



CURSO:

1

LIDERAZGO ESTRATÉGICO DISTRITAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MESCP

CICLO FORMATIVO: LIDERAZGO, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA BAJO EL MODELO EDUCATIVO SOCIOCOMUNITARIO PRODUCTIVO (MESCP)



MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Colección:

CUADERNOS DE FORMACIÓN CONTINUA.

Ciclo: "Liderazgo, planificación y gestión estratégica bajo el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP)"

Curso 1: "Liderazgo estratégico distrital para la implementación del MESCP"

Coordinación:

Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional

Dirección General de Formación de Maestros (DGFM)

Unidad Especializada de Formación Continua (UNEFCO)

Elaboración y Revisión

Lisbeth Z. Ramos Pinto

Paula Robledo -Fundación InteRed Bolivia

Revisión y supervisión

Equipo Pedagógico UNEFCO

Rafael Fuentes Yapu

Karina Alcoba Garnica

Instituciones Auspiciantes:



Fundación InteRed Bolivia

Coordinación Técnica General

Paula Robledo

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Generalitat Valenciana. No obstante, su contenido es responsabilidad exclusiva de las autoras del Cuaderno Formativo y no refleja, necesariamente, la postura de la Generalitat Valenciana. Se ha realizado en el marco del Programa SOLPCD/2022/0063 *"Promoviendo el derecho de niñas, niños y adolescentes de pueblos indígenas originario-campesinos a educarse en su propia lengua, cultura y con igualdad de género en un contexto de recuperación justa post-pandemia Covid-19 en 6 regiones de Bolivia"*, coordinado por InteRed.

Cómo citar este documento:

Ministerio de Educación (2025). Curso 1. "LIDERAZGO ESTRATÉGICO DISTRITAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MESCP". Cuaderno de Formación Continua, UNEFCO, Tarija.

La venta de este documento está prohibida. Denuncie al vendedor a la Dirección General de Formación de Maestros, Tel. 2912040 o a la Unidad Especializada de Formación Continua: unefco@unefco.edu.bo

curso:

1

LIDERAZGO ESTRATÉGICO DISTRITAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MESCP

CICLO FORMATIVO: LIDERAZGO, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA BAJO
EL MODELO EDUCATIVO SOCIOCUMUNITARIO PRODUCTIVO
(MESCP)

CONTENIDO

OBJETIVO HOLÍSTICO DE CICLO:	IX
DATOS GENERALES DEL CUADERNO	IX
CURSO 1: LIDERAZGO ESTRÁTÉGICO DISTRITAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MESCP	X
OBJETIVO DEL CURSO:	X
PERFIL DE SALIDA:	X
Tema 1	1
FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMADOR	1
Introducción	3
ACTIVIDAD DE INICIO	3
1. ÉTICA Y PRINCIPIOS DE UN/A LÍDER EDUCATIVO	4
1.1. Valores y habilidades para un liderazgo educativo ético y comprometido	5
1.2. Estrategias para motivar e inspirar a equipos educativos	5
ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA	18
Tema 2	21
ARTICULACIÓN Y COLABORACIÓN EN EL ENTORNO EDUCATIVO DISTRITAL	21
Introducción	23
ACTIVIDAD DE INICIO	23
2. COLABORACIÓN ENTRE DIRECCIONES DISTRITALES Y UNIDADES EDUCATIVAS: ACORTANDO LAS BRECHAS EXISTENTES DE TRABAJO PEDAGÓGICO CONJUNTO.	24
2.1. Construcción de relaciones colaborativas y espacios de trabajo conjunto, trascendiendo la burocracia administrativa.	24
2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico, hacia la construcción de espacios de trabajo conjunto y el apoyo pedagógico en el ámbito educativo.	28
ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA	40
Tema 3	43
ENFOQUES DE INTRA INTERCULTURALIDAD, PLURILINGÜISMO Y DESPATRIARCALIZACIÓN EN EL LIDERAZGO.	43
Introducción	45
ACTIVIDAD DE INICIO	46
3. LIDERAZGO INTERCULTURAL Y PLURILINGÜE	46
3.1. Liderazgo intercultural y plurilingüe:	46
4. LIDERAZGO DESPATRIARCALIZADOR	48

4.1. Fomento de la despatriarcalización en la gestión educativa y toma de decisiones para la asignación de recursos educativos para este fin. _____	48
ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA _____	54

BIBLIOGRAFÍA _____	57
---------------------------	-----------



Presentación

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (2009) define que la educación es la base fundamental para la construcción de una sociedad justa, democrática y solidaria, estableciendo como principios rectores la interculturalidad, el plurilingüismo, la equidad de género, la inclusión social y la despatrrialización (artículos 1, 8 y 14). Estos fundamentos normativos fueron desarrollados en la Ley de Educación N.º 070 "Avelino Siñani – Elizardo Pérez" (2010), que establece la transformación del Sistema Educativo Plurinacional mediante el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP).

El presente cuaderno formativo surge como un aporte a las Direcciones Distritales de Educación (DDE) en su rol estratégico de liderazgo pedagógico y administrativo. En un contexto donde los desafíos educativos se multiplican —brechas de aprendizaje, desigualdades de género, revitalización de lenguas originarias, demanda de innovación pedagógica— resultando imprescindible fortalecer las capacidades de las y los directores distritales y de unidades educativas para que asuman un liderazgo ético, transformador y colaborativo.

La guía desarrolla de manera estructurada los fundamentos del liderazgo educativo distrital, la planificación estratégica y la gestión pedagógica inclusiva, en consonancia con los principios del MESCP. Cada sección combina conceptos teóricos, referencias normativas, ejemplos contextualizados y actividades prácticas, con el propósito de que las y los participantes puedan articular teoría y práctica, generando propuestas pertinentes a sus comunidades educativas.

De esta manera, este cuaderno busca ser no solo un material de estudio, sino también un instrumento de trabajo cotidiano, que acompañe a las DDE en su labor de articular, orientar y consolidar la transformación educativa en Bolivia, contribuyendo a la construcción de un Estado Plurinacional más justo, inclusivo y sostenible.

METODOLOGÍA FORMATIVA

La metodología que orienta el presente cuaderno responde al enfoque sociocomunitario productivo, priorizando la participación activa, la reflexión crítica y la construcción colectiva de saberes. Para ello se proponen cuatro momentos articulados, que guían tanto el estudio individual como el trabajo colaborativo en talleres o sesiones virtuales:

1. Actividad de inicio (práctica): se parte de una situación concreta de la realidad educativa distrital, que permite problematizar la experiencia y conectar con los contenidos del módulo.
2. Desarrollo teórico: se presentan conceptos fundamentales, referencias normativas y enfoques pedagógicos que amplían la comprensión de la temática.
3. Reflexión desde la práctica educativa: las y los participantes contrastan los contenidos con su propia experiencia, identifican fortalezas y debilidades en su gestión y generan aprendizajes colectivos.
4. Producción y aplicación: se diseñan propuestas concretas (planes, instrumentos, dinámicas, proyectos) que pueden ser aplicadas en el contexto distrital.

La metodología combina la lectura guiada, el análisis de casos, la discusión grupal y la sistematización de experiencias. Además, se promueve el uso de materiales complementarios (documentos normativos, videos, experiencias exitosas) accesibles a través de códigos QR o enlaces digitales, que enriquecen el proceso formativo.

Este enfoque metodológico busca que cada tema se traduzca en acciones prácticas aplicables, para que el proceso formativo no quede en el plano teórico, sino que tenga un impacto real en la gestión educativa de los distritos.



ENFOQUE DEL CAMPO O ÁREA Y SUS CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS EN EL PROCESO EDUCATIVO

El área de liderazgo y gestión estratégica educativa constituye un campo central dentro del Sistema Educativo Plurinacional, ya que vincula la conducción de las Direcciones Distritales con los principios del MESCP. Este enfoque busca que las y los directores no sean solo administradores de recursos o gestores burocráticos, sino líderes pedagógicos transformadores, capaces de inspirar, acompañar y construir proyectos educativos comunitarios.

Entre sus principales características metodológicas destacan:

- **Carácter sociocomunitario:** las decisiones y estrategias no se diseñan de manera individual, sino en diálogo con maestras/os, estudiantes, madres/padres de familia y autoridades comunitarias.
- **Enfoque productivo:** la gestión distrital debe articular la educación con la producción local y las potencialidades regionales, de modo que el aprendizaje contribuya al desarrollo económico, cultural y social de la comunidad.
- **Perspectiva inclusiva y despatriarcalizadora:** se promueve la equidad de género, el respeto a la diversidad cultural y lingüística, y la construcción de relaciones horizontales en el ámbito educativo.
- **Articulación curricular:** la gestión pedagógica se centra en la implementación del currículo regionalizado, el fortalecimiento del plurilingüismo y la promoción de prácticas descolonizadoras y despatriarcalizadoras.

En este marco, el rol de las Direcciones Distritales de Educación no se limita a supervisar, sino que se orienta hacia el acompañamiento pedagógico, la planificación estratégica y la evaluación participativa, garantizando que cada unidad educativa avance hacia la materialización del horizonte del Vivir Bien.

Este enfoque representa un reto, pero también una oportunidad: formar líderes/as distritales capaces de leer los contextos locales, comprender sus potencialidades y necesidades, y generar propuestas que fortalezcan el sistema educativo en su integralidad, contribuyendo a una sociedad más justa, solidaria e intercultural.



DATOS GENERALES DEL CUADERNO



OBJETIVO HOLÍSTICO DE CICLO:

Desarrollar en las Direcciones Distritales de Educación (DDE) capacidades estratégicas que integren un liderazgo transformador y ético, fundamentado en valores como la inclusión, la equidad y el respeto por la diversidad cultural y lingüística. Este ciclo formativo proporcionará a los y las participantes los conocimientos necesarios en planificación estratégica, gestión educativa inclusiva y acompañamiento pedagógico para que puedan interpretar y adaptar las políticas educativas a las necesidades de sus comunidades. A través de actividades prácticas y colaborativas, aprenderán a acompañar la implementación de los currículos regionalizados, fortalecer la enseñanza en lenguas originarias y promover políticas educativas despatriarcalizadoras en sus jurisdicciones, fortaleciendo su capacidad para analizar situaciones, tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas que impulsen la participación activa de las comunidades, familias y autoridades locales en el proceso educativo.

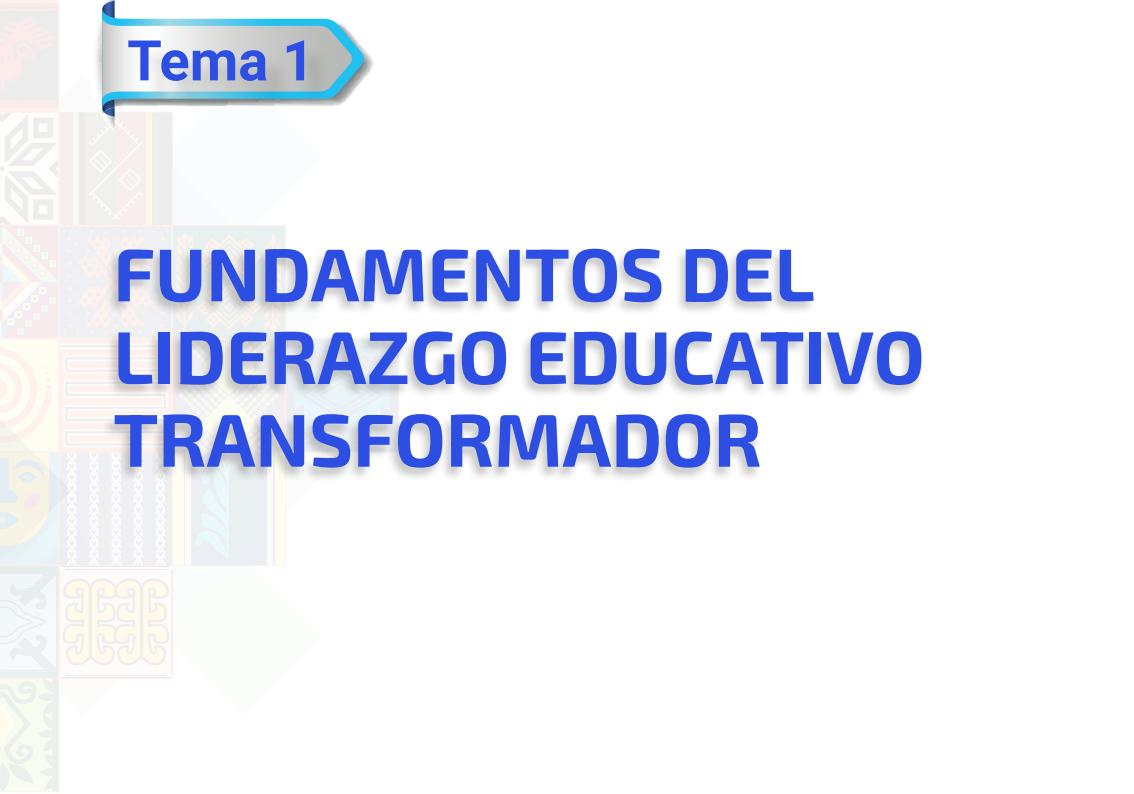
CURSO 1: LIDERAZGO ESTRATÉGICO DISTRITAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MESCP

OBJETIVO DEL CURSO:

Desarrollar en las Direcciones Distritales de Educación (DDE) habilidades de liderazgo inspirador y colaborativo que impulsen la implementación efectiva del MESCP. A lo largo del curso, las y los participantes analizarán los principios éticos del liderazgo educativo, reflexionarán sobre las competencias necesarias para la toma de decisiones estratégicas y aprenderán a construir relaciones de colaboración efectivas. Estas habilidades permitirán fortalecer la implementación de políticas educativas contextualizadas, promoviendo una gestión educativa inclusiva, equitativa y alineada con los valores del MESCP en sus comunidades.

PERFIL DE SALIDA:

Al finalizar este curso, las y los participantes habrán desarrollado habilidades en liderazgo inspirador y colaborativo, siendo capaces de inspirar y motivar a sus equipos. Estarán preparados para tomar decisiones que promuevan la cohesión entre las Direcciones Distritales de Educación (DDE) y las Unidades Educativas (UE), fomentando una visión educativa que valore la interculturalidad, el plurilingüismo y la despatriarcalización. Asimismo, estarán en condiciones de establecer alianzas estratégicas y llevar a cabo visitas pedagógicas que trasciendan lo administrativo, facilitando espacios de reflexión y análisis conjunto para abordar los desafíos educativos de manera integral.



Tema 1

FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMADOR



Introducción

El liderazgo en la educación constituye una de las condiciones más importantes para garantizar la implementación efectiva del **Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP)**, cuyo espíritu está enraizado en la Ley de la Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez (Ley N.º 070). Dicho modelo orienta la formación hacia la justicia social, la inclusión, la intraculturalidad e interculturalidad, el plurilingüismo y la despatriarcalización como ejes estratégicos para la transformación social.

En este contexto, las Direcciones Distritales de Educación (DDE) son más que instancias administrativas: son referentes de liderazgo educativo que deben inspirar, guiar y acompañar a las Unidades Educativas (UE). Este liderazgo debe ser **ético, inclusivo y transformador**, capaz de articular políticas con pertinencia territorial y cultural, y de motivar a los equipos para trabajar con visión compartida.



Reflexione en torno a las siguientes situaciones presentes en su contexto:

- ◆ Piense en un/a director/a distrital o de unidad educativa que haya inspirado a su comunidad educativa.
 - ¿Qué actitudes o acciones concretas lo/la hicieron un referente?
 - ¿Qué valores transmitía en sus decisiones y en su trato con los demás?
- ◆ Recuerde una situación en la que el liderazgo educativo se basó únicamente en la autoridad administrativa.
 - ¿Qué consecuencias tuvo en la motivación de maestras/os y estudiantes?
- ◆ Imagine que en su distrito se presenta un conflicto entre familias y maestros/as por la aplicación del currículo regionalizado.
 - ¿Cómo debería actuar un/a líder educativo/a transformador/a?

1. ÉTICA Y PRINCIPIOS DE UN/A LÍDER EDUCATIVO

Figura 1.
Liderazgo



Fuente: Freepik

un conjunto de principios que orientan cada decisión y cada práctica del/la líder educativo/a. Dirigir un distrito educativo implica tomar decisiones que afectan la vida de estudiantes, docentes y familias; por ello, el ejercicio de la ética se convierte en la brújula para no reproducir prácticas de exclusión, burocratismo o inequidad.

Principios rectores del liderazgo educativo

- ◆ **Justicia social y equidad:** garantizar igualdad de oportunidades de aprendizaje para todas/os las/os estudiantes.
- ◆ **Interculturalidad y respeto a la diversidad:** reconocer y valorar la riqueza de las culturas y lenguas locales.
- ◆ **Transparencia y rendición de cuentas:** construir confianza con la comunidad mediante procesos claros.
- ◆ **Despatriarcalización como eje de transformación:** promover la igualdad de género y cuestionar las prácticas educativas que refuerzan estereotipos sexistas y patriarcales.
- ◆ **Responsabilidad social y comunitaria:** entender que la gestión educativa está vinculada a la vida de la comunidad.

El rol de la ética en el liderazgo educativo

El liderazgo tradicional ha estado frecuentemente asociado con prácticas verticales de control y supervisión. Sin embargo, el liderazgo educativo transformador propone una ética de servicio que se centra en la colectividad, en el respeto a la diversidad cultural y en la responsabilidad de responder a las necesidades educativas de cada comunidad.

La ética, en este sentido, no es un discurso abstracto, sino

1.1. VALORES Y HABILIDADES PARA UN LIDERAZGO EDUCATIVO ÉTICO Y COMPROMETIDO

Valores centrales del liderazgo educativo

Un liderazgo inspirador se sustenta en valores que generan confianza y compromiso:

- ◆ **Inclusión:** asegurar que ninguna persona quede excluida del proceso educativo.
- ◆ **Solidaridad:** promover la cooperación entre instituciones, docentes y familias.
- ◆ **Respeto:** valorar la dignidad y las diferencias culturales y personales.
- ◆ **Justicia:** orientar las acciones hacia la equidad en el acceso a recursos y oportunidades.
- ◆ **Responsabilidad:** asumir la tarea educativa como un compromiso social y ético.

Habilidades necesarias para el liderazgo transformador

Estos valores deben traducirse en habilidades concretas que permitan a los/las líderes educativos/as acompañar y orientar con eficacia:

- ◆ **Comunicación asertiva y plurilingüe,** respetando las lenguas maternas de las comunidades.
- ◆ **Gestión participativa,** generando espacios donde todos/as los/las actores/as educativos/as puedan aportar.
- ◆ **Resolución pacífica de conflictos,** a través del diálogo y la mediación.
- ◆ **Capacidad estratégica,** tomando decisiones basadas en diagnósticos y evidencias.
- ◆ **Inspiración y motivación de equipos,** despertando compromiso y sentido de pertenencia.

1.2. ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR E INSPIRAR A EQUIPOS EDUCATIVOS

Las estrategias de motivación e inspiración en la gestión educativa son métodos, prácticas y dinámicas diseñadas para fortalecer la participación, el compromiso y la innovación de los equipos educativos. No se trata solamente de transmitir directrices o exigir cumplimiento de normas, sino de generar condiciones en las que directores/as, docentes, estudiantes y comunidades se sientan parte activa de un proyecto educativo común.

Estas estrategias permiten que la implementación de políticas –como el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP) en Bolivia– deje de ser percibida como un mandato externo y se convierta en una meta compartida, cargada de sentido, reconocimiento cultural y motivación colectiva.

Visión compartida y propósito común

Un liderazgo transformador se mide por su capacidad de construir una visión colectiva.

Las DDE deben ser facilitadoras de procesos donde docentes, familias y comunidades se sientan parte de un propósito común: el derecho a una educación inclusiva, de calidad y contextualizada.

Prácticas de motivación en el liderazgo distrital

- ◆ **Reconocimiento de logros**, tanto individuales como colectivos, que refuerzen la autoestima de los equipos.
- ◆ **Espacios de reflexión pedagógica**, donde las experiencias se compartan y sistematicen como aprendizajes.
- ◆ **Visitas pedagógicas significativas**, enfocadas en la mejora de prácticas educativas y no en la mera supervisión.

RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

Lectura: Liderazgo distribuido en las escuelas: clave para fortalecer la democracia en América Latina, según informe de la UNESCO y OEI

Aporta: analiza cómo el liderazgo pedagógico incide en la equidad y mejora de aprendizajes.

Fuente: UNESCO



[https://www.unesco.org/es/articles/liderazgo-distribuido-en-las-escuelas-clave-para-fortalecer-la-democracia-en-america-latina-seguin](https://www.unesco.org/es/articles/liderazgo-distribuido-en-las-escuelas-clave-para-fortalecer-la-democracia-en-america-latina-segun)

Figura 2.
Estrategias de motivación



Fuente: Freepik

Alianzas estratégicas y trabajo comunitario

El liderazgo educativo no se limita al ámbito escolar: requiere alianzas con instituciones culturales, organizaciones sociales, consejos comunales y autoridades locales. Estas redes fortalecen la capacidad de respuesta del sistema educativo ante las necesidades del territorio.

Retos y oportunidades del liderazgo educativo transformador en Bolivia

Desafíos actuales:

- ◆ **Brechas urbano-rurales:** desigualdad en el acceso a recursos y tecnología.
- ◆ **Resistencia a la innovación educativa:** prevalencia de prácticas tradicionales.
- ◆ **Barreras lingüísticas y culturales:** subvaloración de las lenguas originarias en algunos contextos.
- ◆ **Migración y diversidad lingüística en las aulas:** como resultado de los procesos migratorios del campo a la ciudad o entre departamentos, la realidad lingüística y cultural de las aulas presenta una diversidad desafiante en cuanto a su manejo administrativo y pedagógico.
- ◆ **Brechas de género:** que siguen afectando tanto al acceso de las mujeres a las aulas como al acceso a una educación que promueva la despatriarcalización.

Oportunidades actuales:

- ◆ **Fortalecimiento del currículo regionalizado,** incorporando saberes y cosmovisiones locales.
- ◆ **Potenciación del plurilingüismo,** como riqueza cultural y lingüística.
- ◆ **Avance hacia una educación inclusiva y despatriarcalizadora,** que fomente igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

Figura 3.
Liderazgo Educativo



Fuente: Freepik

DINÁMICA DE APRENDIZAJE

Actividad: "El Árbol del Liderazgo Ético"

Objetivo: identificar y reflexionar sobre los valores, habilidades y frutos de un liderazgo educativo transformador.

Pasos:

1. Dividir a los/las participantes en grupos.
2. Cada grupo dibuja un árbol con raíces, tronco y copa.
 - **Raíces:** valores que sostienen el liderazgo.
 - **Tronco:** habilidades que lo hacen posible.
 - **Copa:** resultados esperados en la gestión educativa.
3. Exposición grupal y plenaria para consolidar aprendizajes.

Resultado esperado: un marco visual colectivo sobre el liderazgo transformador, adaptable a las realidades de cada distrito.

La motivación en los equipos educativos requiere tres elementos clave:

1. **Propósito:** que todos/as comprendan por qué vale la pena la política educativa.
2. **Confianza:** crear un entorno donde se pueda innovar sin miedo al error.
3. **Resultados visibles:** evidencias claras de mejora que fortalezcan el entusiasmo por seguir adelante.

A continuación, se desarrollan cinco estrategias internacionales que han demostrado ser eficaces y que pueden adaptarse al contexto boliviano.

1. Lesson Study (Estudio de clase) – Japón

¿Qué es?

El Lesson Study es una metodología japonesa de desarrollo profesional docente basada en el trabajo colaborativo. Consiste en que un grupo de docentes (acompañados/as por el liderazgo distrital) diseñan juntos/as una clase, la aplican en un aula real, la observan cuidadosamente y luego analizan colectivamente los resultados para mejorarla.

¿Cómo funciona?

- **Selección de un objetivo común:** por ejemplo, mejorar la enseñanza en lengua originaria en primaria.

- **Diseño conjunto de la clase:** el equipo crea una lección con énfasis en la meta acordada.
- **Observación:** un/a docente imparte la clase, mientras los demás observan cómo aprenden los/las estudiantes (no al docente).
- **Discusión y análisis:** se revisan evidencias como participación estudiantil, trabajos escritos, uso de L1/L2.
- **Rediseño y aplicación mejorada:** el equipo ajusta la clase y la vuelve a implementar.

¿Por qué motiva?

- Los/las docentes no sienten que son evaluados/as, sino que investigan juntos/as.
- Se construye una cultura de confianza y mejora continua.
- Los resultados son inmediatos: se ve cómo cambia el aprendizaje estudiantil entre la primera y segunda clase.

Aplicación al MESCP

Permite traducir políticas como la interculturalidad y el plurilingüismo en prácticas de aula reales, con seguimiento conjunto y reflexivo.

2. Espiral de indagación – Nueva Zelanda / Canadá

¿Qué es?

Es un modelo de aprendizaje profesional basado en indagar sistemáticamente lo que pasa en el aula y usar esa información para orientar cambios. Tiene seis fases: escaneo, focalización, formulación de hipótesis (hunches), aprendizaje profesional, acción y evaluación.

¿Cómo funciona?

- **Escaneo:** identificar qué está ocurriendo con los/las estudiantes (mediante entrevistas, observaciones, autoevaluaciones).
- **Foco:** elegir un aspecto clave a mejorar (ejemplo: baja participación de niñas en matemáticas).
- **Hipótesis:** reflexionar sobre qué prácticas docentes pueden estar limitando el aprendizaje.
- **Aprendizaje profesional:** buscar nuevas ideas o formación específica.
- **Acción:** aplicar estrategias concretas.
- **Chequeo:** evaluar si los cambios generaron mejoras.

¿Por qué motiva?

- Los/las docentes ven que sus decisiones se basan en la voz de los estudiantes.
- Se refuerza la idea de que todos/as pueden mejorar continuamente.
- Los logros se celebran en ciclos cortos (6–8 semanas), lo que mantiene el entusiasmo.

Aplicación al MESCP

Ayuda a asegurar que **las políticas de equidad, inclusión y despatriarcalización se traduzcan en acciones medibles** en las aulas, con la voz estudiantil como centro.

3. Comunidades Profesionales de Aprendizaje (PLC) – Canadá / Ontario

¿Qué es?

Las *Professional Learning Communities* (PLC) son grupos de docentes y directivos/as que se reúnen de forma regular para trabajar sobre problemas de la práctica educativa, usando datos reales, proponiendo estrategias y evaluando resultados.

¿Cómo funciona?

- 1. Definir una meta común** (ejemplo: mejorar la participación en lengua originaria).
- 2. Revisar datos concretos** (resultados de encuestas breves, evidencias de cuadernos, registros de participación).
- 3. Diseñar una estrategia común** que cada docente aplicará.
- 4. Probar la estrategia en aula.**
- 5. Reunión de seguimiento** para analizar resultados y ajustar.

¿Por qué motiva?

- Se crean espacios **seguros de colaboración**.
- Las metas son claras y medibles.
- Cada logro colectivo fortalece la confianza y la identidad de equipo.

Aplicación al MESCP

Permite trabajar la **despatriarcalización y la interculturalidad desde evidencias** concretas, como la participación diferenciada por género o por lengua.

4. Autonomía con liderazgo de apoyo – Finlandia

¿Qué es?

En Finlandia, la motivación se logra otorgando a los/las docentes **alta autonomía profesional**, pero acompañada por un liderazgo que brinda apoyo, confianza y recursos.

¿Cómo funciona?

- Los/las docentes diseñan sus propias estrategias de evaluación o innovación pedagógica.
- Los directivos/distritales acompañan con **tiempo protegido**, materiales y oportunidades de aprendizaje profesional.
- Se valora la **rendición de cuentas hacia la comunidad**, no hacia la burocracia.

¿Por qué motiva?

- El profesorado se siente valorado como profesional con criterio propio.
- Se fomenta la creatividad y la innovación.
- La confianza sustituye a la presión administrativa.

Aplicación al MESCP

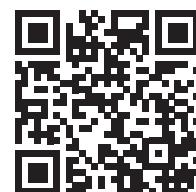
Puede traducirse en **acuerdos distritales que otorguen espacio para la experimentación pedagógica en torno al currículo regionalizado**, con seguimiento comunitario y no punitivo.

RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

Video: FINLANDIA, los secretos del éxito educativo - #CómoHicieron

Aporta: contextualiza la reforma finlandesa y su énfasis en liderazgo ético y colaborativo.

Fuente: Medio de comunicación



<https://www.youtube.com/watch?v=XOqpBCW>

5. Mentoría con apoyo tecnológico – Uruguay (Plan Ceibal)

¿Qué es?

Es un modelo que combina **mentorías docentes, recursos digitales y enseñanza remota** para motivar a los equipos a implementar nuevas políticas educativas.

¿Cómo funciona?

- Cada docente se vincula con un/a mentor/a que lo/la acompaña en un área específica (ejemplo: enseñanza de inglés o fortalecimiento de L1).
- Se utilizan **plataformas digitales** para acceder a recursos, clases espejo y tutorías.
- Los/las docentes reciben **micro-credenciales** por proyectos o productos desarrollados.

¿Por qué motiva?

- Existe acompañamiento cercano y personalizado.
- El reconocimiento no es burocrático (horas) sino **basado en logros concretos**.
- La tecnología permite acceder a recursos y experiencias más allá del distrito.

Aplicación al MESCP

Permite crear **redes de mentoría intercultural y plurilingüe**, integrando saberes locales y recursos digitales para fortalecer la educación en lenguas originarias.

Micro-ejercicios motivacionales

- **“Propósito en 140 caracteres”**: redactar el propósito mensual del distrito en una frase corta y visible.
- **“Mapa de aliados/as”**: identificar actores comunitarios que pueden apoyar la meta educativa.
- **“Reto 1-1-1”**: cada docente prueba una práctica nueva por semana y comparte una evidencia.
- **“Bitácora de confianza”**: breve encuesta de percepción (“¿me escuchan? ¿puedo proponer? ¿se aprende del error?”) y compromiso de mejora.

Estas estrategias demuestran que la motivación y la inspiración de los equipos no dependen de discursos generales, sino de **prácticas concretas, participativas y sostenibles**. La clave está en **dar sentido, crear confianza y mostrar resultados visibles**.

Aplicadas al contexto boliviano, significan que las DDE pueden convertirse en espacios de liderazgo pedagógico, donde las políticas del MESCP se viven y se transforman en **aprendizajes significativos, inclusivos y despatriarcalizadores**.

RECURSO DIDÁCTICO I

Aprender de las historias

Historia motivadora: El caso de Finlandia

En la década de 1970, Finlandia emprendió una reforma educativa que la transformó en referente mundial. Uno de los elementos centrales fue el liderazgo distribuido: los directores/as no solo cumplían funciones administrativas, sino que se convirtieron en líderes pedagógicos, acompañando a docentes en la innovación de sus prácticas y generando un clima de confianza y colaboración. El resultado fue un sistema educativo basado en la equidad, la calidad y la inclusión, donde los/las estudiantes de diferentes contextos tenían las mismas oportunidades de aprendizaje. Este caso demuestra que cuando el liderazgo se fundamenta en la ética, la confianza y la colaboración, se pueden lograr transformaciones profundas y sostenibles en la educación (Sahlberg, 2011).

RECURSO DIDÁCTICO II

Tutorial: Cómo ser un/a buen/a líder educativo/a

El liderazgo no es una condición innata, sino un proceso que se construye con práctica, reflexión y compromiso ético. En el ámbito educativo distrital, ser un/a buen/a líder implica orientar la implementación del **Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP)** desde valores como la justicia social, la interculturalidad, el respeto a la diversidad y la despatriarcalización.

Un/a líder educativo/a no solo gestiona recursos, sino que inspira a su comunidad, acompaña a los/las docentes, escucha a las familias y moviliza a la sociedad hacia la construcción de una educación más inclusiva y equitativa.

Pasos para ser un/a buen/a líder educativo/a

◆ Conócete a ti mismo/a

- Reconocer fortalezas y debilidades.
- Practicar la autoevaluación ética: ¿qué valores guían mis decisiones?

◆ Inspira con el ejemplo

- Ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace.

- Generar confianza con transparencia en la gestión educativa.

◆ Escucha y dialoga

- Practicar la escucha activa con docentes, estudiantes y familias.
- Promover el diálogo intercultural y plurilingüe.

◆ Construye una visión compartida

- Definir metas claras con el equipo distrital y las Unidades Educativas.
- Incorporar a la comunidad en la definición de prioridades educativas.
- Acompañar a las Unidades Educativas en la toma de decisiones pedagógicas.

◆ Promueve la equidad y la inclusión

- Garantizar igualdad de oportunidades de aprendizaje.
- Erradicar prácticas discriminatorias y sexistas desde la gestión.

◆ Motiva y reconoce

- Celebrar logros individuales y colectivos.
- Destacar buenas prácticas y experiencias innovadoras.

◆ Aprende de los errores y celebra los logros

- Asumir equivocaciones como oportunidades de aprendizaje.
- Fomentar una cultura de mejora continua y colaboración.

Cosas a tomar en cuenta en el liderazgo educativo

- Liderar no es mandar, sino servir y acompañar.
- El poder del ejemplo tiene más impacto que las órdenes.
- El liderazgo es colectivo: se construye con otros/as, no en solitario.
- La sensibilidad humana es tan importante como la capacidad técnica.
- El/la líder es un puente entre las políticas educativas y las necesidades de la comunidad.

Aprender de grandes líderes mundiales y nacionales

◆ Nelson Mandela (Sudáfrica)

- Lideró la lucha contra el apartheid y se convirtió en símbolo mundial de justicia y reconciliación.
- Enseñanza: "Un/a buen/a líder es quien lidera desde atrás, dejando que otros/as crean que van delante".

- Aplicación educativa: un/a líder distrital debe empoderar a las Unidades Educativas para que sean protagonistas del cambio.

◆ **Rigoberta Menchú Tum (Guatemala)**

- Mujer indígena maya-quiché, Premio Nobel de la Paz, defensora de los derechos de los pueblos originarios y de las mujeres.
- Enseñanza: liderazgo con raíz en la identidad cultural y la justicia para los sectores históricamente excluidos.
- Aplicación educativa: reconocer el valor de las lenguas originarias y la memoria histórica en los procesos de enseñanza.

◆ **Malala Yousafzai (Pakistán)**

- Sobrevivió a un atentado por defender el derecho de las niñas a la educación. Premio Nobel de la Paz.
- Enseñanza: la voz de la juventud puede transformar estructuras injustas.
- Aplicación educativa: escuchar a las/los estudiantes como sujetos de derechos y agentes de cambio.

◆ **Bartolina Sisa (Bolivia)**

- Líder aymara del siglo XVIII que encabezó junto a Túpac Katari la rebelión anticolonial.
- Enseñanza: el liderazgo de las mujeres indígenas demuestra valentía, organización y visión comunitaria.
- Aplicación educativa: promover la participación activa de mujeres y pueblos originarios en la gestión educativa.

◆ **Domitila Barrios de Chungara (Bolivia)**

- Minera y activista, lideró luchas obreras y feministas en defensa de los derechos de las mujeres y trabajadores. Autora de "Si me permiten hablar" (1977).
- Enseñanza: el liderazgo ético nace de la resistencia y la coherencia, dando voz a quienes han sido silenciados/as.
- Aplicación educativa: promover liderazgos despatrrializadores que reconozcan la voz de las mujeres en la gestión educativa y en la toma de decisiones.


RECURSO DIDÁCTICO III

Ejercicio práctico: "Mi ruta de liderazgo"

Objetivo: reflexionar sobre el propio estilo de liderazgo y proyectar un itinerario de mejora personal y colectiva.

Pasos:

- 1.Cada participante reflexiona individualmente sobre sus valores y habilidades actuales como líder/lideresa educativa.
- 2.Identifica el propósito que lo motivó a ser autoridad distrital respondiendo a la pregunta ¿para qué decidí ser autoridad educativa distrital?
- 3.Identifica un referente de liderazgo que le inspire (puede ser local, nacional o internacional).
- 4.Escribe tres compromisos personales para mejorar su liderazgo distrital hacia un liderazgo inspirador y transformador.
- 5.En grupos pequeños, se comparten los compromisos para recibir retroalimentación y enriquecerlos colectivamente.

Resultado esperado: un mapa personal de crecimiento como líder educativo/a que combine inspiración ética con acciones concretas en la gestión distrital.

Ser un/a buen/a líder educativo/a no significa acumular poder, sino **construir comunidad, promover justicia y garantizar una educación inclusiva, plurilingüe y despatrarializadora**. Inspirarse en las trayectorias de líderes mundiales y nacionales permite recordar que el liderazgo se ejerce con coherencia, compromiso y visión transformadora.

El liderazgo educativo transformador no es un ejercicio de autoridad, sino de compromiso ético y comunitario. Las DDE están llamadas a ser **agentes de cambio**, inspirando a los equipos y articulando procesos que fortalezcan el MESCP en cada territorio.

La reflexión sobre ética, valores, habilidades, estrategias y testimonios internacionales permite comprender que un liderazgo transformador es posible cuando se combina la visión estratégica con el respeto a la diversidad cultural, el compromiso comunitario y la apuesta por la despatrarialización.

Pregunta detonadora para el siguiente tema: *¿Cómo fortalecer la colaboración entre DDE y UE para construir comunidades educativas más inclusivas y equitativas?*

RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

Video: Programa Liderazgo Comunitario - Proyecto Arriba de Plan International Bolivia

Aporta: una mirada al proceso de implementación y recursos sobre el Liderazgo Comunitario

Fuente: Plan International Bolivia



<https://youtu.be/wKW568Q9tkg?si=W6juTfy4LVixrYN>





ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

👉 Trabajo Final – Tema 1: Fundamentos del liderazgo educativo transformador

Producto: Plan de Liderazgo Ético Distrital (PLE-D)

Objetivo

Que el/la participante diseñe un plan de mejora para ejercer un liderazgo ético e inspirador para su distrito, alineado al MESCP, incorporando intraculturalidad/interculturalidad, plurilingüismo y despatriarcalización.

Paso a paso

1. Diagnóstico breve (2–3 páginas).

- Identificar valores y dilemas éticos presentes en la gestión de su liderazgo para que este pueda ser un liderazgo transformador
- Mapear actores/as (DDE, UE, CEPO/ILC, familias) y brechas (participación, L1/L2, género).

2. Marco de principios.

- Definir 5–7 principios rectores (justicia social, equidad, colaboración, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad social-comunitaria, etc.) y traducirlos a prácticas observables.

3. Objetivos de liderazgo (trimestre).

- 2–3 objetivos medibles (p. ej., “fortalecer capacidades para mejorar la escucha, el diálogo con los equipos educativo, incrementar el número visitas a Unidades Educativas en el mes, aumentar en 30% la participación de niñas en plenarios”; “instalar 1 rutina de L1 en 80% de las UE”).

4. Estrategias motivacionales.

- Seleccionar 2 estrategias (Lesson Study/Espiral de indagación/PLC). Adaptarlas al contexto local.

5. Plan de implementación (8 semanas).

- Actividades, responsables, recursos, cronograma.

6. Indicadores y evidencias.

- ¿Qué se medirá? (participación por género, uso de L1/L2, productos de aula).

7. Gestión de alianzas.

- Acciones con CEPO/ILC, organizaciones de mujeres, autoridades.

8. Anexo: “Aprender de las historias”.

- Un caso inspirador (local o regional) y lecciones para el distrito.

Entregables

- Documento PLE-D (10–12 páginas).
- 1 plantilla de indicadores + 1 ejemplo de evidencia (foto/video/planificación).

Rúbrica (criterios principales)

- Claridad ética y coherencia (25%).
- Enfoque intercultural/plurilingüe y de género (25%).
- Viabilidad y cronograma (25%).
- Indicadores y evidencias (25%).





Tema 2

ARTICULACIÓN Y COLABORACIÓN EN EL ENTORNO EDUCATIVO DISTRITAL



Introducción

La colaboración entre las Direcciones Distritales de Educación (DDE) y las Unidades Educativas (UE) es un elemento indispensable para que las políticas educativas se conviertan en transformaciones reales dentro del aula. En muchos casos, las relaciones entre DDE y UE se han caracterizado por un énfasis excesivo en la **burocracia administrativa**: informes extensos, trámites repetitivos y visitas centradas en la fiscalización. Este enfoque ha dejado de lado el acompañamiento pedagógico, debilitando la confianza y la motivación de maestros/as.

El **Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP)** propone superar estas prácticas. La gestión distrital no debe limitarse a controlar, sino a **facilitar espacios de articulación pedagógica** que permitan:

- Mejorar el currículo regionalizado,
- Fortalecer el plurilingüismo,
- Garantizar una educación inclusiva y despatrrializada.

Este tema busca mostrar cómo es posible construir puentes de colaboración reales, donde DDE y UE trabajen como aliados pedagógicos, superando la visión jerárquica y generando procesos de aprendizaje compartido



Analice las siguientes situaciones:

- ◆ En su distrito, ¿qué tan frecuente es la coordinación real entre la DDE y las unidades educativas?
 - ¿Se trata solo de trámites administrativos o existen espacios de diálogo pedagógico?
- ◆ Imagine que debe organizar una **Mesa Pedagógica Distrital**.
 - ¿A quiénes invitaría? ¿Cómo garantizaría la participación activa de maestras/os, madres/padres de familia y representantes estudiantiles?
- ◆ Piense en un proyecto educativo exitoso en su comunidad.
 - ¿Qué factores de colaboración hicieron posible ese logro?

2.COLABORACIÓN ENTRE DIRECCIONES DISTRITALES Y UNIDADES EDUCATIVAS: ACORTANDO LAS BRECHAS EXISTENTES DE TRABAJO PEDAGÓGICO CONJUNTO.

2.1.CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES COLABORATIVAS Y ESPACIOS DE TRABAJO CONJUNTO, TRASCENDIENDO LA BUROCRACIA ADMINISTRATIVA.

En la práctica, muchos equipos distritales han privilegiado la supervisión administrativa: revisar documentos, solicitar reportes y comprobar el cumplimiento de normas. Aunque estas tareas son necesarias, **no transforman el aprendizaje del estudiantado**. Un liderazgo transformador requiere ir más allá: **trabajar hombro a hombro con maestras y maestros**, para que las políticas educativas se conviertan en experiencias significativas en el aula.

Por ejemplo, una visita pedagógica que se limite a pedir planificaciones carece de sentido si no genera un espacio de diálogo sobre cómo esas planificaciones se traducen en metodologías inclusivas o en estrategias de enseñanza de lenguas originarias. La verdadera colaboración implica **co-construir, reflexionar juntos/as y proponer mejoras concretas y alcanzables**.

Ámbitos clave de colaboración

- ◆ **Diagnósticos educativos:** durante el inicio de cada gestión educativa, las y los docentes de los diferentes cursos educativos, generan diagnósticos de partida sobre el nivel de aprendizaje en que llegan las y los estudiantes a cada materia y en cada curso. Esta información podría ser analizada y procesada por los equipos distritales para generar propuestas de mejora en las Unidades Educativa de forma colaborativa con docentes, estudiantes, familias y organizaciones aliadas.
- ◆ **Curículo regionalizado:** la DDE puede coordinar talleres de contextualización curricular donde se integren saberes locales, participación de sabios/as y propuestas de proyectos comunitarios.
- ◆ **Plurilingüismo:** se pueden impulsar programas de enseñanza en lengua originaria acompañados de materiales bilingües y ferias lingüísticas.
- ◆ **Despatriarcalización:** el distrito debe promover estrategias para garantizar que niñas y mujeres participen en igualdad de condiciones, tanto en el aula como en la gestión escolar.
- ◆ **Formación en servicio:** organizar microtalleres o círculos de intercambio pedagógico, donde maestras y maestros compartan experiencias y produzcan recursos educativos que respondan a su contexto.

De la burocracia a la colaboración real:

Para construir colaboración genuina se requiere transformar la lógica de la gestión. La **burocracia educativa** muchas veces impone dinámicas verticales: la DDE ordena y la UE cumple. Este modelo genera desconfianza y un sentimiento de aislamiento en maestras y maestros.

La **colaboración pedagógica**, en cambio, parte de la **horizontalidad**: todos/as tienen algo que aportar y todos/as aprenden. Implica compartir responsabilidades y reconocer que el trabajo pedagógico requiere diálogo y construcción conjunta.

Principios operativos de la colaboración pedagógica

◆ Poca letra, mucha práctica:

Los acuerdos entre la DDE y las UE deben ser claros, cortos y aplicables, no documentos extensos que nadie consulta. Por ejemplo, en lugar de pedir un informe de 10 páginas sobre “cómo se está implementando el currículo regionalizado”, se puede acordar que cada escuela presente un producto concreto (p. ej., una secuencia de clase en lengua originaria con evidencia de estudiantes).

◆ Tiempo protegido:

Una de las mayores dificultades es la falta de tiempo. Por ello, es necesario que la DDE gestione espacios reales (mínimo 2 horas al mes) para que maestras y maestros co-planifiquen, observen clases o reflexionen juntos. Sin tiempo protegido, la colaboración se diluye en la rutina administrativa.

◆ Ciclo breve y visible:

Las metas deben cumplirse en períodos cortos (6–8 semanas), con productos visibles. Esto mantiene la motivación. Por ejemplo, se puede acordar: “En dos meses, cada escuela tendrá al menos una rutina instalada para el uso del quechua como lengua de enseñanza (L1) en matemáticas”.

◆ Voz comunitaria:

La colaboración no se limita a maestros/as y directores/as. Madres, padres, autoridades comunitarias y estudiantes deben participar en las decisiones. Por ejemplo, en una Mesa Pedagógica se puede invitar a un sabio/a local a explicar cómo se transmite el conocimiento de la naturaleza en la comunidad, y de ahí construir contenidos curriculares.

Estrategias para crear relaciones colaborativas:

- ◆ **Mesas Pedagógicas Distritales:** espacios trimestrales donde directores/as, maestros/as y representantes comunitarios analizan logros y dificultades. Allí se comparten evidencias concretas (trabajos de estudiantes, materiales bilingües, innovaciones didácticas) y se acuerdan acciones inmediatas para mejorar.
- ◆ **Rondas de Aula:** visitas pedagógicas recíprocas entre maestras/os de diferentes UE, acompañadas por personal distrital. Se observan clases con un foco específico (ejemplo: participación de niñas o uso de lengua originaria), y se brinda retroalimentación constructiva.
- ◆ **Proyectos interinstitucionales:** cuando varias UE colaboran en un mismo proyecto, se generan aprendizajes compartidos y un sentimiento de pertenencia. Ejemplos: ferias científicas con saberes locales, encuentros de oralidad en lenguas indígenas, campañas distritales contra la violencia de género.

A continuación, se desarrolla cada una de ellas paso a paso:

A) Mesa Pedagógica Distrital (trimestral, 3 horas)

Objetivo: compartir avances, resolver nudos críticos y alinear metas pedagógicas entre todas las UE del distrito.

Participantes: directores/as, maestros/as referentes, equipo técnico de la DDE, representantes de madres/padres y líderes comunitarios.

Guion detallado:

- 1. Apertura:** la DDE presenta la meta del trimestre (ejemplo: "incrementar el uso de L1 en ciencias y lengua").
- 2. Exhibición de evidencias:** cada UE trae 3 evidencias (cuaderno bilingüe, video corto de una clase, trabajo de estudiantes con saberes locales).
- 3. Laboratorio de soluciones:** se forman grupos mixtos DDE–UE–comunidad para analizar dificultades y proponer alternativas.
- 4. Acuerdos concretos:** cada grupo define qué acción cambiará en el siguiente ciclo, quién será responsable y en qué plazo.

Producto final: un acta distrital de una página con los acuerdos y un calendario de implementación.

B) Rondas de Aula (bimensual, 90 minutos por aula)

Objetivo: observar prácticas de aula en tiempo real, con retroalimentación no punitiva.

Roles:

- Anfitrión/a: maestro/a que imparte la clase.
- Visitante: maestro/a de otra escuela.
- Acompañante: técnico/a distrital que orienta la observación.

Focos de observación sugeridos:

- Participación equitativa de niñas y niños.
- Uso de L1 y L2 en interacciones.
- Inclusión de ejemplos comunitarios en contenidos.
- Clima de respeto y colaboración.

Cierre: se aplican 10 minutos de retroalimentación CIELO:

- **Claro:** decir qué se observó de forma concreta.
- **Inspirador:** reconocer logros y fortalezas.
- **Específico:** proponer acciones puntuales.
- **Limitado:** no más de dos sugerencias.
- **Oportuno:** retroalimentar en el momento.

Producto: ficha de una página con dos fortalezas y dos áreas de mejora, que queda como referencia para la/el maestro.

C) Proyectos interinstitucionales (bimestrales)

Ejemplos adaptados al contexto boliviano:

- **Feria Distrital de Ciencia con saberes locales:** proyectos quechua sobre plantas medicinales o sistemas de riego comunitario.
- **Encuentro de Oralidad en lengua originaria:** estudiantes presentan relatos, canciones o poemas en quechua, aimara o guaraní.
- **Jornada “Aulas sin estereotipos”:** actividades para cuestionar roles de género y promover la despatriarcalización.

Regla de oro: cada proyecto debe producir un recurso reusable (ejemplo: banco de textos bilingües, glosario en L1/L2, guía de experimentos con materiales locales).

Producto: repositorio distrital (en formato impreso o digital) con todos los materiales generados, que pueden usarse en otros contextos.

Ejemplo aplicado

En un distrito con mayoría de población quechua, la DDE organizó **Rondas de Aula** en cuatro UE. Se observó que las niñas intervenían poco en los debates. Tras el análisis, se propuso la rutina “**turnos de voz**” (lista rotativa con prioridad a niñas) y “**parejas de conversación**” en L1 antes de intervenir en castellano (L2).

Resultado: en seis semanas las fichas mostraron un **incremento del 35% en las intervenciones de niñas** y un mayor uso del quechua como lengua de aprendizaje. En la siguiente Mesa Pedagógica, esta rutina se consolidó como **norma distrital**.

Fuente: Ministerio de Educación de Bolivia (2020). *Memoria del Programa de Fortalecimiento del Plurilingüismo en Distritos Educativos Rurales. La Paz: MINEDU.*

RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

Lectura: La Participación Social en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo

Aporta: una visión de construcción para la participación colaborativa en el seguimiento y acompañamiento.

Fuente: UNICEF



<https://www.unicef.org/bolivia/media/1836/file/bol-participacion-social-modelo-sociocomunitario-productivo-2016.pdf>

2.2. ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO, HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE ESPACIOS DE TRABAJO CONJUNTO Y EL APOYO PEDAGÓGICO EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.

El acompañamiento pedagógico es una función esencial de las Direcciones Distritales de Educación (DDE) dentro del modelo educativo boliviano bajo la Ley N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”. No se reduce a supervisar o evaluar al maestro/la maestra, sino que implica un proceso continuo, terapéutico de mejora profesional, centrado en el crecimiento docente, la mejora de la enseñanza, y la transformación educativa basado/a en evidencias, diálogo y aprendizaje mutuo.

Este proceso se compone de tres fases fundamentales que se diferencian, pero se entrelazan: **seguimiento, acompañamiento, y retroalimentación**. Para que el acompañamiento sea eficaz, cada fase debe estar claramente definida, operativizada con instrumentos y tiempos, con respeto a la dignidad profesional, y alineada con los principios del MESCP: interculturalidad, plurilingüismo, inclusión y despatriarcalización.

Fase		
Seguimiento		
Qué significa / En qué consiste	Quiénes participan	Instrumentos o acciones típicas
Es el monitoreo inicial, observar qué está pasando en las aulas, cómo se están aplicando las políticas educativas (currículo regionalizado, uso de L1/L2, inclusión, etc.). No juzga, simplemente recoge datos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> Equipos técnicos pedagógicos de la DDE. Directores/as de unidades educativas. Maestros/as responsables de área. Representantes del Consejo Educativo de la Comunidad (CEC) o del CEPO correspondiente. En algunos casos, padres, madres y estudiantes líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de seguimiento institucional. Guías de observación del aula. Revisión de planificaciones curriculares. Registro de visitas pedagógicas. Entrevistas o grupos focales breves.
Fase		
Acompañamiento		
Qué significa / En qué consiste	Quiénes participan	Instrumentos o acciones típicas
Intervención activa para apoyar mejoras concretas. Se camina junto a la maestra o maestro, se co-planifica, co-observa, se comparte reflexión.	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos/as distritales pedagógicos/as. Directores/as de UE y subdirectores/as académicos/as. Maestros/as acompañados/as. Maestros/as mentores o referentes. Actores comunitarios cuando el acompañamiento involucra pertinencia cultural o lingüística (sabias/os, ILC, CEPO). 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de observación formativa. Bitácora de acompañamiento pedagógico. Plan de mejora individual o institucional. Co-planificación de clase. Talleres reflexivos o círculos pedagógicos.

Fase		
Retroalimentación		
Qué significa / En qué consiste	Quiénes participan	Instrumentos o acciones típicas
Momento de diálogo basado en evidencias: qué se observa que ha funcionado, qué no, qué ajustes hacer. Debe ser respetuosa, concreta, inspiradora, orientada al crecimiento, no al castigo.	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos/as de la DDE responsables del acompañamiento. Dirección de la UE y docentes observados/as. Representantes del CEC o junta escolar. Estudiantes delegados/as en sesiones de cierre o devolución participativa. Invitados comunitarios/as cuando los resultados involucran la cultura local o bilingüismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de compromisos pedagógicos. Rúbricas de análisis de avances. Informe de retroalimentación. Reunión de devolución o Mesa Pedagógica Distrital. Sistematización de buenas prácticas.

Normativa boliviana que respalda el acompañamiento pedagógico:

- ◆ Ley N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” (2010): esta norma establece que el Sistema Educativo Plurinacional debe garantizar “políticas educativas de formación continua y actualización de maestras y maestros” (Artículo 13). También afirma que el sistema educativo debe asegurar calidad mediante estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social.
- ◆ En la misma Ley 070, se describe que la educación es “intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo” y que debe ser dirigida también por “metodologías, técnicas de orientación educativa ... evaluación de proyectos y procesos educativos” (profesionales en ciencias de la educación apoyan en evaluación y acompañamiento) lo cual implica funciones de acompañamiento pedagógico técnico para maestras/os.
- ◆ Reglamento de la estructura, composición y funciones de las Direcciones Departamentales de Educación (RE-DS N-813): este reglamento determina las funciones de las DDE, entre las cuales está la gestión, coordinación, apoyo técnico pedagógico y seguimiento de la implementación de políticas educativas emanadas de la Ley 070.

- ◆ Documento “Gestión, Seguimiento y Acompañamiento ... MINEDU” (Repositorio de iniciativas del Ministerio de Educación) que describe talleres, reuniones, y actividades dinámicas con directores/as y maestros/as para fortalecer la implementación del MESCP incluyendo la capacitación normativa, interpretativa, seguimiento y acompañamiento pedagógico.

El **acompañamiento pedagógico** es una de las funciones más potentes de la DDE. No se trata de controlar o evaluar al maestro/a, sino de **apoyar su crecimiento profesional** mediante diálogo, observación y retroalimentación.

Modalidades y herramientas de seguimiento, acompañamiento y retroalimentación pedagógica:

Normativa boliviana que respalda seguimiento, acompañamiento pedagógico y evaluación formativa

- ◆ La Ley Nº 070 de Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” establece que el sistema educativo plurinacional es intracultural, intercultural y plurilingüe, y garantiza calidad educativa mediante estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social.
- ◆ En el documento “Gestión, Seguimiento y Acompañamiento pedagógico en la implementación del MESCP” del MINEDU se señala que las Direcciones Distritales de Educación tienen funciones de apoyo, seguimiento y acompañamiento en la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP) con procesos participativos y evidencias.
- ◆ También hay investigación local (tesis, estudios) que evidencia cómo el seguimiento y el acompañamiento pedagógico inciden en el desempeño y en la mejora de prácticas de enseñanza.

Estas normativas y estudios confirman que lo que planteamos no es algo opcional, sino algo que está contemplado legalmente y que debe ser concretado en la práctica por las DDE y UE.

Modalidad	
Co-planificación	
Definición / Qué implica	Características / condiciones para eficacia
Maestro/a y DDE (o maestro/a referente) diseñan juntos/as secuencias de clase (temporalidad, actividades, uso de lenguas, inclusión, etc.). Se decide previamente qué se va a observar.	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque en metas pedagógicas visibles (inclusión, plurilingüismo, etc.) Tiempo específico asignado para planificar Uso de evidencias de práctica previa para mejorar Recursos (materiales, tiempo, apoyo técnico) asegurados
Modalidad	
Co-observación + retroalimentación	
Definición / Qué implica	Características / condiciones para eficacia
Una clase es observada por par(es) maestros/as u otro/a acompañante y luego se analiza lo observado para conversar sobre fortalezas y mejoras. No es evaluación formal, sino formativa.	<ul style="list-style-type: none"> Criterios claros y compartidos Observaciones respetuosas, sin juicio Retroalimentación estructurada, basada en evidencia Acuerdos de mejora concretos posteriores Confidencialidad y respeto profesional
Modalidad	
Mentoría distrital	
Definición / Qué implica	Características / condiciones para eficacia
Relación sostenida (varias semanas) entre maestro/a que desea mejorar (o en inicio de carrera) y un/la mentor/a referente + apoyo de la DDE. Incluye acompañamiento, co-observación, reflexión, seguimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> Mentor/a formado/a Metas claras, productos verificables Reuniones regulares Registro de evidencias (trabajos, clases, reflejos) Ajustes continuos

Herramientas útiles

Estas herramientas sirven para sistematizar el seguimiento, el acompañamiento y la retroalimentación. Se pueden adaptar al contexto boliviano, incluyendo criterios culturales, lingüísticos y de género.

Herramienta		
Guía de Observación Formativa		
Qué es / Para qué sirve	Elementos que debe incluir	Cómo aplicarla (guía breve)
Permite observar clases con foco claro en criterios pedagógicos relevantes (participación, uso de L1/L2, inclusión, género, ejemplos locales, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> Datos básicos (fecha, grado, maestro/a anfitrión/a, visitante) Focos de observación (lista de criterios) Espacios para evidencias (qué se vio), reflexiones del observador Espacio para fortalezas y áreas de mejora Acuerdos para acción siguiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1)Acordar foco con maestro/a 2)Observar clase (30-45 min) 3)Registrar evidencias según criterios 4)Reunión de retroalimentación con el anfitrión/a 5)Definir dos acciones específicas para mejorar para la siguiente clase

Herramienta		
Bitácora de Acompañamiento		
Qué es / Para qué sirve	Elementos que debe incluir	Cómo aplicarla (guía breve)
Registro compartido de los acuerdos, evidencias, seguimiento de acciones, y compromisos. Sirve para dar continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> Fecha Maestro/a o UEA acompañada Foco del acompañamiento Evidencias recogidas (videos, trabajos, planificación, observaciones) Acciones convenidas Responsable(s) Plazos Reflexión posterior sobre lo que funcionó/no funcionó 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Crear bitácora (puede ser físico o digital) 2) Cada acompañamiento se registra 3) En seguimiento se revisa lo acordado 4) Si se cumplen acciones, documentar resultados 5) Compartir avances en Mesa Pedagógica u otro espacio de análisis

Herramienta		
Rúbrica de Colaboración DDE-UE		
Qué es / Para qué sirve	Elementos que debe incluir	Cómo aplicarla (guía breve)
Evaluar la calidad de la relación de colaboración, cumplimiento de acuerdos, impacto pedagógico, comunicación, inclusión cultural/género.	<ul style="list-style-type: none"> Dimensiones: comunicación, cumplimiento de acuerdos, pertinencia cultural, equidad de género, impacto en aprendizaje Escala (por ejemplo 1-4 o 1-5) Descriptores para cada nivel Espacio para comentarios abiertos 	<ol style="list-style-type: none"> Aplicar al final de cada ciclo de acompañamiento (6-8 semanas) Maestras/os y representantes DDE completan la rúbrica Analizan resultados juntas/as, identifican fortalezas y retos Usan estos resultados para ajustar estrategias del siguiente ciclo

RECURSO DIDÁCTICO IV

Guía para elaboración y aplicación de herramientas:

Aquí una guía práctica paso a paso para que una DDE pueda diseñar, enseñar y aplicar estas herramientas:

Paso 1: Definición de focos de seguimiento

- En una reunión inicial con maestras/os, directores/as y representantes comunitarios, identificar 2-3 focos para mejora (por ejemplo: participación de niñas, uso de L1/L2, inclusión de ejemplos culturales).
- Establecer indicadores simples para cada foco (por ejemplo: % de intervenciones de niñas, nº de minutos de L1 usado en la semana, número de ejemplos culturales en la planificación).

Paso 2: Diseño de herramientas adaptadas

- Tomar los modelos de guía de observación, bitácora, rúbrica, y adaptarlos al contexto local: incluir lenguaje de la zona, criterios culturales, prioridades del distrito.
- Validar con maestras/os el borrador de las herramientas para asegurarse de que sean comprensibles y útiles.

Paso 3: Formación a quienes usarán las herramientas

- Capacitar a maestros/as referentes o técnicos de la DDE en cómo usar la guía de observación, qué observar, cómo dar retroalimentación respetuosa.
- Simular observaciones y retroalimentación para practicar.

Paso 4: Aplicación práctica

- Programar cronograma: cuándo se harán observaciones, mentorías, revisiones de bitácora, aplicación de rúbrica.
- Durante el ciclo, aplicar co-observaciones, mentorías, seguimiento de acuerdos usando las herramientas.

Paso 5: Retroalimentación y ajuste

- Despues de cada acción (clase observada, mentoría, proyecto), reunirse para evaluar lo que funcionó, lo que no, qué ajustar. Usar la rúbrica para valorar colaboración.
- Registrar en la bitácora los ajustes y los resultados (cómo cambió la participación, uso de L1, etc.).

Paso 6: Evaluación de impacto y socialización

- Al terminar el ciclo (6-8 semanas), revisar los indicadores definidos al inicio: qué se ha mejorado.
- Compartir aprendizajes en espacios distritales (Mesa Pedagógica, encuentros de maestras/os).
- Documentar buenas prácticas y recursos para que otras UE los adopten.

Cómo articular un proceso eficaz de acompañamiento pedagógico

Para que el acompañamiento cumpla su función transformadora, es útil estructurarlo así:

1. Diagnóstico inicial

- La DDE hace seguimiento inicial: recopila información de aulas, planificaciones, percepciones de maestras/os y estudiantes.
- Identifica prioridades de mejora (ej.: baja participación de niñas, poco uso del L1, metodologías tradicionales).

2. Establecimiento de metas claras y contextuales

- Junto con maestras/os y comunidades, definir metas específicas, medibles, alcanzables (ej.: "en 6 semanas, cada maestra/el maestro

implementará una rutina de conversación en L1 al inicio de clases dos veces por semana”).

- Acordar indicadores simples para seguimiento.

3. Planificación del acompañamiento

- Decidir quiénes participarán (mentor/a, maestra/el maestro, personal DDE).
- Elegir modalidades: co-planificación, visitas, mentoría, uso de recursos didácticos, talleres.
- Asignar tiempos protegidos: fechas, duración.

4. Ejecución del acompañamiento

- Realizar las actividades planificadas: observaciones, sesiones conjuntas, mentoría.
- Registrar evidencias: planificaciones revisadas, muestras de aula, trabajos de estudiantes, registros de participación, uso de L1 / L2.

5. Retroalimentación constructiva y ajuste

- Usar métodos como CIELO: claro, inspirador, específico, limitado y oportuno.
- Dialogar con la maestra/el maestro sobre lo observado: qué funcionó, qué no, por qué.
- Acordar acciones de mejora concretas para el siguiente ciclo.

6. Seguimiento continuo y evaluación del proceso

- Verificar que los acuerdos se cumplan.
- Volver al aula, observar cambios.
- Medir los indicadores definidos.
- Compartir los resultados en espacios como Mesa Pedagógica para visibilizar avances.

7. Sostenibilidad y escalamiento

- Documentar buenas prácticas locales para que otras UE las adopten.
- Capacitar a maestras/os referentes para mentoría interna.
- Incluir el acompañamiento pedagógico como parte del rol regular de las DDE.

Importancia de diferenciar Seguimiento, Acompañamiento y Retroalimentación

- Seguimiento permite tener una línea base, saber desde dónde se parte; sin seguimiento no se puede medir mejoras ni visibilizar logros.
- Acompañamiento es la intervención, el apoyo real, el “hacer con” en lugar de “hacer por” o simplemente decir qué hacer.
- Retroalimentación da cierre al ciclo; sin ella, las maestras/os no saben qué ajustar o reforzar. Es lo que convierte la observación y el acompañamiento en aprendizaje real.

El acompañamiento pedagógico, concebido como proceso de seguimiento, acompañamiento activo y retroalimentación respetuosa, es un mecanismo transformador clave para la implementación efectiva del MESCP en Bolivia. Está respaldado jurídicamente por la Ley 070 y normas reglamentarias, y cuando se opera con claridad, con instrumentos concretos y con respeto profesional y cultural, tiene el poder de cambiar prácticas, potenciar el uso de lenguas originarias, promover la despatriarcalización y mejorar la calidad educativa desde lo local.



RECURSO DIDÁCTICO V

Aprender de las historias

Historia 1 – “Puentes en la sierra”

En el distrito rural de San Pedro de Buena Vista (Potosí), la DDE detectó que el currículo regionalizado no se aplicaba en aula. En lugar de pedir informes, organizó una **Mesa Pedagógica** con maestras/os, madres/padres y sabios/as locales. Allí se elaboró un banco de relatos en quechua, que luego se integró como rutina de oralidad en las clases. Al cabo de dos meses, se evidenció un incremento del uso del quechua y mayor participación de niñas.

Fuente: Ministerio de Educación de Bolivia (2018). *Experiencias innovadoras en la implementación del currículo regionalizado en contextos rurales*. La Paz: MINEDU.

Historia 2 – “Dos escuelas, un mismo río”

En Cusco (Perú), dos escuelas que compartían estudiantes de comunidades quechua-hablantes organizaron **Rondas de Aula** cruzadas. Observaron cómo integrar la lengua originaria en clases de ciencias. De esa experiencia surgió una secuencia conjunta sobre el ciclo del agua, con glosarios bilingües y experimentos con recursos locales. El material se replicó en otras escuelas de la región.

Fuente: UNESCO (2019). *Buenas prácticas en educación intercultural bilingüe en los Andes*. Lima: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

RECURSO DIDÁCTICO VI

Dinámica práctica: "El Puente de la Colaboración"

Objetivo: reflexionar sobre las brechas existentes entre DDE y UE y construir compromisos conjuntos.

Desarrollo:

- 1.Se dibujan dos orillas: una representa a la DDE y la otra a las UE.
- 2.En tarjetas rojas se escriben las brechas (ej.: burocracia, falta de comunicación, ausencia de acompañamiento).
- 3.En tarjetas verdes se anotan las acciones para construir "tablones de puente" (ej.: mesas pedagógicas, co-planificación, proyectos conjuntos).
- 4.Se construye un puente simbólico con las tarjetas, mostrando cómo superar los vacíos.
- 5.Se acuerdan compromisos bajo la fórmula 3–3–30: tres acciones, tres responsables, treinta días para el primer resultado.

Resultado esperado: un plan de acción inicial que formalice compromisos inmediatos y visibles entre la DDE y las UE.

La verdadera articulación entre DDE y UE exige **relaciones horizontales, confianza y corresponsabilidad**. No basta con visitas administrativas; se requieren estrategias concretas de acompañamiento y espacios de trabajo colaborativo donde el aprendizaje de los/las estudiantes sea el centro.

Las historias compartidas muestran que la colaboración sí transforma realidades: desde el rescate de lenguas originarias hasta el empoderamiento de niñas en aulas rurales. La clave está en dejar de pensar en las DDE como fiscalizadoras, y empezar a concebirlas como **facilitadoras de procesos pedagógicos** que inspiran y fortalecen a las UE.

Pregunta detonadora para el siguiente tema:

¿Cómo integrar la intraculturalidad, el plurilingüismo y la despatriarcalización en los estilos de liderazgo distrital para profundizar la transformación educativa?

RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

Lectura: La educación intracultural, intercultural y plurilingüe en el modelo educativo socio-comunitario productivo.

Aporta: Percepciones, análisis y propuestas desde el Foro de Educación de la Cooperación Española, para el intercambio de experiencias

Fuente: AECID



<https://www.aecid.bo/portal/wp-content/uploads/2018/11/Libro-interculturalidad-Bolivia.pdf>

REFLEXIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

Tras el análisis del tema, reflexione con su equipo:

- ¿Cómo trascender la burocracia administrativa para construir relaciones verdaderamente colaborativas?
- ¿Qué estrategias de acompañamiento pedagógico podrían fortalecer la confianza entre la DDE y las unidades educativas?
- ¿De qué manera la participación de madres/padres, estudiantes y autoridades locales enriquece los procesos de gestión distrital?



ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

💡 Trabajo Final – Tema 2: Articulación y colaboración en el entorno educativo distrital

Producto: Ciclo colaborativo DDE–UE (Mesa + Rondas + Bitácora)

Objetivo

Instalar un **ciclo breve y visible** de colaboración (6–8 semanas) que pase de la burocracia a la práctica pedagógica compartida.

Paso a paso

1. Selección de foco.

- Ej.: participación de niñas y uso de L1 en ciencias de 5.º y 6.º.

2. Herramientas listas.

- Guía de Observación Formativa, Bitácora de Acompañamiento, Rúbrica DDE–UE.

3. Mesa Pedagógica inicial (3 h).

- Alinear metas, acordar evidencias por UE y calendario.

4. Rondas de Aula 1 (bimensual).

- Observar con foco en participación por género y L1/L2. Retroalimentación CIELO (2 ajustes).

5. Mentoría entre pares (4 semanas).

- Parejas UE–UE con apoyo DDE. Registrar avances en Bitácora.

6. Rondas de Aula 2.

- Volver a observar y comparar resultados.

7. Mesa Pedagógica de cierre (2 h).

- Exhibir productos (ej.: afiches bilingües, glosarios), revisar datos y acordar sostenibilidad.

Entregables

- Acta de Mesa inicial y final (1 página cada una).
- 2 fichas de observación por UE + Bitácora consolidada.
- Informe breve (2 páginas) con datos antes/después.

Rúbrica

- Calidad del ciclo colaborativo (diseño/seguimiento) (30%).
- Uso efectivo de herramientas (30%).
- Evidencias y resultados (20%).
- Sostenibilidad (20%).







Tema 3

ENFOQUES DE INTRACULTURALIDAD, INTERCULTURALIDAD, PLURILINGÜISMO Y DESPATRIARCALIZACIÓN EN EL LIDERAZGO.



Introducción

Este tema busca que la Dirección Distrital de Educación (DDE) ejerza un liderazgo pedagógico que haga realidad —en decisiones, presupuestos y prácticas de aula— los pilares del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP): intraculturalidad, interculturalidad y plurilingüismo; junto con la despatriarcalización como eje ético, político y pedagógico. La Ley 070 manda una educación “universal, productiva, gratuita, integral e intercultural” y reconoce la responsabilidad del Estado de garantizar calidad con seguimiento y evaluación; es decir, no basta con declarar principios: hay que convertirlos en criterios de gestión y de aula.

Asimismo, Bolivia cuenta con un andamiaje institucional para las lenguas: el Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC) y los Institutos de Lengua y Cultura (ILC), creados por la Ley 070 (art. 88) y reglamentados por D.S. 1313, con la misión de documentar, revitalizar y normalizar el uso de las lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y afro-bolivianos. El liderazgo distrital debe articularse con IPELC/ILC para que la política lingüística se traduzca en materiales, formación y usos reales en aula.

El enfoque despatriarcalizador, por su parte, se sostiene en la Ley 045 (contra el racismo y toda forma de discriminación) y la Ley 348 (vida libre de violencia para las mujeres). Ambas normativas obligan a prevenir y erradicar discriminaciones y violencias, y a transformar las instituciones para que todas las personas —en especial niñas y mujeres— ejerzan sus derechos en igualdad. En educación, esto significa revisar materiales, prácticas y decisiones para eliminar sesgos, ampliar la participación de niñas y mujeres, y garantizar entornos seguros.

Figura 4.
Intraculturalidad, interculturalidad y plurilingüismo



Fuente: Freepik



ACTIVIDAD DE INICIO

Reflexione en torno a estas situaciones:

- ◆ Identifique un momento en el que una lengua originaria fue utilizada en su contexto educativo.
 - ¿Qué impacto tuvo en la participación de niñas y niños?
- ◆ Recuerde algún caso en que una práctica escolar reprodujo estereotipos de género.
 - ¿Cómo reaccionó la comunidad educativa?
- ◆ Imagine que debe asignar recursos para fortalecer el plurilingüismo en su distrito.
 - ¿Qué criterios debería priorizar? ¿Qué riesgos existirían si no se aplicara un enfoque inclusivo y despatrrializador?

3. LIDERAZGO INTERCULTURAL Y PLURILINGÜE

3.1. LIDERAZGO INTERCULTURAL Y PLURILINGÜE:

Intraculturalidad e interculturalidad: ¿qué significan y cómo se aplican?

- ◆ **Intraculturalidad:** fortalecer la propia cultura de la comunidad en la escuela —sus saberes, valores, prácticas productivas, memorias y cosmovisiones—. En un municipio quechua, por ejemplo, incorporar saberes agroecológicos locales en ciencias o narraciones orales en lengua originaria en lengua y literatura.
- ◆ **Interculturalidad:** propiciar diálogo respetuoso y aprendizaje mutuo entre culturas distintas; no se trata de “folklorizar”, sino de resolver problemas comunes desde miradas diversas (rural–urbano; aimara–castellano; guaraní–castellano; etc.). La interculturalidad es un enfoque clave asumido por el Estado Plurinacional y promovido también por organismos internacionales en materia de EIB.

Plurilingüismo con sentido pedagógico (L1 y L2)

- ◆ **L1:** lengua materna del/la estudiante (p. ej., quechua, aimara, guaraní, mojeño, etc.).

- ◆ **L2:** segunda lengua de aprendizaje (en muchos casos castellano para hablantes originarios o una lengua originaria para estudiantes **castellano-hablantes**). El MESCP no propone traducir todo, sino usar **ambas lenguas como vehículos de pensamiento y aprendizaje**, con metas por grado, materiales y evaluación pertinentes. En esto, el distrito debe coordinar con **IPELC/ILC** para asegurar materiales, formación y **normalización de uso**.

RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

Lectura: "La educación intracultural, intercultural y plurilingüe en Bolivia"

Aporta: Página de referencia en español con materiales y enlaces aplicables al aula y a la gestión.

Fuente: UNICEF



https://www.unicef.org/lac/la-educacion-intercultural-bilingue-eib-en-bolivia?utm_source=chatgpt.com

Atribuciones concretas de la DDE (con ejemplo operativo):

1. Matriz de recursos plurilingües distrital (ver herramienta en la sección 5):

- Columnas: UE, lengua prioritaria (L1/L2), materiales disponibles, brechas, acciones, responsables, fecha.
- Ejemplo: en primaria rural quechua, priorizar lecturas orales en L1 en ciencias y sociales; en zona urbana, quechua como L2 con metas de comprensión oral.

Figura 4.

IPELC - Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas



Fuente: <https://www.facebook.com/p/IPELC-Instituto-Plurinacional-de-Estudio-de-Lenguas-y-Culturas-100089837554172/>

2. Criterios de asignación de recursos: distribuir presupuesto/tiempos según lengua de la comunidad y metas por ciclo (p. ej., horas protegidas para co-planificación bilingüe y ferias de oralidad).

3. Alianzas con IPELC/ILC y CEPO para formación en servicio y producción de materiales locales (glosarios, relatos, secuencias).

Estrategias prácticas (para aplicar en 8 semanas)

- ◆ **Mesas distritales de lenguas:** acuerdos trimestrales de metas de uso de L1/L2 por grado y evidencias a recoger (audios de oralidad, cuadernos bilingües).
- ◆ **Encuentros de oralidad:** cada UE presenta un producto (relato, canción, poema) en L1; se sistematiza en un repositorio distrital.
- ◆ **Rondas de aula bilingües:** observaciones no punitivas con foco en uso efectivo de L1/L2 y participación por género.
- ◆ **Proyectos integrados:** unidades didácticas que incorporen saberes locales (p. ej., agua, suelos, semillas) con vocabulario en L1/L2 y evaluación tangible (afiches bilingües, podcasts).

4. LIDERAZGO DESPATRIARCALIZADOR

4.1. FOMENTO DE LA DESPATRIARCALIZACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA Y TOMA DE DECISIONES PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS PARA ESTE FIN.

Figura 5.
Despatriarcalización



Fuente: Freepik

De qué se habla cuando se habla de despatriarcalización:

Despatriarcalizar la educación es desmontar relaciones, normas y representaciones que colocan a niñas y mujeres en lugares subordinados (en el aula, la gestión y la comunidad) y reconocer su voz, saber y liderazgo. La Ley 045 obliga a erradicar discriminaciones y la Ley 348 a prevenir y sancionar la violencia en todos los espacios, incluido el educativo. La DDE –en coordinación con direcciones departamentales y entidades de protección– debe asegurar protocolos, formación y seguimiento que garanticen entornos seguros y equitativos.

Retos habituales en escuelas y distritos:

- ◆ **Participación desigual:** niñas con menos “tiempos de palabra” o relegadas a tareas pasivas.

- ◆ **Curículo oculto:** materiales o ejemplos que reproducen estereotipos (varones a ciencias, mujeres a cuidado).
- ◆ **Techo de cristal:** pocas mujeres en roles de decisión escolar/distrital.

Decisiones de liderazgo con enfoque de género:

1. **Asignación de recursos:** presupuestos y tiempos de formación orientados a **equidad de género** (talleres STEM con prioridad para niñas; becas de incentivo para jóvenes maestras rurales, políticas y planes de igualdad en las UEs).
2. **Datos desagregados por género:** seguimiento mensual de participación, liderazgo en aula y rendimiento en áreas clave; publicar un boletín distrital.
3. **Protocolos y rutas de atención** (articulación con Ley 348): difundir y aplicar rutas de denuncia y protección; vincular con defensorías y servicios de salud.
4. **Revisión de materiales/planificaciones:** identificar y **corregir** sesgos; promover **lenguaje no sexista** (guía de monitoreo en la sección 5).

Integración de enfoques en la gestión distrital:

- ◆ De la declaración al aula: la unidad “El agua en nuestra vida”
- Propósito:** integrar intraculturalidad, interculturalidad, plurilingüismo y despatriarcalización en una **unidad de 4 semanas** (3.^º a 6.^º de primaria).
- **Intraculturalidad:** recuperar saberes locales sobre cosecha de agua; entrevistar a sabios/as de la comunidad.
 - **Interculturalidad:** intercambio urbano–rural (UE hermanas) para comparar usos del agua y soluciones comunitarias.
 - **Plurilingüismo:** vocabulario en L1/L2; rutinas de **oralidad inicial** en L1 y socialización bilingüe de productos.
 - **Despatriarcalización: roles rotativos** de liderazgo con prioridad para niñas; análisis de **papel de mujeres** en la gestión comunitaria del agua.

Evidencias:

- Mapa local del ciclo del agua (bilingüe).
- Podcast o video corto con entrevistas en L1/L2.
- Rubrica de participación con datos por género.

Criterios de decisión con enfoque de diversidad (para la DDE)

- ◆ **Lenguas y cultura:** ¿esta compra/actividad mejora el uso de L1/L2 y el vínculo escuela–comunidad?
- ◆ **Género:** ¿esta acción aumenta participación y liderazgo de niñas/maestras?
- ◆ **Productos:** ¿qué evidencia tangible dejará para ser reusada por otras UE?
- ◆ **Sostenibilidad:** ¿cómo se sostendrá en el siguiente trimestre?

Evaluación participativa (8 semanas)

- ◆ **Indicadores** (simples y visibles):
 - % de intervenciones de niñas vs. niños en clase.
 - Minutos/semana de uso de L1 en ciencias y lengua (estimado).
 - N° de materiales bilingües producidos por UE y subidos al repositorio distrital.
 - N° de ajustes curriculares con saberes locales.
- ◆ **Mecanismos:** rúbricas, bitácoras, encuestas cortas y mesa pedagógica para socializar avances (ver instrumentos en la sección 5).

RECURSO DIDÁCTICO VII

Aprender de las historias:

Historia 1 – “Charagua Iyambae: liderazgo comunitario para revitalizar el guaraní” (Bolivia)

La **Autonomía Guaraní Charagua Iyambae** declaró el guaraní como idioma oficial junto al castellano y desarrolló un **plan de revitalización lingüística** con participación de IPELC y autoridades locales. Este liderazgo territorial permitió **asignar recursos**, articular escuelas y comunidad, y fortalecer la producción de materiales en lengua originaria.

Fuentes: Estatuto de la Autonomía Guaraní Charagua Iyambae (idiomas oficiales); notas de IPELC sobre socialización del **Plan de Revitalización Lingüística y Cultural en Charagua**.

Historia 2 – “Interculturalidad con equidad: aulas que escuchan a todas las voces” (América Latina)

La literatura regional sobre **Educación Intercultural Bilingüe (EIB)** muestra que los sistemas que combinan **voz comunitaria, uso real de L1/L2 y metas**

de equidad logran mayor participación estudiantil y pertinencia curricular. Experiencias compiladas por UNESCO/OREALC resaltan que la **interculturalidad** y la **igualdad de género** deben traducirse en decisiones de gestión y **rutinas de aula** (no solo en declaraciones).

Herramientas y plantillas:

- ◆ Matriz distrital de recursos plurilingües (gestión de la DDE)

Campos sugeridos:

Unidad Educativa |

Lengua prioritaria (L1/L2) |

Materiales existentes |

Brechas detectadas |

Acción/Producto | Responsable | Fecha/Plazo

Uso: actualizar mensualmente; coordinar con ILC/IPELC para producción y validación de materiales.

- ◆ Rúbrica de prácticas interculturales (aplicación trimestral)

Dimensiones (1–4):

- Integración de saberes locales en planificación.
- Uso de L1/L2 en momentos formales de clase.
- Participación comunitaria (CEPO, autoridades, sabios/as).
- Evaluaciones con productos culturales (relatos, ferias, glosarios).
- Guía de monitoreo de participación por género (observación de aula)

Criterios: nº de intervenciones por género; roles de liderazgo en la clase; lenguaje inclusivo; distribución de tareas; clima de respeto; uso de L1/L2 por género.

Acción posterior: retroalimentación CIELO (clara, inspiradora, específica, limitada, oportuna) y dos ajustes a probar en 2 semanas, articulando con rutas de protección cuando corresponda (Ley 348).

- ◆ Bitácora de equidad y lenguas (seguimiento distrital)

Campos: foco (lengua/género), acción, evidencia (foto/video/archivo), responsable, fecha, resultado, ajuste.

Uso: consolidar en repositorio distrital y compartir en mesa pedagógica.

RECURSO DIDÁCTICO VIII

Dinámicas para activar los enfoques:

- ◆ Dinámica A – “Mapa vivo de lenguas y saberes” (50–60 min)

Objetivo: identificar qué lenguas se hablan en el distrito y qué saberes locales pueden incorporarse al currículo.

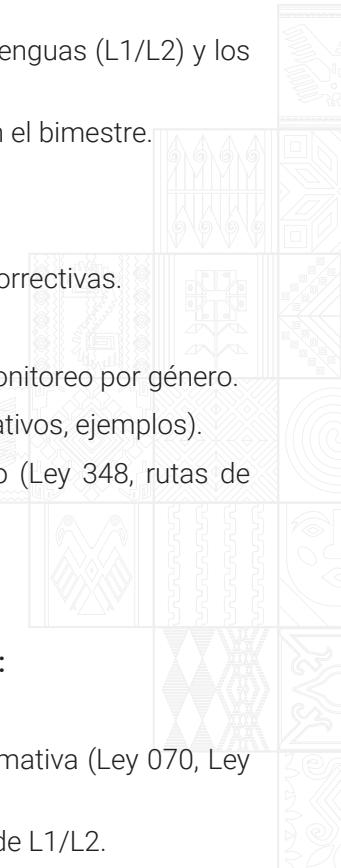
Pasos:

1. En grupos por UE, ubicar en un mapa del distrito las lenguas (L1/L2) y los saberes comunitarios.
 2. Seleccionar 2 saberes y 2 rutinas de L1 para probar en el bimestre.
 3. Registrar en la matriz plurilingüe (sección 5.1).
- ◆ Dinámica B – “Aulas sin estereotipos” (45–60 min)

Objetivo: visibilizar sesgos de género y acordar acciones correctivas.

Pasos:

1. Observar 15' una clase (video o real) con la guía de monitoreo por género.
2. En equipos, proponer ajustes (turnos de voz, roles rotativos, ejemplos).
3. Formalizar en la bitácora y calendarizar seguimiento (Ley 348, rutas de protección).



RECURSO DIDÁCTICO IX

Implementación (8 semanas) con productos y evaluación:

Semana 1 – Arranque distrital:

- Presentar metas (lenguas + equidad) con base normativa (Ley 070, Ley 045, Ley 348).
- Llenar línea base de participación por género y uso de L1/L2.

Semanas 2–3 – Co-planificación + selección de productos:

- Diseñar una unidad con saber local (p. ej., agua) y rutinas L1/L2.
- Definir evidencias (podcast bilingüe, glosario, afiche, feria).

Semana 4 – Ronda de aula 1 + feedback CIELO:

- Observar uso de L1/L2 y participación de niñas/niños.
- Acordar dos ajustes inmediatos.

Semanas 5–6 – Mentoría + producción de materiales:

- Parejas de apoyo (UE–UE) y articulación con ILC/IPELC.
- Subir borradores al repositorio y validar.

Semana 7 – Ronda de aula 2 + socialización:

- Contrastar datos antes/después (participación, L1/L2).
- Ajustar y cerrar productos.

Semana 8 – Mesa pedagógica + reporte breve (2 páginas):

- Presentar resultados y próximas metas; actualizar matriz y rúbrica.

Un liderazgo distrital **intercultural, plurilingüe y despatriarcalizador** no se demuestra en discursos, sino en **cómo se decide, cómo se asignan recursos y qué ocurre en el aula**. Las normas nacionales —Ley 070, Ley 045 y Ley 348— dan el marco; IPELC/ILC ofrecen la **infraestructura lingüística**; la DDE aporta el **impulso de gestión** que convierte esos marcos en **rutinas de trabajo, materiales producidos y resultados visibles** en el aprendizaje y la participación de todas y todos.

RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

Sitio Web: Portal y materiales – FUNPROEIB ANDES (Bolivia)

Aporta: Centro de recursos en español sobre EIB, currículo y trabajo con comunidades

Fuente: FUNPROEIB ANDES (Bolivia)

<https://www.funproeibandes.org/>



REFLEXIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

Después de estudiar los enfoques del tema, reflexione sobre lo siguiente:

- ¿Qué significa liderar de manera intercultural y plurilingüe en un país como Bolivia?
- ¿Cómo se puede garantizar que las decisiones distritales respeten y fortalezcan la diversidad cultural y lingüística?
- ¿Qué implica un liderazgo despatriarcalizador en la gestión educativa y cómo puede transformar las relaciones de poder en la escuela y en la comunidad?



ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

💡 Trabajo Final – Tema 3: Liderazgo intercultural/plurilingüe y despatriarcalizador

Producto: Plan Distrital de Acción Educativa con Enfoque Intercultural, Plurilingüe y Despatriarcalizador (duración 4 semanas).

1. Propósito

- Promover que la DDE impulse, acompañe y visibilice buenas prácticas en sus unidades educativas, fortaleciendo la gestión pedagógica desde los valores del MESCyP: interculturalidad, plurilingüismo, inclusión y despatriarcalización.

2. Objetivos del trabajo

- Identificar una **necesidad o desafío distrital** (por ejemplo, pérdida de uso de la lengua originaria o baja participación de las estudiantes mujeres).
- Diseñar y ejecutar **una acción concreta** que fomente la equidad, la diversidad y la valoración cultural.
- Sistematizar los resultados y aprendizajes obtenidos en un informe breve y claro.

3. Paso a paso de la actividad

Semana 1 – Diagnóstico y planificación

1. Reunir al equipo distrital y a representantes de 2-3 UE para identificar un desafío común.

- Ejemplos:
- Poca presencia de la lengua originaria (L1) en las aulas.
- Escasa participación de madres y mujeres en las actividades escolares.
- Materiales sin referencia a la cultura local

2. Redactar un objetivo concreto (una frase):

- “Aumentar el uso de la lengua quechua en las actividades escolares del Distrito X durante un mes.”
- 3. Definir una acción distrital (máx. 1 página): qué se hará, quiénes participarán, cuándo y con qué recursos.

Semana 2 – Implementación de la acción

Ejemplos de acciones posibles:

- Feria de oralidad en L1. Cada UE presenta un cuento o canción en lengua originaria.
- Jornada “Aulas sin estereotipos”. Actividades donde se intercambian roles de liderazgo entre varones y mujeres.
- Semana del saber local. Invitación a sabias/os y madres/padres para compartir conocimientos tradicionales.
- Radio escolar bilingüe. Microprogramas semanales sobre convivencia, lengua y cultura.

La DDE apoya la organización, coordina la difusión y acompaña el proceso en al menos dos unidades educativas.

Semana 3 – Acompañamiento y monitoreo

- Usar una ficha sencilla de observación (1 hoja):
 - Participación por género (cuántas niñas/niños o maestras/maestros participan).
 - Uso de L1/L2 en la actividad.
 - Involucramiento de la comunidad (número de madres/padres o sabias/os presentes).
- Registrar fotografías, testimonios o breves videos (si es posible).

Semana 4 – Reflexión y sistematización

1. Reunión de cierre con los equipos participantes.
2. Preguntas orientadoras:
 - ¿Qué cambió o mejoró en estas cuatro semanas?
 - ¿Qué se aprendió sobre inclusión y equidad?
 - ¿Cómo puede continuar esta práctica?
3. Elaborar un informe final (2 páginas) con:

- Título de la acción.
- Objetivo.
- Participantes.
- Descripción breve.
- Logros y aprendizajes.
- Recomendaciones para sostener la experiencia.

4. Entregables

- Plan distrital (1 pág.) con objetivo, acción, cronograma y responsables.
- Ficha de monitoreo (1 pág.) con observaciones y evidencias.
- Informe final (2 págs.) con resultados y reflexiones.

5. Rúbrica de evaluación

Criterio	Descripción	Ponderación
Pertinencia	La acción responde a una necesidad distrital real y se vincula con los principios del MESCyP.	30 %
Participación	Involucra a maestras/os, estudiantes y comunidad en igualdad de condiciones.	25 %
Resultados	Se evidencian mejoras o aprendizajes observables.	25 %
Sistematización	Presenta informe claro, con reflexiones y propuestas de continuidad.	20 %

6. Recomendaciones para la DDE

- Priorizar **acciones pequeñas pero sostenibles**, con resultados visibles.
- Evitar actividades de gran escala que dificulten el seguimiento.
- Documentar **buenas prácticas** (con fotos, fichas o testimonios) para compartirlas en la **Mesa Pedagógica Distrital**.

BIBLIOGRAFÍA

Normativa boliviana

Estado Plurinacional de Bolivia. (2010). Ley de la Educación "Avelino Siñani – Elizardo Pérez" (Ley N.º 070). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-N70.html>

Estado Plurinacional de Bolivia. (2010). Ley contra el racismo y toda forma de discriminación (Ley N.º 045). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-N45.html>

Estado Plurinacional de Bolivia. (2013). Ley integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia (Ley N.º 348). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-N348.html>

Estado Plurinacional de Bolivia. (2012). Decreto Supremo N.º 1313 que crea el Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N1313.html>

Ministerio de Educación. (s. f.). Lineamientos para la gestión, seguimiento y acompañamiento pedagógico en la implementación del MESCP. La Paz: MINEDU. <https://red.minedu.gob.bo/repositorio/fuente/15370.pdf>

Ministerio de Educación. (2018). Experiencias educativas innovadoras en comunidades rurales: fortalecimiento de lenguas originarias en la educación primaria. La Paz: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2020). Memoria del Programa de Fortalecimiento del Plurilingüismo en Distritos Educativos Rurales. La Paz: MINEDU.

Liderazgo y gestión educativa

Bolívar, A. (2012). Liderazgo educativo para el aprendizaje y la equidad. Madrid: Alianza Editorial.

Fullan, M. (2016). El liderazgo educativo en movimiento. Madrid: Morata.

Sahlberg, P. (2013). Lecciones de Finlandia: Lo que el mundo puede aprender del cambio educativo en Finlandia. Madrid: Morata.

Enfoques descolonizadores y de género

Walsh, C. (2017). Pedagogías decoloniales: Prácticas insurgentes de resistir, (re) existir y (re)vivir. Quito: Abya-Yala.

Rivera Cusicanqui, S. (2010). Oprimidos pero no vencidos: Luchas del campesinado aymara y qhichwa de Bolivia (1900–1980). La Paz: Ediciones Yachaywasi.

Barrios de Chungara, D. (1977). Si me permiten hablar. México: Siglo XXI.

Referentes inspiradores

Mandela, N. (1995). El largo camino hacia la libertad. Buenos Aires: Aguilar.

Menchú, R. (1998). Rigoberta: La nieta de los mayas. México: Siglo XXI.

Yousafzai, M. (2013). Yo soy Malala. México: Planeta.

Interculturalidad, EIB y experiencias regionales

UNESCO/OREALC. (2019). Educación Intercultural Bilingüe en América Latina: avances y desafíos. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371486>

Fundación CEADL. (2019). Experiencias de educación en autonomías indígenas de Bolivia. La Paz: CEADL.

Plan Ceibal. (2019–2024). Documentos y reportes de programas de mentoría y recursos digitales. Montevideo: Ceibal. <https://www.ceibal.edu.uy/es/institucional/publicaciones>











ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN

UNEFCO
Unidad Especializada de Formación Continua

200
años
"2025 BICENTENARIO DE BOLIVIA"
por una EDUCACIÓN de CALIDAD