos términos y horarios, precio referencial, convenios, anticipos, tipos de garantías, y todos los procesos de contratación de manera específica, referida a los métodos de selección, adjudicación rechazo, errores, declaratorias desiertas, suspensión y cancelación. (Ibídem. Art. 12 al 28)

Esta norma además estipula los participantes del proceso de contratación de manera específica, y las publicaciones de adjudicación. (Ibídem. Art. 15 al 47)

Un aspecto importante es lo estipulado en la sección dos del título I, apoyo nacional a la producción y empleo, especifica modalidades de licitación y de contratación por desastres y emergencias, tipos de contratación y regímenes de impugnación si se diera el caso.

En el título II, subsistema de manejo de bienes, se refiere a elementos jurídicos, técnicos y administrativos que regulan el manejo de bienes de propiedad de la entidad y los que se encuentran bajo su cuidado, además de los alcances, excepciones, componentes, responsabilidades y controles administrativos. Otros componentes son la administración de almacenes, activos fijos y muebles e inmuebles. (Ibídem. Art. 112 al 170.)

Por último el Subsistema de Disposición de Bienes, es el conjunto interrelacionado de principios, elementos jurídicos, técnicos y administrativos, relativos a la toma de decisiones sobre el destino de los bienes de uso de propiedad de la entidad. Expone alcances, definiciones, excepciones, tipos modalidades, funciones, conveniencias, y procedimientos específicos.

El conjunto de esta norma es muy clara y precisa en relación a los tres componentes fundamentales que operativizan esta norma aplicable a todas las instituciones públicas, incluidas las descentralizadas como la UNIBOL –A-“TK”.

2.2.1.6. Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN)

Las Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación, se dictaminó mediante Resolución Suprema Nro. 216779, del 21 de julio de 1996. Esta norma contempla 67 artículos, repartidos en 5 títulos. El SISPLAN es un conjunto de procesos que se expresa en normas y procedimientos de cumplimiento general, de orden político, técnico y administrativo, que establece la forma y los mecanismos de participación de los niveles nacional, departamental y municipal en la racionalización de la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos y en la definición de políticas de desarrollo.

Las NB – SISPLAN, contempla: a) La definición de la visión de largo plazo que se concretiza en los planes de desarrollo de cada nivel del SISPLAN. b) La programación de mediano y largo plazo que orienta recursos y asigna tareas para el cumplimiento de los objetivos de la visión de largo plazo. c) La reglamentación de las normas y

procedimientos para la definición de la visión de largo plazo y para la programación de mediano y largo plazo. (R.S. 216779. Art. 2)

La programación de mediano y largo plazo, implica la operacionalización de los planes y se expresa en la determinación de las acciones, en el cálculo de recursos financieros y no financieros y en el establecimiento de las metas en el largo plazo. La programación de mediano y largo plazo establece los lineamientos para el uso de medios y el desarrollo de proyectos y actividades en el corto plazo. (Ibídem. Art. 4)

Para el funcionamiento del SISPLAN, se establece como principios la integralidad, la subsidiariedad, la participación social, la equidad y la eficiencia. La obligatoriedad de aplicación para todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3 y 4 de la Ley 1178, bajo la responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de todos los servidores públicos. La aplicación de los procesos de planificación, incluyendo a todas las entidades públicas, para asignar recursos dentro de su jurisdicción y competencia, debiendo elaborar, ejecutar y evaluar sus planes, políticas y programas de acuerdo a las normas que emanen del Órgano Rector del SISPLAN. (Ibídem. Art. 10, 11 y 12)

Los niveles en el que opera el SISPLAN, que son nacional, departamental y municipal. (Ibídem. Art. 15). El nivel nacional está constituido por las siguientes instancias: a) El Consejo de Ministros. b) El Consejo de Desarrollo Nacional (CODENA) c) El Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente como Órgano - Rector del Sistema Nacional de Planificación, que actúa a través de la - Secretaría Nacional de Planificación. d) Los Ministerios de Desarrollo, sus instancias de coordinación interna y sus Secretarías Nacionales. e) Los Ministerios, Secretarías Nacionales y las entidades descentralizadas del nivel nacional.

El nivel departamental está constituido por: a) El Gobernador. b) El Consejo Departamental. c) La Unidad Técnica de Planificación Departamental. El nivel municipal está constituido por las siguientes instancias: a) El Gobierno Municipal, integrado por el Consejo Municipal y el Honorable Alcalde Municipal. b) El Comité de

vigilancia. c) Las Comunidades Campesinas, las Comunidades y Pueblos Indígenas y las Juntas Vecinales. d) Las instancias públicas del nivel nacional con presencia en los municipios.

El Órgano Rector del SISPLAN y la instancia normativa del mismo, es el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, ejerciendo sus funciones de instancia normativa a través de la Secretaría Nacional de Planificación. En el artículo 30, se delega a los ministerios, a través de sus instancias de planificación y las secretarías nacionales, como instancias ejecutivas y operativas del SISPLAN. El Art. 41, indica que es competencia privativa del nivel nacional, la definición de las políticas nacionales expresadas en el Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República, hoy llamado Plan Nacional de Desarrollo, y los planes nacionales, que se constituyen en instrumentos para la planificación departamental y municipal, y los ministerios y entidades descentralizadas.

2.2.2. Marco legal institucional normativo de las universidades indígenas.

A partir de la década de los 90, se ha experimentado importantes cambios. Algunos gobiernos, presionados por los movimientos indígenas, han impulsado la creación de Universidades Indígenas. Se produce, pues, un cambio sustancial en la política educativa del país: el tener en cuenta en el propio proceso educativo, la verdadera realidad social. Un intento novedoso en educación, al caminar las necesidades educativas con la realidad social del momento. Si bien siempre se pretende este objetivo, en muchísimas ocasiones, va muy por detrás de la realidad social. (Ampuero 2009: pág. 3)

En 2007, con el proceso de transformación educativa, se establecen una educación descolonizadora, liberadora, revolucionaria y transformadora, que valoriza y legitima los saberes, conocimientos y valores de los pueblos originarios y urbano populares. Educación comunitaria, democrática, participativa y de consensos, para un proceso de transformación humana de convivencia con pertinencia y pertenencia. Educación

intracultural, intercultural y plurilingüe, que potencia los saberes, conocimientos y la lengua propias de las naciones indígenas originarias, promoviendo la interrelación y convivencia en igualdad de oportunidades. Educación productiva y territorial, orientada al trabajo creador y al desarrollo sostenible de conservación, manejo y defensa de todos los recursos naturales. Educación científica, técnica, tecnológica y artística, que desarrolla procesos integrales en la investigación, vinculados a la comunidad, la producción y la identidad cultural, respondiendo a las necesidades y vocaciones locales. (Programa de gobierno MAS – IPSP 2010 – 2015)

En esta perspectiva, se plantea una educación con compromiso social, de rescate de los saberes de los pueblos originarios, educación descolonizadora, productiva y comunitaria para el fortalecimiento de la cultura, promoviendo una educación libre y liberadora bajo los principios de la intra e interculturalidad como fundamentos de la descolonización.

2.2.2.1. Constitución Política del Estado. (CPE)

La nueva CPE, compatibilizada en el Honorable Congreso Nacional, octubre de 2008, y aprobada mediante referéndum el 25 de enero de 2009, resalta la condición plurinacional, comunitario, descolonizadora y destaca el carácter intercultural de Bolivia, indicando que se constituye en un estado unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país.¹⁷

El concepto plurinacional, implica el reconocimiento a los sectores indígenas originarios, no como grupos étnicos, sino que implica el reconocimiento de los mismos como naciones indígenas originarias, reconociendo sus facultades organizacionales y

¹⁷República de Bolivia. Nueva Constitución Política del Estado. Texto Final compatibilizado. Versión Oficial aprobada por la Asamblea Constituyente – 2007 y compatibilizada en el Honorable Congreso Nacional, octubre de 2008. Art. 1°

culturales. En este sentido el país es considerado autónomo, a nivel departamental, municipal, regional e indígena.

Respecto a la educación la CPE reconoce que la educación es unitaria, fiscal, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad. La educación será intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo. El sistema educativo se fundamentará en una educación abierta, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria. El Estado garantizará la educación vocacional y la enseñanza técnica humanística, para hombres y mujeres, en todo el sistema educativo, relacionada con la vida, el trabajo y el desarrollo productivo. (CPE. Art. 78)

Entre los objetivos de la educación se menciona la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida, orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva, a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Además que la educación contribuirá al fortalecimiento de la unidad e identidad de todas y todos como parte del Estado Plurinacional, así como la identidad y desarrollo cultural de los miembros de cada nación o pueblo indígena originario campesino, y al entendimiento y enriquecimiento intercultural. (CPE. Art. 80)

La CPE, estipula que la diversidad cultural constituye la base esencial del Estado Plurinacional Comunitario, donde la interculturalidad es el instrumento para la cohesión y la convivencia armónica y equilibrada de todos los pueblos y naciones, expresándose respeto a las diferencias, pero en igualdad de condiciones.

Un aspecto importante es que se reconoce y se pone énfasis respecto a los conocimientos de los pueblos indígenas originario, rescatando los modelos de saberes y valores

comunitarios expresados en los contenidos curriculares y la dialéctica pedagógica en el proceso enseñanza aprendizaje.

La educación se constituye como una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla. El Estado tiene tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y la especial, así como la educación superior de formación profesional. (CPE. Art. 81)

Todos los aspectos, propician las condiciones para implementar un nuevo modelo educativo, con participación activa y decisiva de los pueblos indígenas originarios y sectores vulnerados y vulnerables de la sociedad. Este nuevo enfoque educativo, se plasmó, antes de la promulgación de la ley 070, con la creación de las universidades indígenas basados en los principios antes mencionados, mediante decreto 29664 de 2 de agosto del 2008.

2.2.2.2. Decreto de creación de las Universidades Indígenas 29664.

En el marco de la CPE se ha aprobado el DS 29664 en agosto de 2008, mismo que dispone la creación de la Universidad Indígena Boliviana (UNIBOL). Considerando que este sistema de Universidades, reconoce las diversas identidades indígenas que han construido y preservado complejos conocimientos científicos, saberes y tecnologías orientados por criterios comunitarios y bajo principios de complementariedad, trabajo cooperativo, responsabilidad individual y colectiva, y equilibrio con la naturaleza. (D. S. 29664)

La lucha por una educación inclusiva, basados en los saberes ancestrales y practica de los mismos ha conducido a la lucha de los pueblos indígenas para el restablecimiento de una educación indígena y anticolonial. Desde el establecimiento de la primera escuela indigenal Warisata, bajo los principios filosóficos, productivos y organizativos de la sociedad aymara, pasando por la Revolución de 1952, bajo el enfoque de una educación

mono – cultural y castellanizadora bajo la filosofía occidental, considerando de este Decreto Supremo concluyen que la revolución democrática y cultural reivindica las demandas de justicia y equidad de los pueblos indígenas de crear universidades indígenas como pilar fundamental de la política de descolonización y fortalecimiento de la identidad cultural.

Bajo estos argumentos se crea tres Universidades Indígenas, que responde a tres espacios geográficos, Altiplano, Valles y Amazonia, Las UNIBOL Aymara “Tupak Katari”, con sede en la localidad de Warisata, Provincia Omasuyos del Departamento de La Paz. Quechua “Casimiro Huanca”, con sede en la provincia Carrasco del Departamento de Cochabamba. Guaraní y Pueblos de Tierras Bajas, “Apiaguaiki Tüpa”, con sede en la Comunidad Kuruyuki, Provincia Luis Calvo del Departamento de Chuquisaca. (D. S. 29664 Art. 2)

Todas las actividades se van desarrollando en sujeción al Estatuto y su Reglamentación, en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, la ley 1257 que ratifica el Convenio 169 de la OIT; La Declaración de los Derechos de los Pueblos Indígenas de la ONU del 13 de septiembre del 2008 elevado al rango de ley N° 3760 del 7 de noviembre del 2008 y otras disposiciones vigentes. (UNIBOL. Estatuto Orgánico, Título I, Capítulo Único Disposiciones Generales)

La fuente de financiamiento de estas unidades académicas, se basa en la ley N° 3058 de 17 de mayo de 2005, de Hidrocarburos, establece a los Pueblos Indígenas como uno de los beneficiarios del Impuesto Directo a los Hidrocarburos. Estos recursos pueden ser destinados a los sectores de educación y desarrollo productivo.

Con estas disposiciones según el decreto supremo 29664 del 2 de agosto de 2008, en los Art. 3 al 5, presentan los fundamentos filosóficos, políticos, principios, finalidad y características, que rigen estas entidades de educación superior, en este sentido se presente el siguiente cuadro:

Cuadro II-4: Fundamentos, bases, principios y finalidad de las Universidades Indígenas.

Fundamentos filosóficos – político	Bases educativas
a) Descolonización, intraculturalidad e interculturalidad. b) Educación Productiva, comunitaria y familiar. c) Democracia Comunitaria. d) Modelo Productivo Comunitario. e) Integración Universitaria, Sociedad y Estado	a) Fortalecimiento de la cultura a través del idioma nativo. b) Vinculación con el mundo. c) Conocimiento pertinente. d) Fomento a la productividad. e) Respeto a la Diversidad. f) Enseñanza de la condición humana. g) Transferencia del conocimiento. h) Educación Libre y liberadora. i) Transparencia. j) Excelencia académica. k) Mejoramiento continuo.
Principios	Finalidad
a) Preservación de la vida b) Convivencia armónica y pacífica c) Generación de conocimiento para vivir bien d) Práctica de la tolerancia e) Amor a la Verdad f) Defensa de la Paz como criterio de convivencia intercultural.	a) Transformar el carácter colonial del Estado y de la Educación Superior con la formación de recursos humanos con sentido comunitario, productivo e identidad cultural. b) Articular la educación superior con las necesidades regionales de desarrollo y la participación de las comunidades organizadas en la región.

Fuente: Elaboración propia, en base al DS. 29664. Art. 3, 4 y 5

De acuerdo al Decreto Supremo N° 29664, que da lugar a la creación de las UNIBOL, las características y áreas de formación son las siguientes: (D.S. 29664, Art 6)

- a) Son gratuitas con base en rendimientos
- b) Funcionan preferentemente bajo régimen de internado
- c) Formación orientada a la producción
- d) Integran la teoría y la práctica
- e) Trilingües
- f) Realizan actividades productivas
- g) Están sujetas a evaluaciones permanentes e individualizada
- h) Incubadoras de empresas comunitarias y familiares.

Cuadro II-5: Áreas de formación

ÁREAS DE FORMACIÓN		
Aymara	Quechua	Guarani
Agronomía Altiplánica	Agronomía Tropical	Hidrocarburos
Industria de Alimentos	Industria de Alimentos	Forestal
Industria Textil	Forestal	Piscicultura
Veterinaria y Zootecnia	Piscicultura	Veterinaria y Zootecnia

Fuente: Elaboración propia en base al DS. 29664. Art. 7

El Art. 7, también señala que las carreras a ser creadas deberán contar necesariamente con Resolución del Ministerio de Educación y deberán estar orientadas al ámbito productivo de la región y responder a los fundamentos filosóficos políticos del Decreto de creación. Por otro lado en los planes curriculares se debe contar con materias transversales como Ciencias Sociales, Historia, Economía y Medio Ambiente, conforme con los principios culturales de las naciones y pueblos indígenas, para del desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente y la armonía con la naturaleza.

Con relación al desarrollo académico, debe cumplir normas emitidas por el Ministerio de Educación, bajo los fundamentos filosóficos – políticos establecidos, y demás regulaciones de estructura y diseño curricular, bajo el presente decreto supremo. Los niveles de formación de las UNIBOL son las siguientes: Nivel Técnico Superior, Nivel Licenciatura y Nivel Maestría. Además se establece la enseñanza en el idioma originario de cada UNIBOL aymara, quechua o guaraní, con aprendizaje del español y una lengua extranjera. También se señala que para la titulación debe de elaborarse un emprendimiento productivo. (D.S. 29664, Parágrafo II y III del Art 8)

Por principios de inclusión y participación plena de la comunidad educativa, las autoridades y las instancias del órgano de gobierno de las UNIBOL, son diferentes a las demás instituciones académicas de Bolivia, puesto que intervienen las organizaciones indígenas originarios campesinos, en este sentido las autoridades y órgano de gobierno de las UNIBOL, son: Junta Comunitaria, Junta Universitaria, Rector (de cada UNIBOL) y Directores de carrera (de cada UNIBOL) (Ibídem. Art 9)

Junta Comunitaria, compuesto por: Rector y directores de carrera; Un representante de los docentes por carrera; Representante del Ministerio de Educación; Un representante de los estudiantes por cada carrera; Representantes de las autoridades sindicales y originarias de cada región; y Representantes de las instituciones productivas presentes en la región. La Junta Comunitaria establece los lineamientos de planificación y evalúa su cumplimiento, de acuerdo a la demanda social y las características productivas de la

región. No interviene en la administración ni en la planificación académica de la universidad.

Junta Universitaria, integrado por el Rector respectivo, Vicerrector, Directores, un representante de los docentes, un representante de los estudiantes de la UNIBOL, los mismos se encargan de desarrollar y ejecutar el plan educativo universitario, aprueba el presupuesto institucional anual y otras establecidas en reglamentación específica. En cuanto sus funciones son establecer los lineamientos de planificación y evalúa su cumplimiento, de acuerdo con la demanda social y las características productivas de la región. No interviene en la administración ni en la planificación académica de la universidad. Así también es necesario hacer notar que los miembros de la Junta Comunitaria y la Junta Universitaria son de carácter honorífico y no gozan de remuneración ni beneficio colateral alguno.

La selección de autoridades está en estrecha relación con usos y costumbres debiendo tener el carácter de servicio con alto grado de compromiso. El Rector y los Directores de Carrera ejercerán sus funciones de forma rotativa y por turno obligatorio por un período de tres (3) años, conforme a la antigüedad de contratación, titulación y otros indicadores a ser definidos mediante reglamentación específica.(Ibídem. Art. 10)

El personal docente obligatoriamente debe tener dominio de lectura, habla y escritura del idioma que caracteriza a cada universidad. (Ibídem. Art. 11) Si no lo tuviese pero el docente demuestra compromiso, dedicación, esfuerzo, sentido de pertenencia y otros atributos aptos para el cargo, la UNIBOL debe de impartir capacitación al personal docente para el manejo adecuado del idioma originario según el Art. 5 de Reglamento Docente. La contratación docente depende de otros factores marcos como lo estipulado en el Art. Nro. 14 de la Constitución Política del Estado.

Por otro lado se realizara evaluaciones periódicas al personal docente que necesariamente deberán tomar en cuenta los Fundamentos filosófico – políticos

establecidos en el presente Decreto Supremo, así como el conocimiento técnico, investigación, desempeño pedagógico y didáctico en la materia o módulo que regente el docente.

Para la admisión de los estudiantes a las UNIBOL, se establece como requisito indispensable contar con el título de bachiller y conocer satisfactoriamente el idioma nativo que caracteriza a cada una de ellas. Además se exige a los estudiantes admitidos a cualquiera de los programas una dedicación exclusiva y alto rendimiento académico. El ingreso de estudiantes estará regulado a través de un curso preparatorio y las respectivas pruebas de admisión, cuya característica será profundizar los conocimientos de lectura, escritura y comprensión del idioma nativo y fortalecer los conocimientos técnico – operativos de las carreras definidas según las áreas. (Ibídem, Art 13)

En cuanto a los diplomas académicos a nivel Técnico Superior, Licenciatura y Maestría, serán extendidos por cada una de las UNIBOL, pero los Títulos Profesionales a nivel nacional serán otorgados por el Ministerio de Educación. (ley N° 070, Art. 60)

Para generar integración entre estado, universidad y comunidad, el Estado a través de instancias del Poder Ejecutivo, apoyará a los titulados de los diferentes niveles, con la concesión de créditos productivos para emprendimientos destinados a implementar una economía comunitaria y familiar, de productores directos, o incorporación como fuerza laboral en empresas públicas, del país. (D.S. 29664, Art 14)

La normativa universitaria consta de: estatuto orgánico de la universidad, reglamento interno, régimen docente, régimen estudiantil, reglamento de admisión, régimen de internado, régimen administrativo – financiero, régimen de investigación e interacción social, régimen de posgrado, régimen de evaluación, régimen de remuneración, reglamento de los sistemas dispuestos en la ley 1178 de 20 de julio de 1990 de admisión y control gubernamentales, reglamento de graduación y otros pertinentes. Tales

reglamentos deberían estar elaborados en 120 días después de la promulgación del decreto y aprobadas mediante resolución ministerial. (Ibídem. Art. 16.)

La UNIBOL, se financiaran a través del 15% de los recursos anuales provenientes del Fondo de Desarrollo de Pueblos Indígenas y Originarios y Comunidades Campesinas, siendo los representantes de las organizaciones los que definen anualmente la distribución de los recursos. Otras formas de financiamiento son los recursos específicos y recursos de financiamiento externo.

2.2.2.3. Ley de Educación “Aveliño Siñani – Elizardo Pérez”, 070.

El 20 de diciembre del 2010, se promulga la Ley de Educación “Aveliño Siñani – Elizardo Pérez” 070. Los fundamentos de esta nueva ley son: descolonizadora, liberadora, antiimperialista, revolucionaria, comunitaria, democrática, universal, única, plural, laica, pluralista, inclusiva, intracultural e intercultural, productiva, territorial, científica, técnica, tecnológica, y en la vida y para la vida. Los fines son: contribuir a la consolidación de la educación, formar equitativamente a mujeres y hombres, universalizar los saberes, fortalecer el desarrollo de intracultural e intercultural y el plurilingüismo, contribuir a la convivencia armónica, promover una sociedad despatriarcalizada, garantizar la participación plena de todos, promover la solidaridad, reciprocidad e integración, fortalecer la integralidad territorial y soberanía del estado, e impulsar la investigación científica, técnica tecnológica. (ley 070, Art. 3 y 4.)

Los objetivos de la ley señalan un desarrollo integral, de formación científica, técnica, tecnológica y productiva, fortaleciendo la unidad e identidad de todos. Promover la unidad del estado plurinacional, consolidando el sistema educativo y contribuir al fortalecimiento de la seguridad, defensa y desarrollo del estado plurinacional. Formar mujeres y hombres con identidad, cultivar el civismo y el dialogo intercultural. Garantizar el acceso a la educación permanente, formar una conciencia productiva, desarrollando políticas de formación continua y accesibilidad a la educación de personas con discapacidad física y mental. Desarrollar programas educativos regionales,

programas de alfabetización, educación cívica, humanística, cultural, artística y deportiva, promoviendo la educación científica, y garantizando la educación permanente. (Ibídem. Art. 5)

Esta nueva ley de educación tiene la siguiente estructura: Título I, marco filosófico y político de la educación en Bolivia. Título II, Sistema Educativo Plurinacional. Título III, Organización curricular y administración y gestión del sistema educativo plurinacional. Título IV, Disposiciones transitorias y finales. El Título II Sistema Educativo Plurinacional, se divide en tres subsistemas: Subsistema de Educación Regular, Subsistema de Educación Alternativa y Especial, y Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional.

Educación Superior de Formación Profesional, es el espacio educativo de recuperación, generación y recreación de conocimientos y saberes, expresada en el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la investigación y la innovación, que responde a las necesidades y demandas sociales, económicas, productivas y culturales de la sociedad y del Estado Plurinacional. Este subsistema está estructurado por: Formación de Maestras y Maestros, Formación Técnica y Tecnológica, Formación Artística, y Formación Universitaria. (Ibídem. Art.28 y 30)

La Formación Universitaria es el espacio educativo de desarrollo de la investigación científica-tecnológica de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbito de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país expresado en sus dimensiones política, económica y sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional. (Ibídem. Art. 52)

Las Universidades reconocidas por el Estado Plurinacional de Bolivia son: Universidades Públicas Autónomas, Universidades Privadas, Universidades Indígenas y Universidades de Régimen Especial. (Ibídem. Art. 55)

Las Universidades Indígenas, son: instituciones académicas científicas de carácter público, articuladas a la territorialidad y organización de las naciones y pueblos indígena originario campesino, que forman profesional e investigación, generan ciencia, tecnología e innovación a nivel de pre grado y post grado. Desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesino. La instancia de definición de políticas institucionales, en las Universidades Indígenas, son las Juntas Comunitarias, su funcionamiento será reglamentada por el Ministerio de Educación. Están autorizadas para emitir Diplomas Académicos, los títulos profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación. (Ibídem. Art. 60)

Todo este marco de normas y leyes nos da entender la legalidad que tiene el nuevo enfoque educativo, el cual tiene que reflejarse en todos los ámbitos, desde los aspectos administrativos, hasta el desarrollo académico.

2.3. Definición conceptual del “Vivir Bien”

El “vivir bien” es un concepto dinámico, que se evidencia en las relaciones sociales, o las relaciones con el entorno, propicia un ámbito de armonía, igualdad y cooperación mutua entre toda la comunidad. El concepto del vivir bien, se contrapone a la concepción individualista, egocéntrica, concentrada primero en el beneficio personal y luego, pensar en el resto, pero siempre pensando en lo que uno puede obtener o ganar.

El sistema capitalista como principio del pensamiento occidental, más allá de ser un sistema económico conlleva un sentido sociopolítico cultural, que enfatiza el individualismo, y la superación en desmedro de los demás, la superación gracias al resto, que va en beneficio de los demás. En respuesta a este sistema surgen alternativas, como la cultura de la paz, o la cultura de la vida, que responden al paradigma comunitario, que se construye no solo desde la estructura social, sino constituida por toda forma de vida, que se interrelacionan para un beneficio mutuo, en igualdad y armonía.

El concepto del vivir bien es pluridimensional y holista, pues es compleja y abarca un sinnúmero de significados, como es el caso del ámbito educativo, principio fundamental para comenzar a irradiar esta alternativa de vida.

El término “Vivir Bien”, tiene sus orígenes en las cultura indígenas originarias. En nuestro contexto desde la cultura aymara se traduce como “Suma qamaña”, desde los Quechuas “Sumak kawsay”. Desde la cosmovisión de los pueblos indígenas originarios, lo primero es la vida en relaciones de equilibrio y armonía, por lo que “qamaña” se aplica a “quien sabe vivir”, por lo que “Suma qamaña” es vivir bien. Etimológicamente hablando desde la lengua aymara, se diría: suma: plenitud, sublime, excelente, magnifico o hermoso; qamaña: vivir, convivir, estar siendo. En quechua sería: Sumak: plenitud, sublime, excelente, magnifico, hermoso o superior; Kawsay: vida o ser estando. (Huanacuni: 2010)

Por lo tanto el Suma qamaña o Sumak kawsay, es el proceso de la vida en plenitud, en equilibrio material y espiritual, en armonía y en equilibrio interno y externo de una comunidad. Para alcanzar el Suma qamaña o Sumak kawsay, implica primero saber vivir y luego convivir. Saber vivir implica estar en armonía con uno mismo y luego relacionarse o convivir con todas las formas de existencia. (Huanacuni: 2010)

Se ha debelado a través del tiempo, la historia popular con base etnográfica y fenomenológica, descubriendo grandes verdades. Partiendo desde el proceso de colonización americana, que generó etnocidio y genocidio, que continuó incluso en los periodos republicanos, excluyendo, segregando y discriminando a los sectores indígenas originarios, basándose en el componente racial, como instrumento eficaz de dominación y subyugación de las poblaciones de América.

Estos acontecimientos que se dieron durante más de 500 años, dejaron profundas huellas material e inmaterialmente. Material por los saqueos de nuestras riquezas, explotación de nuestras tierras, y gran humillación, matanza y muerte de poblaciones indígenas, sin olvidar la servidumbre y explotación que sufrieron.

Inmaterial, referido al daño y trauma psicológico, que se expresó en la mentira, la traición, el egoísmo y la dominación, no solo entre criollos y mestizos, frente a indígenas, sino entre los mismos indígenas, que se mataron y se traicionaron. Tales aspectos todavía son evidentes en las comunidades, o el excesivo consumo de alcohol, el machismo y la sumisión cuando las circunstancias son adversas y el autoritarismo cuando se tiene el poder.

El paradigma occidental se contrapone a nuestra cosmovisión e identidad. El paradigma occidental, propone dos formas de formas de convivencia expresadas en formas de gobernabilidad, el capitalismo y el comunismo, siendo ambas ajenas a nuestra realidad. El primero es individualismo extremo, depredador y consumista. El segundo es el comunismo o socialismo, donde el bienestar del ser humano es lo más importante, sin tomar en cuenta a las otras formas de existencia.

Ambos paradigmas entienden el desarrollo como progreso, en desmedro de la naturaleza y otras formas de organización, bajo el concepto de desarrollismo, civilización, progreso y modernismo. Un concepto que se maneja es el vivir mejor, no el vivir bien, el vivir mejor engloba los paradigmas occidentales.

Por todas estas razones concluimos que Vivir Bien, desde los pueblos aymara y quechua parte de su cosmovisión, donde toda forma de existencia tiene la categoría de igual, todos existimos en una relación complementaria, todo vive y todo es importante. La madre tierra tiene ciclos, épocas de siembra y cosecha, época de descanso, de remover, y de fertilizar. El cosmos tiene ciclos día y noche, así también la historia, las épocas y toda actividad. (Huanacuni: 2010. Pág. 37)

En el vivir bien nos desenvolvemos en armonía con todos y todo, en una convivencia donde todos nos preocupamos por todos y todo lo que nos rodea, donde lo más importante es la naturaleza y el ser humano y no el dinero, lo más importante es la vida en armonía con todo lo que nos rodea.

El concepto de vivir bien es muy amplio, muy filosófico, muy ideal, incluso muy utópico, por lo cual es menester realizarnos muchas reflexiones, comprendiendo primero como plasmar esta teoría en realidad, como aterrizar estos aspectos filosóficos, como trabajar para convertirlos en hechos concretos o que metodologías y estrategias debemos seguir. Una estrategia es la educación y las normas y leyes, existiendo otras como el punto de vista social, cultural, político, etc., pero en esta tesis nos centraremos en los dos primeros.

2.3.1. El Vivir Bien en relación al Estado plurinacional.

Para determinar la relación del “Vivir Bien”, en relación a las leyes y normas que componen el estado Boliviano, debemos comprender enunciados internacionales, como el convenio 169 de la OIT, y la declaración de las Naciones Unidas.

El convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre los pueblos indígenas y tribales en países independientes, se redactó y aprobó, el 7 de julio de 1989, en su septuagésima sexta reunión convocada en Ginebra. Este convenio tiene 7 partes y 44 artículos. En su desarrollo reconoce las aspiraciones de los pueblos indígenas y tribales, por asumir el control de sus propias instituciones y sus formas de vida, al igual que su desarrollo económico, fortaleciendo su lengua, identidad y religión dentro del marco jurídico del estado en el que viven. (Convenio de la OIT 169. 1989)

La declaración de las Naciones Unidas, el 7 de septiembre de 2007, aprobó una declaración sobre los derechos de los pueblos indígenas, la que afirma que los pueblos indígenas originarios son iguales a los demás pueblos reconociendo sus diferencias. También afirma que todos los pueblos contribuyen a la diversidad y riqueza de las civilizaciones y culturas, consideradas patrimonio común de la humanidad.

Más adelante esta declaración, sustenta que toda doctrina política y prácticas sociales que se basan en la superioridad, o propugnan diferencias raciales, nacionales, religiosas, étnicas o culturales de superioridad, son racistas, científicamente falsas, jurídicamente

invalidas, normalmente condenables y socialmente injustas. Además se ratifica que los pueblos indígenas sufrieron injusticias históricas, debido a los procesos de colonización, enajenación de sus tierras y recursos. Se enfatiza la necesidad de respetar los derechos de los pueblos indígenas respecto a la concepción de su forma de vida. Por estas razones las Naciones Unidas, desempeñan un papel importante, continuo de promoción y protección de los derechos de los pueblos indígenas. (Huanacuni: 2010. Pág. 18)

Los pueblos indígenas originarios del continente coadyuvan a los procesos de cambio de diseño para nuevos estados, para que reconozcan la diversidad cultural y promuevan la convivencia armónica entre todos los seres de la naturaleza. El reconocimiento de las organizaciones sociales, estructuras políticas, sistemas de producción, soberanía, respeto a nuestros símbolos. Lo que da entender la necesidad de generar estados plurinacionales, es decir, estados conformados por otras naciones indígenas originarias con autonomía. La plurinacionalidad, plantea cambios estructurales, que expresen la existencia de diversas culturas, promoviendo que todas son iguales y respetadas.

En este sentido el 2008 se promulga en el Ecuador y en Bolivia el 2009, constituciones nacionales que declaran ser Estados Plurinacionales. En el caso de Bolivia desde el Plan Nacional de Desarrollo, y la nueva Constitución Política del Estado, que se promulga el 7 de febrero de 2009, establece fines y funciones que orientan sus políticas públicas al horizonte del “Vivir Bien”. Por lo que todas las instituciones que componen el estado apuntan a este fin. Asimismo esta nueva constitución se considera inclusiva por haberse constituido con la participación de toda la población sin exclusión.

El Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, en el 2.2. “El País Que Queremos”, indica que la transformación del país en el largo plazo, en el lapso de una generación, configura una Bolivia digna, soberana, productiva, democrática y participativa para que todos, bolivianos y bolivianas, “vivamos bien”. Además señala pilares fundamentales en las que se debe trabajar, como: Bolivia digna; democrática y participativa; productiva y soberana.

El esfuerzo se orienta a construir una sociedad y un Estado en el que los bolivianos y las bolivianas “vivamos bien”, donde Bolivia es la Casa Común, digna y soberana, en la que se desarrolla una concepción cosmocéntrica, holística y se privilegia el vivir en comunidad con el disfrute de los bienes materiales, espirituales y afectivos generados por la sociedad y el Estado. (Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010: pág. 19)

El Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, proponía que en la perspectiva del Vivir Bien se conseguirá: Un desarrollo económico con tasas de crecimiento sostenidas del producto, más altas que las obtenidas en los últimos 20 años y superiores a las tasas de crecimiento demográfico. La generación de mayores ingresos en el marco de una distribución más equitativa, empleo digno y permanente, considerando al trabajo como una actividad que contribuye a la realización plena de la persona. Reducir la desigualdad con una mayor disponibilidad y acceso de los satisfactores materiales y espirituales, además de los activos sociales y productivos. Incorporar en las políticas y estrategias de desarrollo los enfoques de equidad cultural, de género y social, de manejo ambiental y de innovación, y aplicación de saberes y conocimiento. (Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010: pág. 20)

En la CPE, Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, autonómico y descentralizado, independiente, soberano, democrático e intercultural. Se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país. Además se garantiza su libre determinación en el marco del Estado, que consiste en su derecho a la autonomía, al autogobierno, a su cultura, y al reconocimiento y consolidación de sus instituciones y entidades territoriales. El pueblo boliviano está conformado por comunidades urbanas de diferentes clases sociales, a las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y a las comunidades interculturales y afrobolivianas, respetando y garantizando su libertad de religión y creencias espirituales de acuerdo a sus cosmovisiones y la independencia del Estado con la religión y los idiomas en todo instancia del gobierno plurinacional y los gobiernos departamentales, además del castellano. (CPE. Art. 1, 2, 3, 4 y 5)

El estado asume y promueve como principios ético – morales de la sociedad plural: ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón), suma gamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraei (tierra sin mal) y qhapajñan (camino o vida noble). El Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, y distribución y redistribución de los productos y bienes sociales para vivir bien. (Ibídem. Art. 8)

La CPE, promueve los derechos fundamentales a la vida, a la integridad física, psicológica, moral y sexual. Nadie será torturado, ni sufrirá tratos crueles, inhumanos, degradantes y humillantes. Está prohibida la pena de muerte. Derechos civiles, derechos políticos, y derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, basados en la colectividad humana que comparta identidad cultural, idioma, tradición histórica, instituciones, territorialidad y cosmovisión, cuya existencia es anterior a la colonia española.(Ibídem. Art. 15 al 32)

Este marco constitucional propicia nuevos escenarios, que se enfocan en la inclusión de los pueblos indígenas originarios y generan nuevas políticas de desarrollo alternativas, que apuntan al Vivir Bien.

2.3.2. El Vivir Bien en relación al campo educativo superior

El Plan Nacional de Desarrollo, plantea en su análisis de la educación que el Sistema Educativo Nacional asumió la visión hegemónica y el modo de vida de las élites que ejercieron la supremacía durante toda la vida republicana; no se tomaron en cuenta identidades, formas de pensar, de organizar el mundo, cosmovisiones y proyecciones históricas de los pueblos originarios e indígenas. La lógica colonial impuso formas de pensamiento y conocimientos pedagógicos que esterilizaron al sector, despojándolo de

su capacidad de crear paradigmas propios. En este contexto, un primer problema a enfrentar es la falta de igualdad de oportunidades pertinentes de acceso, permanencia y calidad en el sistema educativo nacional a indígenas, originarios, mujeres, campesinos, personas con capacidades diferentes, niños(as), adolescentes trabajadores y actores que por diversos factores se encuentran en situación de marginalidad, exclusión, discriminación y explotación. (Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010: pág. 43)

Un segundo problema es la relación entre educación con desarrollo, producción y empleo, la educación hasta ahora fue pensada como un factor independiente de los otros sectores. En el caso de la educación superior, existe poca relación entre la oferta académica de las universidades e institutos técnicos y tecnológicos con las vocaciones productivas de cada región, ello ha generado que muchos profesionales no encuentren trabajo en su especialidad. La falta de vinculación entre la educación y el sector productivo, además de generar problemas laborales, también tiene sus efectos en el área social, entre éstos la desilusión y pérdida de confianza, especialmente, de los jóvenes que tienden a migrar a los centros urbanos del eje troncal y al exterior del país. (Ibídem: pág. 44)

“Otro problema tiene que ver con las relaciones de dependencia que no sólo se reduce al ámbito económico, sino que también se ha extendido al ámbito científico, tecnológico, cultural, educativo y político, instituyendo, de esa manera, a la educación como el espacio de reproducción y perpetuación de la colonialidad, mostrando claramente el ejercicio de una violencia simbólica que ha impuesto valores ajenos a las características socio culturales, étnicas, de género y generacionales”. (Ibídem: pág. 44)

Para cambiar esta situación el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 plantea; una educación inclusiva, inter e intracultural, productiva, creativa, científica y transformadora, que en su proceso de concreción formule, articule y fiscalice de manera comprometida y permanente, como base del diálogo intercultural horizontal que rescata saberes y tecnologías propias y ajenas adecuándolas para la construcción de modelos

alternativos de pensamiento y desarrolle la perspectiva de revertir las relaciones de dependencia económica, cultural, científica y tecnológica y superación de toda forma colonial. Todo ello desarrollará las condiciones para Vivir Bien. (Ibídem: pág. 45)

“En este marco, la educación superior asumirá un rol protagónico en la transformación, a través de un nuevo sistema y estructura curricular así como ofertas académicas vinculadas a la producción, estableciendo como eje transversal la investigación científica y tecnológica aplicada, contribuirá y responderá al sector productivo en su avance tecnológico, esto implica que la universidad generará en los profesionales capacidades para adaptar y aplicar productos intelectuales y ofrecerá a la sociedad ciudadanos con competencias laborales pertinentes.” (Ibídem: pág. 45)

Con toda esta visión educativa se presenta un nuevo enfoque educativo socio – comunitario productivo, intercultural, intracultural, plurilingüe y descolonizador, que coadyuve al vivir bien. En este contexto al CPE, propone una educación intercultural. Señala que la educación será unitaria, fiscal, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad. Será intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo. El sistema educativo se fundamentará en una educación abierta, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria. El Estado garantizará la educación vocacional y la enseñanza técnica humanística, para hombres y mujeres, en todo el sistema educativo, relacionada con la vida, el trabajo y el desarrollo productivo. (CPE. Art. 78.)

La educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas, y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. Orientada a la creación de ciencia, y a la formación individual y colectiva para el desarrollo, conservando y protegiendo el medio ambiente, la biodiversidad y el territorio, para el vivir bien. La educación contribuirá al fortalecimiento de la unidad e identidad de todas y todos como ciudadanas y ciudadanos del Estado Plurinacional; la identidad y desarrollo cultural de los miembros de cada nación o pueblo indígena originario

campesino; y el entendimiento y enriquecimiento intercultural de todas y todos dentro del Estado. (Ibídem. Art. 80)

Respecto a la educación superior, la CPE, señala que la misma desarrollará procesos de formación profesional, y de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, tomando en cuenta los saberes colectivos de los pueblos y naciones indígenas originario campesinos. Promoverá la formación integral, intracultural, intercultural y plurilingüe, la investigación científica, la transferencia de tecnología y la interacción social, a fin de contribuir al desarrollo productivo, al conocimiento y al fortalecimiento de la diversidad científica, cultural y lingüística del Estado. (Ibídem. Art. 92. Parágrafos I y II)

Con este panorama, se promulga la ley de educación “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, ley 070, (que se explicó en detalle anteriormente) que plantea en el caso de la educación superior una educación de recuperación, generación y recreación de conocimientos y saberes, expresada en el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la investigación y la innovación, que responde a las necesidades y demandas sociales, económicas, productivas y culturales de la sociedad y del Estado Plurinacional.

En el caso de las universidades indígenas están conceptualizadas como científicas de carácter público, articuladas a la territorialidad y organización de las naciones y pueblos indígena originario campesino, que forman profesional e investigación, generan ciencia, tecnología e innovación a nivel de pre grado y post grado. Desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesino. El desarrollo de esta ley se explicó en detalle en el capítulo anterior.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.

El conocimiento científico contiene cualidades metódicas, reflexivas, formales y críticas, valiéndose del método científico para su progreso. Este último tiene la particularidad de usar técnicas específicas para cada área del conocimiento que son acordadas y reconocidas por cada comunidad científica. El progreso de la ciencia se da por la generación de nuevos conocimientos, que se da por el método científico, pilar fundamental de la ciencia.

Bunge, define al método científico como el conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación cuyos resultados sean aceptados como válidos por la comunidad científica. Este conjunto de procedimientos primero plantean problemas y luego ponen a prueba hipótesis. (Bunge 1996).

Para Tamayo – Tamayo (2000), el método científico elimina el plano subjetivo en la interpretación de la realidad, por lo cual se constituye, el método más adecuado y seguro para penetrar en el conocimiento de las cosas y establecer teorías más o menos estables.

Por lo general el método científico tiene los siguientes pasos: Planteamiento del problema; Formulación de hipótesis; Levantamiento de información; Análisis e interpretación de datos; Comprobación de la hipótesis; y, Conclusiones. (Modificado en Bunge 1996 y Muñoz – Razo 1998) Esta tesis plantea esta estructura, enfocándose en interpretar la realidad, describirla y analizarla en su contexto natural, no pretende realizar pruebas que modifiquen la misma, o variaciones que permitan medir los cambios efectuados. Esta investigación interpreta la realidad más allá de las apariencias, posibilitando dar posibles respuestas a los problemas planteados, busca establecer conclusiones y evita distorsionar la información.

Un segundo nivel para el desarrollo de la investigación es; reglas, prerequisites empleados por cada disciplina en particular, este nivel es conocido como metodología de

la investigación. Las características están ligadas a la realidad de dominio de cada ciencia, y la pertenecía que define el método ligado a las técnicas concebidas como procedimientos o medios por los cuales se abstrae, se analiza, e interpreta la realidad.

Por otro lado como respuesta a la explicación de fenómenos sociales, surgen bases epistémicas como la fenomenología, etnográficas o la teoría fundada con base cualitativa, que tratan de explicar estos fenómenos. El enfoque cualitativo de la investigación no trata de demostrar nada, puesto que interpreta y explica un fenómeno, pese a que se basa en la observación no trata de generar situaciones experimentales para demostrar una hipótesis.

En la actualidad en casi todas las investigaciones, se utiliza ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, por la importancia que tiene y la relevancia que muestran al estudiar un fenómeno. Esta tesis contiene una base predominantemente cualitativa, sin descartar el enfoque cuantitativo de la investigación pero en menor medida.

Por los argumentos descritos, este capítulo plantea primero el sujeto y el objeto de investigación. Seguidamente se define el tipo de investigación, luego se plantea el diseño del mismo. Este último, está compuesto por tres partes fundamentales; definición del método de investigación, las técnicas y herramientas de recolección de datos, y la determinación de las variables de medición, así como la operacionalización de las mismas. Para concluir se explicara los procedimientos que se utilizó, en el desarrollo de la tesis.

3.1.Sujeto de investigación.

El sujeto de investigación es la UNIBOL Aymara “Tupak Katari” ubicada en la localidad de Cuyahuani Provincia Omasuyos del Departamento de La Paz, con sede en la localidad de Warisata, creada por Decreto Supremo 29664 del 2 de agosto de 2008.

La población estudiantil en su mayoría son de sectores rurales, perteneciente casi en su totalidad al altiplano de los departamentos de La Paz y Oruro. Existiendo también estudiantes, de valles de los mismos departamentos, y muy pocos de otros departamentos. Esta población se reparte en dos; los primeros semestres se encuentran en la localidad de Warisata, los demás semestres se encuentra en la localidad de Cuyahuanai. La admisión de la población estudiantil pasa por cursos preparatorios. El régimen de estadía corresponde a la modalidad de internado.

La pertenencia sociocultural, referida a la identidad cultural de los estudiantes es en su mayoría aymara, y en alguna medida quechuas. Un porcentaje que pasaron por un mestizaje cultural que se adhirieron más a una cultura ciudadina.

Los docentes de esta universidad deben ser profesionales titulados en las universidades públicas, y los mismos deben contar con títulos académicos y a nivel nacional, además de un diplomado en educación superior como mínimo. Los docentes deben tener competencias en el área correspondiente a cada carrera o asignatura y conocimientos del idioma aymara, además de un fuerte compromiso social, valores y principio ético morales, además de civismo y entrega a tareas extra curriculares de apoyo a las comunidades.

Las áreas de formación de profesionales son:

- ✓ Agronomía (Licenciatura en Ingeniería Agronómica).
- ✓ Veterinaria y Zootecnia (Licenciatura en Ingeniería de Producción Ganadera).
- ✓ Industria de Alimentos (Licenciatura en Ingeniería de Industria de Alimentos).
- ✓ Industria Textil (Licenciatura en Ingeniería de Industria de Textil).

Los niveles propuestos de formación y egreso son:

- ✓ Técnico superior. 6 semestres, cada semestre con 8 materias, con una carga horaria de 4800 que corresponde a 48 materias aprobadas.
- ✓ Licenciatura. 10 semestres, cada semestre con 8 materias, que corresponde a 8000 horas académicas, que corresponde a 80 materias aprobadas.

- ✓ Maestrías. 4 semestres, con una carga horaria de 2880.¹⁸

Todas las carreras, además de contar con materias del área de formación, cuentan con materias de historia, idiomas y sociales, debido a los fines que tiene esta universidad, lo cual incrementa la carga horaria.

La organización institucional está compuesta primero, por la Junta Comunitaria como máximo ente, Junta Universitaria, seguidamente está el Rector, y más abajo el responsable de planificación, auditoría interna y transparencia. La universidad cuenta con cuatro direcciones: Instituto de Investigación de la Lengua y Cultura Aymara; Dirección General Académica (en la misma se encuentran las cuatro direcciones de las cuatro carreras); Dirección Administrativa Financiera; y, Dirección Jurídica.

La infraestructura y equipamiento con la que cuenta esta universidad, en su gran parte se encuentran en la localidad de Cuyahuani, que cuenta con más de diez aulas, oficinas de direcciones y administrativo, laboratorios no muy equipados, dependiendo la carrera. Cuenta con un comedor amplio y dormitorio para los estudiantes internos, no adecuados y muy reducidos. No cuenta con equipos suficientes y adecuados.

Los fines, misión y visión de esta universidad se plasman en su decreto de creación, y se relaciona con la ley 070. Estas universidades son consideradas las pioneras en implementar este nuevo enfoque educativo socio – comunitario productivo, por lo que son consideradas pilares fundamentales de los procesos de cambio que vive el país y de la llamada revolución educativa cultural.

3.2. Delimitación del objeto de estudio.

Definiendo el sujeto de investigación que es la UNIBOL Aymara “Tupak Katari” (UNIBOL-A-“TK”), en su conjunto. El objeto de estudio es determinar las bases

¹⁸ Malla Curricular, Programa de Aprendizaje y Desarrollo Socio – comunitario UNIBOL, Aymara “Tupak Katari”.

estructurales para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI), para la UNIBOL – A – “TK”.

Si el objeto de investigación es determinar cuál la estructura de un PEI, para la UNIBOL – A – “TK”, enmarcadas en leyes y normas relacionadas con esta tarea. Para esta labor se debe tomar en cuenta varios factores como; el análisis institucional, organización, administración de personal, administración de operaciones, sistema de presupuesto, contabilidad, planificación y otros. Otro aspecto muy relacionado es el ámbito académico son los diseños curriculares, plan de estudios, sistemas de evaluación, sistemas de seguimiento, métodos de enseñanza aprendizaje, objetivos curriculares, sistemas de admisión, componentes docentes y estudiantes y otros relacionados. Todos estos aspectos son objeto de estudio como un todo y no de forma separada. No solo se debe determinar la situación actual de los mismos, sino contarlos como programas o proyectos, dentro del PEI, para una mejora continua en beneficio de toda la unidad académica.

Por otro lado se debe comprender a cabalidad, el fin, la misión y visión de la UNIBOL - A – “TK”, en relación a su decreto de creación y la ley 070, que apuntan en el fondo a alcanzar el “Vivir Bien”, siendo una expresión filosófica holista que se enfoca en un sentido altruista de convivencia armónica. Nos topamos con otro elemento el “Vivir Bien”, concepto que se encuentra en la Constitución Política del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo, por lo cual todas las políticas de estado apuntan a este propósito, obviamente incluida el tema educativo.

3.3. Definición del tipo de investigación.

Esta tesis, opta por emplear dos tipos de investigación analítica y descriptiva, debido al carácter predominantemente cualitativo de esta investigación.

La investigación analítica, se basa en el conocimiento e información, tanto empírica como teórica que tiene el investigador. Se busca comprobar una relación causal o argumento teórico específico, pudiendo ser lo cuantitativo la base de la investigación, sobre todo si se busca comprobar la relación causal de manera bastante definida, sin descartar el uso de datos cualitativos. En este caso, la hipótesis debe ser la línea guía de la investigación. (Yapu y otros: 2006)

En este sentido esta investigación, no trata de buscar relaciones de causalidad, sino que en base a conocimientos empíricos y teóricos (información disponible), determina cuales son las bases de un Plan estratégico institucional para la UNIBOL -A-“TK”, enfocada en leyes y normas vigentes. El tipo de estudio analítico, es apropiado para esta tesis, puesto que se cuenta con dos elementos fundamentales: la información recabada en el trabajo de campo, y el análisis teórico realizado que determinan el entendimiento del tema.

El tipo de investigación descriptiva, se concentra en describir las situaciones y eventos físico – sociales, la descripción es la explicación pormenorizada de las propiedades, cualidades, u otras consideraciones que presenta el fenómeno estudiado. Para esta tarea se debe tener acceso y conocimiento del objetivo de investigación. La descripción es característica de la investigación más cualitativa, pudiendo incluir datos cuantitativos. (Yapu y otros: 2006)

Estos dos tipos de investigación son adecuados en este caso, puesto que en la búsqueda de las bases estructurales que pueden conformar un PEI para la UNIBOL – A – “TK”, se define en la hipótesis que los mismos se encuentran en el Vivir Bien (principalmente), en el marco legal y marco normativo de la institución, por lo que se describirán y analizarán los mismos, tarea que comenzó a realizarse en el marco teórico, y proseguirá en la exposición de resultados que surgen por medio de información obtenida en la aplicación de técnicas y herramientas que recolectaron información.

3.4. Diseño de investigación.

Preliminarmente podemos señalar que el diseño de investigación corresponde a no experimental, porque no se manipularan las variables de manera deliberada, ni se genera situaciones experimentales. Se identifican variables que se observara tal y como se presenta en su contexto natural para después describirlas y analizarlas. Se puede señalar dos componentes centrales: la primera no haya ni manipulación intencional ni asignación al azar. Segundo los sujetos, objetos o indicadores ya pertenecen a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por auto selección. (Hernández S. 1998:185).

La investigación de define como transeccional o transversal, porque se recolectan datos en un momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables, y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado, es una medición única, donde no se puede realizar varias situaciones experimentales. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas objetos o indicadores. (Hernández S. 1998:186 y 187).

La tesis no cambiara la situación de la UNIBOL- A-“TK”. Tampoco se aplicara un plan estratégico y menos se medirán los logros alcanzados. Lo que se realizara, en base a la hipótesis de trabajo es la descripción y análisis de los componentes estructurales para la conformación de un PEI, de la UNIBOL – A – “TK”. La hipótesis define las bases estructurales que deben ser sometidas a análisis, y determinara si las mismas brindan las bases para elaborar un PEI.

Por otro lado, además de definir que esta investigación tiene un diseño no experimental, el diseño de investigación cuenta con otros componentes como el método de investigación, la operacionalización de variables y las técnicas a utilizar.

3.4.1. Método Analítico Sintético.

El método de análisis parte de la observación de los componentes del fenómeno a estudiar, puesto que se identifica y se describe todos sus elementos por medio del examen riguroso de cada uno de ellos. La descomposición y numeración de los elementos que componen el fenómeno a estudiar, presenta al mismo en su esencia definiendo su funcionamiento lógico, estando en la capacidad de reacomodar algunos componentes que se pueden clasificar o sustituirlos.

El método sintético explica el funcionamiento global del fenómeno, genera una agrupación de los componentes que dan lógica de ser al fenómeno. La reconversión como suma de las partes o totalidad permite expresar una sola categoría. La capacidad de síntesis pone a prueba todo el razonamiento lógico que el investigador debe desarrollar para estructurar sus propios pensamientos con un fin o un propósito.

En este sentido deben darse los dos aspectos de forma simultánea o integral, por cuanto existe correspondencia en empezar a detallar los elementos de un fenómeno, llegando a sumar las partes como un todo para definir el funcionamiento y propósito del fenómeno.

En esta tesis, se parte del análisis de los componentes o elementos, de las bases estructurales para la conformación de un PEI, para la UNIBOL – A – “TK”, definidas en la hipótesis de trabajo. Para este fin, se identifican las principales variables que conforman la hipótesis de trabajo, se operacionaliza las mismas definiendo conceptualmente, determinando sus unidades de análisis e indicadores. Con esta tarea se llega a una comprensión cabal del fenómeno a estudiar, estando en la posibilidad de crear y recrear el fenómeno por medio del razonamiento lógico, sin la necesidad de identificar los posibles efectos que puedan producir estos cambios realizados.

Al identificar y analizar las bases estructurales para la elaboración de un PEI de la UNIBOL – A – “TK”, está en la posibilidad de generar un PEI adecuado, como síntesis del análisis realizado.

3.4.2. Operacionalización de variables.

El método define el camino a seguir, por lo que se comienza con el análisis de los componentes o variables propuesto en la hipótesis de trabajo, pues la misma está sujeta a comprobación. Tamayo – Tamayo (2000) denomina a la variable como un aspecto o dimensión de un fenómeno, que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente.

Las variables pasan de un nivel abstracto a un nivel observable y medible, por medio del análisis. Además también se debe proporcionar conceptos claros y precisos. En este sentido se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro III-1: Definición de variables y unidades de análisis

Variable	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	UNIDADES DE ANÁLISIS
VARIABLE 1 Fundamento del “Vivir Bien”, marco normativo legal e institucional.	Como un concepto operacional el vivir bien se estructura en base las dimensiones descolonizadora, socio - comunitaria, intercultural, intracultural y plurilingüe, y la productividad. Dimensiones que se relacionan con leyes y normas que rigen a las universidades indígenas.	Educación Descolonizadora
		Educación socio - comunitaria
		Educación intercultural, intracultural y plurilingüe
		Educación productiva.
		ley 070
		ley 1178
VARIABLE 2 Plan Estratégico Institucional (PEI)	Planificar es pensar en el futuro, definir hacia dónde se quiere ir, qué caminos seguir. Para ello hay que ver qué problemas existen, qué se necesita, con qué potencialidades se cuenta, qué recursos se tienen y cómo se los distribuye para llegar de mejor manera al objetivo trazado.	Decreto 29664
		Marco legal, normativo e institucional
		Diagnostico situacional de la Institución
		Propuesta de desarrollo institucional y marco estratégico institucional
		Marco operativo o programación quinquenal
Sistema de seguimiento y evaluación		

Fuente: Elaboración propia

Se identificó dos variables, la primera define el marco del vivir bien en relación a normativa legal e institucional de la UNIBOL – A – “TK”. La segunda variable se define como el Plan Estratégico Institucional.

Para un análisis y síntesis apropiada, se definió cada variable de forma conceptual en base a la revisión y construcción teórica, esta dio lugar a generar unidades de análisis, que generaron indicadores que son elementos más concretos, observables y medibles. A toda esta tarea se la conoce como operacionalización de variables, que es en mi modo de ver, el cerebro de toda la investigación, porque con el mismo se recolecta la información y se construye los resultados. En este sentido se presenta los siguientes cuadros.

**Cuadro III-2: Operacionalización de la VARIABLE 1
Fundamento del “Vivir Bien”, marco normativo legal e institucional.**

UNIDADES DE ANÁLISIS VARIABLE 1	DESCRIPCIÓN (DEFINICIÓN)	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS
Educación Descolonizadora	Creación de estrategias educativas frente al colonialismo que ha creado sistemas de poder y de saber, en beneficio de la consolidación de grupos dominantes con fines mercantilistas, proceso que se a naturalizado como el único medio posible de desarrollo y ha postergado a los pueblos indígenas y otros grupos étnicos, relegados de la educación formal.	Educación con igualdad de oportunidades	¿Qué condiciones se brinda a los estudiantes y que oportunidades?	apropiado inapropiado
		Transformación de estructuras coloniales	¿Los planes de estudio y procesos de enseñanza aprendizaje se enfocan en transformar pensamientos coloniales?	Si No parcialmente
		Implementación de infraestructura y equipamiento adecuado.	¿Se cuenta con infraestructura y equipamiento adecuado?	apropiado inapropiado
Educación socio - comunitaria	La educación comunitaria genera espacios de democracia, participativa y de consensos para la toma de decisiones referidas al ámbito educativo con el principio de reafirmar la unidad en la diversidad de opiniones.	Educación con participación comunitaria.	¿Cómo y en qué actividades participa la comunidad educativa?	activamente en políticas fundamentales pasivamente en actividades poco trascendentales activamente solo dirigentes en políticas institucionales y académicas
		Educación para la convivencia armónica y complementariedad con la Madre Tierra y el Cosmos	¿Existen políticas, o programas que cuiden el medio ambiente?	apropiado inapropiado
		Educación con equidad y consenso.	¿Las políticas educativas se realizan con equidad y se llega a consensos?	toda la comunidad participa en la toma de decisiones en políticas educativas, por consenso solo dirigentes y autoridades deciden las políticas educativas, por votación y amplia mayoría
Educación intercultural, intracultural y plurilingüe	Construye una sociedad plural con autodeterminación, donde todos tienen derecho; además es complementaria, en igualdad de condiciones desarrollando su identidad. Además del desarrollo armónicamente con uno mismo, significando lograr un crecimiento en todas las facetas de la vida a partir de la propia cosmovisión y desarrollo de las	Educación que fortalece la identidad cultural	¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje, e interacción social promueven el fortalecimiento de la identidad cultural?	apropiado inapropiado
		Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena, por medio de la investigación.	¿Se realiza investigaciones que promuevan la creación y recreación de conocimientos y tecnología propios, en armonía con conocimientos ajenos?	suficiente y muy apropiado insuficiente e inapropiado

UNIDADES DE ANÁLISIS - VARIABLE 1	DESCRIPCIÓN (DEFINICIÓN)	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS
	lenguas de los pueblos indígenas originarios, en armonía con el castellano e idiomas extranjeros.	Educación que promueve la convivencia armónica entre culturas	¿Existe política institucionales que promuevan la convivencia armónica entre toda la comunidad educativa?	suficiente y muy apropiado insuficiente e inapropiado
		Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas propias y ajenas, mediante la investigación	¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje, procesos administrativo y relacionamiento social promueve el uso y desarrollo de las lenguas propias y ajenas?	suficiente y muy apropiado insuficiente e inapropiado
Educación productiva.	Productiva está orientada a la producción intelectual y material, al trabajo creador y la relación armónica de los sistemas de vida y las comunidades humanas en la Madre Tierra, fortaleciendo la gestión territorial de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afro bolivianas	Educación vinculada a la vocación productiva, con equilibrio y cuidado a la madre tierra	¿Proyectos implementados por la institución y proyectos elaborados por la misma y por los estudiantes, contemplan el cuidado a la madre tierra?	suficiente y muy apropiado insuficiente e inapropiado
		Proyectos que promuevan la aplicación de conocimientos técnico – tecnológicos, en actividades productivas.	¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje y elaboración de proyectos promueve la ciencia, técnica y tecnología propia?	suficiente y muy apropiado insuficiente e inapropiado
		Educación que fortalece la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos.	¿Existe proyectos que fortalecen la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos?	suficientes y muy apropiados insuficientes e inapropiados
ley 1178	Administración y Control Gubernamentales – SAFCO. Es un modelo de Administración para el manejo de recursos del Estado por resultados, que se interrelacionan entre sí, y con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública. También es un régimen de responsabilidad de los servidores públicos, sin distinción de jerarquía, por el desempeño de sus funciones	Sistema de presupuestos	¿Se cuenta con un sistema de presupuestos?	apropiado inapropiado no existe
		Sistema de programación de operaciones	¿Se cuenta con un sistema de programación de operaciones?	apropiado inapropiado no existe
		Sistema de administración de personal	¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?	apropiado inapropiado no existe
		Sistema de organización administrativa	¿Se cuenta con un sistema de organización administrativa?	apropiado inapropiado no existe
		sistema de administración de bienes y servicios	¿Se cuenta con un sistema de administración de bienes y servicios?	apropiado inapropiado no existe
		Sistema nacional de planificación	¿Se cuenta con un sistema nacional de planificación?	apropiado inapropiado no existe

UNIDADES DE ANÁLISIS VARIABLE 1	DESCRIPCIÓN (DEFINICIÓN)	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS
Ley 070 Universidades Indígenas.	Instituciones académicas científicas de carácter público, articuladas a la territorialidad y organización de las naciones y pueblos indígena originario campesino. Forman profesional e investigación, generan ciencia, tecnología e innovación a nivel de pre grado y post grado. Recuperando fortaleciendo, creando y recreando conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesino. La instancia de definición de políticas institucionales, son las Juntas Comunitarias, reglamentadas por el Ministerio de Educación, autorizadas en emitir Diplomas Académicos, los títulos profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación	Instituciones académicas científicas de carácter público, articuladas a la territorialidad y pueblos indígena originario campesino.	¿Cuánto se prioriza las actividades académicas científicas que articulen circuitos productivo de los pueblos indígena originario campesino?	Suficiente y muy apropiado
				Insuficiente e inapropiado
				No se prioriza nada.
		Desarrollan formación profesional e investigación nivel de pre grado y post grado.	¿Cuál es el nivel académico de formación profesional e investigación de nivel de pre grado y post grado?	Suficiente y muy apropiado
				Insuficiente e inapropiado
		Desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesino. Desde el espacio académico científico, comunitario y productivo.	¿Se desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesino?	Suficiente y muy apropiado
				Insuficiente e inapropiado
Instancia de definición de políticas institucionales Juntas Comunitarias.	¿En qué medida las juntas comunitarias dirigen las instancias de definición de políticas institucionales?	Apropiado		
		Inapropiado		
Emiten Diplomas Académicos, los títulos profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación	¿Se emiten Diplomas Académicos, y los títulos profesionales?	Si		
		No		
Decreto Supremo 29664	Disposición que permite la creación de la Universidad Indígena Boliviana (UNIBOL). Considerando que este sistema de Universidades, reconoce las diversas identidades indígenas que han construido y preservado complejos conocimientos científicos, saberes y tecnologías orientados por criterios comunitarios y bajo principios de complementariedad, trabajo cooperativo, responsabilidad individual y colectiva, y equilibrio con la naturaleza	Fundamentos filosóficos - políticos y bases	¿En qué medida se cumplen los fundamentos filosóficos - políticos y bases?	Suficiente y muy apropiado
				Insuficiente e inapropiado
				No se cumplen
		Principios y finalidad	¿En qué medida se cumplen los principios y finalidades?	Suficiente y muy apropiado
				Insuficiente e inapropiado
		Características y áreas de fonación	¿Las características y áreas de formación responden a la misión, visión y objetivos institucionales?	No se cumplen
				Si
Diseño y estructura curricular.	¿Cuentan con diseños y estructuras curriculares apropiadas, suficientes y actualizadas?	No		
		Parcialmente		
		Suficiente y muy apropiado		
		Insuficiente e inapropiado		
		Parcialmente		

UNIDADES DE ANÁLISIS - VARIABLE 1	DESCRIPCIÓN (DEFINICIÓN)	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS
		Marco institucional y modalidades de selección de autoridades y docentes	¿Cuál es el marco institucional real y como se selecciona a las autoridades y docentes?	Responde al decreto supremo y normas legales No responde nada al decreto supremo y normas legales Responde parcialmente
		Ingreso, admisión, permanencia de estudiantes.	¿Existe políticas de ingreso, admisión, y permanencia de estudiantes?	Apropiado Inapropiado No existe
		Integración universitaria, estado y comunidad.	¿Existe políticas de integración universitaria, estado y comunidad?	Suficiente y muy apropiado Insuficiente e inapropiado No existe
		Normativa universitaria y fuentes de financiamiento.	¿Se establecieron normativas internas en la universidad y con qué fuentes de financiamiento cuentan?	Suficiente y muy apropiado Insuficiente e inapropiado No existe normas y solo se recibe recursos del fondo indígena

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro III-3: Operacionalización de la VARIABLE 2.
Plan Estratégico Institucional (PEI)

UNIDADES DE ANÁLISIS - VARIABLE 2	DESCRIPCIÓN (DEFINICIÓN)	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS
Marco legal, normativo e institucional	Expresa las bases legales fundamentales, que determina las atribuciones y facultades que tiene una institución, en relación a los productos institucionales que se brinda a la población o al estado, con bienes y servicios.	Antecedentes	¿Cómo se redactan los antecedentes?	Inextenso Preciso y concreto
		Bases legales.	¿Qué bases legales se deben tomar en cuenta?	Ley 070, decreto 29664, 1178 y leyes conexas Reglamentos internos y lo que pide la comunidad educativa.
		Principios, fundamentos y finalidad.	¿Cómo se establecen los principios, fundamentos y finalidad?	En base a la leyes y normas En base a lo que solicite la comunidad educativa. Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
		Competencias y atribuciones	¿Cómo se delimita las competencias y atribuciones?	Decreto 29664, 1178 y leyes conexas En base a lo que solicite la comunidad educativa.
		Organización institucional	¿Cuál es la organización institucional real y existente actualmente?	Apropiada respeta normas y leyes Inapropiado pasa por alto normas y leyes
		Estructura orgánica institucional	¿Se toma en cuenta la estructura orgánica institucional real actual?	Apropiada respeta normas y leyes Inapropiado pasa por alto normas y leyes
		Diagnostico situacional de la Institución	Esta tarea se concentra en determinar cuál la situación actual de la institución, siendo una radiografía de la misma, determinando sus problemas o contradicciones internas, necesidades y prioridades, además de las oportunidades o fortalezas con las que cuenta	Definición de dimensiones de diagnostico
Elaboración del FODA, en base a las dimensiones determinadas.	¿La elaboración del FODA establece la realidad contextual observada y verificada o es direccionada?			Si No Parcialmente
Cuadro de resumen de la situación de la institución.	¿Existe cuadros de resumen de resultados de situación			Suficientes y muy apropiados Insuficientes e inapropiados

UNIDADES DE ANÁLISIS - VARIABLE 2	DESCRIPCIÓN (DEFINICIÓN)	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS
			real de La institución?	Se diagnostica arbitrariamente.
Propuesta de desarrollo institucional y marco estratégico institucional	Planificación de mediano y largo plazo que define de manera clara y concreta la misión, visión y los objetivos. Además plantea acciones estratégicas por objetivos, todo en relación a la disponibilidad de recursos y competencias asignadas.	Definición de la misión y visión institucional	¿Cómo y en función de que se definen la misión y visión institucional?	Solo leyes y normas Reglamentos internos y lo que pide la comunidad educativa. Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
		Establecimiento de los Objetivos de la institución	¿Cómo y en función de que se establecen los Objetivos de la institución?	Solo leyes y normas Reglamentos internos y lo que pide la comunidad educativa. Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
		Formulación de ejes estratégicos de la institución	¿Sobre qué base se establece la formulación de ejes estratégicos de la institución?	Solo leyes y normas Reglamentos internos y lo que pide la comunidad educativa. Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
		Acciones estratégicas por objetivos	¿Cómo y sobre qué base se establecen las acciones estratégicas por objetivos?	solo leyes y normas Reglamentos internos y lo que pide la comunidad educativa. Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
		Determinación de programas	¿Se generan programas relevantes y se priorizan necesidades importantes?	Suficientes y muy apropiados Insuficientes e inapropiados No se prioriza nada.
		Determinación de proyectos y actividades	¿Se generan proyectos y actividades relevantes y se priorizan necesidades importantes?	Suficientes y muy apropiados Insuficientes e inapropiados No se prioriza nada.
		Asignación de recursos	¿Se asignan recursos	Suficientes y muy apropiados
Marco operativo o programación quinquenal	Establecimiento de programas o proyectos y/o actividades, con relación a los objetivos y ejes estratégicos, con la asignación de recursos económicos y personal			

UNIDADES DE ANÁLISIS - VARIABLE 2	DESCRIPCIÓN (DEFINICIÓN)	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS
		económicos y personal	económicos y personales a programas y proyectos relevantes y urgentes?	Insuficientes e inapropiados
				No se prioriza nada.
Sistema de seguimiento y evaluación	Instrumento que permite verificar los resultados obtenidos de acuerdo a las actividades programadas, para esta en la capacidad de adoptar medidas correctivas, determinando cursos de acción, permitiendo establecer el cumplimiento de objetivos estratégicos y metas tanto en el corto, mediano y largo plazo.	Relación programa - proyecto con productos conseguidos	¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con productos conseguidos?	suficientes y muy apropiados
				insuficientes e inapropiados
				No se existe ningún sistema de seguimiento.
		Relación programa - proyecto con presupuesto asignado	¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con presupuesto asignado?	Suficientes y muy apropiados
				Insuficientes e inapropiados
				No se existe ningún sistema de seguimiento.
		Relación programa - proyecto con responsables	¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con responsables?	suficientes y muy apropiados
				Insuficientes e inapropiados
				No se existe ningún sistema de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Técnicas e Instrumentos de investigación.

Las técnicas de investigación son instrumentos de recojo de información relevantes, que se realiza por medio de procedimientos sistemáticos, establecidos por el investigador. Las técnicas responden al enfoque seleccionado y a los métodos elegidos, puesto que cada técnica cuenta con herramientas específicas de recojo de información, por lo cual, además depende del tipo y obviamente del diseño de investigación.

Para el empleo de cierta técnica, depende entre otros aspectos también, del alcance del investigador con su objeto de estudio, del grado de problemática del mismo y del grado de conocimiento que se tenga del fenómeno a estudiar. En este sentido las técnicas de investigación que se utilizará, se definen a continuación:

Cuadro III-4: Definición de técnicas de investigación

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	DEFINICIÓN
Observación participante	Coloca al investigador frente a su objeto de estudio de manera directa, participativa e inmediata, posibilitando la captación vivencial de la problemática que presenta el fenómeno u objeto estudiado. Esta técnica posibilita al investigador un acercamiento total y completo al problema estudiado. Se debe tomar en cuenta, evitar inmiscuir sentimientos personales a la hora de recoger la información, analizarla e interpretarla, puesto daría resultados subjetivos y no objetivos.
Entrevista informales	Son conversaciones informales con informantes claves identificados, (expertos o autoridades), sin necesidad de una planificación anticipada, ni una boleta de entrevista estructurada y menos una grabadora. No se obliga sacar una respuesta a cada pregunta y menos aplicar un orden predeterminado. La regla de oro es no aburrir a la persona entrevistada, lo que significa seguir la conversación que ella disponga y ver el momento de retornar al tema principal. Con esta técnica se obtiene información importante, incluso información confidencial, puesto que no existe una grabadora o una boleta de encuesta que presione al entrevistado.
Revisión documental	Se refiere a la revisión de POAS, PEIS, decretos y leyes, normas, reglamentos, y otras fuentes de información, relevantes y concernientes a la UNIBOL Aymara, almacenados en su banco de datos.

Fuente: Elaboración propia.

Los instrumentos utilizados se construyeron en relación a la las técnicas de investigación, siendo las siguientes.

Observación participante. Instrumento utilizado guía y registro de observaciones. Consiste en preguntas ordenadas, que surgen de las unidades de análisis de medición de los componentes de las variables. Cada pregunta es respondida por medio del registro de información observada y registrada en un diario de campo. Esta información es analizada y resumida en matrices de vaciado de información. El instrumento guía y registro de observaciones fue utilizado para ambas variables y todos sus componentes

Entrevista individual no estructurada. Instrumento utilizado guía de entrevista no estructurada. Consiste en memorizar preguntas que se realizan en una conversación informal de forma casual con el informante clave, sin grabar ni registrar visiblemente las respuestas, pero registrando la información en el diario de campo. Las preguntas efectuadas surgen de las unidades de análisis de medición de los componentes de las variables. Este instrumento fue utilizado para la Variable 1 y 2, en todos sus componentes.

Revisión documental. Instrumento Guía de Recolección de información de documentos externos e internos. Consiste en la revisión y extracción de información de documentos sobre la base de los indicadores y reactivos propuestos en la operacionalización de las variables. La información más relevante es registrada y analizada en matrices de información, obteniendo de esta manera información conclusiva. Este instrumento fue utilizado para las dos variables y todos sus componentes.

La construcción de las herramientas de las tres técnicas utilizadas, surgieron de la operacionalización de las variables, específicamente de los indicadores y reactivos que componen las unidades de análisis de cada variable. La información en extenso se lo registro en un diario de campo y en cuadros de entrada y salida. Para la centralización y sistematización de toda la información se utilizó cuadros de “centralización de información recopilada” (ver anexo 1), en estos cuadros se registraron datos de las diferentes fuentes informativas. Otro instrumento utilizado fueron cuadros de

“sistematización de información conclusiva”, donde se crearon categorías que presentan el estado de cada indicador, según el análisis de la información recopilada (ver anexo 2).

3.5. Procedimiento

Los procedimientos señalan los pasos sistemáticos y secuenciales, que se dieron para la construcción de los resultados, en este sentido los mismos se desarrollan a continuación:

1er. Paso. Identificación de las variables y unidades de análisis. En base a la hipótesis planteada se identificaron dos variables que pueden analizarse, (Ver Cuadro 3 – 1). Seguidamente se determinaron los componentes que conforman cada variable, al igual que las unidades de análisis que conforman cada componente. (Ver Cuadro 3 – 2 y 3 – 3) Identificada las unidades de análisis, se pasó a definir categorías e indicadores (Ver Cuadro 3 – 2 y 3 – 3). Toda esta tarea significó darle un carácter operativo a las variables, para que las mismas sean observables, analizadas y medibles.

2do. Paso. Definición de las técnicas e instrumentos de investigación. Para que la información sea observable y analizada, se conformó instrumentos que recopilen la información por medio de preguntas que están conformadas en función a las unidades de análisis.

En el caso de la primera variable “Fundamentos del “Vivir Bien”, marco normativo legal e institucional”, las técnicas e instrumentos utilizados para el recojo de información son: la Observación participante, herramienta diario de campo; entrevista no estructurada, herramienta guía de entrevista no estructurada y diario de campo; Revisión Documental, Herramienta guía de recolección de información de documentos internos y externos.

En el caso de la segunda variable “Plan Estratégico Institucional”, las técnicas y herramientas utilizados son: Observación Participante, con su instrumento Guía y

registro de Observación diario de campo; Revisión Documental, con su instrumento Guía y registro de Recolección de información de documentos externos e internos.

3ro. Paso. Identificación de fuentes de información y sistematización. En base a la definición de las variables y los instrumentos de recolección de información, se identificó las principales fuentes de información, que respondan a las preguntas planteadas. Estas fuentes de información son:

Observación participante. Parte del trabajo realizado en la UNIBOL – A – “TK”, por más de cinco años, registrando todo la información necesaria.

Entrevistas a realizar. A el rector de la UNIBOL – A – “TK”, el Director Administrativo Financiero, el Vicerrector, el responsable de Planificación y el Director Jurídico.

Revisión documental. Los documentos a revisar se dividen en documentos internos y externos. Documentos internos PEI elaborados por la institución, (borrador final), Mallas Curriculares, Reglamento interno y POAs. Documentos externos, el Decreto Supremo 29664, ley 1178 y todos sus subsistemas, ley 070, Plan Nacional de Desarrollo y Planes Estratégicos Institucionales de diferentes entidades gubernamentales.

Toda la información recopilada fue sujeta a interpretación y análisis, dando como resultado conclusivo información relevante para la construcción de resultados, registrado en una matriz de sistematización que comprende: unidades de análisis, indicadores, reactivos empleados y las categorías definidas que describe el estado de cada indicador. (Ver Anexo 2)

4to. Paso. Construcción de resultados. La Información registrada en las matrices de sistematización de la información recopilada, dieron lugar a poder contrastar la información de las dos variables, además poder relacionar las mismas en busca de conformar un PEI para la UNIBOL – A – “TK”. Los resultados responden a la

comprobación o sustento de la hipótesis de trabajo, además de los objetivos propuestos. En este sentido, los resultados se dividen en dos, primero se determinó las Bases estructurales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), de la UNIBOL – A – “TK”, siendo las siguientes: Enfoque filosófico del “VIVIR BIEN”, Marco legal normativo y marco normativo institucional. Segundo, apoyado en la identificación y determinación de las bases estructurales para la elaboración de un PEI, se Conformó un modelo de Plan Estratégico Institucional (PEI) para la UNIBOL-A- “TK”.

Reitero, que los resultados esperados responde a la hipótesis planteada y los objetivos, puesto que con ayuda del método, de las técnicas y herramientas empleadas se logró recabar información relevante, mismas que se sistematizo y se analizó, dando lugar a comprobar la hipótesis planteada.

CAPÍTULO IV. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS.

4.1. Bases estructurales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI)

Como vimos en el marco teórico, el vivir bien, es un concepto amplio pluridimensional y dinámico, que se evidencia en las relaciones sociales y con el entorno, propiciando un ámbito de armonía, igualdad y cooperación mutua entre toda la comunidad. Este concepto se contrapone a la concepción individualista, egocéntrica, concentrada primero en el beneficio personal. Este modo de pensar es generar asimetrías, dominación y subyugar al entorno natural y social, en beneficio de grupos minoritarios que retiene el poder, llamándose este modo de pensar y actuar, pensamiento colonial.

El sistema capitalista como principio del pensamiento occidental, más allá de ser un sistema económico conlleva un sentido sociopolítico cultural, que enfatiza el individualismo y la superación en desmedro de los demás. En este sentido concibe grandes brechas sociales, culturales, políticas y económicas, generando grandes desigualdades, donde un grupo además de generar dominio, tiene las mejores oportunidades en todos los ámbitos, y el resto vive en la pobreza sin tener acceso a condiciones mejores de vida, siendo la dialéctica de este sistema, su perpetuación desde sus contradicciones.

El sistema capitalista que surge como el mejor sistema de gobernabilidad y el mejor sistema económico, aparece de forma pragmática y se sintetiza con la colonización americana, que generó la idea de raza como un eficaz instrumento de dominación, junto al mismo las grandes desigualdades económicas y políticas. Estos hechos marcaron una mentalidad colonial de superposición, de racismo y discriminación, no simplemente entre criollos y mestizos frente a los indígenas, sino también entre los propios indígenas que al adquirir una identidad por adscripción más valorizada y más aceptada socialmente.

Todos estos procesos históricos, dieron lugar a generar estructuras psicosociales coloniales, que aún existen en la actualidad. Por lo cual nace alternativas que trata de eliminar este pensamiento que se expresa en el ámbito económico, social, político, educativo, etc.

Los funestos hechos acontecidos en Bolivia, en lo que llamaríamos la “guerra del Gas” al inicio del nuevo milenio, que se traduce en el rechazo a medidas políticas económicas neoliberales, genero el escenario propicio para el levantamientos de sectores sociales marginados, que desde más antes venían trabajando alternativas de gobernabilidad y levantamientos aislados, sin poder unificar un bloque conjunto. En este sentido sectores marginados como los pueblos indígenas originarios campesinos, sectores obreros, mineros, comerciantes, fabriles, profesionales, intelectuales y todas las fuerzas vivas que componen principalmente el sector social medio, adquirieron protagonismo solicitando de forma activa nuevas alternativas de gobernabilidad.

En este afán sectores conocidos como organizaciones sociales indígena originaria campesina, se articularon y movilizaron, con ciertos problemas en su interior, lucha de cargos ejecutivos y diligenciales, puesto que se evidencio que los mismos iban a ser pieza fundamental de los cambios que se venían (entrevista realizada a un dirigente de forma informal). Sobre la base del convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la declaración de las Naciones Unidas, el 7 de septiembre de 2007, que sustentan que toda doctrina política y prácticas sociales que se basan en la superioridad, o propugnan diferencias raciales, nacionales, religiosas, étnicas o culturales de superioridad, son racistas, científicamente falsas, jurídicamente invalidas, normalmente condenables y socialmente injustas. Ratificando que los pueblos indígenas sufrieron injusticias históricas, debido a los procesos de colonización, enajenación de sus tierras y recursos.

Como resultado a estos hechos acontecidos y alternativa al sistema capitalista neoliberal, nace el concepto del Vivir Bien, desde la cosmovisión de los pueblos indígenas y originarios como una forma alternativa al sistema capitalista, que trata de desbaratar ese

pensamiento colonial. El Vivir Bien, se convierte en un concepto dinámico plasmada en todas las políticas gubernamentales, desde el cambio de la Constitución Política del Estado y El Plan Nacional de Desarrollo, que coadyuva al logro y alcance del vivir bien.

En el caso de Bolivia desde el Plan Nacional de Desarrollo, y la nueva Constitución Política del Estado, que se promulga el 7 de febrero de 2009, establece fines y funciones que orientan sus políticas públicas al horizonte del “Vivir Bien”. Por lo que todas las instituciones que componen el estado apuntan a este fin. Asimismo esta nueva constitución se considera inclusiva por haberse constituido con la participación de toda la población sin exclusión.

El Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, en el 2.2. “El País que Queremos”, indica que la transformación del país en el largo plazo, configura una Bolivia digna, soberana, productiva, democrática y participativa. Además señala que el esfuerzo se orienta a construir una sociedad y un Estado en el que los bolivianos y las bolivianas Vivamos Bien.

El marco constitucional propicia nuevos escenarios, que se enfocan en la inclusión de los pueblos indígenas originarios y generan nuevas políticas de desarrollo alternativas, que apuntan al Vivir Bien.

Con todos estos argumentos, se dieron diversas políticas de estado, una de ellas fue una nueva reforma educativa, que responda a los nuevos lineamientos constitucionales y el plan de desarrollo, esta nueva política educativa se plasmó en la promulgación de la ley 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”, con un antecedente previo la creación de las universidades indígenas el 2 de agosto de 2008, que reflejo el espíritu del nuevo país que se quiere construir y principalmente en nuevo enfoque educativo.

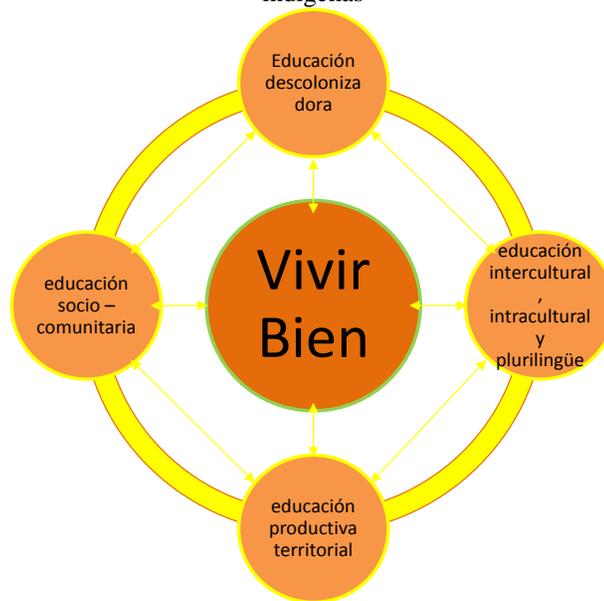
En este sentido el Vivir Bien en el ámbito educativo, debe adquirir una connotación más práctica y operativa, más concreta que apoye el fin deseado como estado desde el ámbito educativo superior universitario.

4.1.1. Fundamentos estructurales del nuevo enfoque filosófico del “VIVIR BIEN”.

Desde la Revisión bibliográfica y documental, (libros, artículos, folletos, leyes, normas y reglamentos), en el esfuerzo de comprender el concepto pluridimensional del Vivir Bien llegamos a concretizar que este concepto está compuesto por cuatro componentes fundamentales, que aglutinan otros elementos que fundamentan este concepto.

En este sentido los cuatro pilares fundamentales que contribuyen a alcanzar el Vivir Bien, desde las universidades indígenas son: la educación descolonizadora, educación socio – comunitaria, educación intercultural, intracultural y plurilingüe, y educación productiva territorial. Estos cuatro componentes están estrechamente relacionados, y no pueden estar separados porque una depende de la otra. Lo expresado se expone en el siguiente cuadro.

Cuadro IV-1: Pilares fundamentales que contribuyen a alcanzar el Vivir Bien, desde las universidades indígenas



Fuente: Elaboración propia

Determinado los componentes fundamentales que coadyuvan al vivir bien, analizaremos y fundamentaremos cada uno de los mencionados para comprender la relación intrínseca entre ellos y con el Vivir Bien fundamentalmente.

4.1.1.1.Educación descolonizadora

Para comprender la educación descolonizadora, debemos entender la concepción de colonialismo, el cual significa el dominio o superposición de una cultura, pueblo o nación que ejerce sobre otra. Este dominio se traduce en ejercer control mediante la imposición de ciertas reglas morales, valorativas, espirituales, culturales, e implementaciones de sistemas, principalmente de gobernabilidad, económicas y políticas.

Un componente esencial que sustenta el colonialismo son las desigualdades sociales, expresados en todos los ámbitos. En el campo educativo se expresa en la accesibilidad a la educación superior. En la actualidad se trata de disminuir el ausentismo en la educación regular con políticas de bonos y otros beneficios, pero en la educación superior sigue existiendo una segregación, expresados en las condiciones económicas y capital sociales que un estudiante pueda tener, sin olvidar el supuesto prestigio académico de una institución, que determina la admisión estudiantil e incluso el personal docente administrativo. (Marco filosófico de mallas curriculares de la UNIBOL – A – TK)

En este sentido se generó en la actualidad otras concepciones más contemporánea como la colonialidad¹⁹ del poder, o del saber, generada por la diferencia racial, siendo esta

¹⁹La colonialidad del poder se expresa a partir de la diferencia racial en las relaciones jerarquizadas del poder económico, social, cultural, intersubjetiva y político. La colonialidad del saber se genera mediante el control y la hegemonía del conocimiento eurocéntrico, niega, subalterniza la construcción de saberes propios. Anibal Quijano, “Colonialidad del poder, cultura y conocimiento en América Latina”, en Santiago Castro-Gómez y et al. (edit.), Pensar (en) los intersticios. Teoría y práctica de la crítica poscolonial, Universidad Javeriana, Bogotá, 1999.

última, según Aníbal Quijano, el instrumento de dominación más eficaz inventado en los últimos quinientos años.

Por lo tanto la descolonización desde el ámbito educativo se concentra en que es necesario crear estrategias educativas frente a este colonialismo que ha creado sistemas de poder y de saber, en beneficio de la consolidación de grupos dominantes. Proceso que se naturalizó como el único medio posible de desarrollo y postergo a los pueblos indígenas y otros grupos sociales y étnicos. (Entrevista al Rector de la UNIBOL – A – “TK”)

Se debe definir primero que la descolonización desde el ámbito educativo, se relaciona con todos los componentes fundamentales que conforman el Vivir Bien, además que se encuentra presente de una forma o de otra en los mismos. Pero para ser más precisos, según esta investigación, los componentes fundamentales de la descolonización serían: Educación con igualdad de oportunidades, Transformación de estructuras coloniales e implementación de infraestructura y equipamiento adecuado.

Educación con igualdad de oportunidades, se refiere a la accesibilidad de los estudiantes a este espacio de educación superior, y a las condiciones que la misma brinda a todos ellos. Se refiere también a las condiciones de convivencia, el trato igualitario, las condiciones de alimento y vivienda, las atenciones psicosociales y otros. En el ámbito académico al nivel del proceso enseñanza y aprendizaje, la inculcación de valores y principios. Todos estos componentes tendrían que estar al nivel de cualquier universidad, o estar en proceso del logro de este objetivo. La igualdad también tiene que estar presente en el campo administrativo, en todas las unidades y direcciones. Es importante distinguir grados de jerarquía guiado por las funciones que cada funcionario cumple, lo cual no implica un trato con respeto y equidad.

Transformación de estructuras coloniales, se refiere a los contenidos que se encuentran en los planes de estudio de cada carrera, en función al perfil profesional que quiere lograr.

Además de las asignaturas del área social que apoyan la tarea de transformar estructuras coloniales, las asignaturas de especialidad debe contemplar, desde el desarrollo del área del conocimiento contenidos mínimos que apoyen esta tarea. Los contenidos deben estar enfocados no solos al avance de contenido, sino que en los mismos debe encontrarse momentos de reflexión y análisis, por medio del abordaje de ciertos temas y actividades que apoyen a fortalecer sus identidad, y compromiso social. (Revisión de la malla curricular de la UNIBOL – A – TK)

Otro componente fundamental es el proceso de enseñanza aprendizaje PEA, el cual debe buscar nuevas estrategias alternativas a las clásicas que se utilizan en la educación superior universitaria. Para este fin se debe desarrollar actividades que fortalezca este aspecto.

El cambio de estructuras coloniales, también debe estar presente en la parte administrativa y docente. Además del trato igualitario debe generarse espacios donde se evite expresiones y actitudes de racismo o discriminatorias. Las diferencias y problemas en el ámbito laboral deben darse por medio de la sana discusión y consensos, no la imposición y autoritarismo. Todas estas relaciones laborales y responsabilidades deben estar acompañadas por reglamentos y normas internas emanadas de decretos y leyes que regulen el andamiaje de la institución en armonía con el respeto y la sana convivencia. Implementación de infraestructura y equipamiento adecuado, se refiere a las condiciones infraestructurales y de equipamiento adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas y administrativa. Si hablamos de igualdad, la misma debe contemplar igual de condiciones frente a otras universidades, en el sentido infraestructural y de equipos.

Para el desarrollo adecuado y apropiado para las actividades administrativas y académicas, no solo se requieren aulas espacios y equipadas, sino bibliotecas, anfiteatros, laboratorios, centros de cómputo, internet, siendo internada la UNIBOL-A-“TK”, dormitorios, saneamiento básico y otros que apoyen las labores cotidianas.

4.1.1.2.Educación socio – comunitaria

La educación comunitaria se establece a través de los procesos de enseñanza de conocimientos, valores, ético morales, de manera práctica y solidaria, con equidad e igualdad, donde la participación de la comunidad es activa y decisiva para poder tomar acciones en pos del mejoramiento académico institucional. La educación comunitaria genera espacios de democracia, participativa y de consensos para la toma de decisiones, con el principio de reafirmar la unidad en la diversidad de opiniones.

La libertad de expresión es fundamental, las diferencias de opiniones construyen espacios de debates que generan mejoras en todos los ámbitos. El consenso es la forma de llegar a soluciones que satisfagan de manera igualitaria la divergencia de necesidades. La educación socio – comunitaria, contribuye a que toda la comunidad en su conjunto participe de forma activa y decisoria, en la conformación de políticas administrativas y académicas, con la lógica que las necesidades nacen de las propias bases y que todos contribuyen a la mejora de la calidad educativa. (Entrevista al rector de la UNIBOL – A – “TK”)

Se puede precisar tres indicadores o aspectos a tomar en cuenta en este pilar fundamental que contribuye al Vivir Bien. La participación comunitaria, convivencia armónica y complementariedad con la Madre Tierra y el Cosmos, y equidad y consenso.

Para medir o identificar la participación comunitaria, se debe analizar dos aspectos uno objetivo y otro un tanto subjetivo, el primero ligado a las normas y leyes concretas y claras, el segundo ligado a los hechos concretos y el cumplimiento de legal normativo. Lo comunitario en cualquiera de los casos debe presentarse como espacios de toma de decisiones referidas a lo institucional y académico, la toma de decisiones debe estar acompañada por la participación de toda la comunidad con voz y voto, los debates deben expresar respeto, igualdad de opiniones, imparcialidad y enmarcada a normas y reglamentos internos.

Los espacios de toma de decisiones deben expresar ecuanimidad, y un alto nivel comunicativo y de compromiso con la universidad. Para este fin, se debe plantear reglas claras y prohibir actitudes, egocéntricas y corruptibles.

Se identificó en la universidad que la máxima instancia en la toma de decisiones concernientes a la universidad indígena aymara y las demás, son las juntas comunitarias, instancias conformadas por las organizaciones sociales y representantes de la universidad como el rector, directores de carrera, docentes y estudiantes. (DS.29664)

Según una entrevista realizada a un miembro de esta instancia, de quien no revelare su nombre pues el mismo quiere mantenerse en el anonimato, indico lo siguiente: la idea de las juntas comunitarias está bien, pero la manera de proceder de las mismas no es apropiada, pasan por alto las normas y reglamentos, si un docente u estudiantes opina diferentes de ellas es fichado y los sacan. Mira un, ejemplo es que los mismos no tiene que intervenir en asuntos académicos e interviene, existe pruebas de que los mismos acomodan personal administrativo y docentes, y directores y rectores y todo. Todo esto es porque no existe control y supervisión.

Esta entrevista muestra lo contrario de lo que representa lo comunitario, esto porque no existe sistemas de control, sistemas de procedimiento apropiado y pertinente. Y un aspecto importante se desconoce las normativas de procedimiento, enfocadas a los sistemas de control, sistemas operativos, sistemas administrativos, etc., lo cual genera confusión y desorden. Este fenómeno de inadecuados procedimientos institucionales, se repiten en los sectores gerenciales, ejecutivos y operativos.

Por otro lado la convivencia armónica y complementariedad con la Madre Tierra y el Cosmos, se refiere al cuidado del medioambiente. En la cosmovisión aymara todo tiene vida, entonces debemos de relacionarnos con el medio que nos circunda de forma armónica, y con respeto, sin ensuciar, sin depredar, sin explotar, sin contaminar, etc. Se

debe enseñar y aprender que en todo el desarrollo académico institucional se debe de respetar y cuidar el entorno que tiene vida al igual que nosotros.

La equidad y consenso, se refiere a la participación activa de todos, sin distinción, todos deben opinar de forma clara y puntual, tanto hombres como mujeres, jóvenes y adultos, profesionales y no profesionales. El consenso es llegar a acuerdos que satisfagan a todos, siempre y cuando estén en armonía con el aspecto legal y normativo. Lo que actualmente se realiza es la democracia representativa donde unos cuantos deciden por todos y las decisiones se toman mediante voto, donde la minoría tiene que someterse a lo que dice la mayoría. Es muy difícil llegar a consensos, por lo que una forma de delinear la toma de decisiones es basarse en aspectos legales y normativos, donde todas las opiniones tengan fundamentos y base, concreta primando la lógica y la razón y no caprichos o intereses personales.

4.1.1.3. Educación intercultural, intracultural y plurilingüe.

Uno de los fines de la educación es ser intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo. Desde el potenciamiento de los saberes, conocimientos e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas, promueve la interrelación y convivencia en igualdad de oportunidades para todas y todos, a través de la valoración y respeto recíproco entre culturas.

La interculturalidad se plasma en convivir armónicamente entre diferentes culturas, aceptando y reconociendo la forma diferente de pensar, sentir, de organizar, de producir y de hacer política de la otra cultura. La Educación intercultural intenta construir una sociedad plural con autodeterminación, donde todos tienen derecho al poder político, económico, social, científico, tecnológico y territorial, es un instrumento de desarrollo político, cultural, científico y social. (ley 070)

La Interculturalidad es una política de estado y se asume como una actitud comunicativa, en todos los ámbitos, niveles y espacios de la sociedad boliviana. La interculturalidad es para indígenas y no indígenas.

Otro concepto a desarrollar es la intraculturalidad que se entiende por convivir armónicamente con uno mismo, por lo tanto su acción significa lograr el crecimiento espiritual, científico, productivo y organizativo a partir de la propia cosmovisión, de la propia identidad de los pueblos indígenas originarios. El fortalecimiento de la autoestima cultural y el reconocimiento a todos nuestros avances técnicos, tecnológicos, y científicos, romper el pensamiento colonial, por medio del proceso de la identificación de nuestros saberes y conocimientos.

Lo plurilingüe es el conocimiento, comprensión y habla de varias lenguas. Pero la educación plurilingüe parte por el uso y comprensión de la lengua originaria, que en nuestro caso es el aymara, pasando por el uso adecuado y apropiado del castellano y una lengua extranjera. La educación plurilingüe enfatiza la creación, recreación y uso de la lengua indígena originaria, como principio de identidad fortaleciendo la misma y revalorizando la cultura. El uso del castellano para comunicarse con el resto y u a nivel local o regional, y un idioma extranjero para poder relacionarnos con el mundo.

Estos tres conceptos articulados entre sí, y con el resto de los pilares fundamentales es pieza esencial, debida a que en el ámbito educativo superior, se debe realizar investigaciones que apoyen el surgimiento de nuevos conocimiento en muchos ámbitos, tomando en cuenta los conocimientos propios y ajenos.

La educación intercultural, intracultural y plurilingüe, en el ámbito superior universitario, se expresa en la educación que fortalece la identidad cultural, que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación, que promueve la convivencia armónica entre culturas, y que promueve el uso y desarrollo de las lenguas propias y ajenas.

El fortalecimiento a la identidad cultural se puede expresar en los planes de estudio, en actividades curriculares y en no curriculares, actividades culturales y deportivas. Actividades laborales y relacionamiento social. La identidad cultural, no es soberbia, no etnocentrismo, es sentirse bien con uno mismo sin perjuicios, presentado logros, avances, espiritualidad, conocimiento y respeto a los demás. Para este fin se debe plantearse, programas o proyectos que fortalezcan la identidad individual y colectiva, desde el ámbito académico y administrativo.

Los conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación se refiere a sentar las bases de crear y recrear nuevos conocimiento, con base en los adelantos técnicos – científicos de nuestras culturas indígenas originarias campesinas, empleando también juiciosamente adelantos científicos ajenos, lo cual ayudara a formar estudiantes con una mentalidad de igualdad, formando emprendedores y no solo consumistas, que cuiden el medioambiente y que aporten a la seguridad y soberanía alimentaria. Es importante escudriñar, fortalecer y promover formas propias de organización, de gobernabilidad, sistemas de producción, sistemas económicos, y otros que ayuden al desarrollo local, regional y nacional, como formas alternativas de hacer las cosas. (Ley 070 y reglamento interno)

Para esta tarea se debe generar líneas de investigación y fomentar las mismas no solas por parte de los estudiantes, sino por los docentes y autoridades, generando programas y proyectos que apoyen esta tarea.

La investigación es pieza fundamental en el ámbito superior universitario, porque con la misma se responde al encargo social, y se acorta la brecha estado sociedad con la universidad. Las universidades indígenas están en la obligación de responder con investigaciones, que promuevan conocimientos ancestrales y el uso adecuado de conocimientos universales.

La convivencia armónica entre culturas, representa un sentido de integración, donde nadie se superpone sobre nadie. El sentido de integralidad en la diferencias es la premisa, se respeta las diferentes cosmovisiones siempre que no se perjudique a nadie. En el ámbito académico es importante generar procesos de enseñanza aprendizaje que promuevan la cultura de la paz. En el ámbito institucional es preciso generar espacios de discusión sana, de consensos y de trabajo en equipo, de apoyo mutuo, y sobre todo de reglas claras y normativas precisas que encausen las actividades para alcanzar altos grados de eficiencia.

El desarrollo de aprendizaje, conocimiento y uso de lenguas propias de los pueblos indígenas originaria campesino, reconociendo la importancia de las lenguas extranjeras y la lengua castellana, genera ámbitos de complementariedad y promueve nuevos conocimientos. El uso de las lenguas originarias principalmente debe ser utilizado por toda la comunidad educativa, así como el uso adecuado y suficiente del castellano y una lengua extranjera.

4.1.1.4. Educación productiva y territorial.

La educación productiva está orientada a la producción intelectual y material, al trabajo creador y la relación armónica de los sistemas de vida y las comunidades humanas en la Madre Tierra, fortaleciendo la gestión territorial de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y otras formas de organización.

La productividad no está ligada al aprovechamiento irracional de nuestros recursos naturales, si no crear espacios donde se generen actividades manuales e intelectuales, que colaboran al desarrollo de una región con equilibrio. Dentro de los procesos de producción se debe emplear técnicas y tecnologías apropiadas, locales y universales. (Entrevista a Rector de la UNIBOL – A – “TK”)

La educación productiva y territorial, según este análisis se basa en vincular la vocación productiva con equilibrio y cuidado a la madre tierra o al medio ambiente, generar proyectos que promuevan la aplicación de conocimientos técnico – tecnología en actividades productivas, y fortalecer la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos.

La productividad intelectual o material, el trabajo creador del hombre, debe estar a favor del mismo generando mejores condiciones de vida individual y colectiva. En el ámbito educativo esta se relaciona con la elaboración de programas o proyectos sostenibles, que conjuncione conocimientos ajenos y propios. No se trata solo de proyectos elaborados por los estudiantes para su titulación, sino de proyectos hechos por la institución que ayuden a diferentes sectores sociales y diferentes regiones, como propuestas alternativas. Generar circuitos productivos entre carreras, que interrelacionen el conocimiento y la capacidad auto generadora de recursos.

Definir programas que trabajen en la creación de proyectos productivos en diferentes áreas del conocimiento, desde el ámbito académico e institucional genera oportunidades de crecimiento de las diferentes comunidades y sectores sociales, además de cumplir con el encargo social.

La territorialidad es la circunscripción perteneciente a un determinado pueblo, existe en la actualidad demarcaciones municipales y departamentales, pero se debe tomar en cuenta y también, territorios protegidos por su biodiversidad, territorios pertenecientes a pueblos indígenas originarios, territorios productivos, propiedad y derecho a la tierra para trabajarla y cuidado al medio ambiente.

4.1.2. Marco legal normativo e institucional.

Como se expuso en el marco teórico, y en la operacionalización de variables, el marco legal y el normativo institucional se refiere a leyes, decretos o reglamentos, que además

de relacionarse estrechamente con la planificación estratégica, son las base de creación de la institución, donde se delimita sus competencias, atribuciones, organización, historia y todo lo referido a la misma. Esta parte indica todos los aspectos que forman la institución.

El marco legal no solo justifica el funcionamiento y creación de una institución, sino que explica la naturaleza de la misma, sus roles y funciones, sus alcances y limitaciones, sus formas de financiamiento, sus reglas y normativas internas, sus fines, y otros aspectos que hace a la institución. Toda esta información es imprescindible para establecer lineamientos estratégicos, partiendo de la misión y visión institucional como también objetivos estratégicos. El marco legal y normativo, establece parámetros de funcionamiento, y delimita las tareas o actividades a realizar. También el marco normativo, puede dar pie a generar estructuras de diagnóstico, y delinear líneas de acción en la planificación.

Por otro lado el marco legal y normativo institucional, crea un entorno institucional donde se desarrollan procesos de actividades y procedimientos. En este sentido los elementos básicos que componen el marco normativo y legal, entorno institucional o marco institucional, en el caso de la universidad indígena boliviana Aymara “Tupak Katari”, serian:

Antecedentes, redactada de forma precisa y concreta, exponiendo una breve historia de la institución, desde su formación, los momentos más importantes, logros, alcances y dificultades que se atravesó en el tiempo.

Bases legales. En la conformación de un plan estratégico hecha con la comunidad o base social, usualmente se prioriza lo que la población quiere, lo cual no está mal, pero el recojo de necesidades debe estar delimitado por leyes y normas que definen el accionar de una institución. Por lo tanto debe explicarse con precisión, las normas, leyes, decretos y otros relacionados que se deben tomar en cuenta. En este caso las bases legales son:

ley 070, decreto 29664, 1178, ley 04, estatuto del funcionario público y ley general del trabajo.

En el caso de la ley 070, se debe tomar en cuenta: los artículos 4, 5, 6, y 7. En lo referido específicamente a la educación superior y específicamente a las universidades y universidades indígenas, los artículos 28, 29 y 30, educación y formación de profesionales, objetivos y estructura. Seguidamente los artículos 52, 53 y 54, y en especial el artículo 60, que hace referencia a las universidades indígenas. En el caso del decreto supremo 29664, debe ser tomado en cuenta en su totalidad, los 19 artículos, que integra base y fines, estructura, organización, forma de financiamiento, selección docente y administrativa, y admisión de estudiantes.

La 1178, que se refiere a la Administración y Control Gubernamental SAFCO, se debe tomar en cuenta, primero para construcción el plan estratégico de la institución el sistema de Programación de Operaciones SPO, el sistema de Organización Administrativa SOA, y el Sistema de Presupuesto SP, estipulados en los artículos 6, 7 y 8, que dan los lineamientos generales.

Para ejecutar las actividades programadas en el PEI, se debe tomar en cuenta el sistema de Administración de Personal SAP, el sistema de Administración de Bienes y Servicios, el sistema de Tesorería y Crédito Público, y el sistema de contabilidad integrada, estipulados en los artículos 9, 10, 11 y 12 respectivamente. Por último en el artículo 13 se encuentra el Control Gubernamental, que es un sistema de supervisión y seguimiento.

El PEI, debe contemplar como un programa la creación obligatoria de reglamentos y normas internas específicas, en relación a cada sistema de la ley 1178, y tomando en cuenta también la relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública, en especial las atribuciones institucionales, expuestas en los artículos, 20, 21, 22

y 23. Que obliga la creación de normas básicas y reglamentos específicos para cada sistema. Otro aspecto es la responsabilidad por la función pública.

La ley 04, Marcelo Quiroga Santa Cruz, es la ley que tipifica delitos y sanciones frente a actos de corrupción o mal manejo administrativo de los recursos. El estatuto del funcionario público delimita las funciones y atribuciones de los funcionarios públicos, y la ley general del trabajo se aplica más a contratos de trabajo, derechos laborales y sanciones. Todos estos son complementarios y aplicables en el desarrollo de funciones en el tiempo.

Principios, fundamentos y finalidad, este componente se debe estructurar, tomando en cuenta dos aspectos, primero el recojo de necesidades de la comunidad educativa, pero en función, el segundo aspecto, de las leyes y normas estrechamente relacionadas con las universidades indígenas, es especial la UNIBOL-A-“TK”. En principio la Constitución Política del Estado, ley 070, Plan Nacional de Desarrollo, decreto de creación 29664, Agenda 2025, Plan sectorial del Ministerio de Educación. Además las mismas deben complementarse de forma armónica, con la cosmovisión de los pueblos indígenas originarios campesinas.

Las competencias y atribuciones, organización institucional y estructura orgánica institucional. Para su definición y construcción se debe basar íntegramente en el decreto de creación 29664, ley 1178, y la CPE, en parte, determinadas a través de normas, reglamentos y estatutos internos, que definen competencias, atribuciones, organización y estructura, en conjunción con usos y costumbres de los pueblos indígenas originarias.

4.1.3. Relación de normas generales vigentes y plan estratégico institucional.

La relación que existe en la conformación de un plan estratégico institucional y las normas generales vigentes, es muy estrecha porque delimitan el accionar de las actividades y de los objetivos que como universidad debe tener.

La planificación para su desarrollo y aplicación, debe contemplar a la del decreto supremo 29664, del 2 de agosto de 2008, como eje fundamental, puesto que el mismo expresa los fundamentos y bases de creación de las universidades indígenas. En el marco teórico se analizó este decreto, por lo que podemos relacionar los siguientes aspectos con el plan estratégico institucional.

Los fundamentos filosóficos, bases educativas, principios, finalidad y características, estructuran el fin de las universidades indígenas, además que demarcan los objetivos y se articulan en armonía con el Vivir Bien. Estos aspectos del decreto supremo que se encuentran en los artículos 3, 4, 5, y 6, marcan el camino por donde debemos andar, pues sirven para la construcción de la misión y visión institucional.

La áreas de formación y diseños de estructuras curriculares, pese a no estar claras definen de forma general el ámbito académico. En cuanto al marco institucional y modalidades de elección de autoridades y docentes, se refieren al aspecto administrativo, como también al régimen laboral y remuneración, que están en estrecha relación, con otros sistemas enmarcadas en la ley 1178.

El ingreso, admisión y permanencia de estudiantes, expresada en el artículo 13 del presente decreto supremo, es un componente que se debe regular con un reglamento y debe estar contemplada dentro de la planificación, así como los demás aspectos descritos.

Otros componentes relevantes es la integración universidad, estado y comunidad, expresando que los graduados deben realizar proyectos productivos en sus comunidades de origen o apoyan a cualquier gobierno municipal, en esta tarea o al estado directamente. Lo cual también debe contemplarse dentro de la planificación.

La normativa universitaria, que propone generar estatutos y reglamentos internos debe de estructurarse en función a los sistemas de control y administración gubernamental, expresados en la ley 1178 SAFCO, lo cual explicaremos más adelante.

Los artículos 17 y 18, señalan a las fuentes de financiamiento, proviniendo los recursos del Fondo de Desarrollo de Pueblos Indígenas Originarios y Comunidades Campesinas, lo que da a entender que son recursos provenientes de las recaudaciones del IDH, monto que es reducido del saldo correspondiente al Tesoro General de Nación TGN²⁰. Por esta razón como son dinero del estado los mismos deben estar relacionados con la ley 1178, 04, ley general del trabajo, y otras concernientes en relación al manejo económico. Cabe resaltar la importancia de la planificación estratégica y los planes operativos anual, puesto que los mismos justifican los gastos de estos recursos de todos los bolivianos.

La relación del plan estratégico institucional para universidades indígenas con la ley de educación 070, se basa en que la misma brinda dirección específica para la elaboración de objetivos y líneas de acción. La ley 070, además aporta en la comprensión y entendimiento del nuevo enfoque educativo.

La ley 070, define las bases fundamentales del modelo educativo socio – comunitario productivo, que coadyuva al Vivir Bien, en el marco de la revolución educativa cultural plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo.

Una ley que se debe tomar en cuenta y que se relaciona con el D.S. 29664, es la ley 1178 Administración y Control Gubernamental “SAFCO”. Como se maneja recursos del

²⁰Decreto Supremo N° 28571, 22 de diciembre de 2005. Artículo 9°.- (Fuentes de financiamiento para operación del FAFDPPIOCC) El FAFDPPIOCC tendrá como fuente de financiamiento regular el flujo de recursos provenientes del 5% de las recaudaciones del IDH (32%), monto que será deducido del saldo correspondiente al TGN, conforme a lo previsto en el Decreto Supremo N° 28421 de 21 de octubre de 2005, que serán abonados por el Tesoro General de la Nación a una cuenta fiscal que será habilitada para el efecto. Adicionalmente, el FAFDPPIOCC observando los procedimientos establecidos en el Sistema Nacional de Inversión Pública, para los fines de su fortalecimiento financiero e institucional, podrá autogestionar recursos adicionales a través del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo - VIPFE ante Gobiernos y Organismos de Cooperación que exclusivamente tengan carácter de donación.

estado se debe regular el manejo de los mismos, por medio de sistemas de Administración y de Control de los recursos en relación a los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública. Con el objeto de Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos. Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros. Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación. Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del estado.

Para el cumplimiento de los objetivos de la ley 1178, la misma propone sistemas divididos en tres partes; Para programar y organizar actividades, que contempla Sistema de Programación de Operaciones, Sistema de Organización Administrativa y Sistemas de Presupuesto, estos tres están en estrecha relación con el plan estratégico institucional. Para ejecutar las actividades programadas se tiene: Sistema de Administración de Personal, Sistema de Administración de Bienes y Servicios, sistema de Tesorería y Crédito Público y sistema de Contabilidad Integrada. Por último para controlar la gestión del Sector Público, se cuenta con el Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior. Todos estos sistemas para un ordenamiento específico adecuado y suficiente para la universidad indígena, deben contar con reglamentos específicos para cada sistema, adecuándola a la naturaleza jurídica de la institución pero en función de la ley 1178.

La aplicación de la 1178 es casi en su totalidad, ley de Administración y Control Gubernamental, surge por la necesidad de mejorar los procedimientos administrativos y de control y seguimiento de los recursos del estado. Esta ley recalca la importancia de programar y organizar actividades, ejecutar las mismas y realizar seguimiento y control de todas las actividades. Notamos la estrecha relación que tiene con la elaboración del plan estratégico institucional y el plan operativo anual, estos dos procesos de planificación, son imprescindible para determinar, el destino de los recursos asignados,

la óptima utilización de los mismos, y dar seguimiento a las actividades y determinar el estado del presupuesto en la ejecución, además se genera control en las operaciones y medir el logro de objetivos.

El Plan Operativo Anual, conocido como el POA, es la planificación anual que una institución realiza, que contempla dos elementos fundamentales, actividades a realizar y asignación de presupuesto por actividades. El POA es un documento más específico, pero se lo construye en base al Plan Estratégico Institucional PEI, este último es un documento de planificación, por lo general, quinquenal que contiene programas y proyectos, que se construyen en base a un diagnóstico, objetivos estratégicos y otros componentes, que explicaremos más adelante. El detalle es que es un documento vital para la institución, pues determina operativamente el cumplimiento de la misión y visión institucional acorde a la naturaleza jurídico – social de la misma.

Como podemos apreciar el PEI, es un documento que no solo se lo construye en base lo que quiere la población, sino que existe un marco legal, además de los fundamentos de la institución legales y sociales. En la UNIBOL-A-“TK”, indica un entrevistado: “No tenemos PEI, por lo menos yo no lo conozco, creo que nunca tuvimos, si el POA, pero el plan creo que la unidad de planificación ha realizado uno, porque participamos de un taller y nos preguntó que queremos para nuestra institución, ha sí creo que existe”... (Autoridad que participa en la Junta Comunitaria, anónimo). Esta entrevista demuestra dos cosas, existe y no lo conocen o no existe.

El PEI, en una unidad descentralizada como es la UNIBOL-A-“TK”, es imprescindible, puesto que se debe dar certeza no solo de las actividades que realizan, sino del desarrollo o avances que la institución tiene. En otra entrevista a una autoridad académica, se extrajo la siguiente información: “ninguna universidad indígena hasta la fecha tienen PEI, aprobado, incluso no tiene por eso están pateando Oxígeno, en la aymara, existe uno pero no se aplica, no está muy ordenado, no se aprueba”.

Estas evidencias muestra que no se toma la debida importancia, al plan estratégico institucional, no solo por el hecho, que es grave, que no aprueben uno o simplemente no existe, sino el desconocimiento del mismo.

Por otro lado los reglamentos internos existentes no se conformaron en relación a los sistemas expresados en la 1178, una entrevista informal a un personal administrativo, menciona: “los reglamentos lo hace el abogado, según su criterio, pese a que recibimos capacitación de la ley SAFCO, supongo que debe saber, pero cuando se aprueba por la junta, los mismos piden que este otras cosas, que nada tiene que ver, con esta ley.”

Existen muchas evidencias del desconocimiento de esta ley, y de normas de procedimiento de algunos funcionarios e incongruencia de opiniones, y de otras, pero eso lo analizaremos más adelante en un pequeño diagnostico que se trató de realizar, lo que si se pude asegurar es que el PEI, no cuenta con el valor, importancia y relevancia que merece.

4.2.Conformación de un modelo de Plan Estratégico Institucional (PEI) para la UNIBOL-A- “TK”.

En el presente capítulo definiremos de manera estructural un modelo de PEI adecuado y suficiente para la UNIBOL-A-“TK”, respondiendo en gran parte a nuestra hipótesis plantea, brindaremos información de cómo se articula los componentes del PEI, con las bases fundamentales del Vivir Bien, y que esta determina que el PEI sea adecuada y suficiente para la universidad indígena. Partiremos del desarrollo del diagnóstico breve y conciso, hasta el marco estratégico y sistemas de seguimiento.

4.2.1. Ejes estratégicos de planificación para universidades indígenas.

Las universidades indígenas basan sus principios y fines, su misión y objetivos, en el nuevo enfoque educativo, antes de la promulgación de la ley 070, estas unidades de

estudio se encontraban en plena aplicación del nuevo enfoque, que se explicó de manera extensa en el marco teórico de esta tesis.

Los fundamentos base que guían y norman estas universidades indígenas, son primero el decreto supremo de creación 29664, posteriormente se sustentan en la nueva constitución política del estado y por supuesto la ley 070. Por otro lado, la ley que norma las actividades administrativa, derechos funciones, obligaciones y responsabilidades son, la ley 1178 y todos sus sistemas, segundo la ley general del trabajo y ley “Marcelo Quiroga Santa Cruz” 04.

En la construcción del marco teórico, se pudo determinar que toda la base legal y normativa, al igual que los planes estratégicos de instituciones estatales (ministerios, gobernaciones, municipios, y demás) coadyuvan a alcanzar el “Vivir bien”. Las base legales como la constitución política del estado, la ley 070, el plan nacional de desarrollo y otros, entienden al “Vivir bien” como alternativa de desarrollo al sistema capitalista, por lo cual todas las medidas gubernamentales y políticas de desarrollo apuntan a este fin.

La UNIBOL-A-“TK”, no es la excepción, como unidad descentralizada, que percibe recursos del IDH, por intermedio del Fondo de Desarrollo de Pueblos Indígenas Originarios y Comunidades Campesinos “FDPPIOYCC”. Esta institución académica desde la CPE, pasando por la ley 070, y 1178, hasta su decreto de creación deben apoyar al logro del “Vivir bien” desde el espacio académico científico como unidad de educación superior universitario.

Con todos estos argumentos basándonos en el marco teórico, en el anterior capítulo identificamos los pilares fundamentales que componen el Vivir bien y que engloban otros, componentes o elementos, que son parte intrínseca de este concepto pluridimensional. A continuación definiremos los mismos como estrategias que nos ayuden, a ordenar la información y a realizar líneas estratégicas de trabajo.

Componentes fundamentales del vivir bien, expuestos en el cuadro 4 – 1: la educación descolonizadora, educación socio – comunitaria, educación intercultural, intracultural y plurilingüe, y educación productiva territorial. Determinemos ahora que componentes tienen cada uno de estos pilares fundamentales, en el siguiente cuadro:

Cuadro IV-2: Bases fundamentales y ejes estratégicos que coadyuvan al Vivir Bien.

DESARROLLO DEL VIVIR BIEN	BASES FUNDAMENTALES	EJES ESTRATÉGICOS
		Educación Descolonizadora
Transformación de estructuras coloniales académica – institucionales.		
Infraestructura y equipamiento adecuado académico – institucional.		
Políticas de residencias, permanencia y apoyo a titulados.		
Educación socio - comunitaria		Trabajo administrativo armónico y complementario basado sistemas de normas y reglamentos
		roles y atribuciones de participación comunitaria
		Convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos
		Equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico – institucional.
Educación intercultural, intracultural y plurilingüe		Educación que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas
		Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación
		Planes de estudio en base al perfil profesional
		Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico – científicos propias y ajenas.
Educación productiva.	Educación vinculada a la vocación productiva, con equilibrio y cuidado a la madre tierra	
	Educación de proyectos que promuevan la aplicación de conocimientos técnico – tecnología, en actividades productivas.	
	Interacción social comunitario	
	Educación que fortalece la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos.	

Fuente: Elaboración propia.

Por todos los argumentos descritos, basándonos en leyes, normas y bases bibliográficas que orientan, describen y analizan el concepto pluridimensional del Vivir Bien, se

determinó en esta investigación 16 variables, conceptualizadas en el anterior cuadro como ejes estratégicos, que guían una adecuada, suficiente y pertinente planificación.

Estos ejes estratégicos sale de cada una de las bases fundamentales que componen el Vivir Bien, siendo ejes estructurales que permiten orientar a la universidad indígena a los propósitos y fines que concibieron esta unidad de educación superior, y se plasman en norma y leyes vigentes. Para esta investigación estos ejes estratégicos son los principales y fundamentales, en base a la naturaleza misma de la institución, que no solo pueden guiar la conformación de un plan estratégico institucional, sino que en base al mismos se puede realizar el diagnostico institucional y los sistemas de seguimiento y monitoreo.

Los ejes estratégicos, están pensados para el desarrollo institucional en función, como se dijo, del Vivir Bien. Las priorización de los ejes estratégicos responden también a los componentes políticos, económicos, productivos, ambientales, socioculturales e institucionales. Constituyendo un conjunto de acciones que permiten alcanzar la misión y orientar a los objetivos. El ordenamiento de las bases y fines de la educación superior, en las cuatro bases fundamentales, generan una comprensión más clara de lo que se busca y se comprenda el nuevo enfoque educativo.

La determinación de los ejes estratégicos es sistemática y precisa, y responde al mandato social. No es arbitrario puesto que de cada eje estratégico se debe precisar líneas de acción los cuales se pueden determinar en mesas de trabajo. La construcción de ejes estratégicos por el contrario, orienta y precisan el fin último de esta universidad en función de las normas vigentes y el apoyo al Vivir Bien, desde el ámbito de educación superior.

4.2.2. Diagnóstico de la UNIBOL -A- “TK”, en función de las bases estructurales.

Un componente central de un plan estratégico es el diagnostico institucional, referido a observar, medir y comprender en qué situación se encuentra, nuestra institución, para

esto lo que clásicamente se realiza es realizar talleres de trabajo de recojo de información, que ayudan a realizar una radiografía de la institución. Los talleres de trabajo son realizados al conjunto de la comunidad educativa de forma separada. La comunidad educativa puede estar compuesta de: administrativos, docentes, estudiantes, organizaciones sociales, organizaciones territoriales, organización sindical y otros que interviene en el ámbito educativo.

La metodología más utilizada para el recojo de información, en casi todos los casos es el FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la misma se arma con una lluvia de ideas donde el facilitador acomoda las mismas identificando a cuál de los cuatro aspectos a analizar pertenecen las opiniones vertidas. Seguidamente se cruzan variables entrelazando los aspectos de las fortalezas, con las debilidades, y las oportunidades con las amenazas. En esta tesis para alcanzar el objetivo deseado y en respuesta a la hipótesis, también se aplicó un breve diagnóstico utilizando la misma metodología, pero de distinta manera, lo que explicaremos a continuación.

El recojo de información se realizó en base a entrevistas informales, experiencia propia por haber trabajado más de 5 años en esta institución, y lo más relevante de un diagnóstico institucional realizado en un PEI de la universidad que no se aprobó. El recojo de información en base al FODA, se organizó según las bases fundamentales que componen el Vivir Bien, determinadas en el capítulo 4 de esta tesis. En un cuadro de entrada y salida, se ubicó de forma vertical el FODA y de forma horizontal los ejes estratégicos, para ordenar la información recopilada. Lo cual se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro IV-3: Diagnóstico de la UNIBOL – A – “TK”.

FODA	Fundamentos básicos estructurales del Vivir Bien			
	Educación Descolonizadora.	Educación socio - comunitario	Educación intercultural, intracultural y plurilingüe	Educación productivo territorial
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Las direcciones incentivan el trabajo en equipo y promueve la capacidad reflexiva mediante la crítica constructiva y la autocrítica. • Orientación político educativa enmarcado a los objetivos centrales de la descolonización. • La UNIBOL-A-“TK”, cuenta con infraestructura académica propia obtenido mediante la gestión institucional y donación voluntaria de las comunidades. • Terrenos gestionados para campos experimentales y de estudio para las carreras productivas. • Laboratorios experimentales instalados. • Espacios recreativos construidos. • Sistema de internado con servicios de alimentación y atención médica integral (medicina moderna y medicina indígena originaria). • Biblioteca y sistema informático instalado y en servicio a la población universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las organizaciones campesino indígenas originarios al proceso de implementación de las líneas de acción y programas de trabajo de la Universidad. • La UNIBOL-A-“TK” posicionada ante las organizaciones indígenas y sectores sociales. • Junta Comunitaria organizada y posicionada. • Docentes comprometidos, dinámicos que aportan a repensar el sistema educativo superior. • Personal comprometido con las labores que efectúa la institución. • Personal joven dinamizan el trabajo dedicando plenamente a la institución. • Se cuenta con una estructura organizacional acorde a los lineamientos de una institución pública, que facilita la coordinación y dinamización institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una malla curricular orientado a aportar a la consolidación de una educación productiva comunitaria. • Estudiantes interesados en su formación y comprometidos con su comunidad y la reivindicación de los pueblos campesino indígenas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de carrera institucionalizados, contribuyen a la continuidad de las gestiones académicas. • Se cuenta con varios terrenos en varias comunidades de distintas provincias del departamento de La Paz. • Se generan proyectos productivos por parte de los estudiantes para su titulación. Se incentiva a la producción.

FODA	Fundamentos básicos estructurales del Vivir Bien			
	Educación Descolonizadora.	Educación socio - comunitario	Educación intercultural, intracultural y plurilingüe	Educación productivo territorial
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • El Decreto Supremo N° 29664 de creación de las Universidades Indígenas Bolivianas Comunitarias Interculturales Productivas (UNIBOL) se encuentra en estrecha relación con la nueva Ley de la Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”. • Las UNIBOLs forman parte del Sistema de Formación Universitaria del País. El apoyo de las organizaciones matrices de Bolivia y el marco normativo que le respalda a UNIBOL-A-“TK” abre la posibilidad de concretar las reivindicaciones históricas que hubo en el ámbito educativo. • Se cuenta con recursos económicos para mejorar el funcionamiento de la UNIBOL-A-“TK”. • Se trata de admitir a la mayor cantidad posible de estudiantes según nuestras posibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La CPE, apoya a la organización de usos y costumbres de los pueblos indígenas originarios. • Las leyes y normas reconocen los derechos de los pueblos indígenas originarios. • Existe apoyo de las organizaciones sociales y gubernamentales. • Existe la posibilidad de que toda la comunidad educativa participe en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser una Institución que trabaja en coordinación directa con las Organizaciones matrices de Bolivia tiene el reto y la posibilidad de trabajar y profundizar propuestas conjuntas, intracultural, intercultural y plurilingüe. • Instituto de Investigaciones de la Cultura y Lengua Aymara (IICLA) creado con el respaldo de las organizaciones y en funcionamiento con recursos de cooperación externa. • Comunidad estudiantil de las diferentes regiones de habla aymara del país, acreditados por sus organizaciones. La CPE reconoce y abre un marco normativo para trabajar el tema de los saberes, idioma, conocimientos y tradiciones, revalorización, promoción y desarrollo como parte fundamental de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen ofertas de entrega de terrenos en varios lugares. • Existen condiciones para ayudar a las comunidades en los aspectos productivos. • Existe iniciativa de elaborar proyectos. • Existe posibilidad para gestionar convenios. • Existe apertura de las comunidades para apoyar con proyectos. • Los estudiantes respondan y apoyen a sus propias comunidades y al desarrollo del país”.

FODA	Fundamentos básicos estructurales del Vivir Bien			
	Educación Descolonizadora.	Educación socio - comunitario	Educación intercultural, intracultural y plurilingüe	Educación productivo territorial
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes que se encuentran en la UNIBOL-A-“TK” sobre pasa la capacidad de los espacios académicos • Los laboratorios instalados para las diferentes carreras de formación son insuficiente para la formación técnica que impulsa la Universidad. En los servicios de salud integral (moderna y medicina indígena) que brinda la Universidad no se cuenta con el equipamiento suficiente para atender a las consultas. Disminuyo la demanda de estudiantes por problemas internos. • No existe niveles de servicio psicopedagógico o de nivelación. Existen grados de diferenciación por ciertos atributos. • No existe seguimiento a egresados. Docentes y estudiantes no comprenden que es la educación socio -comunitaria productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los terrenos gestionados son insuficiente para los campos experimentales y de formación. • Existen limitaciones de personal para el control y diálogo permanente con los estudiantes durante la permanencia en el internado. • Los estudiantes no convencidos de los objetivos institucionales abandonan la Universidad. • El cambio de autoridades consecutivamente influye en la continuidad de trabajo con las organizaciones que forman parte de la Junta Comunitaria. • Existe designación de cargos de forma arbitraria guiada por prevendalismo. • Existe la tendencia en algunos dirigentes de organizaciones a apoyar el proceso educativo de la UNIBOL-A-“TK” a cambio de lograr beneficios personales y sectoriales. • No existen normas, reglamentos, procedimientos de funciones y atribuciones claras y precisas. • No existe un óptimo funcionamiento eficaz y eficiente. • No existen procesos de evaluación del personal. • No se cuida el medioambiente apropiadamente. • Existen grados de autoritarismo e imposición. • Existen actitudes egocéntricas e intereses personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con docentes a tiempo completo, lo que dificulta la mejora educativa • No todos los docentes hablan fluidamente el idioma indígena originario de la región, lo que limita la enseñanza – aprendizaje en la lengua originaria • El IICLA no cuenta con infraestructura y equipamiento suficiente para el proceso de investigación. • No siempre es comprendido en su totalidad la descolonización, existe limitaciones en concretar acciones dentro de la enseñanza y en la vida interna administrativa de la institución. • Existen limitaciones en la propuesta curricular, falta clarificar la misma desde el enfoque institucional y el perfil profesional. • No se cuenta con personal académico con dedicatoria exclusiva a reformular de manera participativa y repensar la malla curricular. • No se desarrollan cursos de actualización periódicamente. • Se realiza poca casi nada investigaciones. • La malla curricular esta desactualizada. • No existen sistemas de seguimiento académico. • No existe enseñanza de la lengua originaria 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen pasantías de los estudiantes en instituciones públicas y privadas. • No existe incentivo a la elaboración de proyectos productivo. • No existe ningún proyecto productivo implementado. • No se apoya a las comunidades indígenas y a organizaciones sociales en la conformación y elaboración de proyectos. • Muy pocos convenios para financiamiento en proyectos. • No existe una relación estrecha entre sociedad y universidad. • No existen circuitos productivos entre carreras y menos en las comunidades implementadas por la universidad.

FODA	Fundamentos básicos estructurales del Vivir Bien			
	Educación Descolonizadora.	Educación socio - comunitario	Educación intercultural, intracultural y plurilingüe	Educación productivo territorial
Amenaza.	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses sectoriales y personales de dirigentes podría influir a las organizaciones a no comprender el sentido que tiene la UNIBOL-A-“TK” para los pueblos indígena originario campesinos de Bolivia, obstaculizando el desarrollo de los proyectos de la institución. • Surgimiento de actitudes egocéntricas de parte de autoridades. • Insuficientes ambientes y condiciones apropiadas para los estudiantes. • Insuficientes laboratorios y bibliotecas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio de la MAE de la UNIBOL-A-“TK” podría incidir en la no continuidad de los ejes estratégicos de trabajo de la Institución. • La incapacidad de las autoridades entrantes cargos jerárquicos generaría problemas. • No se elevó el decreto de creación a rango de ley. • La derogación del decreto supremo de creación. • Los recursos de financiamiento provenientes del FDPPIOYCC, por la caída del precio de los hidrocarburos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes recursos para invertir en investigaciones y proyectos productivos. • Poco incentivo a la enseñanza de idiomas extranjeros y al uso educado del castellano. • Surgimiento de un pensamiento etnocentrico. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de recursos económicos podría incidir en su desarrollo de las diferentes actividades y proyectos planificados. • Falta de recursos para proyectos

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista informales realizadas, experiencia propia y diagnóstico realizado por la institución.

Esta matriz FODA, está estructurado de diferente manera, pues los datos obtenidos esta ordenado en función a los cuatro componentes fundamentales que componen el Vivir Bien, que es el fin último de esta universidad, esta matriz muestra claramente que los datos obtenidos corresponden a una de los cuatro fundamentos.

Es normal que después de esta tarea se realice el cruce de variables, como indicamos anteriormente, las fortalezas con las debilidades y las oportunidades con las amenazas. En esta tesis se buscara una manera más, a mi criterio, más apropiada, tomando a las debilidades como ejes fundamentales, articuladas las demás entorno a la misma.

Los argumentos para guiarnos por las debilidades como ejes principales, es porque las fortalezas son una cualidad con la que contamos y las que se deben mejorar y potenciar. Las oportunidades se las debe aprovechar, o dejarlas pasar son factores externos a la institución. Las amenazas se las puede ver venir y contrarrestarlas en alguna medida pero son, al igual que las oportunidades, factores externos a la institución, que a veces no se las puede controlar.

Pero las debilidades son los puntos más débiles, los aspectos más problemático, los puntos más frágiles, pero, son aspectos que podemos controlarlos, podemos mejorarlos, podemos solucionarlos. Las debilidades, a mi criterio, son los principales aspectos que se deben mejorar, en un tiempo prudente, y con los recursos necesarios, obviamente con el apoyo de los otros tres componentes que forman el FODA.

Siguiendo esta lógica se toma a los aspectos expuestos en las debilidades y se las ordena como prioridades, seguidamente se acomoda las fortalezas, puesto que son también factores internos controlables. Posteriormente se acomoda las oportunidades y por último las amenazas. En este sentido estaría ordenado en: FODA, según la lógica que estamos planteando. Esta tarea se realiza en un cuadro extra pudiéndolo presentar en el documento del PEI. Muchas de las debilidades pueden ser consideradas como ejes estratégicos y priorizar los más relevantes según las necesidades que tenga la institución. En el siguiente

capítulo se expondrá el marco estratégico, en función al FODA, realizado, ordenada de la manera expuesta anteriormente.

4.2.3. Modelo de plan estratégico institucional.

Primero se establece los principios y valores de la institución, que como explicamos en capítulos anteriores, debemos basarnos en el marco legal y normativo, y lo que la comunidad solicite. En esta tesis, planteamos que los principios y valores, están en la comprensión y entendimiento del Vivir Bien como fundamento base, además en esta investigación, formulamos una visión y misión institucional, basados en el Vivir Bien.

Cuadro IV-4: Visión, Misión y Objetivo institucional propuesto para la UNIBOL-A-“TK”.

<p style="text-align: center;">Visión Institucional</p> <p>Consolidar a la UNIBOL Aymara “Tupak Katari”, como un espacio educativo de formación superior universitaria, referente a nivel nacional e internacional; formadora de profesionales íntegros en todos los ámbitos del conocimiento que desarrolla sus actividades en condiciones propicias, capaces de crear y recrear conocimientos teórico – prácticos, por medio de la investigación y proyectos en diferentes áreas, para el cuidado y preservación de la madre tierra y del cosmos, en favor del desarrollo de la sociedad y de la nación.</p> <p style="text-align: center;">Misión Institucional</p> <p>La UNIBOL Aymara “Tupak Katari”, es un espacio educativo de formación superior universitaria en pre y posgrado, de mujeres y hombres en igualdad de condiciones, que coadyuvan a transformar las estructuras coloniales, en convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra, el Cosmos y la sociedad, por medio de planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje y adecuados procedimientos administrativos, que se desarrollan en condiciones apropiadas y suficientes, dando lugar a fortalecer nuestra identidad cultural, nuestra lengua originaria, aprensión de otros idiomas, relación y desarrollo de conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación, elaboración e implementación de proyectos, con lo cual se da un servicio a las comunidades, a la sociedad y al estado.</p> <p style="text-align: center;">Objetivo General.</p> <p>Formar profesionales idóneos a nivel superior pre y posgrado, en condiciones de igualdad, que coadyuvan a transforman estructuras coloniales en convivencias armónicas y complementaria con la Madre Tierra, el Cosmos y la Sociedad, por medio de procesos de enseñanza aprendizaje plasmados en planes de estudio adecuados y procedimientos administrativos eficaces y eficientes, que propicien condiciones propicias y suficientes para fortalecer nuestra identidad cultural, lengua originaria, aprensión de otros idiomas, relación y desarrollo de conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación, elaboración e implementación de proyectos, estando al servicio de las comunidades, la sociedad y el estado.</p>
--

Fuente: Elaboración propia.

Planteada la misión, visión y objetivo institucional, determinamos los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y líneas de acción. Como muestran los siguientes cuadros:

Cuadro IV-5: Ejes y objetivos estratégicos de un PEI para la UNIBOL –A-“TK” en función al Vivir Bien.

Vivir Bien	Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos
Educación Descolonizadora	Educación con igualdad de oportunidades	Generar políticas de ingreso ampliando la cobertura y brindar asesoramiento psicosocial y pedagógico a los ingresados.
	Transformación de estructuras coloniales académica - institucionales	Definir el perfil profesional que se quiere formar y organización administrativa en función a la cosmovisión indígena originaria.
	Infraestructura y equipamiento adecuado académico – institucional.	Desarrollar una infraestructura y equipamiento, adecuado, suficiente y propicio para el desarrollo académico – institucional.
	Políticas de residencias, permanencia y apoyo a titulados.	Implementar políticas de residencias y permanencia a los estudiantes, y apoyo y seguimiento a los titulados.
Educación socio – comunitaria.	Trabajo administrativo armónico y complementario basado en normas y reglamentos	Desarrollar sistemas de administración y control para un trabajo armónico y complementario.
	Roles y atribuciones de participación comunitaria	Desarrollar reglamentos y normas específicas para roles y atribuciones de participación comunitaria
	Convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos	Implementar políticas de convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos
	Equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico – institucional.	Generar políticas de equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico – institucionales.
Educación intercultural, intracultural y plurilingüe	Educación que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas	Desarrollar programas de capacitación y actividades extra curriculares que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas.
	Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación	Implementar líneas de investigación por áreas del conocimiento que relacionen conocimientos y tecnología propias y ajenas
	Planes de estudio en base a el perfil profesional	Revisar, actualizar e implementar planes de estudio en base a el perfil profesional
	Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico – científicos propios y ajenas.	Apoyar y propiciar espacios de desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.
Educación productiva.	Educación vinculada a la vocación productiva, con equilibrio y cuidado a la madre tierra	Enseñar e incentivar la vocación productiva, con equilibrio y cuidado a la Madre Tierra
	Educación de proyectos que promuevan la aplicación de conocimientos técnico – tecnología, en actividades productivas.	Elaborar y desarrollar proyectos que promuevan la aplicación de conocimientos técnico – tecnología, en actividades productivas.
	Interacción social comunitario	Contribuir a la interacción social comunitario
	Educación que fortalece la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos.	Contribuir a fortalecer la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro IV-6: Relación eje – objetivo – líneas de acción.

Bases del vivir bien.	No	Ejes estratégicos	Objetivo estratégico	No	Líneas de acción estratégicas
Educación Descolonizadora	1	Educación con igualdad de oportunidades	Generar políticas de ingreso ampliando la cobertura y brindar asesoramiento psicosocial y pedagógico a los ingresados.	1	Cobertura y matrícula estudiantil
				2	Nivelación y asesoramiento psicopedagógico.
	2	Transformación de estructuras coloniales académica - institucionales	Definir el perfil profesional que se quiere formar y organización administrativa en función a la cosmovisión indígena originaria.	3	Conformación del perfil profesional
				4	Conjunción de normas y leyes de organización administrativa institucional, en concordancia con la cosmovisión indígena originaria.
	3	Infraestructura y equipamiento adecuado académico –institucional.	Desarrollar una infraestructura y equipamiento, adecuado, suficiente y propicio para el desarrollo académico – institucional.	5	Infraestructura para desempeño académico institucional (laboratorios, salas audiovisuales, anfiteatros, aulas, etc.)
				6	Equipamiento (biblioteca, equipos de computación, pizarras, etc.)
	4	Políticas de residencias, permanencia y apoyo a titulados.	Implementar políticas de residencias y permanencia a los estudiantes, y apoyo y seguimiento a los titulados.	7	Seguimiento a titulados y profesionales con vocación de servicio a sus comunidades u otras regiones del estado plurinacional.
				8	Implementación de seguro de salud universitario.
Educación socio - comunitaria	5	Trabajo administrativo armónico y complementario basado en sistemas de normas y reglamentos	Desarrollar sistemas de administración y control para un trabajo armónico y complementario.	9	Normas, reglamentos, procedimientos de funciones y atribuciones, basados en la ley 1178.
				10	Optimización de funcionamiento, eficacia y eficiencia y escalas salariales.
	6	Roles y atribuciones de participación comunitaria	Desarrollar reglamentos y normas específicas para roles y atribuciones de participación comunitaria	11	Selección de autoridades y designación de personal, ley general del trabajo.
				12	Procesos de evaluación permanente a toda la comunidad educativa.
	7	Convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos	Implementar políticas de convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos	13	Políticas del cuidado del medio ambiente
				14	Uso racional de recursos renovables y no renovables
8	Equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico - institucional	Generar políticas de equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico - institucionales	15	Concientización de convivencia igualitaria entre estudiantes, basado en normas y reglamentos.	
			16	Gestionar el derecho propietario de tierras consignadas a la UNIBOL-A-“TK”.	
	9	Educación que fortalece la identidad y convivencia	Desarrollar programas de capacitación y actividades extra curriculares que fortalece	17	Cursos de capacitación a toda la comunidad educativa que fortalezca la identidad cultural y

Bases del vivir bien.	No	Ejes estratégicos	Objetivo estratégico	No	Líneas de acción estratégicas
Educación intercultural, intracultural y plurilingüe		armónica entre culturas	la identidad y convivencia armónica entre culturas.		fortalecimiento de la ideología institucional. .
				18	Exigir compromiso de trabajo institucional y práctica de valores ancestrales de toda la comunidad educativa.
	10	Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación	Implementar líneas de investigación por áreas del conocimiento que relacionen conocimientos y tecnología propias y ajenas	19	Líneas de investigación por área y desarrollo científico en pregrado y posgrado
				20	Actualización y capacitación académica de plantel docente, estudiantes y administrativos.
	11	Planes de estudio en base a el perfil profesional	Revisar, actualizar e implementar planes de estudio en base a el perfil profesional	21	Planes de estudio y metodologías de enseñanza - aprendizaje en pregrado y posgrado.
				22	Sistemas de seguimiento académico y becas a estudiantes y docentes.
	12	Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propias y ajenas.	Apoyar y propiciar espacios de desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.	23	Fortalecer el idioma y conocimiento originario con la investigación y la aplicación de las mismas en la universidad.
				24	Implementación de programas de fortalecimiento de la lengua originarias, castellano y extranjeras
Educación productiva.	13	Educación vinculada a la vocación productiva, con equilibrio y cuidado a la Madre Tierra	Enseñar e incentivar la vocación productiva, con equilibrio y cuidado a la Madre Tierra	25	Iniciativas de proyectos productivos realizados
				26	Pasantías de estudiantes en proyectos productivos
	14	Educación de proyectos que promuevan la aplicación de conocimientos técnico – tecnología, en actividades productivas.	Elaborar y desarrollar proyectos que promuevan la aplicación de conocimientos técnico – tecnología, en actividades productivas.	27	Gestión de convenios de cooperación financiera local o internacional.
				28	Gestionar convenios interinstitucionales con otras universidades nacional o internacional
	15	Interacción social comunitario	Contribuir a la interacción social comunitario	29	Proyectos implementados y difusión de los mismos
				30	Extensión universitaria
	16	Educación que fortalece la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos.	Contribuir a fortalecer la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos.	31	Generar circuitos productivos según las potencialidades de la región
				32	Apoyar a las organizaciones sociales en el diseño de proyectos productivos y la capacitación técnica.

Fuente. Elaboración propia.

Podemos notar que desde la formación de las bases fundamentales del Vivir Bien, que son cuatro, se sigue un análisis sistemático, determinando componentes esenciales para cada uno de los fundamentos del Vivir Bien, en esta tarea se conformaron ejes estratégicos, seguidamente se formaron objetivos sobre las bases de los ejes. Siguiendo con el análisis se determinaron líneas estratégicas, que conforman cada eje y responden a cada objetivo.

La lógica que se sigue además de ser analítico y sistemático, está en relación a los fundamentos y bases, no solo del nuevo enfoque, sino a las bases de creación de esta universidad. Para graficar esta explicación se expone el siguiente cuadro.

Cuadro IV-7: Grafico de integralidad de fundamentos del Vivir Bien y ejes estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

El anterior grafico trata de mostrar la integralidad que tiene la propuesta de PEI, y la secuencialidad que presenta en la determinación de sus componentes. Seguidamente se tiene que plantear acciones estratégicas, que pretende de determinar con más claridad las actividades, los tiempos y las fuentes de verificación, lo que se muestra a continuación.

4.2.4. Acciones Estratégicas.

Las líneas de acciones estratégicas, a su vez deben tener proyectos a desarrollar, que son actividades o acciones más concretas, además indican metas a alcanzar. Los indicadores indican o señalen el tiempo en que se llevará a cabo una actividad y los resultados concretos que se tiene que dar en ese tiempo, obviamente con los recursos asignados y el uso adecuado de los mismos. Como comprobación de estas actividades se tienen fuentes de comprobación.

En esta tesis como es una investigación que pretende demostrar que una adecuado y suficiente Plan Estratégico Institucional se basa en los fundamentos del Vivir Bien, no se entraran en determinar los proyectos/actividades a desarrollar, siendo que esta tesis es una guía propicia, oportuna y adecuada, para que en base a los cuadro, información y otros aspectos presenta en esta tesis, se puedan determinar proyectos/actividades, y otros aspectos, que obviamente se establecen en este trabajo. Con esta aclaración se presentan los siguientes cuadros:

Cuadro IV-8: Matriz modelo de acciones estratégicas por objetivo Dimensión Educación Descolonizadora.

DIMENSIÓN: Educación Descolonizadora.					
EJE ESTRATÉGICO:		Educación con igualdad de oportunidades			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Generar políticas de ingreso ampliando la cobertura y brindar asesoramiento psicosocial y pedagógico a los ingresados.			
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 1 :					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Cobertura y matricula estudiantil	1				
	2				
	3				
	4				
Nivelación y asesoramiento psicopedagógico.	5				
	6				
	7				
	8				

DIMENSIÓN: Educación Descolonizadora.					
EJE ESTRATÉGICO:		Transformación de estructuras coloniales académica – institucionales			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Definir el perfil profesional que se quiere formar y organización administrativa en función a la cosmovisión indígena originaria.			
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No. 2					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
perfil profesional	9				
	10				
	11				
	12				
Conjunción de normas y leyes de organización administrativa institucional, en concordancia son la cosmovisión indígena originaria.	13				
	14				
	15				
	16				

DIMENSIÓN: Educación Descolonizadora.					
EJE ESTRATÉGICO:		Infraestructura y equipamiento adecuado académico - institucional.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar una infraestructura y equipamiento, adecuado, suficiente y propicio para el desarrollo académico - institucional.			
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 3					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Infraestructura para desempeño académico institucional (laboratorios, salas audiovisuales, anfiteatros, aulas, etc.)	17				
	18				
	19				
	20				
Equipamiento (biblioteca, equipos de computación, pizarras, etc.)	21				
	22				
	23				
	24				

DIMENSIÓN: Educación Descolonizadora.					
EJE ESTRATÉGICO:		Políticas de residencias, permanencia y apoyo a titulados			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar políticas de residencias y permanencia a los estudiantes, y apoyo y seguimiento a los titulados.			
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 4:					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Seguimiento a titulados y profesionales con vocación de servicio a sus comunidades u otras regiones del estado plurinacional.	25				
	26				
	27				
	28				
Implementación de seguro de salud universitario.	29				
	30				
	31				
	32				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro IV-9: Matriz modelo de acciones estratégicas por objetivo Dimensión educación Socio – comunitario.

DIMENSIÓN: Educación socio - comunitaria					
EJE ESTRATÉGICO:	Trabajo administrativo armónico y complementario basado en sistemas de normas y reglamentos				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Desarrollar sistemas de administración y control para un Trabajo armónico y complementario				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 5 :					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Normas, reglamentos, procedimientos de funciones y atribuciones, basados en la ley 1178.	33				
	34				
	35				
	36				
Optimización de funcionamiento, eficacia y eficiencia y escalas salariales.	37				
	38				
	39				
	40				

DIMENSIÓN: Educación socio - comunitaria					
EJE ESTRATÉGICO:	Roles y atribuciones de participación comunitaria				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Desarrollar reglamentos y normas específicas para roles y atribuciones de participación comunitaria				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No. 6					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Selección de autoridades y designación de personal, ley general del trabajo.	41				
	42				
	43				
	44				
Procesos de evaluación permanente a toda la comunidad educativa.	45				
	46				
	47				
	48				

DIMENSIÓN: Educación socio - comunitaria					
EJE ESTRATÉGICO:	Convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Implementar políticas de convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 7					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Políticas del cuidado del medio ambiente	49				
	50				
	51				
	52				
Uso racional de recursos renovables y no renovables	53				
	54				
	55				
	56				

DIMENSIÓN: Educación socio - comunitaria					
EJE ESTRATÉGICO:	Equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico – institucional				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Generar políticas de equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico - institucionales				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 8:					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Concientización de convivencia igualitaria entre estudiantes, basado en normas y reglamentos.	57				
	58				
	59				
	60				
Gestionar el derecho propietario de tierras consignadas a la UNIBOL-A-“TK”.	61				
	62				
	63				
	64				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro IV-10: Matriz modelo de acciones estratégicas por objetivo Dimensión educación intercultural, intracultural y plurilingüe

DIMENSIÓN: Educación intercultural, intercultural y plurilingüe					
EJE ESTRATÉGICO:	Educación que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Desarrollar programas de capacitación y actividades extra curriculares que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas.				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 9 :					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Cursos de capacitación a toda la comunidad educativa que fortalezca la identidad cultural y fortalecimiento de la ideología institucional.	65				
	66				
	67				
	68				
Exigir compromiso de trabajo institucional y la práctica de valores ancestrales de toda la comunidad educativa.	69				
	70				
	71				
	72				

DIMENSIÓN: Educación intercultural, intracultural y plurilingüe					
EJE ESTRATÉGICO:	Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Implementar líneas de investigación por áreas del conocimiento que relacionen conocimientos y tecnología propias y ajenas				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No. 10					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Líneas de investigación por área y desarrollo científico en pregrado y por grado	73				
	74				
	75				
	76				
Actualización y capacitación académica de plantel docente, estudiantes y administrativos.	77				
	78				
	79				
	80				

DIMENSIÓN: Educación intercultural, intracultural y plurilingüe					
EJE ESTRATÉGICO:	Planes de estudio en base al perfil profesional				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Revisar, actualizar e implementar planes de estudio en base al perfil profesional				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 11					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuentes de verificación
Planes de estudio y metodologías de enseñanza - aprendizaje en pregrado y posgrado.	81				
	82				
	83				
	84				
Sistemas de seguimiento académico y becas a estudiantes y docentes.	85				
	86				
	87				
	88				

DIMENSIÓN: Educación intercultural, intracultural y plurilingüe					
EJE ESTRATÉGICO:	Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Apoyar y propiciar espacios de desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 12					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuentes de verificación
Fortalecer el idioma y conocimiento originario con la investigación y la aplicación de las mismas en la universidad.	89				
	90				
	91				
	92				
Implementación de programas de fortalecimiento de la lengua originarias, castellano y extranjeras	93				
	94				
	95				
	96				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro IV-11: Matriz modelo de acciones estratégicas por objetivo Dimensión educación productiva.

DIMENSIÓN: Educación productiva.					
EJE ESTRATÉGICO:	Educación que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Desarrollar programas de capacitación y actividades extra curriculares que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas.				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 13					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuentes de verificación
Cursos de capacitación a toda la comunidad educativa que fortalezca la identidad cultural y fortalecimiento de la ideología institucional.	97				
	98				
	99				
	100				
Exigir compromiso de trabajo institucional y la práctica de valores ancestrales de toda la comunidad educativa.	101				
	102				
	103				
	104				

DIMENSIÓN: Educación productiva.					
EJE ESTRATÉGICO:	Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Implementar líneas de investigación por áreas del conocimiento que relacionen conocimientos y tecnología propias y ajenas				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No. 14					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Líneas de investigación por área y desarrollo científico en pregrado y por grado	105				
	106				
	107				
	108				
Actualización y capacitación académica de plantel docente, estudiantes y administrativos.	109				
	110				
	111				
	112				

DIMENSIÓN: Educación productiva.					
EJE ESTRATÉGICO:	Planes de estudio en base a el perfil profesional				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Revisar, actualizar e implementar planes de estudio en base a el perfil profesional				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 15					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Planes de estudio y metodologías de enseñanza - aprendizaje en pregrado y posgrado.	113				
	114				
	115				
	116				
Sistemas de seguimiento académico y becas a estudiantes y docentes.	117				
	118				
	119				
	120				

DIMENSIÓN: Educación productiva.					
EJE ESTRATÉGICO:	Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propias y ajenas.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Apoyar y propiciar espacios de desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.				
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:					
PROGRAMA No 16					
LÍNEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	meta	indicador	fuelle de verificación
Fortalecer el idioma y conocimiento originario con la investigación y la aplicación de las mismas en la universidad.	121				
	122				
	123				
	124				
Implementación de programas de fortalecimiento de la lengua originarias, castellano y extranjeras	125				
	126				
	127				
	128				

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Programación

La propuesta de PEI, continua desarrollando programas como se mostró anteriormente, los cuales surgen de cada eje estratégico, cada programa contiene dos líneas de acción, que a su vez, contienen cada una cuatro actividades o proyectos, es decir, existen 16 programas que contienen cada uno 8 proyectos o actividades a definir, como se graficó en los cuadros anteriormente descritos.

A continuación, se presentan cuadros modelos de programación, que contienen columnas que indican responsables, cronograma, recursos, asignación económica, y fuentes de verificación, todos estos componentes, responden a un proyecto/actividad, que en esta tesis no se determinó, puesto que el fin último es demostrar que las bases fundamentales del Vivir Bien, son las esenciales para elaborar un PEI. En este sentido se presenta el siguiente modelo de programación, que puede servir de base estructural para la elaboración, de un PEI, pues solo falta determinar proyectos a realizar, y obviamente responsables, recursos, etc.

Con estas aclaraciones, se presentan cuadros que muestran la programación, pudiendo ser quinquenal, en los cuadros que siguen a continuación se presentan modelos de programación de cada una de las bases que componen el Vivir Bien. Los cuadros son propuestas de cómo elaborar un sistema apropiado y suficiente que coadyuve al fin último de la universidad y sus fundamentos y bases expresados en leyes y normas que marcan la línea a seguir de esta universidad, especialmente de la UNIBOL-A-“TK”.

A continuación se presentan las matrices de planificación con lo cual concluye este subcapítulo.

Cuadro IV-12: Modelo de programación Educación descolonizadora.

DIMENSIÓN: Educación Descolonizadora.									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Educación con igualdad de oportunidades							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Generar políticas de ingreso ampliando la cobertura y brindar asesoramiento psicosocial y pedagógico a los ingresados.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 1 :									
Líneas de acción	No	Proyectos/Actividades	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Cobertura y matrícula estudiantil	1								
	2								
	3								
	4								
Nivelación y asesoramiento psicopedagógico.	5								
	6								
	7								
	8								

DIMENSIÓN: Educación Descolonizadora.									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Transformación de estructuras coloniales académica - institucionales							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Definir el perfil profesional que se quiere formar y organización administrativa en función a la cosmovisión indígena originaria.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No. 2									
Líneas de acción	No	Proyectos/actividades	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Perfil profesional	9								
	10								
	11								
	12								
Conjunción de normas y leyes de organización administrativa institucional, en concordancia son la cosmovisión indígena originaria.	13								
	14								
	15								
	16								

DIMENSIÓN: Educación Descolonizadora.									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Infraestructura y equipamiento adecuado académico – institucional.							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar una infraestructura y equipamiento, adecuado, suficiente y propicio para el desarrollo académico – institucional.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 3									
Líneas de acción	No	Proyectos/actividades	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Infraestructura para desempeño académico institucional (laboratorios, salas audiovisuales, anfiteatros, aulas, etc.)	17								
	18								
	19								
	20								
Equipamiento (biblioteca, equipos de computación, pizarras, etc.)	21								
	22								
	23								
	24								

DIMENSIÓN: Educación Descolonizadora.									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Políticas de residencias, permanencia y apoyo a titulados							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar políticas de residencias y permanencia a los estudiantes, y apoyo y seguimiento a los titulados.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 4:									
Líneas de acción	No	Proyectos/actividades	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Seguimiento a titulados y profesionales con vocación de servicio a sus comunidades u otras regiones del estado plurinacional.	25								
	26								
	27								
	28								
Implementación de seguro de salud universitario.	29								
	30								
	31								
	32								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro IV-13: Modelo programación educación socio – comunitaria.

DIMENSIÓN: Educación socio - comunitaria									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Trabajo administrativo armónico y complementario basado en sistemas de normas y reglamentos							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar sistemas de administración y control para un trabajo armónico y complementario							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 5 :									
Líneas de acción	No	Proyectos/actividades	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Normas, reglamentos, procedimientos de funciones y atribuciones, basados en la ley 1178.	33								
	34								
	35								
	36								
Optimización de funcionamiento, eficacia y eficiencia y escalas salariales.	37								
	38								
	39								
	40								

DIMENSIÓN: Educación socio - comunitaria									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Roles y atribuciones de participación comunitaria							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar reglamentos y normas específicas para roles y atribuciones de participación comunitaria							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No. 6									
Líneas de acción	No	Proyectos/actividades	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Selección de autoridades y designación de personal, ley general del trabajo.	41								
	42								
	43								
	44								
Procesos de evaluación permanente a toda la comunidad educativa.	45								
	46								
	47								
	48								

DIMENSIÓN: Educación socio - comunitaria									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar políticas de convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 7									
Líneas de acción	No	Proyectos/actividades	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Políticas del cuidado del medio ambiente	49								
	50								
	51								
	52								
Uso racional de recursos renovables y no renovables	53								
	54								
	55								
	56								

DIMENSIÓN: Educación socio - comunitaria									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico - institucional							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Generar políticas de equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico - institucionales							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 8:									
Líneas de acción	No	Proyectos/actividades	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Concientización de convivencia igualitaria entre estudiantes, basado en normas y reglamentos.	57								
	58								
	59								
	60								
Gestionar el derecho propietario de tierras consignadas a la UNIBOL-A-“TK”.	61								
	62								
	63								
	64								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro IV-14: Modelo de programación Educación intercultural, intracultural y plurilingüe

DIMENSIÓN: Educación intercultural, intracultural y plurilingüe									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar programas de capacitación y actividades extra curriculares que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 9 :									
Líneas de acción	No	Proyectos	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Cursos de capacitación a toda la comunidad educativa que fortalezca la identidad cultural y fortalecimiento de la ideología institucional.	65								
	66								
	67								
	68								
Exigir compromiso de trabajo institucional y la práctica de valores ancestrales de toda la comunidad educativa.	69								
	70								
	71								
	72								

DIMENSIÓN: Educación intercultural, intracultural y plurilingüe									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar líneas de investigación por áreas del conocimiento que relacionen conocimientos y tecnología propias y ajenas							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No. 10									
Líneas de acción	No	Proyectos	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Líneas de investigación por área y desarrollo científico en pregrado y posgrado	73								
	74								
	75								
	76								
Actualización y capacitación académica de plantel docente, estudiantes y administrativos.	77								
	78								
	79								
	80								

DIMENSIÓN: Educación intercultural, intracultural y plurilingüe									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:	Planes de estudio en base a el perfil profesional								
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Revisar, actualizar e implementar planes de estudio en base a el perfil profesional								
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 11									
Líneas de acción	No	Proyectos	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Planes de estudio y metodologías de enseñanza - aprendizaje en pregrado y posgrado.	81								
	82								
	83								
	84								
Sistemas de seguimiento académico y becas a estudiantes y docentes.	85								
	86								
	87								
	88								

DIMENSIÓN: Educación intercultural, intracultural y plurilingüe									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:	Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propias y ajenas.								
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Apoyar y propiciar espacios de desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.								
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 12									
Líneas de acción	No	Proyectos	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Fortalecer el idioma y conocimiento originario con la investigación y la aplicación de las mismas en la universidad.	89								
	90								
	91								
	92								
Implementación de programas de fortalecimiento de la lengua originarias, castellano y extranjeras	93								
	94								
	95								
	96								

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro IV-15: Modelo de programación Educación productiva

DIMENSIÓN: Educación productiva.									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar programas de capacitación y actividades extra curriculares que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 13									
Líneas de acción	No	Proyectos	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Cursos de capacitación a toda la comunidad educativa que fortalezca la identidad cultural y fortalecimiento de la ideología institucional.	97								
	98								
	99								
	100								
Exigir compromiso de trabajo institucional y la práctica de valores ancestrales de toda la comunidad educativa.	101								
	102								
	103								
	104								

DIMENSIÓN: Educación productiva.									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar líneas de investigación por áreas del conocimiento que relacionen conocimientos y tecnología propias y ajenas							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No. 14									
Líneas de acción	No	Proyectos	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Líneas de investigación por área y desarrollo científico en pregrado y posgrado	105								
	106								
	107								
	108								
Actualización y capacitación académica de plantel docente, estudiantes y administrativos.	109								
	110								
	111								
	112								

DIMENSIÓN: Educación productiva.									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:	Planes de estudio en base a el perfil profesional								
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Revisar, actualizar e implementar planes de estudio en base a el perfil profesional								
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 15									
Líneas de acción	No	Proyectos	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Planes de estudio y metodologías de enseñanza - aprendizaje en pregrado y posgrado.	113								
	114								
	115								
	116								
Sistemas de seguimiento académico y becas a estudiantes y docentes.	117								
	118								
	119								
	120								

DIMENSIÓN: Educación productiva.									
PERIODO:									
EJE ESTRATÉGICO:	Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propias y ajenas.								
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Apoyar y propiciar espacios de desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.								
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 16									
Líneas de acción	No	Proyectos	Responsables	Cronograma		Recursos		Costo estimado en Bs	Evaluación de fuentes de verificación.
				Inicio	Fin	Insumos	Servicios		
Fortalecer el idioma y conocimiento originario con la investigación y la aplicación de las mismas en la universidad.	121								
	122								
	123								
	124								
Implementación de programas de fortalecimiento de la lengua originarias, castellano y extranjeras	125								
	126								
	127								
	128								

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6. Sistema de seguimiento del PEI, adecuado y suficiente.

Este capítulo se relaciona estrechamente con el anterior, porque en este se presenta un modelo de seguimiento y monitoreo que brinde información de avance de las actividades, para poder regular las actividades o proyectos implementados. El seguimiento permite detectar ciertas anomalías o problemas, las causas de la misma, los responsables, el avance de lo programado, la situación actual, dificultades y brindar algunas recomendaciones.

El seguimiento regula las actividades, y permite optimizar los procesos, y por supuesto identificar procesos que mejorar. En este sentido el sistema está estrechamente relacionado con la programación, puesto que, lo que se debe monitorear son los programas y proyectos, propuesto a desarrollar en la programación

Este capítulo está compuesto por modelos de matrices de seguimiento y monitoreo de la programación, los mismos están compuestos en base a los fundamentos del Vivir Bien. En este sentido se presenta las matrices.

Cuadro IV-16: Modelo de sistema de seguimiento y monitoreo, educación Descolonizadora

SISTEMA DE MONITOREO									
PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación Descolonizadora.							
EJE ESTRATÉGICO:		Educación con igualdad de oportunidades							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Generar políticas de ingreso ampliando la cobertura y brindar asesoramiento psicosocial y pedagógico a los ingresados.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 1:									
LINEAS DE ACCIÓN	No.	proyectos/actividades	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real en %	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Cobertura y matrícula estudiantil	1								
	2								
	3								
	4								
Nivelación y asesoramiento psicopedagógico.	5								
	6								
	7								
	8								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación Descolonizadora.							
EJE ESTRATÉGICO:		Transformación de estructuras coloniales académica – institucionales							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Definir el perfil profesional que se quiere formar y organización administrativa en función a la cosmovisión indígena originaria.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 2:									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %)	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Perfil profesional	9								
	10								
	11								
	12								
Conjunción de normas y leyes de organización administrativa institucional, en concordancia son la cosmovisión indígena originaria.	13								
	14								
	15								
	16								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación Descolonizadora.							
EJE ESTRATÉGICO:		Infraestructura y equipamiento adecuado académico - institucional							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar una infraestructura y equipamiento, adecuado, suficiente y propicio para el desarrollo académico – institucional.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 3:									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %)	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Infraestructura para desempeño académico institucional (laboratorios, salas audiovisuales, anfiteatros, aulas, etc.)	17								
	18								
	19								
	20								
Equipamiento (biblioteca, equipos de computación, pizarras, etc.)	21								
	22								
	23								
	24								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación Descolonizadora.							
EJE ESTRATÉGICO:		Políticas de residencias, permanencia y apoyo a titulados.							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar políticas de residencias y permanencia a los estudiantes, y apoyo y seguimiento a los titulados							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 4:									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %)	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Seguimiento a titulados y profesionales con vocación de servicio a sus comunidades u otras regiones del estado plurinacional.	25								
	26								
	27								
	28								
Implementación de seguro de salud universitario.	29								
	30								
	31								
	32								

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro IV-17: Modelo de sistema de seguimiento y monitoreo, educación socio - comunitaria

Sistema de monitoreo									
PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación socio - comunitaria							
EJE ESTRATÉGICO:		Trabajo administrativo armónico y complementario basado en sistemas de normas y reglamentos							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar sistemas de administración y control para un Trabajo armónico y complementario							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 5									
LINEAS DE ACCIÓN	No.	proyectos/actividades	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %)	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Normas, reglamentos, procedimientos de funciones y atribuciones, basados en la ley 1178.	33								
	34								
	35								
	36								
Optimización de funcionamiento, eficacia y eficiencia y escalas salariales.	37								
	38								
	39								
	40								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación socio - comunitaria							
EJE ESTRATÉGICO:		Roles y atribuciones de participación comunitaria							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar reglamentos y normas específicas para roles y atribuciones de participación comunitaria							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 6									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Selección de autoridades y designación de personal, ley general del trabajo.	41								
	42								
	43								
	44								
Procesos de evaluación permanente a toda la comunidad educativa.	45								
	46								
	47								
	48								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación socio - comunitaria							
EJE ESTRATÉGICO:		Convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar políticas de convivencia armónica y complementaria con la Madre Tierra y el Cosmos							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 7									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin			En %		
Políticas del cuidado del medio ambiente	49								
	50								
	51								
	52								
Uso racional de recursos renovables y no renovables	53								
	54								
	55								
	56								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación socio - comunitaria							
EJE ESTRATÉGICO:		Equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico - institucional							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Generar políticas de equidad y condiciones de convivencia apropiadas académico - institucionales							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 8									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos/actividades	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin			En %)		
Concientización de convivencia igualitaria entre estudiantes, basado en normas y reglamentos.	57								
	58								
	59								
	60								
Gestionar el derecho propietario de tierras consignadas a la UNIBOL-A-“TK”.	61								
	62								
	63								
	64								

Cuadro IV-18: Modelo de sistema de seguimiento y monitoreo, educación intercultural, intracultural y plurilingüe

Sistema de monitoreo									
PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación intercultural, intracultural y plurilingüe							
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar programas de capacitación y actividades extra curriculares que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 9:									
LINEAS DE ACCIÓN	No.	proyectos	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin			En %		
Cursos de capacitación a toda la comunidad educativa que fortalezca la identidad cultural y fortalecimiento de la ideología institucional.	65								
	66								
	67								
	68								
Exigir compromiso de trabajo institucional y la práctica de valores ancestrales de toda la comunidad educativa.	69								
	70								
	71								
	72								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación intercultural, intracultural y plurilingüe							
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar líneas de investigación por áreas del conocimiento que relacionen conocimientos y tecnología propias y ajenas							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 10:									
LINEAS DE ACCIÓN	No.	proyectos	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin			En %)		
Líneas de investigación por área y desarrollo científico en pregrado y posgrado	73								
	74								
	75								
	76								
Actualización y capacitación académica de plantel docente, estudiantes y administrativos.	77								
	78								
	79								
	80								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación intercultural, intracultural y plurilingüe							
EJE ESTRATÉGICO:		Planes de estudio en base a el perfil profesional							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Revisar, actualizar e implementar planes de estudio en base a el perfil profesional							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 11:									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Planes de estudio y metodologías de enseñanza - aprendizaje en pregrado y posgrado.	81								
	82								
	83								
	84								
Sistemas de seguimiento académico y becas a estudiantes y docentes.	85								
	86								
	87								
	88								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación intercultural, intracultural y plurilingüe							
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propias y ajenas.							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Apoyar y propiciar espacios de desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 12:									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %)	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Fortalecer el idioma y conocimiento originario con la investigación y la aplicación de las mismas en la universidad.	89								
	90								
	91								
	92								
Implementación de programas de fortalecimiento de la lengua originarias, castellano y extranjeras	93								
	94								
	95								
	96								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro IV-19: Modelo de sistema de seguimiento y monitoreo, Educación productiva.

Sistema de monitoreo									
PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación productiva.							
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar programas de capacitación y actividades extra curriculares que fortalece la identidad y convivencia armónica entre culturas.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 13:									
LINEAS DE ACCIÓN	No.	proyectos	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Cursos de capacitación a toda la comunidad educativa que fortalezca la identidad cultural y fortalecimiento de la ideología institucional.	97								
	98								
	99								
	100								
Exigir compromiso de trabajo institucional y la práctica de valores ancestrales de toda la comunidad educativa.	101								
	102								
	103								
	104								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación productiva.							
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar líneas de investigación por áreas del conocimiento que relacionen conocimientos y tecnología propias y ajenas							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 14:									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Líneas de investigación por área y desarrollo científico en pregrado y posgrado	105								
	106								
	107								
	108								
Actualización y capacitación académica de plantel docente, estudiantes y administrativos.	109								
	110								
	111								
	112								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación productiva.							
EJE ESTRATÉGICO:		Planes de estudio en base a el perfil profesional							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Revisar, actualizar e implementar planes de estudio en base a el perfil profesional							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 15									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Planes de estudio y metodologías de enseñanza - aprendizaje en pregrado y posgrado.	113								
	114								
	115								
	116								
Sistemas de seguimiento académico y becas a estudiantes y docentes.	117								
	118								
	119								
	120								

PERIODO:									
DIMENSIÓN:		Educación productiva.							
EJE ESTRATÉGICO:		Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propias y ajenas.							
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Apoyar y propiciar espacios de desarrollo de las lenguas y conocimientos técnico - científicos propios y ajenos.							
DIRECCIÓN O UNIDAD RESPONSABLE:									
PROGRAMA No 16									
LINEAS DE ACCIÓN	No	proyectos	Cronograma		Formulario de cálculo por mes	Fuentes de verificación	Avances real En %	Dificultades / observaciones	Recomendaciones
			Inicio	Fin					
Fortalecer el idioma y conocimiento originario con la investigación y la aplicación de las mismas en la universidad.	121								
	122								
	123								
	124								
Implementación de programas de fortalecimiento de la lengua originarias, castellano y extranjeras	125								
	126								
	127								
	128								

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Desde el conocimiento empírico que se tiene, pasando por la conformación del marco teórico y con el trabajo de campo realizado, se pudo evidenciar que las bases fundamentales del nuevo enfoque educativo expresados en la ley 070, se fundamentan en el Vivir Bien. Este concepto pluridimensional comprende un pilar fundamental en todo el andamiaje político estatal, puesto que tanto en el plan nacional de desarrollo como en el Constitución Política del estado apuntan a los mismos.

El estado genera todas sus políticas con miras a coadyuvar al alcance del Vivir Bien, en este sentido las unidades descentralizadas apoyan a este propósito. En este marco de circunstancia la universidad indígena no puede estar exenta de esta tarea, como unidad de educación superior diferentes a las demás y referentes de los cambios coyunturales que atraviesa Bolivia, debe estar enmarcada en ser la promulgadora de alternativas a los sistemas económicos, políticos, sociales, culturales, etc., que promulga el occidente.

En todo este marco de situaciones, no se debe perder la direccionalidad, base y fundamentos de la UNIBOL-A-“TK”, como universidad debe impulsar alternativas de cambios, desde la investigación, la ciencia y los proyectos, que apoyen a desestructurar estructuras coloniales, por convivencia armónica con todo el entorno natural y la sociedad. En este sentido toda la planificación debe estar en concordancia con todos estos argumentos, siendo el medio para este fin una adecuada y suficiente planificación estratégica.

Por otro lado el Plan Estratégico Institucional, es un medio para planificar apropiadamente las actividades o proyectos a realizar según prioridades identificadas, en base a los fundamentos principales del Vivir Bien, en armonía con las normas y leyes relacionadas con la UNIBOL-A-“TK”, esta tarea es esencial.

En este sentido, las bases fundamentales que guían la elaboración adecuada y suficiente de un Plan Estratégico Institucional (PEI) para la Universidad Boliviana Aymara “Tupak Katari” (UNIBOL-A-“TK”), se encuentran en el marco del “Vivir Bien” en correspondencia con las normativas generales vigentes concernientes a las universidades indígenas.

Toda esta explicación se funda en dos aspectos elementales. Primero que los fundamentos y bases de creación de la universidad indígena apuntan a una educación descolonizadora que cambie las estructuras coloniales forjadas a través de la historia. Educación socio – comunitaria que expresa la participación de toda la comunidad educativa en la toma de decisión llegando a consensos. Educación intercultural, intracultural y plurilingüe, porque se basa en la investigación y adelanto científico porque conjunción de los conocimientos propios y ajenos, además revaloriza y fortalece la identidad indígena originaria campesina creando y recreando el uso de su idioma y su cultura, aprendiendo otros idiomas. Por último educación productiva que desarrolla programas y proyectos cuidando el medio ambiente y la madre tierra en beneficio de la comunidad y del estado.

Estos cuatro componentes expuestos en el párrafo anterior, conforman las bases fundamentales del Vivir Bien. Llegamos a esta conclusión por la revisión bibliográfica y todo el trabajo de campo realizada, sin olvidar la experiencia propia.

Por otro lado, un adecuado y suficiente Plan Estratégico Institucional, debe responder a dos aspectos fundamentales, el primero se explicó anteriormente, puesto que se debe responder a mandatos constitucionales y políticas de estado, por lo cual un PEI, debe basarse en fundamentos del Vivir Bien, puesto que es el mismo el fin que persigue el estado. Segundo, la demanda de la comunidad educativa basa en sus necesidades y prioridades, pero las mismas debe ser orientada al marco legal y normativo (lo que solicita el estado). De esta manera el PEI, adecuado y suficientes debe estar en armonía con esos dos componentes.

Podemos confirmar entonces que en esta investigación se comprobó que un PEI, no solo se conforma con lo que la comunidad exige, sino que debemos enmarcarnos en políticas de

estado expresado en leyes, decretos y normas. Además señalar que las mismas surgieron de las organizaciones sociales indígenas originaria campesinas.

Se evidencio que las leyes, decretos y normas en la UNIBOL-A-“TK”, son un mero formalismo y que los mismos no son tomados en cuenta como ejes fundamentales, y solo son mencionados como referencia y no presentan la relevancia que merecen. Esta tesis comprobó que los mismos son importantes, y expresados en la Constitución Política del Estado, ley 070, decreto 29664 y ley 1178, principalmente. Estas leyes y decretos expresan los fundamentos del Vivir Bien.

Para concluir podemos corroborar que la hipótesis se confirma, porque se comprobó que las bases fundamentales que guían la elaboración adecuada y suficiente de un Plan Estratégico Institucional (PEI) para la Universidad Boliviana Aymara “Tupak Katari” (UNIBOL- A-“TK”), se encuentran necesariamente en el Vivir Bien, y deben estar en concordancia con las normativas generales vigentes concernientes a las universidades indígenas

BIBLIOGRAFÍA.

ALBALA, A. (2011). *Planificación Estratégica*.

ALLES, M. (2004). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica.

AMPUERO, Jenny. Educación intercultural, descolonizadora y Comunitaria: la universidad indígena de Bolivia - UNIBOL. Universidad Autónoma “Gabriel René Moreno”. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia 2009

BUNGE Mario (1996) La ciencia según Bunge.

CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN. Sistema de Organización Administrativa para el Nivel Superior. Texto de consulta

CEPAL – Series Manuales No. 69: Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público. Junio de 2011

CHIAVENATO, I. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México DF, México: McGraw Hill.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Plan Estratégico Institucional, 2013 – 2017. Agosto/2013.

DAVID, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14va ed.). México D.F.: Pearson.

DAVID, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14va ed.). México D.F., México: Pearson.

Estratégica, U. d. (2010). *Implementación del Sistema de Organización Administrativa en ECOBOL*. La Paz, Bolivia.

HILL, C. (2009). *Administración Estratégica* (8va Edición ed.). México D.F. , México: McGraw Hill.

HUANACUNI Mamani Fernando. Vivir Bien/Buen Vivir, filosofía, política, estrategias y experiencias regionales, 4ta edición 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, INE. Plan Estratégico Institucional 2005 – 2009. Resolución administrativa institucional 001/Dic./2005

KOONTZ, H. (2003). *Administración una Perspectiva Global* (12a Edición ed.). México DF, México: McGraw Hill.

MANUAL DE CAPACITACIÓN. Normas básicas del SISPLAN, julio 1996
MINISTERIO DE GOBIERNO – Estado plurinacional de Bolivia. Plan Estratégico Institucional, 2012 – 2016. Consolidando la seguridad pública.

Malla Curricular, Programa de Aprendizaje y Desarrollo Socio – comunitario UNIBOL, Aymara “Tupak Katari”.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO – Estado plurinacional de Bolivia. Plan Estratégico Institucional, 2012 – 2015

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estado Plurinacional de Bolivia, Observatorio Plurinacional de la Calidad Educativa Plan Estratégico Institucional, 2011 – 2015

MINTZBERG, J. (1998). *Planificación Estratégica*. México, México: Pretince Hall.

MUNCH, L. (2010). *Métodos y Técnicas de Investigación* (2ª edición ed.). México, México: Trillas.

PASCUAL, J. C. (2011). SERVQUAL, un instrumento para medir la calidad en los servicios. Asociación Española para la calidad.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO rumbo a una Bolivia líder, Acápita A. El cambio avanza: el país que estamos construyendo (2006-2009)

PROGRAMA DE GOBIERNO 2010 – 2015. MAS – IPSP. Movimiento al socialismo.

REINAGA, Fausto / “La Rebelión India”, cuarta edición, noviembre 2010, Editorial WA-GUI La Paz Bolivia.

SAMPIERI, R. H. (1991). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.

Tamayo M. (2000) El proceso de la investigación Científica. Tercera Edición, Mexico LIMUSA

THOMPSON, A. (1997). *Dirección y Administración de las Estrategias*. México, México: McGraw Hill.

YAPU, Mario (coordinador). 2006 Pautas metodológicas para investigaciones cualitativas y cuantitativas en ciencias sociales y humanas. Universidad para la investigación estratégica en Bolivia (U – PIEB), La Paz.

LEYES, DECRETOS Y REGLAMENTOS.

ESTATUTO ORGÁNICO. Universidades indígenas comunitarias interculturales productivas de Bolivia.

Convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre los pueblos indígenas y triviales en países independientes, 7 de julio de 1989

DECRETO SUPREMO – 26115. Normas básicas del Sistema De Administración De Personal

DECRETO SUPREMO – 181.

DECRETO SUPREMO – 28571, 22 de diciembre de 2005

DECRETO SUPREMO – 29664, del 2 de agosto de 2008. Creación de las UNIBOL.

DECRETO SUPREMO – 0181

DECRETO SUPREMO N° 29894

LEY 070 de educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”

LEY N° 004

LEY 1178 De Administración y Control Gubernamentales - SAFCO

Nueva CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, congreso Nacional, octubre del 2008.

RESOLUCIÓN SUPREMA 21779. 21 de julio 1996

RESOLUCIÓN SUPREMA 225558. La Paz 1 – DIC.2005

RESOLUCIÓN SUPREMA 225557. La Paz 1 - DIC. 2005

Reglamento de la Asamblea comunitaria plurinacional Huatajata, 9 de noviembre del 2012

ANEXOS

Anexos 1: Cuadros de centralización de información recopilada.

Instrumento de recopilación de información Variable 1: Fundamento del “Vivir Bien”, marco normativo legal e institucional.				
Cuadro de recopilación de la información				
REACTIVO	entrevistas	observación	Revisión de documentos externos	Revisión de documentos internos
¿Qué condiciones se brinda a los estudiantes y que oportunidades?				
¿Los planes de estudio y procesos de enseñanza aprendizaje se enfocan en transformar pensamientos coloniales?				
¿Se cuenta con infraestructura y equipamiento adecuado?				
¿Cómo y en qué actividades participa la comunidad educativa?				
¿Existe política, o programas que cuiden el medio ambiente?				
¿Las políticas educativas se realizan con equidad y se llega a consensos?				
¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje, e interacción social en la universidad promueven el fortalecimiento de la identidad cultural?				
¿Se realiza investigaciones que promuevan la creación y recreación de conocimientos y tecnología propios, en armonía con conocimientos ajenos?				
¿Existen políticas institucionales que promuevan la convivencia armónica entre toda la comunidad educativa?				
¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje, procesos administrativo y relacionamiento social promueve el uso y desarrollo de las lenguas propias y ajenas?				
¿Proyectos implementados por la institución y proyectos elaborados por la misma y por los estudiantes, contemplan el cuidado a la madre tierra?				
¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje y elaboración de proyectos promueve la ciencia, técnica y tecnología propia?				
¿Existe proyectos que fortalecen la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos?				
¿Se cuenta con un sistema de presupuestos?				
¿Se cuenta con un sistema de programación de operaciones?				
¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?				
¿Se cuenta con un sistema de organización administrativa?				
¿Se cuenta con un sistema de administración de bienes y servicios?				
¿Se cuenta con un sistema nacional de planificación?				
¿Cuánto se prioriza las actividades académicas científicas que articulen circuitos productivo de los pueblos indígena originario campesino?				
¿Cuál es el nivel académico de formación profesional e investigación de nivel de pre grado y post grado?				
¿Se desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesino?				
¿En qué medida las juntas comunitarias dirigen las instancias de definición de políticas institucionales?				
¿Se emiten Diplomas Académicos, y los títulos profesionales?				
¿En qué medida se cumplen los fundamentos filosóficos - políticos y bases?				
¿En qué medida se cumplen los principios y finalidades?				
¿Las características y áreas de fonación responden a la misión, visión y objetivos institucionales?				
¿Cuentan con diseños y estructuras curriculares apropiadas, suficientes y actualizadas?				
¿Cuál es el marco institucional real y como se selecciona a las autoridades y docentes?				
¿Existe políticas de ingreso, admisión, y permanencia de estudiantes?				
¿Existe políticas de integración universitaria, estado y comunidad?				
¿Se establecieron normativas internas en la universidad y con qué fuentes de financiamiento cuentan?				

Instrumento de recopilación de información Variable 2: Plan Estratégico Institucional				
Cuadro de recopilación de la información				
REACTIVO	entrevistas	observación	Revisión de documentos externos	Revisión de documentos internos
¿Cómo se redactan los antecedentes?				
¿Qué bases legales se deben tomar en cuenta?				
¿Cómo se establecen los principios, fundamentos y finalidad?				
¿Cómo se delimita las competencias y atribuciones?				
¿Cuál es la organización institucional real y existente actualmente?				
¿Se toma en cuenta la estructura orgánica institucional real actual?				
¿Se definen dimensiones a ser diagnosticadas, en base los fundamentos de la universidad, o se diagnostica de forma arbitraria?				
¿La elaboración del FODA establece la realidad contextual observada y verificada o es direccionada?				
¿Existe cuadros de resumen de resultados de situación real de la institución?				
¿Cómo y en función de que se definen la misión y visión institucional?				
¿Cómo y en función de que se establecen los Objetivos de la institución?				
¿Sobre qué base se establece la formulación de ejes estratégicos de la institución?				
¿Cómo y sobre qué base se establecen las acciones estratégicas por objetivos?				
¿Se generan programas relevantes y se priorizan necesidades importantes?				
¿Se generan proyectos y actividades relevantes y se priorizan necesidades importantes?				
¿Se asignan recursos económicos y personales a programas y proyectos relevantes y urgentes?				
¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con productos conseguidos?				
¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con presupuesto asignado?				
¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con responsables?				

Anexos 2: Cuadros de sistematización de información conclusiva.

Sistematización de la información por resultados síntesis obtenidos en el análisis de la información recopilada.			
Análisis de la Variable 1: Fundamento del “Vivir Bien”, marco normativo legal e institucional.			
Técnicas de recolección de información: Observación participante. Instrumento utilizado guía y registro de observaciones. Técnicas de recolección de información: Entrevista individual no estructura. Instrumento utilizado Guía de entrevista no estructurada. Técnicas de recolección de información: Revisión documental. Instrumento Guía de Recolección de información de documentos externos e internos.			
UNIDADES DE ANÁLISIS - VARIABLE 1	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS DEFINIDAS
Educación Descolonizadora	Educación con igualdad de oportunidades	¿Qué condiciones se brinda a los estudiantes y que oportunidades?	inapropiado
	Transformación de estructuras coloniales	¿Los planes de estudio y procesos de enseñanza aprendizaje se enfocan en transformar pensamientos coloniales?	Si
	Implementación de infraestructura y equipamiento adecuado.	¿Se cuenta con infraestructura y equipamiento adecuado?	inapropiado
Educación socio - comunitaria	Educación con participación comunitaria	¿Cómo y en qué actividades participa la comunidad educativa?	activamente solo dirigentes en políticas institucionales y académicas
	Educación para la convivencia armónica y complementariedad con la Madre Tierra y el Cosmos	¿Existe política, o programas que cuiden el medio ambiente?	inapropiado
	Educación con equidad y consenso.	¿Las políticas educativas se realizan con equidad y se llega a consensos?	solo dirigentes y autoridades deciden las políticas educativas, por votación y amplia mayoría
Educación intercultural, intracultural y plurilingüe	Educación que fortalece la identidad cultural	¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje, e interacción social en la universidad promueven el fortalecimiento de la identidad cultural?	apropiado
	Educación que relaciona conocimientos y tecnología propia y ajena mediante la investigación	¿Se realiza investigaciones que promuevan la creación y recreación de conocimientos y tecnología propios, en armonía con conocimientos ajenos?	insuficiente e inapropiado
	Educación que promueve la convivencia armónica entre culturas	¿Existen políticas institucionales que promuevan la convivencia armónica entre toda la comunidad educativa?	insuficiente e inapropiado
	Educación que promueve el uso y desarrollo de las lenguas propias y ajenas.	¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje, procesos administrativo y relacionamiento social promueve el uso y desarrollo de las lenguas propias y ajenas?	insuficiente e inapropiado
Educación productiva.	Educación vinculada a la vocación productiva, con equilibrio y cuidado a la madre tierra	¿Proyectos implementados por la institución y proyectos elaborados por la misma y por los estudiantes, contemplan el cuidado a la madre tierra?	insuficiente e inapropiado
	Educación de proyectos que promuevan la aplicación de conocimientos técnico - tecnología, en actividades productivas.	¿Los planes de estudio, procesos de enseñanza aprendizaje y elaboración de proyectos promueve la ciencia, técnica y tecnología propia?	insuficiente e inapropiado
	Educación que fortalece la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos.	¿Existe proyectos que fortalecen la territorialidad de los pueblos indígenas originarios campesinos?	insuficiente e inapropiado
ley 1178	Sistema de presupuestos	¿Se cuenta con un sistema de presupuestos?	inapropiado
	Sistema de programación de operaciones	¿Se cuenta con un sistema de programación de operaciones?	no existe
	Sistema de administración de personal	¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?	inapropiado
	Sistema de organización administrativa	¿Se cuenta con un sistema de organización administrativa?	inapropiado
	Sistema de administración de bienes y servicios	¿Se cuenta con un sistema de administración de bienes y servicios?	no existe

	Sistema nacional de planificación	¿Se cuenta con un sistema nacional de planificación?	inapropiado
Ley 070 - Universidades Indígenas.	Instituciones académicas científicas de carácter público, articuladas a la territorialidad y pueblos indígena originario campesino.	¿Cuánto se prioriza las actividades académicas científicas que articulen circuitos productivo de los pueblos indígena originario campesino?	insuficiente e inapropiado
	Desarrollan formación profesional e investigación nivel de pre grado y post grado.	¿Cuál es el nivel académico de formación profesional e investigación de nivel de pre grado y post grado?	insuficiente e inapropiado
	Desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesino. Desde el espacio académico científico, comunitario y productivo.	¿Se desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesino?	insuficiente e inapropiado
	Instancia de definición de políticas institucionales Juntas Comunitarias.	¿En qué medida las juntas comunitarias dirigen las instancias de definición de políticas institucionales?	inapropiado
	Emiten Diplomas Académicos, los títulos profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación	¿Se emiten Diplomas Académicos, y los títulos profesionales?	si
Decreto Supero 29664	Fundamentos filosóficos - políticos y bases	¿En qué medida se cumplen los fundamentos filosóficos - políticos y bases?	insuficiente e inapropiado
	Principios y finalidad	¿En qué medida se cumplen los principios y finalidades?	insuficiente e inapropiado
	Características y áreas de fonación	¿Las características y áreas de fonación responden a la misión, visión y objetivos institucionales?	insuficiente e inapropiado
	Diseño y estructura curricular.	¿Cuentan con diseños y estructuras curriculares apropiadas, suficientes y actualizadas?	suficiente y muy apropiado
	Marco institucional y modalidades de selección de autoridades y docentes	¿Cuál es el marco institucional real y como se selecciona a las autoridades y docentes?	responde parcialmente al decreto supremo, reglamentos y normas legales
	Ingreso, admisión, permanencia de estudiantes.	¿Existe políticas de ingreso, admisión, y permanencia de estudiantes?	inapropiado
	Integración universitaria, estado y comunidad.	¿Existe políticas de integración universitaria, estado y comunidad?	insuficiente e inapropiado
	Normativa universitaria y fuentes de financiamiento.	¿Se establecieron normativas internas en la universidad y con qué fuentes de financiamiento cuentan?	insuficiente e inapropiado
Fuentes de información: entrevista informal realizada al rector de la UNIBOL – A – “TK”, el Director Administrativo Financiero, el Vicerrector, el responsable de Planificación y el director jurídico. (Se mantiene el anonimato de los mismos). Documentos revisados: DS.29664, ley 070 y ley 1178			

Sistematización de la información por resultados síntesis obtenidos en el análisis de la información recopilada.			
Análisis de la Variable 2: Plan Estratégico Institucional (PEI).			
Técnicas de recolección de información: Observación participante. Instrumento utilizado guía y registro de observaciones. Técnica de recolección de información Revisión documental. Instrumento Guía de Recolección de información de documentos externos e internos			
UNIDADES DE ANÁLISIS - VARIABLE 2	INDICADORES	REACTIVO	CATEGORÍAS
Marco legal, normativo e institucional	Antecedentes	¿Cómo se redactan los antecedentes?	preciso y concreto
	Bases legales.	¿Qué bases legales se deben tomar en cuenta?	ley 070, decreto 29664, 1178 y leyes conexas
	Principios, fundamentos y finalidad.	¿Cómo se establecen los principios, fundamentos y finalidad?	Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
	Competencias y atribuciones	¿Cómo se delimita las competencias y atribuciones?	Decreto 29664, 1178 y leyes conexas

	organización institucional	¿Cuál es la organización institucional real y existente actualmente?	el Ministerio de la Planificación y la Contraloría general del Estado
	Estructura orgánica institucional	¿Se toma en cuenta la estructura orgánica institucional real actual?	Inapropiado pasa por alto normas y leyes
Diagnostico situacional de la Institución	Definición de dimensiones de diagnostico	¿Se definen dimensiones a ser diagnosticadas, en base los fundamentos de la universidad, o se diagnostica de forma arbitraria?	Se diagnostica arbitrariamente.
	Elaboración del FODA, en base a las dimensiones determinadas.	¿La elaboración del FODA establece la realidad contextual observada y verificada o es direccionada?	parcialmente
	Cuadro de resumen de la situación de la institución.	¿Existe cuadros de resumen de resultados de situación real de la institución?	insuficientes e inapropiados
Propuesta de desarrollo institucional y marco estratégico institucional	Definición de la misión y visión institucional	¿Cómo y en función de que se definen la misión y visión institucional?	Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
	Establecimiento de los Objetivos de la institución	¿Cómo y en función de que se establecen los Objetivos de la institución?	Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
	Formulación de ejes estratégicos de la institución	¿Sobre qué base se establece la formulación de ejes estratégicos de la institución?	Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
	Acciones estratégicas por objetivos	¿Cómo y sobre qué base se establecen las acciones estratégicas por objetivos?	Recojo de necesidades de la comunidad educativa en función a leyes y normas.
Marco operativo o programación quinquenal	Determinación de programas	¿Se generan programas relevantes y se priorizan necesidades importantes?	insuficientes e inapropiados
	Determinación de proyectos y actividades	¿Se generan proyectos y actividades relevantes y se priorizan necesidades importantes?	insuficientes e inapropiados
	Asignación de recursos económicos y personal	¿Se asignan recursos económicos y personales a programas y proyectos relevantes y urgentes?	insuficientes e inapropiados
Sistema de seguimiento y evaluación	Relación programa - proyecto con productos conseguidos	¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con productos conseguidos?	No se existe ningún sistema de seguimiento.
	Relación programa - proyecto con presupuesto asignado	¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con presupuesto asignado?	No se existe ningún sistema de seguimiento.
	Relación programa - proyecto con responsables	¿Existen sistemas de seguimiento que estén implementados, en relación a programa - proyecto con responsables?	No se existe ningún sistema de seguimiento.
Fuentes de información: entrevista informal realizada al rector de la UNIBOL – A – “TK”, el Director Administrativo Financiero, el Vicerrector, el responsable de Planificación y el director jurídico. (Se mantiene el anonimato de los mismos). Documentos revisados: DS.29664, ley 070 y ley 1178			