PROPUESTA DE HOJA DE RUTA PARA LA PREPARACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE TRANSFORMACIÓN EDUCACIÓN 2030 Y SU PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 2018-2023

GRUPO BANCO MUNDIAL

Septiembre 2018

Tabla de contenido

Agradecimientos **3**

Siglas y abreviaciones **4**

1. Introducción **5**

2. Marco metodológico **8**

3. Hoja de ruta para la preparación del PNTE 2030 y su Plan de implementación 2018-2023 **11**

3.1. Objetivo de la hoja de ruta 11
3.2. Productos esperados 11
3.3. Formulando el PNTE 2030 dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo 2030 12
3.4. Modelo de gobernanza y asignación de roles 14
3.5. Roles y responsabilidades 15
3.6. El Sistema Educativo Nacional de Paraguay 17
3.7. Participación ciudadana: Propuesta de eventos claves 19
3.8. Cronograma de actividades 31
3.9 Presupuesto, recursos y contribuciones para el diseño del PNTE 230 31
3.10 Monitoreo y evaluación (M&E) 32

Anexos **34**

Anexo 1. Funciones de las direcciones de la Unidad Ejecutora 34
Anexo 3. Espina de Pescado (Diagrama de Ishikawa) 38
Anexo 4. MICMAC 39
Anexo 5. Propuesta de cronograma 41

AGRADECIMIENTOS

Este documento fue preparado por Nathalie Castiaux (Consultora del Banco Mundial) bajo la supervisión de Alejando Medina (Especialista Senior en Monitoreo y Evaluación de la Práctica Global de Pobreza) y Mónica Yanez-Pagans (Economista Senior de la Práctica Global de Educación).

SIGLAS Y ABREVIACIONES

BM	Banco Mundial
CDE	Consejo Departamental de Educación
CEPNTE	Comité Estratégico del Plan Nacional de Transformación de la Educación
CONEC	Consejo Nacional de Educación y Ciencia
DGEEC	Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos de Paraguay
EEB	Educación
EI	Educación Inicial
EM	Educación Media
FEEI	Fondo para la Excelencia de la Educación y la Investigación
FONACIDE	Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo
LLECE	Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
GT	Grupo Técnico
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEC	Ministerio de Educación y Ciencia
MH	Ministerio de Hacienda
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEC	Observatorio Educativo Ciudadano
OEE	Organismos y Entes del Estado
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNTE	Plan Nacional para la Transformación de la Educación
RUIS	Registro Único de Identificación Social
SPR	Sistema de Planeación por Resultados
SSE	Sistema de Supervisión Educativa
STP	Secretaria Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social
UE	Unidad Ejecutora
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

1. INTRODUCCIÓN

Para que un país logre un crecimiento sostenible de largo plazo lo que importa es que su capital humano pueda acumular aprendizajes y no simplemente años de escolaridad. Años de educación no son sinónimo de aprendizaje. La evidencia internacional sobre los beneficios de la educación muestra que la escolaridad no es lo mismo que el logro académico de los estudiantes, también conocido como el aprendizaje. En el pasado, muchos de los estudios relacionados con el sector educativo utilizaban como sinónimos los términos aprendizaje y escolaridad – esta última medida como acceso, matriculación o años de escolaridad. Esto respondía parcialmente a la limitada información disponible para medir el aprendizaje. Con los años, esta distinción se ha hecho cada más evidente a medida que la disponibilidad de datos sobre las pruebas estandarizadas aplicadas a los estudiantes se han vuelto más comunes. La mayor disponibilidad de datos sobre los aprendizajes ha permitido explorar los mecanismos a través de los cuales los aprendizajes afectan la relación entre la escolaridad y el crecimiento económico de largo plazo. Los estudios en esta área muestran que la relación entre los resultados de las pruebas estandarizadas y el crecimiento económico de largo plazo es fuerte, aún después de ajustar por los años de educación completada. En cambio, los años de educación no tienen poder predictivo sobre los sobre el crecimiento económico de largo plazo una vez que se ajusta por los resultados de los aprendizajes.[1] para que un país logre un crecimiento sostenible de largo plazo lo que importa es que su capital humano pueda acumular aprendizajes y no simplemente años de escolaridad.

El acceso a la educación obligatoria ha mejorado sustancialmente en Paraguay en la última década, pero los estudiantes no están aprendiendo tanto como deberían. Después de completar los tres años del primer ciclo de la educación escolar básica (EEB), cuatro de cada diez estudiantes paraguayos apenas logran alcanzar las habilidades más básicas que un estudiante en este nivel debiera tener de acuerdo con los estándares de aprendizaje establecidos a nivel regional Entre todos los países de América Latina que tienen similares niveles de ingreso mediano-alto, Paraguay es el país con los segundos resultados más bajos en ambos Matemática y Lectura. De hecho, los resultados de los estudiantes paraguayos están mucho más cerca del promedio de aprendizaje de los países de la región de ingreso mediano-bajo cuyo umbral Paraguay ya pasó en el año 2015.

Los resultados de la primera evaluación censal de logros académicos a estudiantes aplicada por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa del Paraguay (INEEP), a finales de 2015, muestran una heterogeneidad importante en los logros académicos entre los 17 departamentos del país y Asunción. No obstante, la mayor parte de la variación en el aprendizaje se encuentra realmente entre las escuelas de un mismo distrito. Existe una heterogeneidad importante en los resultados promedio de las pruebas de logros académicos de Matemática y Lectura a través de los diferentes departamentos del país, con Guairá y Caazapá liderando en términos relativos la calidad de los servicios educativos que ofrecen a sus alumnos. El porcentaje de la variación en los resultados de las pruebas estandarizadas atribuible a los distritos y departamentos es de solamente 6% y 2%, respectivamente. En contraste, la mayor parte de la variación explicada en los resultados

[1] Ver por ejemplo:
Hanushek, E. and L. Woessmann. 2010. Education and Economic Growth. in Dominic J. Brewer and Patrick J. McEwan (ed.). Economics of Education, pp. 60-67.
Hanushek, E. and L. Woessmann. 2013. "The Role of International Assessments of Cognitive Skills in the Analysis of Growth and Development", in: M. von Davier, E. Gonzalez, I. Kirsch, K. Yamamoto (eds.): The Role of International Large-Scale Assessments: Perspectives from Technology, Economy, and Educational Research, 2267-2277)
Jamison, D., Hanushek, E., E. Jamison and L. Woessmann. 2008. Education and Economic Growth: It's not Just Going to School but Learning That Matters. Education Next, 8(2), pp. 62-70.

de las pruebas estandarizadas se observa entre las instituciones educativas de un mismo distrito.[2] Esta variación tan grande entre instituciones educativas implica que dentro de un mismo distrito hay instituciones educativas donde casi todos los estudiantes pueden alcanzar por lo menos las habilidades básicas y otras donde casi ninguno de los estudiantes las logra alcanzar.

Los estudiantes paraguayos que asisten a instituciones educativas de gestión pública tienden a obtener resultados en sus logros académicos más bajos que los que acceden a instituciones de gestión privada o privada subvencionada. Dentro de los niveles que corresponden a la educación obligatoria (Educación Inicial, Educación Escolar Básica y Educación Media), casi cuatro de cada cinco estudiantes asisten a una institución educativa de gestión oficial (78 % de la matricula total en el país). A diferencia de otros países de la región, el rol del sector privado en la provisión de servicios educativos para la educación obligatoria en Paraguay es muy pequeño (13% de la matrícula total en el sector privado y 9% de la matrícula total en el sector privado subvencionado).

A pesar de que el acceso a la educación en todos los niveles de la educación obligatoria ha mejorado sustancialmente entre 2003 y 2016, existen brechas importantes de acceso entre los estudiantes de los hogares más ricos y pobres. En el año 2016, solo 59% de los niños paraguayos de 5 años pertenecientes a los hogares más pobres asistían a preescolar, en contraste con 86% de los niños paraguayos de 5 años pertenecientes a los hogares más ricos. Estas brechas en el acceso a la educación inicial no se han reducido entre 2003 y 2016. Algo similar pasa entre los niños y jóvenes de 6-14 años que asisten a la Educación Escolar Básica (EEB). A pesar de que se ha avanzado hacia la universalización en el acceso a la EBB, existen todavía brechas entre los estudiantes de los hogares más pobres y más ricos que, afortunadamente, parecen estarse reduciéndose en la última década. Entre los años 2003 y 2016, la tasa neta de asistencia a la EEB entre los niños de los hogares más pobres pasó de 83% a 88% mientras que la de los niños de los hogares más ricos se redujo de 93% a 92%, respectivamente. Finalmente, las brechas más grandes en el acceso a la educación entre los quintiles de ingreso per cápita se encuentran en la Educación Media (EM) y no parecen haber mejorado en los últimos años. En el año 2003, solo 19% de los jóvenes de los hogares más pobres del país asistían a la EM comparado con 50% de los jóvenes de los hogares más ricos. Las tasas netas de acceso a la EM han ido mejorando para todos los jóvenes entre 2003 y 2016, pero las brechas persisten en el tiempo. En el año 2016, 35% de los jóvenes de los hogares más pobres asistían a la EM comparado con 69% entre aquellos de los hogares más ricos.

Un alto porcentaje de los estudiantes en Paraguay está matriculado fuera de su edad correspondiente dentro de todos los niveles de educación. Esto se evidencia en el dato de que las tasas brutas de matriculación son mucho más altas que las tasas netas de matriculación en todos los niveles educativos. En particular, 24% y 40% de los estudiantes matriculados en los ciclos 1 y 2 de la EEB, respectivamente, no asisten al grado adecuado para su edad. Esta brecha se acrecienta en el ciclo 3 de la EEB, donde 47% de los estudiantes matriculados no asisten al grado adecuado para su edad – esto tiene implicaciones importantes, ya que puede llevar al abandono escolar antes de empezar la EM. Dentro de la EM, 40% de los estudiantes matriculados no asiste al grado adecuado para su edad. Estos patrones resultan de una combinación de varios elementos: (i) una matriculación tardía al sistema educativo formal por parte de los estudiantes; (ii) falta de una política de la atención integral a la infancia que prepare a los niños más pobres desde sus primeros años en igualdad de condiciones; y (iii) altas tasas de repitencia escolar en los ciclos 1 y 2 de la EEB.

El alto porcentaje de estudiantes matriculados en un grado inadecuado para su edad resulta en bajas tasas de retención cuando los estudiantes transitan de un nivel educativo a otro. El perfil de los años de educación alcanzado por los jóvenes de 27 a 30 años muestra que las tasas de retención de un nivel educativo a

[2] Estas estimaciones están basadas en un análisis de descomposición de varianza basadas en los resultados de logros académicos para Matemática del SNEPE (2015).

otro son bastante bajas. La mayor parte del abandono escolar ocurre al completar un ciclo o un nivel de educación, y esto es particularmente pronunciado para los jóvenes que provienen de los hogares más pobres.

¿Por qué el sistema educativo paraguayo no está generando mejores resultados académicos entre sus estudiantes? Esta pregunta es particularmente relevante en el contexto paraguayo cuando se toma en cuenta que, en la última década, Paraguay ha hecho un esfuerzo enorme para asegurarse de que haya un monto relativamente adecuado de recursos asignados para el financiamiento del sector educativo. En particular, el gasto público en educación en términos reales en la última década ha crecido en forma sostenida entre 2003 y 2016 a un promedio de 6.7% por año. Durante este periodo, el gasto público en educación en términos reales pasó de Gs. 2,950 a Gs. 6,866 miles de millones, más que duplicándose. Como porcentaje de su PIB, Paraguay gasta en educación 3.4%, monto que está por debajo de lo que gastan en promedio los países de la OCDE (5.3%) y los países de la región con un nivel mediano-alto.[3] Asimismo, el gasto por estudiante en la EEB y EM alcanza (USD 1,092 y 1,251, respetivamente, lo que es significativamente más bajo de lo que gastan en promedio los países de la OCDE y los países de la región con un nivel mediano-alto después de ajustar por el diferencial de costo de vida. Sin embargo, como porcentaje de su gasto total del gobierno, Paraguay gasta mucho más en promedio en educación en relación con países de similar ingreso (21.3%). De hecho, muy pocos países gastan más del 20% de su presupuesto en educación, lo que hace loable el esfuerzo de Paraguay por mejorar la calidad de su oferta educativa.

El gobierno de Paraguay tiene interés en iniciar un dialogo amplio con todos actores claves del sector educativo y la sociedad civil para definir las prioridades estratégicas del sector educativo. La definición de las prioridades estratégicas de largo plazo para el país se guiaría por este dialogo amplio dentro del país y sus acuerdos quedarían plasmados en la preparación de un Plan Nacional de Transformación Educativa 2030 y un Plan de Implementación 2018-2023 que guie los esfuerzos en su implementación en el mediano plazo. Al realizarse sobre la base de un dialogo nacional amplio, el PNTE 2030 debería reflejar la determinación del país, gobierno y sociedad civil de transformar la educación en el país para que esta sea una herramienta de inclusión que permita a Paraguay alcanzar sus objetivos de desarrollo. Esta no es la primera vez que un dialogo de esta naturaleza se llevaría a cabo. Desde la transición a la democracia, ha habido esfuerzos y experiencias de diálogo social en Paraguay para construir visiones y planes de futuro, a pesar de que los acuerdos y consensos en muchos casos no han perdurado en el tiempo. Una experiencia muy positiva reciente ha sido la preparación del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 liderado por la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP) que ha logrado convocar no solo a un número muy importante de actores de todo país incluyendo a las municipalidades, pero que también ha llegado a alcanzar a todos los sectores. Dentro del sector educativo, se tiene la experiencia sobre el dialogo sobre las oportunidades educativas de Paraguay liderada por el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) y Grupo de Dialogo Estratégico en Educación asesorado por la Universidad de Harvard que se inició en el año 1995.[4]

En este contexto, en el marco del Proyecto de Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el Fondo para la Excelencia de la Educación y la Investigación (FEEI), el Gobierno de Paraguay ha solicitado al Banco Mundial la elaboración de una propuesta de metodología para la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 en función a experiencias

[3] La información para Paraguay ha sido estimada con base en BOOST Agencias Centralizadas y Descentralizadas (2003-2016) que permite replicar los agregados oficiales de gasto en educación utilizados por el MEC. Los valores del PIB utilizados corresponden a la nueva serie revisada en el año 2018. Si se usa la serie no revisada los valores para Paraguay, el gasto en educación como porcentaje del PIB alcanza el 4.4%

[4] La experiencia sobre el dialogo sobre educación realizada en Paraguay se encuentra documentada en el libro Reimers, Fernando y Noel McGinn (1998). Diálogo Informado: El uso de la investigación para conformar la política educativa disponible en: https://www.researchgate.net/publication/320943586/download

similares llevadas a cabo en otros países. El propósito de este documento es proveer insumos técnicos para que los tomadores de decisión del gobierno de Paraguay que estén a cargo de liderar la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 cuenten con información sobre las mejores prácticas internacionales en la organización de procesos de dialogo entre el Estado y la sociedad civil. Es importante mencionar que el valor agregado del Banco Mundial está en la posibilidad de poder compartir estas experiencias internacionales y apoyar como facilitador del proceso de diálogo. el Banco Mundial. De ninguna manera el Banco Mundial podrá tomar decisiones sobre cuales deberán los pasos a seguir para llevar adelante el diálogo nacional, sobre quienes deberían ser los actores claves involucrados en contribuir al dialogo y/o cuáles serán las áreas por priorizarse en el PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023. Estas son decisiones que son de exclusiva competencia del Gobierno de Paraguay. Desde un punto de vista técnico, queda claro que la definición de las reglas del juego del proceso de diálogo será claramente uno de los mayores desafíos para poder promover procesos de cambio dentro del sector educativo. El Gobierno de Paraguay entonces deberá evaluar la posibilidad de poder realizar una etapa previa de consulta y dialogo entre los actores clave y entrevistas a profundidad para incorporar todas estas sugerencias para diseñar las reglas de juego del proceso de dialogo.

2. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico propuesto para la preparación de esta hoja de ruta se basa en la metodología de Paris21. Esta metodología ha sido aplicada para el desarrollo de Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico en más de 60 países de todas las regiones del mundo y se puede aplicar al desarrollo de políticas públicas (planes estratégicos, programas, planes de acción) en cualquier sector.[5] De acuerdo a esta metodología, el diseño de una estrategia como el PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 incluye dos tipos de procesos: (i) aquellos que se llevan a cabo en un momento especifico en el tiempo (pasos secuenciales); y (ii) aquellos que se llevan a cabo como parte de la gestión general de diseño (pasos centrales). Los pasos centrales son actividades horizontales durante la fase de implementación de la hoja de ruta. Estos incluyen actividades como la gestión general del proceso, las tareas de promulgación para asegurar un compromiso político continuo, la asignación de recursos, el monitoreo y la evaluación. Cabe mencionar que el Proyecto de Transformación Educativa aprobado por el FEEI, describe los pasos secuenciales que se incluyen en este documento. Los pasos secuenciales que serían relevantes para la preparación del PNTE 2030 incluirían los siguientes:

1. **Reconociendo:** Esta etapa es esencial para asegurar que el gobierno y las más altas autoridades reconozcan la importancia de contar con un nuevo PNTE 2030.
2. **Comprendiendo:** En esta etapa se asegura que todos los actores se apropien del proceso, se define el liderazgo y las responsabilidades.
3. **Preparando:** Esta etapa permite contar con un compromiso oficial, una base de adeptos y apoyo, un equipo de diseño confirmado y una hoja de ruta validada y difundida.
4. **Diagnosticando:** Esta etapa asegura contar con los insumos necesarios para la formulación de la visión, misión y plan de acción.
5. **Visualizando:** Esta etapa incluye las actividades de formulación de la visión a largo y mediano plazo.
6. **Identificando las metas estratégicas:** Esta etapa incluye las actividades de formulación de estrategias a mediano plazo.
7. **Desarrollando las líneas de acción:** En esta última etapa se define el plan de acción a mediano plazo (3 o 5 años) de la estrategia.

Esta metodología recomienda también nueve principios rectores que harían que la preparación del PNTE 2030 sea exitosa. Estos principios rectores podrían servir como un marco de referencia al momento de las

[5] Paris21. Partnership in statistics for the development in the 21st century. http://www.paris21.org/

evaluaciones internas o externas al final del proceso de diseño. El cumplimiento de cada uno de ellos se podría evaluar con base a las evidencias que se van generando a lo largo del proceso:

1. Respaldada por los responsables políticos, dirigida y apropiada por el país
2. Diseñada a partir de un enfoque metodológico sólido
3. Basada en objetivos y resultados
4. Tomando en cuenta lo ya existente y los compromisos nacionales e internacionales suscritos
5. Utilizando estándares nacionales e internacionales del sector
6. Incluyendo a todos los actores del Sistema Educativo Nacional y construida con un proceso participativo
7. Integrando un programa de capacitación para la gestión del cambio
8. Financiada de manera prioritaria por el gobierno
9. Incorporando monitoreo, evaluación e informes

La Figura 1 presenta un resumen esquemático de los diferentes hitos para la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 con base a la metodología Paris21. Esta figura se ha elaborado con base a las actividades que originalmente fueron incluidas como parte del proyecto de Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el FEEI. Estas actividades tendrán que ser revisadas por parte de la nueva administración del gobierno y, según sus prioridades, se tendrá que revisar la presente propuesta de hoja de ruta. Las actividades se organizan en tres etapas:

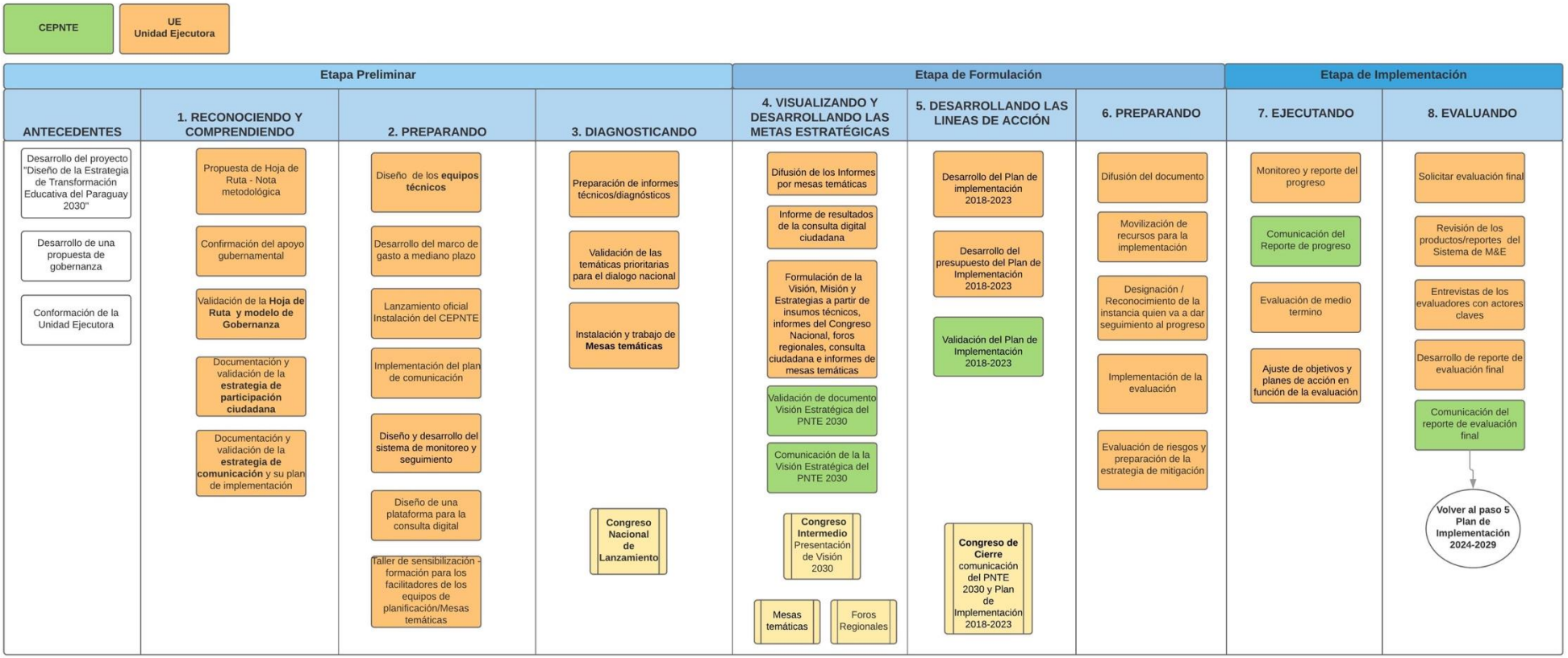
1. **Etapa Preliminar o Diseño**: Reconociendo y Comprendiendo y Preparando
2. **Etapa de Formulación**: Diagnosticando, Visualizando, Identificando las metas estratégicas (PNTE 2030) y Desarrollando las líneas de acción (Plan de Implementación 2018-2023)
3. **Etapa de Implementación**: Preparando, Ejecutando y Evaluando

Con el propósito de visualizar el proceso completo, se incluyen en la figura también etapas de la implementación, considerando que se tendrán que identificar y movilizar los recursos para la realización de estas actividades. La próxima sección elabora las actividades de la Etapa Preliminar y algunas de la Etapa de Formulación. Una vez que las nuevas autoridades definan cuáles son sus prioridades y como les gustaría llevar adelante este proceso, será posible poder documentar el resto de las actividades para completar la propuesta de la hoja de ruta.

El principal reto para la implementación de estos hitos será el involucramiento de todos los actores claves para contribuir al diálogo nacional de forma tal que los productos finales sean el resultado de un proceso ampliamente participativo y acordado. De acuerdo con el proyecto de Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030, la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 deberán guiarse por la evidencia existente sobre los desafíos clave del sector educativo en Paraguay y se espera que se desarrollen a través de un conjunto de actividades incluyendo:

1. Tres congresos nacionales de participación ciudadana
2. Nueve foros regionales de participación ciudadana
3. Diseño e implementación de una plataforma digital para la consultación ciudadana y el fomento de debates abiertos a todo público, que permita llegar a consensos entre todos los actores involucrados del sector educativo.

Figura 1. Hoja de ruta para la elaboración del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023



Fuente: Elaboración propia. CEPNTE se refiere al Comité Estratégico para la elaboración del PNTE 2030 y Plan de Implementación 2018-2023.

3. HOJA DE RUTA PARA LA PREPARACIÓN DEL PNTE 2030 Y SU PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 2018-2023

3.1. Objetivo de la hoja de ruta

El objetivo de la hoja de ruta es definir y describir las etapas del proceso de preparación del PNTE 2030 (fase prospectiva) y su Plan de Implementación 2018-2023 (fase propositiva) a través de un dialogo nacional amplio y participativo. La hoja de ruta permitirá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo garantizar que el PNTE 2030 sea relevante a los objetivos nacionales de desarrollo?
- ¿Qué resultados y productos serán alcanzados?
- ¿Quiénes son los actores principales en el proceso de preparación del PNTE 2030?
- ¿Qué mecanismos se implementarían para asegurar el dialogo entre todos los actores del Sistema Educativo Nacional?
- ¿Cómo asegurarse de que la estrategia/plan pueda ser implementada?
- ¿Cuáles son los cronogramas relevantes?

La hoja de ruta validada incluirá todos los elementos básicos acordados necesarios para llevar a cabo la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023, pero no define el contenido de estos contenidos que se serán los productos finales de la implementación de la hoja de ruta. La hoja de ruta incluye un resumen de la organización del trabajo para la preparación del ONTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023, identifica las actividades específicas que se llevarán a cabo, establece un cronograma e identifica, a partir de las actividades acordadas, los recursos financieros necesarios para implementarla. Para que la implementación de la hoja de ruta sea exitosa, es necesario que haya una buena planificación, así como un claro plan de acción y mecanismos de financiamiento definidos. Es importante que la hoja de ruta se valide con todos los actores clave que van a estar involucrados en el dialogo nacional antes de ser implementada para asegurarse de que el proceso sigue un enfoque participativo y cuanta con un fuerte apoyo político institucional. Esto permitirá otorgar legitimidad a todo el proceso.

3.2. Productos esperados

Los productos finales de la implementación de la hoja de ruta son el PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 aprobados y publicado. Estos documentos estratégicos serán elaborados en forma conjunta por la ciudadanía y todos los actores claves del sector educativo invitados por el gobierno a contribuir al dialogo nacional. El PNTE 2030 incorporará la visión de largo plazo de la educación para el país concertada con todos los actores. Esta estrategia y su plan de implementación asociado para los próximos cinco años deberían estar apoyados por los niveles políticos más altos y las actividades priorizadas para la implementación durante los próximos cinco años estar costeadas. Aunque no lo considera el proyecto de Transformación Educativa financiado por el FEEI, se sugiere identificar y aprobar las fuentes y mecanismos de financiamiento del Plan de implementación 2018-2023.

Para asegurar una gestión eficiente y responder a los principios básicos de una buena estrategia, algunos productos intermedios tendrán que ser desarrollados y validados a lo largo del proceso de diseño e implementación. Una lista preliminar de los productos intermedios recomendados a elaborarse durante el proceso de diseño de implementación de la hoja de ruta incluye los siguientes:

- ✓ Hoja de ruta validada y aprobada
- ✓ Modelo de gobernanza aprobado

- ✓ Estrategia de participación ciudadana y su plan de implementación documentados y validados
- ✓ Plataforma de consulta ciudadana diseñada e implementada
- ✓ Estrategia de comunicación y su plan de implementación documentados y validados
- ✓ Sistema de Monitoreo y Evaluación implementado
- ✓ Equipos técnicos nacionales e internacionales conformados
- ✓ Informes técnicos validados
- ✓ Marco de Gasto a Mediano Plazo validado
- ✓ Comité Estratégico (CEPNTE) conformado

3.3. Formulando el PNTE 2030 dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo 2030

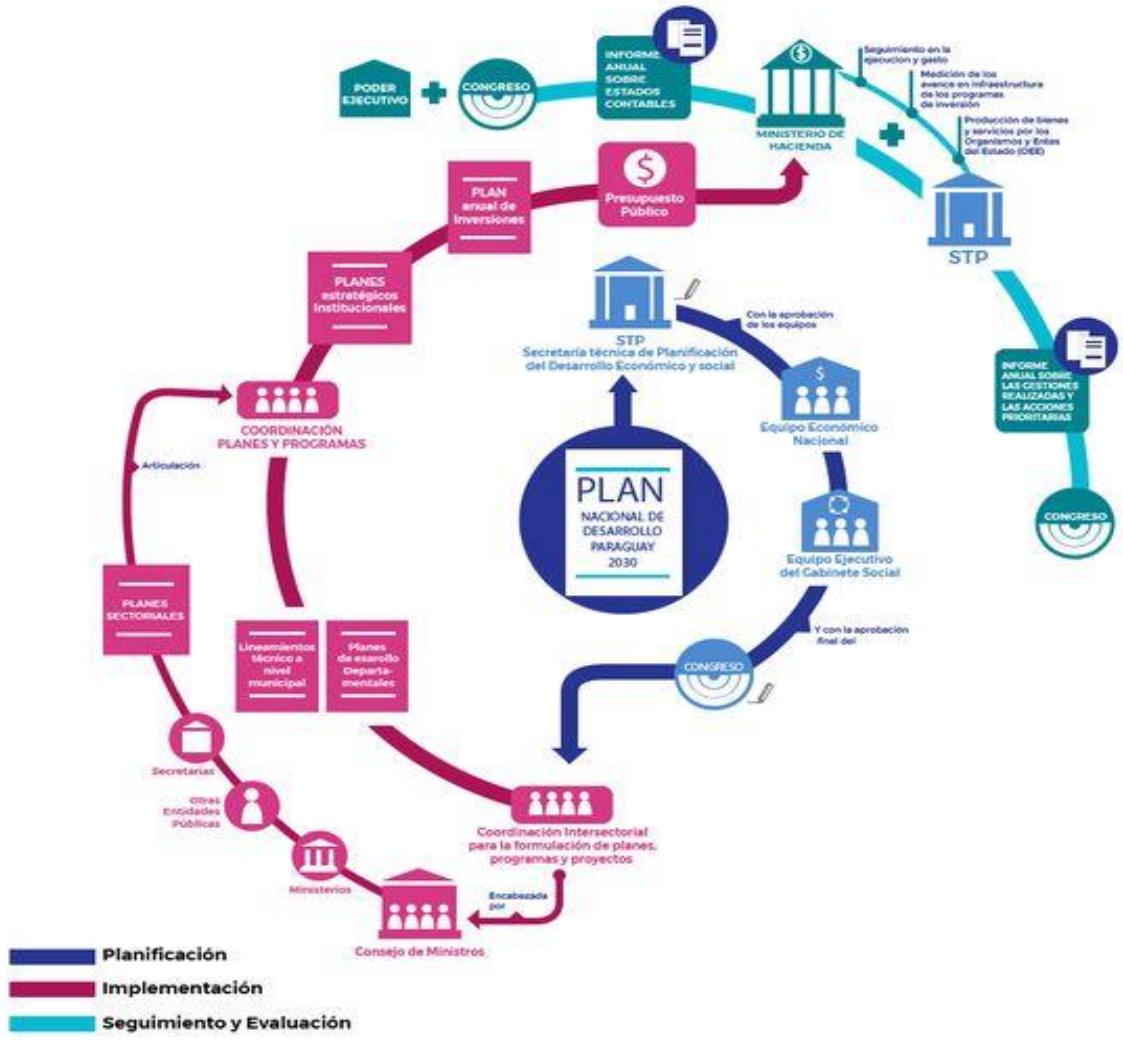
El PNTE 2030 tendrá que vincularse al Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 en sus ejes estratégicos relacionados a la promoción del crecimiento económico inclusivo, la reducción de la pobreza y el desarrollo social. Actualmente, el Plan Nacional de Educación 2024 y la Agenda Educativa 2013-2018 están en concordancia con los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030. Estos planes del sector educativo se articulan con los del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 en cuanto a la mejora de la calidad educativa, la equidad y la eficiencia en el sistema educativo nacional. La evaluación de los resultados de la agenda actual representa un insumo importante en la formulación del PNTE 2030.

La Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP) es la instancia rectora de la planificación en Paraguay. La STP fue la encargada de la coordinación para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 y actualmente es la responsable de su monitoreo a través del Sistema de Planificación por Resultados de Paraguay (SPR). Adicionalmente, la STP apoya y acompaña a las instituciones sectoriales para la elaboración de los planes estratégicos de su sector con base a los objetivos y ejes estratégicos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030. Es importante resaltar también que la STP es responsable de dar apoyo técnico a las gobernaciones y municipios para la elaboración de los Planes Nacionales de Desarrollo Departamentales y Lineamientos Técnicos Municipales.[6] La preparación del PNTE 2030 tendrá también que articularse con estos instrumentos de planeación para asegurar una visión transversal y territorial.

El PNTE 2030 es un plan sectorial que como tal deberá vincularse con el sistema nacional de articulación interinstitucional. Con base en los objetivos y ejes estratégicos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo de Paraguay 2030, los Ministerios, secretarias y Entidades Públicas formulan sus planes sectoriales a través de la Coordinación Intersectorial para la formulación de planes, programas y proyectos, que está encabezada por un Consejo de Ministros. A partir de estos Planes Sectoriales, se elaboran los Planes Estratégicos Institucionales que se vinculan al Plan Anual de Inversión y el Presupuesto Público para la implementación. El Ministerio de Hacienda y la STP son los responsables de dar seguimiento a la ejecución y gasto. Para la formulación del PNTE 2030 (plan sectorial) y su Plan de Implementación 2018-2023 (plan estratégico institucional), el MEC deberá coordinar en forma cercana con todas estas instancias respetando este proceso nacional de planificación existente. La Figura 2 presenta un resumen esquemático del Sistema de Planificación por Resultados de Paraguay.

[6] https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-de-planificacion-por-resultados-spr-del-paraguay

Figura 2. Sistema de Planificación por resultado Paraguay



Fuente: https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-de-planificacion-por-resultados-spr-del-paraguay

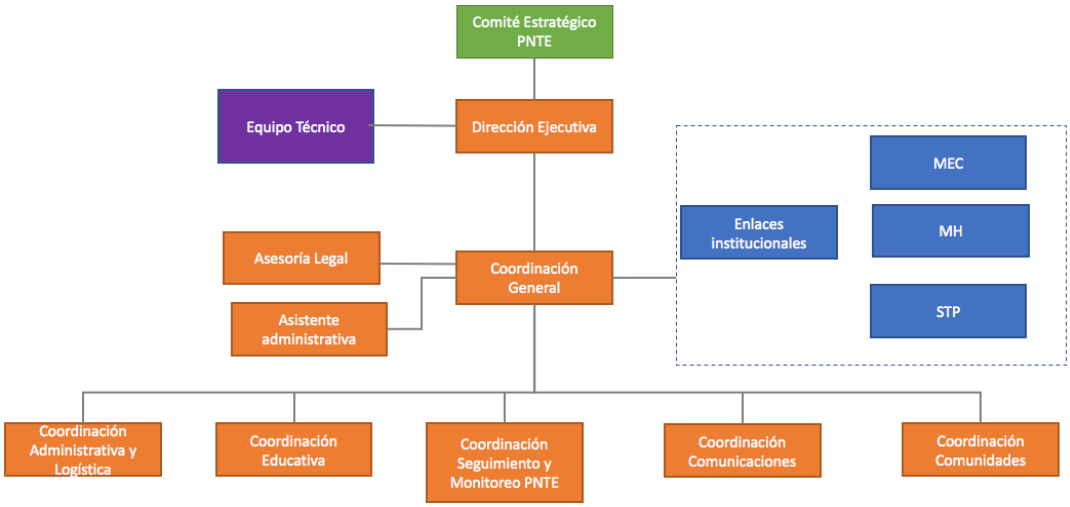
3.4. Modelo de gobernanza y asignación de roles

La preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 requieren una instancia de conducción, así como una gestión técnica del proceso. Por lo general, se instala una instancia ejecutiva (Comité Estratégico), representativa (gobierno y sociedad civil), que tendrá el rol de convocar al dialogo, y oficializar y validar los productos finales e intermedios. Adicionalmente, es fundamental, que esta misma instancia designe a una persona responsable del liderazgo del equipo de diseño, que trabajará muy de cerca con todos los actores del Sistema Educativo Nacional.

Un equipo técnico compuesto de consultores nacionales e internacionales pueden facilitar el proceso de diseño e implementación. En la experiencia de muchos países, la contratación de un equipo de consultores (nacionales e internacionales) para que asesoren al equipo de diseño ha sido de mucha utilidad. Es muy importante que los procesos de diseño e implementación sean apropiados localmente, por lo que los consultores no deberían ser contratados para diseñar e implementar el PNTE 2030, pero más bien para tener un rol de facilitación en su diseño e implementación, ya que pueden traer experiencias de procesos similares en la elaboración de recomendaciones e independencia en el desarrollo de diagnósticos, por ejemplo. El contenido final del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 debería ser una responsabilidad exclusiva del Comité Estratégico o algún representante técnico de este con base en todos los insumos generados.

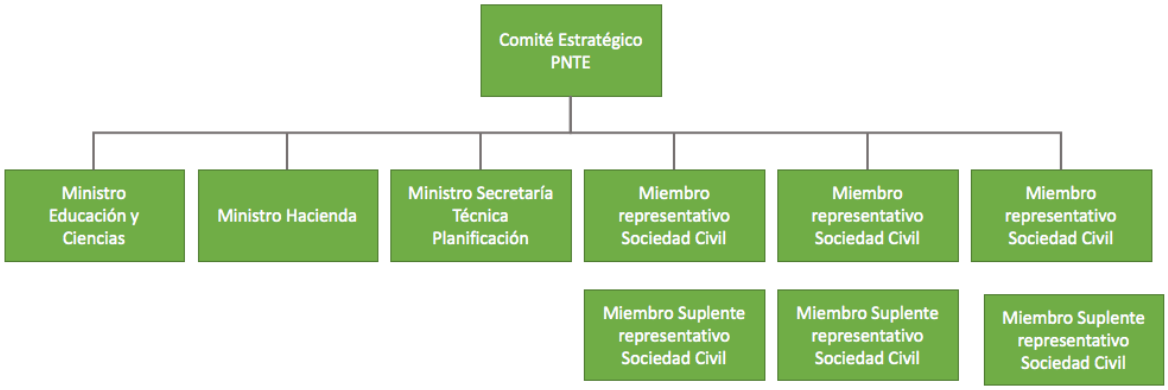
Las dos instancias claves para asegurar el liderazgo y gestión del proceso pueden ser el Comité Estratégico y la Unidad Ejecutora. Las Figuras 3 y 4 presentan en forma esquemática la gobernanza que fue incluida para este proceso como parte del Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el FEEI. Este modelo de gobernanza tendrá que ser validado por la nueva administración en función a sus prioridades para llevar adelante la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023. Con relación a la instalación de un Comité Estratégico para el PNTE (CEPNTE), es importante mencionar que si ya existe un comité constituido y operando en el sector educativo que tenga la representación que la nueva administración desee otorgar a este, se podría utilizar este ya que no sería necesario crear una nueva figura. El comité existente podría simplemente ampliar sus funciones actuales. La validación del equipo de diseño, o Unidad Ejecutora (en naranja en la Figura 3), debería realizarse lo antes posible para poder avanzar en la validación de la hoja de ruta.

Figura 3. Estructura organizacional de gobernanza para la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023



Fuente: Proyecto para el Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el FEEI.

Figura 4. Composición del Comité Estratégico para la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023



Fuente: Proyecto para el Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el FEEI.

3.5. Roles y responsabilidades

Para asegurar el éxito del proceso entero es importante definir los roles y responsabilidades de cada instancia propuesta en el modelo de gobernanza. Hay roles claves que tienen que estar asignados para que se efectúen las tareas diarias que sostienen los procesos esenciales, incluyendo la gestión de procesos, comunicación para asegurar que el compromiso político y la participación de la ciudadanía sean continuos, asignación de recursos y monitoreo y evaluación. En cuanto a la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de las etapas secuenciales del proceso, se recomienda identificar, con detalle, dentro del cronograma de actividades, el equipo responsable y si es posible designar la persona responsable. La Tabla 1 presenta un resumen de las funciones del Comité Estratégico del PNTE (CEPNTE), la Unidad Ejecutora (UE), el Grupo Técnico (GT), y los Enlaces Institucionales en función al proyecto de Diseño de la Estrategia de

Transformación Educativa del Paraguay 2030. Esta propuesta tendrá que ser evaluada y validada por la nueva administración. El Anexo 1 presenta un resumen de las funciones de las direcciones de la Unidad Ejecutora de acuerdo con lo estipulado el proyecto de Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030.

Tabla 1: Funciones de los diferentes grupos del modelo de gobernanza

Comité Estratégico del PNTE	• Aprobar los principios rectores que guiarán el Programa PNTE • Aprobar la estrategia de vinculación internacional • Aprobar la estrategia comunicacional • Asegurar la comunicación entre las autoridades del programa la comunidad educativa, el sector privado, y la sociedad civil. • Rendir cuentas y audiencias públicas sobre el avance del PNTE a la ciudadanía en forma periódica. • Coordinación con gobernaciones y municipios para que sus insumos queden reflejados en el PNTE
Unidad Ejecutora	• Preparar el presupuesto anual • Coordinar la vinculación con agencias internacionales y centros de excelencia • Establecer los procesos que se aplicaran para la ejecución del diseño e implementación del PNTE • Aprobar todos los productos desarrollados por los cooperantes nacionales e internacionales • Desarrollar e implementar el plan de comunicación • Desarrollar e implementar el sistema de monitoreo y evaluación • Diseñar e implementar la plataforma web de consulta digital del PNTE • Realizar la gestión fiduciaria del Programa (adquisiciones, pagos y generación de reportes) • Desarrollar e implementar la estrategia de participación • Desarrollar mecanismos para facilitar la participación de la comunidad educativa y la ciudadanía en general.
Enlaces institucionales	• Representar a los diferentes Ministerios involucrados en el proceso de diseño • Proveer lineamientos de las políticas públicas relacionadas al equipo ejecutor • Aprobar los productos desarrollados en conjunto con el Equipo Técnico y la Coordinación General de la UE. • Acompañar a la UE en las diferentes etapas del proyecto
Grupo Técnico	• Apoyar transversalmente en todas las etapas del proceso • Desarrollar insumos técnicos necesarios para la formulación de las estrategias y acciones (diagnósticos) • Asesorar en los aspectos técnicos relacionados con las etapas del proceso • Facilitar alianzas locales e internacionales para fomentar la participación ciudadana

Fuente: Proyecto para el Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el FEEI.

3.6. El Sistema Educativo Nacional de Paraguay

El gobierno es el responsable de organizar y gestionar el Sistema Educativo Nacional con la participación de la comunidad educativa. La Constitución Nacional de la Republica de Paraguay (1992) estipula que la erradicación del analfabetismo y la capacitación para el trabajo son objetivos permanentes del sistema educativo y que es obligación del Estado la organización de este con la participación de las distintas comunidades educativas. El sistema educativo abarca a los sectores públicos y privados, así como al ámbito escolar y extraescolar.[7] La Ley General de Educación (Ley Nº 1264/1998) regula su gestión, organización y estructura y lo define como el conjunto de niveles y modalidades educativas interrelacionados, desarrollados por la comunidad educativa y reguladas por el Estado. La educación obligatoria comprende la Educación Inicial (EI), los ciclos 1 y 2 de la Educación Escolar Básica (EEB), el ciclo 3 de la EEB y la Educación Media (EM).[8] En principio, la EI, EEB y EM son gratuitas y obligatorias en las instituciones de gestión oficial desde el año 2001.[9]

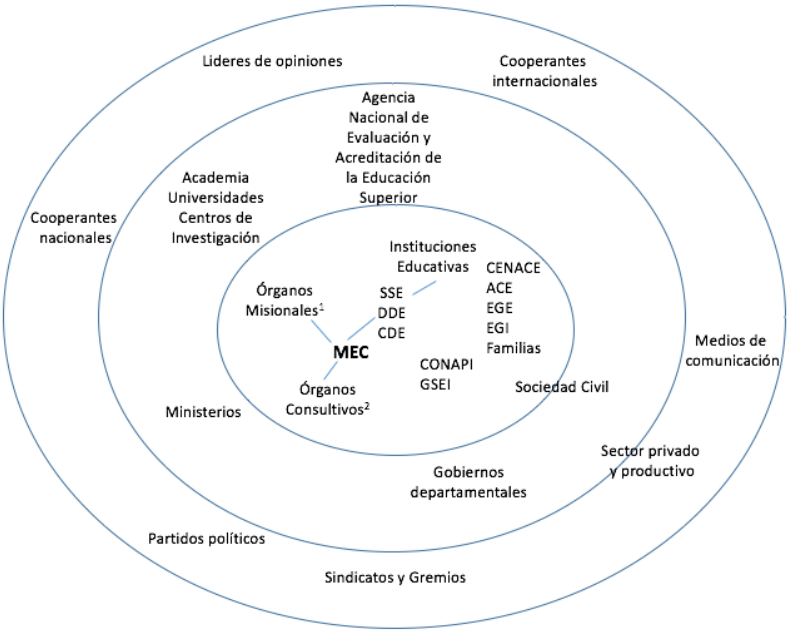
El Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) es el ente central, la instancia que gobierna, organiza y administra el Sistema Educativo Nacional, en coordinación con los gobiernos departamentales y municipales. Como está estipulado en la Ley Nº 5749/2001 (Nueva Carta Orgánica), el MEC es el órgano rector del Sistema Educativo Nacional y como tal es responsable de establecer la política educativa en concordancia con los planes de desarrollo nacional. Este nuevo marco normativo, establece la estructura orgánica y las funciones del MEC que remplazan al antiguo Ministerio de Educación y Cultura al cual se refería la Ley General de Educación. Con el propósito de dar autonomía a la gestión, fomentar la participación y desarrollar un sistema educativo que responda a las necesidades regionales y comunitarias en función de los recursos disponibles, se inicia en el país un proceso de desconcentración de procesos y descentralización. De esta etapa, nacen el Sistema de Supervisión Educativa (SSE), que se apoya de las Direcciones Departamentales de Educación (DDE) y los Consejos Departamentales de Educación (CDE). Estos últimos juegan un rol de intermediarios entre el MEC central y las instituciones educativas de cada departamento. Los CDE son los que administran la implementación de los planes y programas del sistema educativo a nivel departamental.

De acuerdo con sus funciones establecidas, se espera que el Consejo Nacional de Educación y Ciencias (CONEC) tengo un rol importante en la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023. El CONEC es un órgano consultivo y una instancia de apoyo a la gestión del MEC que tiene entre sus funciones la responsabilidad de proponer políticas educativas y culturales y acompañar su implementación.[10] Por lo tanto, este debería jugar un papel importante en la elaboración del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023.

La identificación de todos los actores del Sistema Educativo Nacional es una etapa clave en el proceso de elaboración del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023. El marco normativo reconoce como obligación del Estado organizar y gestionar el Sistema Educativo nacional con la participación de la comunidad educativa. La identificación de todos los actores de la comunidad educativa es un ejercicio que tendrá que realizarse antes de definir las estrategias de participación y comunicación, por lo que se sugiere la revisión detallada del primer borrador del mapa de actores elaborado en la Figura 5.

[7] Constitución Nacional de la Republica de Paraguay (1992). Capitulo VII. De la Educación y la Cultura. Artículos 73 y 76.
[8] Ley General de Educación, Ley Nº 1264/1998.
[9] Ley Nº4088/2010 y el Decreto Nº 6162/2011.
[10] Ley Nº5749/2001 (Nueva Carta Orgánica del Ministerio de Educación y Ciencias). Capítulo III, Art. 21.

Figura 5. Mapa de actores del Sistema Nacional de Educación



Fuente: Elaboración propia con base en el proyecto Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el FEEI[11]

Nota: MEC: Ministerio de Educación y Ciencia. GSEI: Grupo de Seguimiento a la Educación Indígena. CONAPI: Coordinación Nacional de Pastoral Indígena. CENACE: Coordinadora nacional de Asociaciones de Cooperación Escolar ACE: Asociación de Cooperación Escolar. EGE: Equipo de Gestión Escolar. EGI: Equipo de Gestión Institucional. SSE: Sistema de Supervisión Educativa. DDE: Direcciones Departamentales de Educación CDE: Consejos Departamentales de Educación. **1.Órganos Misionales:** Instituto Nacional de Evaluación Educativa, Viceministerio de Educación Básica, Viceministerio de Educación Superior y Viceministerio de Ciencias. 2. **Órganos Consultivos:** CONEC (Consejo Nacional de Educación y Ciencias), Consejo Nacional de Educación y Trabajo, CONES (Consejo Nacional de Educación Superior), CNB (Consejo Nacional de Becas), CNEI (Consejo Nacional de Educación Indígena), CNNA (Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia), CNC (Consejo Nacional de Cultura), CONACYT (Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología), FONACIDE (El Consejo de Administración del Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo) y la Comisión Nacional de Bilingüismo.

En los últimos años, Paraguay ha realizado reformas de su sistema educativo para mejorar el acceso, la calidad, la eficacia y la equidad guiadas por varios documentos estratégicos de planificación. Estos documentos incluían: (i) Plan Estratégico de la Reforma Paraguay 2020; (ii) Plan Nacional de Educación 2024 y su Agenda 2013-2018;[12] y (iii) varios planes en temáticas específicas[13]. La Tabla 2 presenta los instrumentos de planeación del Sistema Educativo Nacional.

[11] Propuesta de mapa de actores a validar por parte de la Unidad Ejecutora.

[12] https://www.mec.gov.py/cms/?ref=296221-descripcion-de-la-politica-institucional

[13] Informe Nacional Paraguay Educación para todos 2000-2015 http://planipolis.iiep.unesco.org/es/2014/informe-nacional-paraguay-educaci%C3%B3n-para-todos-2000-2015-6002

Tabla 2: Documentos estratégicos de planeación del Sistema Educativo Nacional

Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030
El PND 2030, resultado de un proceso participativo organizado en el 2013, es el documento estratégico referente para la actualización de las políticas sectoriales. Los planes del sector educativo se articulan con el PND 2013 en cuanto a la mejora de la calidad educativa, la equidad y la eficiencia en el sistema educativo nacional.
Plan Estratégico de la Reforma Paraguay 2020 (1996)
El plan estratégico a largo plazo define las grandes prioridades y las acciones prioritarias a ser ejecutadas. Además, integra un marco lógico que permite examinar la correspondencia entre metas, actividades y resultados. Los dos ejes principales de esta primera reforma eran la calidad de la Educación y equidad educativa.
Plan Nacional de Educación 2024 (2011)
Hacia el centenario de la Escuela Nueva de Ramón Indalecio Cardozo. Construyendo juntos la nueva escuela pública paraguaya. publicada en 2011. El plan toma como base una actualización del Plan 2020 que se realizó en 2008. La estrategia con una visión ampliada al 2024, tiene como objeto general garantizar el acceso, la calidad, la eficiencia, y la equidad de la educación como un bien público.
Agenda 2014-2018
Educación Tarea de Todos Paraguay Katupyry. Plan de acción a mediano y corto plazo que dio continuidad a acciones y políticas en curso. La Agenda fue construida considerando los compromisos internacionales sobre derecho a Educación, la Agenda 2030-ODS4, el Plan de Desarrollo Paraguay 2030, el Plan Nacional de Educación 2024, y aportes de la sociedad civil, Gremios docentes y estudiantes, investigadores y cooperantes[14]. Es un plan de acción vigente a la fecha y las áreas estratégicas actuales son las siguientes: • Aseguramiento de la calidad de la educación • Desarrollo infantil temprano • Consolidación de la educación en la diversidad y la inclusión • Fortalecimiento de la Educación Superior • Fortalecimiento institucional del MEC
Plan Nacional de Acción por la Niñez y la Adolescencia – PNA (2003-2008)
Plan con un enfoque de transversalidad que impulsa la colaboración entre las instituciones que promueven a través de sus políticas, acciones básicas de combate a la pobreza (educación, empleo, agua, viviendas, salud entre otras).
Plan Educativo Plurilingüe desde los Pueblos Indígenas en Paraguay (2013-2018)
El plan tiene por objetivo principal mejorar la educación escolar de los Pueblos Indígenas en Paraguay garantizando la calidad educativa con pertinencia cultural.

Fuente: Proyecto para el Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el FEEI.

3.7. Participación ciudadana: Propuesta de eventos claves

Uno de los principios rectores en el desarrollo de una estrategia es la participación de todos los actores involucrados. Para que la visión expresada en el PNTE 2030 sea inclusiva y compartida entre todos los actores, es fundamental que una de las primeras etapas del proceso de diseño sea la validación e implementación de una estrategia de participación, acompañada de una estrategia de comunicación. Como se mencionó anteriormente, el ciclo de vida de una política pública se da en tres etapas: (i) preliminar o diseño; (ii) formulación; e (iii)

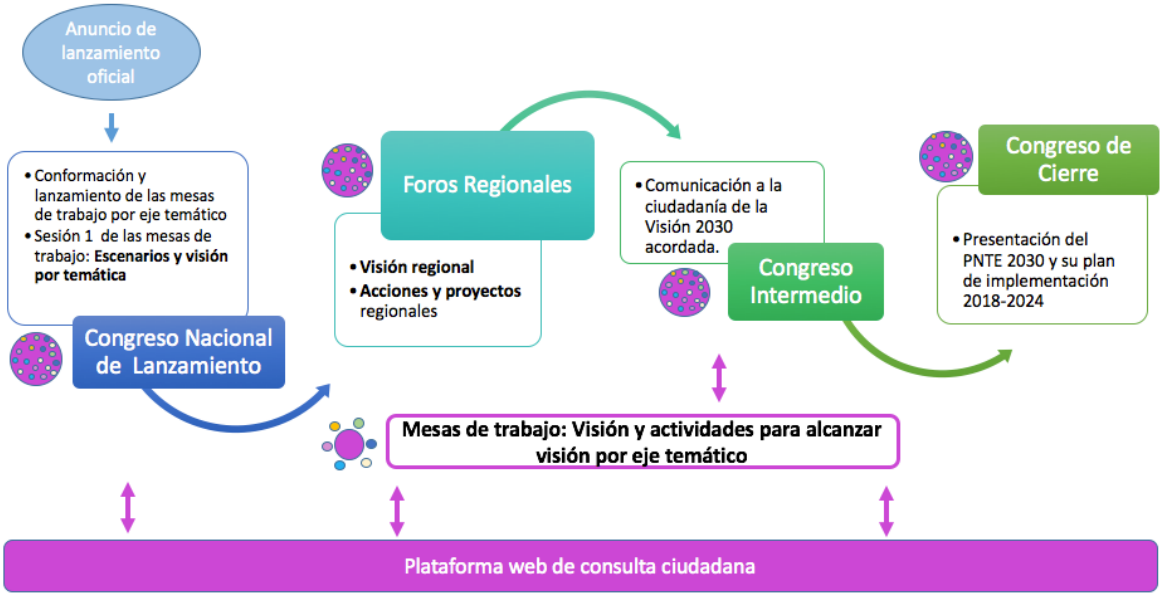
[14] Propuesta para la Gobernanza y Agenda Educativa, "El Futuro con Educación, un llamado nacional a la acción. Juntos por la educación Paraguay. 2018.

implementación. La estrategia de participación tiene que identificar en cuál etapa o cuáles etapas se dará el proceso participativo, así como el nivel de participación de los actores. Se pueden distinguir tres niveles de participación que tendrán que ser definidos por el gobierno para cada etapa del proceso de diálogo:

1. Transmisión de información (unidireccional);
2. Consulta (bidireccional, la parte que consulta define la pregunta);
3. Participación (los ciudadanos, expertos, políticos participan activamente al debate); todas las partes definen las preguntas y dan respuestas.

A continuación, se presenta una propuesta de mecanismos de participación para la formulación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023 con base a las actividades incluidas en el proyecto Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 y las conversaciones más recientes que se tuvieron con la Unidad Ejecutora. Se consideran diferentes tipos de eventos, con diferentes niveles de participación en función de los productos deseados en cada etapa (Figura 6). Todas estas actividades tendrán que ser validadas por la nueva administración antes de poder avanzar en la finalización de la presente hoja de ruta. Dada la complejidad de este proceso, se sugiere que los mecanismos de participación sean validados a través de talleres de consulta y diálogo con los actores claves del sector educativo, así como a través de entrevistas en profundidad con actores locales que han liderado y participado en procesos de dialogo similares para que sus sugerencias y lecciones aprendidas puedan ser incorporadas en la hoja de ruta. Es de suma importancia que los mecanismos de participación se validen para minimizar los riesgos de implementación de este complejo proyecto. Asimismo, es fundamental que los mecanismos de participación se desarrollen tomando en cuenta las coyunturas locales y aspectos culturales de los diferentes departamentos y municipios para que el proceso de participación pueda realmente ser un proceso inclusivo.

Figura 6. Propuesta de mecanismos de participación ciudadana para la preparación del PNTE 2030 y su Plan de Implementación 2018-2023



Fuente: Elaboración propia con base en el proyecto Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030 financiado por el FEEI y ultimas discusiones con la Unidad Ejecutora.

La propuesta considera eventos claves de participación que integran mecanismos de consulta variados y complementarios, con técnicas participativas, que permitirán el desarrollo de los productos deseados para la formulación del PNTE 2030. El objetivo general, de los mecanismos de consulta, es propiciar la participación inclusiva de todos los sectores de la población y de los actores claves del sistema educativo en Paraguay. Para lograr un proceso transparente, se sugiere que la identificación de los participantes y las estrategias de convocatoria de cada evento sea acordada y validada en el seno del Comité Ejecutivo. Los mecanismos de participación propuestos incluyen un panel de expertos, foros regionales, y mesas de trabajo basadas en un modelo de "talleres de prospectiva y deliberación" en dónde se espera que los participantes establezcan prioridades, lleguen a consensos y elaboren planes de acción. También se proponen, algunas técnicas para facilitar la participación, como las lluvias de ideas, análisis estructural (MICMAC), identificación de problemáticas y acciones (espina de pescado) y priorización de proyectos. El cuadro 1, presenta algunas prácticas de consulta y técnicas de participación para la formulación de políticas del sector educativo en la región.

Finalmente, la Unidad Ejecutora integrará los productos de los eventos de participación, insumos para apoyar el dialogo y los aportes de la consulta ciudadana a través de la plataforma digital. Cada evento resultará en la integración de un informe que será entregado a la Unidad Ejecutora. Estos informes que incluyeran los aspectos de organización, la metodología empleada y los resultados obtenidos, serán los insumos para la formulación del PNTE2030 y su plan de implementación. La Unidad Ejecutora estará a cargo de integrar y alinear las visiones regionales y temáticas, así como coordinar un análisis estructural para la priorización de acciones. También, se recomienda una comunicación continua con los facilitadores de mesas de trabajo, quienes serán los responsables de revisar los aportes de la ciudadanía en la plataforma digital e incorporarlos al material de discusión de sus mesas de trabajo. Finalmente, se sugiere considerar un ejercicio de consulta (validación) a las mesas de trabajo después de la integración del documento.

A manera de guía para la Unidad Ejecutora, se presentan algunos elementos para la preparación, y desarrollo de actividades de cada uno de los eventos. Es importante recordar que, a lo largo del proceso, los ciudadanos tendrán acceso a la plataforma web de consulta digital, a través de la cual podrán compartir sus propuestas y abonar de esta manera al proceso de consulta. Los eventos claves propuestos aquí son un panel de expertos, congresos nacionales, mesas de trabajo, y nueve foros regionales[15]. Cabe mencionar que el panel de expertos propuesto en este documento es un evento que no está considerado en el proyecto de Transformación Educativa financiado por el FEEI, pero se considera importante considerar su realización para enriquecer el dialogo por lo que se sugiere realizarlo antes del primer congreso nacional. Una descripción del evento se encuentra en anexo 2. La consulta considera también la implementación de mesas de trabajo temáticas que se convocaran varias veces a lo largo del proceso. La organización de las mesas se hará en función de las temáticas prioritarias definidas por parte del Comité Estratégico. Un marco participativo no cumple plenamente sus objetivos si, por un lado, los tomadores de decisiones no toman en cuenta las contribuciones de los actores claves y, por otro lado, si estos actores no son informados a cambio de cómo sus contribuciones influyeron en la formulación del plan de implementación del PNTE2030. Por lo que se sugiere que a lo largo de los eventos la Unidad Ejecutora asegure la implementación del plan de comunicación del proceso participativo.

[15] Financiamiento de los tres congresos nacionales, trabajo de mesas de trabajo y 9 foros regionales a través de Servicios de Asesoría Reembolsable (RAS). Apoyo técnico para la definición de Plan Nacional de Transformación Educativa 2030 y Hoja de Ruta 2018-2023. Ministerio de Hacienda de Paraguay y Banco Mundial, noviembre 8, 2017

Cuadro 1. Mecanismos y técnicas participativas en la región

Perú (2107). El Proyecto Educativo Nacional al 2021, es el resultado de los diálogos sobre el documento "Hacia un Proyecto Educativo Nacional" que se llevaron acabó en 2005. En 2017, el Consejo Nacional de Educación, en mira a la integración del Plan Educativo Nacional 2036, empezó la realización de varios encuentros. Un ejemplo, es la organización de un taller interregional para debatir la educación regional y la educación rural en donde se agruparon autoridades del sector educativo de 13 regiones y actores de la sociedad civil. El formato empleado para este evento fue la realización de presentaciones de experiencias y la conformación de mesas de trabajo para fomentar el intercambio, recoger aportes y recomendaciones a la política educativa rural. Para más información sobre los diferentes eventos realizados en este marco, se recomienda consultar la siguiente liga: http://www.cne.gob.pe/evento/taller-interregional-proyecto-educativo-regional-y-educacion-rural/

Guatemala (2015). El proyecto "Visión Educación" fue impulsado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a partir de la inquietud del Ministerio de Educación de Guatemala y de un grupo de ciudadanos de diversos sectores de la sociedad, preocupados por la situación y el futuro de la educación en el país. A través de un proceso de diálogo estratégico se desarrollaron posibles escenarios a futuro, y una visión compartida. Durante 10 meses, se realizaron cuatro talleres, tres jornadas de aprendizaje y actividades en grupos temáticos. El proceso finalizó con un acto público en el que la Ministra de Educación dio a conocer los resultados de Visión Educación. Para más información se sugiere consultar la liga siguiente: http://www.mineduc.gob.gt/portal/index.asp

República Dominicana. Para propiciar la participación transparente e inclusiva de los diferentes sectores de la sociedad y para que todos expresen sus sugerencias para el Pacto Nacional para la Reforma Educativa (2013), se desarrolló una metodología de consulta que consideró la aplicación de un Formulario de Consulta, una consulta infantil, encuentros territoriales (10 regiones de planificación) y mesas de discusión. Para la aplicación del Formulario de consulta se ofrecieron varias vías como una plataforma en internet, correo electrónico y físico, y participación en los encuentros territoriales. Estos últimos, se realizaron con la participación de actores del gobierno y de grupos de intereses del sector. Cada encuentro contaba con la presencia de facilitadores para llevar a cabo y sistematizar los diálogos. En una etapa posterior, se realizaron 10 días de debates sobre temáticas prioritarias, entre todas las organizaciones del sector educativo. Se recomienda consultar la metodología del proceso de consulta que se llevó a cabo en la siguiente liga:
https://pactoeducativo.do/documentos/

Un ejemplo completo de la aplicación del Análisis Estructural (AE) en el campo de la planificación nacional es el caso de la formulación de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) en la República Dominicana (2009). La END resultó de un ejercicio prospectivo con un horizonte de veinte años (2010 al 2030). Con la AE, se logró a través de un ejercicio de pensamiento colectivo priorizar objetivos estratégicos para la implementación de la END. Después, de definir 82 objetivos estratégicos con el apoyo de expertos (de 5 ejes temáticos subdivido en 32 áreas temáticas), se realizó un AE para conocer las interrelaciones entre estos 82 objetivos estratégicos (variables) y priorizarlos en base a un conocimiento de la naturaleza intrínseca de los mismos, más que en consideraciones de carácter económico o político. Normalmente, la metodología de AE, recomienda la realización de talleres de discusión para realizar el ejercicio y llenar matrices de dependencias de variables (en este caso los 82 objetivos). Visto el número exhaustivo de las mismas se optó por una alternativa que consistió en elaborar un cuestionario para cada área temática que se envió a un conjunto de expertos en el tema. A demás de los cuestionarios el grupo coordinador del AE, mantuvo un canal abierto con cada experto (teléfono, correo electrónico, reuniones). El llenado de las preguntas permitió en un segundo tiempo, que el equipo coordinador integre las matrices y realice el AE. Cabe mencionar, que la participación de expertos desde el inicio del proceso de formulación fue clave para la implementación del AE. Otro factor importante para señalar es el control de calidad de datos que se pudo realizar también con la participación de personal calificado. Para más información sobre el proyecto se recomienda consultar la siguiente liga:
https://alejandromedinag.files.wordpress.com/2017/01/documento-002-caso-1-ae_repc3bablica-dominicana2.pdf

1. Congreso Nacional de lanzamiento de las mesas temáticas

El Congreso Nacional de lanzamiento de las mesas temáticas es un evento de un día durante el cual se dará a conocer el proceso de consulta para la formulación del PNTE 2030. A lo largo del evento, se presentarán los ejes temáticos, el proceso completo de consulta y la organización con relación a la conformación de mesas de trabajo. También se dará a conocer las modalidades de participación a través de la plataforma web de consulta ciudadana #HablemosdeEducación. Es un evento de participación masiva (300 personas o más) para transmitir información a los actores claves y a la sociedad en general. Se sugiere aprovechar el evento para empezar el trabajo de las mesas de trabajo y realizar este mismo día una primera sesión de trabajo.

Objetivo

Informar a la sociedad en general sobre el proceso de consulta del PNTE2030 y lanzar de manera oficial las mesas de trabajo y la Plataforma de Consulta Digital #HablemosdeEducación.

Participantes

300 participantes mínimo. Alumnos - directores - docentes - actores del Sistema Educativo Nacional – Organizaciones de la Sociedad Civil - Sector privado - Actores políticos – sindicatos – Academia – Medios de comunicación y líderes de opinión – MEC e instituciones del Estado, Asociación de Cooperadora Escolar (ACE) – cooperantes internacionales y nacionales – Municipios.

Duración del evento

Evento de 1 día con una duración de máximo 5 horas. (1 hora y media con autoridades y tres horas para la primera sesión de las mesas de trabajo)

Organización del trabajo (propuesta de momentos claves para la conformación de la agenda)

- Registro de participantes
- Apertura del evento por parte de un representante del Comité Estratégico
- Presentación del proceso general de consulta, plataforma digital y conformación de las mesas de trabajo
- Tiempo de receso
- Primera sesión de las mesas de trabajo (ver punto 3. Mesas de trabajo)

Insumos de información

- Ejes temáticos acordados
- Presentación general sobre los logros y desafíos en educación para el 2030
- Presentación sobre el proceso global de consulta del PNTE 2030
- Presentación sobre la conformación de las mesas de trabajo
- Insumos para iniciar la discusión en las mesas de trabajo (ver punto 3. Mesas de trabajo)

Personal clave

Coordinadores del evento. El apoyo logístico tendrá que estar a cargo de la Unidad Ejecutora.
Este apoyo incluye:

- Integración y comunicación de la agenda
- Convocatoria de los participantes
- Preparación de las presentaciones
- Logística para el lugar del evento, recesos, material informático y audio visual
- Integración y comunicación de un informe del evento

Productos esperados

- Informe del evento
- Mesas de trabajo instaladas

- Resultados de la primera sesión de las mesas de trabajo.

2. Mesas de trabajo

Este mecanismo de participación requiere la convocatoria de 10 a 15 personas que participaran por un período de tiempo de 4 a 6 meses en sesiones de máximo 5 horas. Los participantes de cada mesa de trabajo recibirán, intercambiarán información y participarán en la identificación de problemáticas, objetivos estratégicos y proyectos. Los resultados finales del trabajo se resumirán en un "informe sobre la temática determinada" que será un insumo para la formulación del PNTE 2030 y su plan de implementación. La organización de los participantes se hará en función de las temáticas prioritarias definidas por parte del Comité Estratégico. La preparación de insumos para los trabajos a lo largo de las sesiones se hará en base a la información recabada en el panel de expertos, foros regionales y resultados de la consulta ciudadana a través de la plataforma digital, así como los estudios técnicos disponibles. Este mecanismo de participación permite también la convocatoria de algunos actores claves o expertos que pueden compartir datos específicos o resultados de investigaciones a los participantes de la mesa de trabajo.

Objetivo

Asegurar la participación de todos los actores del Sistema Educativo Nacional en la formulación de una visión común del PNTE 2030, la priorización de objetivos estratégicos y proyectos para su implementación.

Participantes

10 a 15 participantes por mesa de trabajo correspondiendo a una muestra cualitativamente representativa de actores claves (Alumnos - directores - docentes - actores del Sistema Educativo Nacional – Organizaciones de la Sociedad Civil - Sector privado - Actores políticos – sindicatos – Academia – Medios de comunicación y líderes de opinión – instituciones del Estado, Asociación de Cooperadora Escolar (ACE) – Municipios).
Se recomienda que cada mesa de trabajo cuente con la participación de un punto focal del MEC, un representante de la sociedad civil (ONG), un experto local y un organismo internacional.

Se sugiere abrir una convocatoria para la participación a las mesas de trabajo a través de la plataforma web de consulta del PNTE 2030. A través de una encuesta simple se puede identificar si los participantes potenciales:

- ✓ tienen un interés y/o experiencia en la temática
- ✓ son competentes para desarrollar recomendaciones después de ser informado de un problema y/o soluciones
- ✓ tienen un grado de compromiso en trabajo de grupo
- ✓ tienen tiempo para asistir a las reuniones

Para asegurar la participación de personas que no tienen acceso a internet, se sugiere identificar esta parte de la población que pueden también ser participantes potenciales y realizar la encuesta por teléfono o entrevista directa.

Después de la selección de los participantes potenciales se les envía una carta oficial de invitación. El facilitador toma contacto con ellos y envía el programa, el cronograma e información relacionada a la temática de trabajo. Para asegurar la participación de un numeró suficiente de personas en cada reunión de trabajo, se recomienda identificar un 20% más de personas. Al final del proceso, se recomienda entregar un reconocimiento de participación.

Duración del evento

De 4 a 6 meses, con sesiones de máximo 5 horas.

Organización del trabajo (propuesta de momentos claves para la integración de la agenda)

Sesión 1: Escenarios y Visión Común

- Registro de participantes
- Presentaciones. El facilitador aplica una técnica de presentación grupal para romper el hielo entre los participantes que van a trabajar juntos a lo largo de las 4 sesiones de trabajo. Se recomienda consultar la siguiente liga para técnicas de presentaciones: www.democraticdialoguenetwork.org/app/files/documents/.../Tecnicas_Grupales.pdf
- **Presentación de la situación actual** (fotografía actual) en la temática de la mesa de trabajo. El facilitador presenta una síntesis, sobre la temática de interés, realizada a partir de los insumos técnicos disponibles.
- **Discusión sobre escenarios optimistas y conservadores** (en la temática). Se presenta un indicador correspondiente a la temática, su evolución y escenario conservador y optimista. Los participantes votan si están de acuerdo o no con el escenario optimista; posteriormente se les pide que argumenten sus razones. Después, se hace lo mismo para el escenario conservador. Se repite el procedimiento para cada uno de los indicadores de la temática.
- **Construcción de una visión común (por temática).** El facilitador lanza una pregunta para fomentar la participación en la elaboración de una visión común. Por ejemplo, "Si te quedaras dormida o dormido el día de hoy, y despertaras en el año 2030, ¿qué características desearías que describieran la situación de la educación (con relación a la temática)?". Cada participante enuncia en una hoja grande al centro de la mesa de 1 a 2 enunciados que coincidan con las características de la visión deseada. Después, los participantes votan por los enunciados que describen mejor la visión del grupo. Finalmente, con la ayuda del facilitador se enuncia una visión común.
- **Cierre de la sesión.** Conclusiones por parte del facilitador y evaluación del taller.

Sesión 2. Inventario de problemáticas y causas

- Registro de los participantes
- Resumen de la sesión anterior por parte del facilitador
- **Identificación de problemáticas en la temática**. A partir del material presentado en la sesión 1 (indicadores e insumos técnicos), el grupo enlista las problemáticas (u oportunidades) en la temática de su interés.
- **Priorización de problemáticas**. A través de una discusión y votación el grupo escoge las tres problemáticas que le parce prioritario atender.
- **Identificación de categorías de causas del problema.** ¿Cuáles factores intervienen en la problemática? (Por ejemplo: infraestructura, capacitación docente, aspectos económicos de las familias, territorialidad).
- **Identificación de las causas.** Aplicación de la técnica de espina de pescado (*Diagrama fishbone de Kaouru Ishikawa*) para la identificación de causas. El grupo puede escoger hasta 3 problemáticas prioritarias y dividirse en tres subgrupos de trabajo. Cada subgrupo desarrolla una espina de pescado. Si el análisis de la problemática por su complejidad requiere la participación de todo el grupo se realiza un solo ejercicio. La organización del trabajo será a criterio del facilitador en coordinación con el líder de la mesa. (Ver el Anexo 3 para un detalle de la técnica de espina de pescado). Si aplica, cada subgrupo presenta su espina de pescado en el seno de la mesa.
- Cierre de la sesión. Conclusiones por parte del facilitador y evaluación del taller.

Sesión 3. Identificación y priorización de objetivos estratégicos (acciones)

- Registro de los participantes

- Resumen de la sesión anterior por parte del facilitador
- **Identificación de objetivos estratégicos** en cada categoría de causas identificadas en la espina de pescado. Sobre la base del esquema causal de espina de pescado, completado y validado en la sesión anterior, se analiza la problemática y, se identifica posibles acciones (objetivos estratégicos) en cada categoría. Estos se identifican convirtiendo en positivo las causas identificadas.
- **Priorización de objetivos estratégicos por categoría.** La formulación de objetivos estratégicos es sometida a discusión entre varios actores y se priorizan de 2 a 5 objetivos por categoría.
- Cierre de la sesión. Conclusiones por parte del facilitador y evaluación del taller.

Sesión 4. Identificación de los objetivos estratégicos esenciales para la mejora Análisis Estructural (MICMAC)[16]

- Registro de los participantes
- Resumen de la sesión anterior por parte del facilitador
- **Aplicación del análisis estructural,** completando la matriz de motricidad y dependencia a partir de los objetivos estratégicos seleccionados en la sesión anterior. Por ejemplo, si se identificaron 6 categorías y se identificaron 5 objetivos por subtema, la matriz resultante será de 6 por 5 es decir de 30 celdas. A través de la discusión entre participante, se codifican las relaciones. (ver anexo 4)
- Cierre de la sesión. Conclusiones por parte del facilitador y evaluación del taller.

Sesión 5. Identificación y priorización de proyectos

- Registro de los participantes
- Resumen de la sesión anterior por parte del facilitador
- **Identificación de proyectos.** A partir de los objetivos estratégicos se definen ideas de proyectos, se definen las actividades principales, tiempo y costos estimados.
- Priorización de proyectos considerando los siguientes aspectos:
    - **Impacto del proyecto:** *alto, mediano* o *bajo* en función de la valoración que sus resultados tendrán para solucionar el problema.
    - **Costo del proyecto:** sobre la identificación de insumos requeridos por actividad y estimación preliminar del costo de éstos. Los rangos son: *bajo* (o nulo), *medio* o *alto* (definir montos).
    - **Tiempo:** *Corto* plazo para los proyectos que pueden ser implementados en un año o menos tiempo; *Mediano* plazo, se realizan entre 1 y 2 años; *largo* plazo los que requieren de 3 años a 5 años.
    - **Jerarquía de proyectos (ranking):** Analizar cada proyecto según los criterios establecidos y crear su ranking total (suma). Con base en el ranking, identificar aquellos proyectos de bajos costos, que puedan realizarse en el menor tiempo posible y que generen impactos importantes. Entre menor costo el puntaje será mayor, al igual que el tiempo. Entre mayor el impacto, mayor el puntaje. El valor total de cada proyecto es la acumulación de cada uno de estos criterios.

Insumos de información

- Presentación de la situación actual
- Indicadores y sus escenarios optimistas y conservadores
- Pregunta para la construcción de la visión
- Guías para la aplicación de las técnicas de espina de pescado y de MICMAC para los facilitadores

[16] Se incluye el uso del método MICMAC en las mesas de trabajo. Si lo considera más pertinente la Unidad Ejecutora, se podría omitir el análisis por eje temático y pensar más bien en un ejercicio MICMAC, realizado por expertos, que agrupa las aportaciones de todas las mesas de trabajo, para poder analizar dependencias entre los ejes temáticos.

Personal clave

Coordinador. La coordinación será a cargo de un equipo designado de la Unidad Ejecutora.
Este apoyo incluye:

- Contratación de los facilitadores
- Designación y comunicación con los líderes de mesas
- Identificación de los participantes y apoyar al facilitador en la convocatoria
- Apoyo en la integración de presentaciones por temáticas
- Logística para el lugar del evento, material informático y audio visual
- Integración y comunicación de resultados

Para cada mesa de trabajo:

Líder. Cada mesa contará con la participación de un experto en la temática que apoyará al facilitador en las siguientes tareas:

- la preparación de materiales en la temática (indicadores, presentaciones)
- La conducción de las discusiones
- Revisión de informes

Facilitador. Cada mesa temática contará con un facilitador que tenga conocimiento en la temática y experiencias en mecanismos y técnicas de participación ciudadana, además de habilidades de planeación estratégica, escucha, comunicación y elaboración de informes.
El facilitador tendrá que realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar una presentación sobre la temática a partir de los informes técnicos disponibles.
- Desarrollar y acordar con el líder de la mesa y los participantes el programa de trabajo y el cronograma de las reuniones de equipos.
- Apoyar en la selección y convocatoria de los participantes
- Encontrar un lugar adecuado para las sesiones de trabajo
- Colaborar y comunicar con el líder de equipo
- Asegurar que todos los participantes tengan los medios (transportes, alojamiento, tiempo) para asistir a las reuniones de trabajo.
- Crear y dar seguimiento a un foro en la plataforma para la consulta digital y asegurar que todos los participantes estén enterados de la evolución del trabajo y puedan usar este espacio para expresa ideas, puntos de vista y retroalimentación.
- Convocar y dar seguimiento a la convocatoria de cada sesión de trabajo
- Desarrollar un informe final bajo la supervisión del líder de mesa

Antes del lanzamiento de las mesas de trabajo, se recomienda organizar una capacitación para los facilitadores seleccionados. Se sugieren organizar un taller de capacitación con los siguientes objetivos:

- Sensibilización a la estrategia de participación del dialogo nacional
- Información sobre las actividades y productos esperados
- Formación en las técnicas de participación seleccionadas
- Formación en el uso de la plataforma web de consulta digital (foros)

Relator y moderador. Para asegurar que el facilitador de la mesa pueda concentrarse en el desarrollo de las actividades, se recomienda que en cada sesión se designe una persona del grupo que tendrá la responsabilidad de tomar notas en un formato elaborado por parte del facilitador, así como un moderador que asegurará que las actividades y discusiones se den en el tiempo acordado.

Productos esperados

- Visión por temática
- Objetivos estratégicos priorizados por temática
- Proyectos priorizados
- Informe final por mesa de trabajo: los facilitadores son responsables de integrar los resultados de cada sesión de trabajo en informes parciales y en un informe final que será entregado a las autoridades. El informe tendrá que incluir una descripción breve de la temática, una descripción del procedimiento completo (selección de participantes, organización, herramientas, etc.) y los resultados de cada una de las sesiones de trabajo. El objetivo es hacer que todo el dispositivo sea transparente y comprensible. También, se sugiere que los informes parciales sean publicados a través de la plataforma digital de consulta.

3. Foros Regionales

Estos eventos, de más o menos 100 participantes, son asambleas para llegar a un consenso y asegurar que el PNTE 2030 integre la visión de actores regionales. Después de una breve presentación en plenaria sobre el proyecto de diseño del PNTE 2030 y la plataforma digital de consulta, los participantes conforman mesas de discusión para llegar a un consenso sobre retos, logros, una visión regional y proyectos deseables.

Objetivo

Definir una visión regional e identificar proyectos de impacto a nivel regional.

Participantes

100 participantes mínimo por foro. Alumnos - directores - docentes - actores del Sistema Educativo Nacional – Organizaciones de la Sociedad Civil - Sector privado - Actores políticos – sindicatos – Academia – Medios de comunicación y líderes de opinión – MEC e instituciones del Estado, Asociación de Cooperadora Escolar (ACE) – cooperantes internacionales y nacionales –Actores claves del sistema educativo a nivel regional.

Duración del evento

Evento de 1 día

Organización del trabajo (propuesta de momentos claves para la conformación de la agenda)

- Registro de participantes. En el registro cada participante recibe una tarjeta que identifica su mesa de discusión.
- Apertura del evento por parte de un representante del Comité Estratégico y una autoridad a nivel regional.
- Presentación del proceso general de consulta y plataforma digital de consulta.
- Tiempo de receso
- Conformación de mesas de discusión, de más o menos 15 personas.
- **Identificación y priorización de los logros regionales.** Se abre la discusión a partir de una pregunta y se invita a los participantes a enumerar logros. ¿Cuál logro es relevante para el futuro de la región? Cuando se considera que se enumeraron todos los logros, cada participante vota por los tres logros que considera los más importante para la región. Finalmente, se identifican los logros con mayoría de votos.
- **Identificación y priorización de retos.** Se realiza el mismo ejercicio que para los logros.
- **Formulación de una visión regional.** A partir de la siguiente pregunta, los participantes reflexionan durante unos minutos: Si te quedaras dormida o dormido el día de hoy, y despertaras en el año 2030 ¿qué características desearías para la educación en tu Región? Cada participante enuncia en una hoja grande al centro de la mesa de 1 a 2 enunciados que coincidan con las características de la visión

deseada. Después, los participantes votan por los enunciados que describen mejor la visión del grupo. Finalmente, con la ayuda del facilitador se enuncia una visión común.

- **Identificación y priorización de proyectos.** A partir de una lista de proyectos preidentificados, los participantes los validan o no, y hacen más propuestas. Para la reflexión y la priorización de los proyectos se les sugiere considerar algunas características de proyectos de gran visión como:
    - Trascienden los períodos de gobierno
    - Van a generar resultados concretos
    - Benefician a toda la región o varios departamentos de la región
    - Contribuyen al logro de la visión regional
    - Pueden dividirse en proyectos de menor alcance

Cuando se considera que se enumeraron todos los proyectos, cada participante vota por los tres proyectos que considera los más importante para la región. Finalmente, se identifican los proyectos con mayoría de votos en la mesa.

Insumos de información

- Ejes temáticos acordados
- Presentación general sobre los logros y desafíos en educación para el 2030
- Presentación sobre el proceso global de consulta del PNTE 2030
- Listas de proyectos resultados de ejercicios de planificación, consulta ciudadana a través de la plataforma digital, recomendaciones de expertos.

Personal clave

Coordinadores del evento. El apoyo logístico tendrá que ser a cargo de la Unidad Ejecutora.
Este apoyo incluye:

- Integración y comunicación de la agenda
- Convocatoria de los participantes
- Preparación de las presentaciones
- Logística para el lugar del evento, recesos, material informático y audio visual
- Integración y comunicación de un informe del evento

Moderadores. Se sugiere nombrar un moderador por mesa. Es preferible seleccionar a los moderadores antes del evento e informarlos sobre su rol en la organización del evento.

Facilitadores. Es recomendable designar 1 persona por mesa cuya función será la integración de los resultados de votaciones en cada mesa.

Productos esperados

- Informes por región.
- Visiones regionales y lista de proyectos regionales.

4. Congreso Intermedio

El Congreso Intermedio es un evento de algunas horas en el cual se dará a conocer la Visión 2030 acordada en los Foros regionales, mesas de trabajo y plataforma web de consulta ciudadana #HablemosdeEducación. Es un evento de participación masiva (300 personas o más) para comunicar a los actores claves y a la sociedad en general los resultados obtenidos en esta etapa del proceso.

Objetivo

Comunicar a la sociedad en general la Visión 2030 acordada.

Participantes

300 participantes mínimo. Alumnos - directores - docentes - actores del Sistema Educativo Nacional – Organizaciones de la Sociedad Civil - Sector privado - Actores políticos – sindicatos – Academia – Medios de comunicación y líderes de opinión – MEC e instituciones del Estado, Asociación de Cooperadora Escolar (ACE) – cooperantes internacionales y nacionales – Municipios.

Duración del evento

Evento con una duración de máximo 2 horas.

Organización del trabajo (propuesta de momentos claves para la conformación de la agenda)

- Registro de participantes
- Apertura del evento por parte de un representante del Comité Estratégico
- Presentación del proceso general de consulta, plataforma digital y conformación de las mesas de trabajo
- Presentación de la Visión 2030

Insumos de información

- Presentación sobre el proceso global de consulta del PNTE 2030
- Presentación sobre los resultados obtenidos en los foros regionales, mesas de trabajo y plataforma web de consulta ciudadana.

Personal clave

Coordinadores del evento. El apoyo logístico tendrá que estar a cargo de la Unidad Ejecutora.
Este apoyo incluye:

- Integración y comunicación de la agenda
- Convocatoria de los participantes
- Preparación de las presentaciones
- Logística para el lugar del evento, recesos, material informático y audio visual
- Integración y comunicación de un informe del evento

Productos esperados

- Informe del evento

5. Congreso de Cierre presentar los documentos finales del PNTE 2030 y Plan de Implementación 2018-2023.

El Congreso Intermedio es un evento de algunas horas en el cual se darán a conocer los documentos finales del PNTE2030 y plan de implementación 2018-2023. Es un evento de participación masiva (300 personas o más) para comunicar a los actores claves y a la sociedad los productos finales del proceso de consulta y formulación.

Objetivo

Comunicar a la sociedad en general los documentos finales del PNTE2030 y plan de implementación 2018-2023

Participantes

300 participantes mínimo. Alumnos - directores - docentes - actores del Sistema Educativo Nacional – Organizaciones de la Sociedad Civil - Sector privado - Actores políticos – sindicatos – Academia – Medios de comunicación y líderes de opinión – MEC e instituciones del Estado, Asociación de Cooperadora Escolar (ACE) – cooperantes internacionales y nacionales – Municipios.

Duración del evento

Evento con una duración de máximo 2 horas.

Organización del trabajo (propuesta de momentos claves para la conformación de la agenda)

- Registro de participantes
- Apertura del evento por parte de un representante del Comité Estratégico
- Presentación ejecutiva del PNTE 2030 y de su plan de implementación

Insumos de información

- Presentación ejecutiva

Personal clave

Coordinadores del evento. El apoyo logístico tendrá que estar a cargo de la Unidad Ejecutora. Este apoyo incluye:

- Integración y comunicación de la agenda
- Convocatoria de los participantes
- Preparación de la presentación
- Logística para el lugar del evento, recesos, material informático y audio visual
- Integración y comunicación de un informe del evento

Productos esperados

- Informe del evento

3.8. Cronograma de actividades

El cronograma se elaboró considerando las tres etapas del proceso: etapa preliminar, etapa de formulación y etapa de implementación. En anexo 5, se encuentra una propuesta de cronograma. Una vez que la nueva administración haya definido sus prioridades y como le gustaría llevar adelante este proceso, se tendrán que actualizar las actividades, el periodo indicativo para su cumplimiento, la entidad responsable y la fuente del recurso disponible, propuestos en esta tabla. Actualmente se tiene identificado y ejecutando un recurso para el proceso de diseño por lo que las actividades se finalizarán con el Congreso de Cierre. Con el propósito de visualizar el proceso completo, se incluyeron aquí etapas de la implementación también, considerando que se tendrán que identificar y movilizar los recursos para la realización de estas actividades.

3.9 Presupuesto, recursos y contribuciones para el diseño del PNTE 230

Los recursos del sector educativo vienen principalmente de fondos del gobierno central, recursos FEEI y transferencias del Fonacide a los gobiernos departamentales y municipales. Cabe mencionar que los recursos del FEEI son administrados por el gobierno central y representantes de la sociedad civil bajo la supervisión de un Consejo de Administración. Este consejo está constituido por cinco autoridades del sector público (Ministro de Educación y Ciencias, Ministro de la Secretaria Técnica de Planificación, Ministro de Hacienda, Ministro de Salud Pública y Bienestar Social y Ministro – Presidente del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías), así como, ocho representantes de la sociedad civil. Mientras que los fondos del Fonacide son administrados a nivel local por los gobiernos departamentales y municipales.

Actualmente, se cuenta con un recurso del FEEI para la etapa de diseño del PNTE 2030. Como se mencionó anteriormente, durante las etapas de diseño e implementación se requiere la gestión de procesos horizontales como la movilización de recursos. Actualmente, se cuenta con un recurso financiero del FEEI que cubre el desarrollo de insumos técnicos y la implementación de los mecanismos de participación descritos en la Figura 6. Este recurso financiero cubre también el desarrollo de la plataforma web de consulta ciudadana que asegurarán que el PNTE 2030 y su plan de implementación 2018-2023 se formule en base a una visión

compartida y con características regionales de todos los actores del SEN. El recurso para que se puedan realizar las acciones del Plan de Implementación 2018-2023, no se ha identificado todavía. En su papel de facilitador y como apoyo técnico, el Banco Mundial está preparando una nota técnica que identificará el gasto en educación en años pasados, las prioridades del gasto, así como proyecciones iniciales de gasto sobre priorizaciones existentes.

3.10 Monitoreo y evaluación (M&E)

Es fundamental documentar e implementar los mecanismos de M&E temprano en el proceso de diseño. Si bien las tareas de Monitoreo y Evaluación (M&E) se llevarán a cabo en periodos específicos del tiempo, estas producirán información esencial a lo largo de la gestión del proceso de diseño e implementación del PNTE 2030. El monitoreo generará informes y alertas que permitirán detectar los problemas y establecer los planes de mejora correspondientes. Se recomienda, identificar y documentar los mecanismos de M&E que se llevaran a cabo en la fase de diseño y en la fase de implementación (i.e. M&E del Plan de Implementación 2018-2023) desde la etapa de preparación (Etapa Preliminar – Preparando). Para cada uno de los programas puntuales que se derivarán del Plan de Implementación se tendrá que tener indicadores de monitoreo específicos, fuentes de información precisas y una agenda de evaluación de programas. Igualmente, se tendrá que considerar una lista de indicadores de desempeño relacionados con las actividades y productos deseados por parte del CEPNTE, la UE, el equipo técnico y los enlaces institucionales. Finalmente se sugiere que cada evento o mecanismo de participación sea evaluado por los participantes y se realicen autoevaluaciones por parte de los equipos de facilitación y coordinación.

El modelo de Presupuesto por Resultados (PpR) implementado en Paraguay permite la evaluación de desempeño de diversos programas. Desde el 2011, el MH ha puesto en marcha un programa de fortalecimiento del Presupuesto General de la Nación y la realización de evaluaciones de programas públicos en cuanto a diseño, gestión y eficiencia. La Dirección General de Presupuesto del MH, encargada de la evaluación (Ley Nº1535/99), selecciona los programas a evaluar según su prioridad para el gobierno, para la sociedad y su peso presupuestario[17]. La STP y MH se encargan del proceso de monitoreo y evaluación de la implementación del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, planes sectoriales y programas. La STP realiza un seguimiento de la ejecución del gasto por los Organismos y Entes del Estado (OEE) y elabora un informe anual sobre las gestiones realizadas y las acciones prioritarias.[18] Por otro lado, el MH realiza el informe anual sobre estados contables, los cuales son presentados al Congreso. Cabe mencionar que el Registro Único de Información Social (RUIS), sistema de sistematización de beneficiarios de programas sociales, comprende también los programas y beneficiarios del sector educativo por lo que representa también una herramienta de M&E del Plan de Implementación 2018-2023.

El tablero de control incluye la evaluación de desempeño de los planes y programas educativos. El sistema de monitoreo busca que las Matrices de Indicadores por Resultados de cada programa cuente con: i) los objetivos de resultados, ii) los indicadores previstos para cada nivel; iii) las fuentes de información con sus respectivos medios de verificación; iv) establecimiento de la línea de base del programa. Los informes de evaluación son socializados con los responsables y difundidos en internet, à través de la página web del MH[19]. Actualmente se pueden consultar los informes de evaluación de los siguientes programas:

[17] http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1442577529-DT_29_completo_2%2016092015.pdf

Institucionalización de la evaluación

[18] https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-de-planificacion-por-resultados-spr-del-paraguay

[19] http://www.hacienda.gov.py/ web-presupuesto/index.php?c=222

- Evaluación de diseño y gestión de la provisión de alimento escolar. MEC y Gobernaciones Departamentales.
- Educación Inicial y Escolar Básica. Ministerio de Educación y Cultura
- Educación Media. Ministerio de Educación y Cultura
- Subprograma de provisión de textos y materiales didácticos (2007-2010)

Las evaluaciones puntuales por parte de la sociedad civil son también insumos en el ciclo de las políticas públicas. Es importante identificar y documentar en las estrategias de participación los mecanismos que se desarrollarán en la etapa de evaluación de la política educativa. ¿Como participaran la sociedad civil y los ciudadanos? ¿Con qué nivel de participación? Por ejemplo, actualmente el ejercicio participativo de evaluación realizado por Juntos por la Educación Paraguay, "El Futuro con Educación, un llamado nacional a la acción", representa un insumo para el desarrollo de una estrategia de participación. El Observatorio Educativo Ciudadano (OEC), espacio digital e interactivo puesto en marcha por parte de Juntos por la Educación en colaboración con el MEC, debería apoyar el fortalecimiento de la participación de la sociedad en general en el seguimiento y evaluación de los planes y programas del sector. Por lo tanto, esta es otra instancia que tendrá que estar identificada en el modelo de M&E del PNTE 2030.

El fortalecimiento del sistema de estadísticas educativas es esencial para asegurar el seguimiento al Plan de Implementación 2018-2023. El estudio reciente sobre calidad del gasto preparado por el Banco Mundial hace referencia a algunas de las deficiencias en la elaboración de estadísticas educativas clave, en especial las atinentes a las tasas de matrícula que responden a los problemas de cobertura que hubo durante la implementación del último Censo Nacional de Población y Viviendas 2012.[20] Estas limitaciones dificultan mucho el proceso de evaluación de los progresos en el acceso a la educación, por ejemplo. Por lo tanto, se recomienda realizar un análisis de brechas y calidad de datos para todos los insumos clave que se necesitaran para la formulación de los indicadores prioritarios del sector educativos que permita fortalecer el Sistema de Gestión por Resultados de Paraguay con el cual se vaya a articular el Plan de Implementación 2018-2023.

[20] Bedoya, J., M. Yanez-Pagans y D. Zarza (2018). Estudio de la calidad del gasto público en Paraguay. Mimeo.

ANEXOS

Anexo 1. Funciones de las direcciones de la Unidad Ejecutora

- **Dirección Ejecutiva**
  - Servir de Enlace de UEP con el MH, corresponderá al Director de la DSIP
  - Supervisar la ejecución física y financiera del proyecto
  - Proponer directrices estratégicas para la ejecución del proyecto
  - Definir temas no resueltos en instancias inferiores
- **Coordinación General**
  - Articular con consejo público-privado
  - Tomar decisiones operativas
  - Liderar y coordinar al equipo de trabajo a cargo de la ejecución del PNTE
  - Ejecutar en tiempo y forma el plan de trabajo
  - Reportar avances y levantar alertas
  - Vincular al equipo ejecutor con el enlace institucional DSIP
  - Suscribir y aprobar todos los documentos administrativos y técnicos del proyecto en conjunto con el equipo técnico.
  - Velar por la obtención en tiempo y forma de los recursos financieros del proyecto.
- **Asesor Legal**
  - Asesorar los aspectos normativos y jurídicos requeridos en la UEP, velando por el cumplimiento de las normativas y reglamentación vigentes aplicables.
- **Asistente Administrativa**
  - Apoyar administrativamente a la Coordinación General
  - Coordinar y supervisar el desarrollo de las reuniones, eventos, Conferencias Regionales y el Congreso Nacional
- **Coordinación Administrativa y Logística**
  - Realizar todas las contrataciones necesarias
  - Diseñar el presupuesto y dar seguimiento a su ejecución
  - Servir de contraparte de los organismos internacionales en las áreas administrativas y logísticas
  - Supervisar las labores de logística
  - Definir y determinar los aspectos técnicos a ser implementados en los documentos concursales (insumos técnicos para los documentos de licitaciones) y en los contratos con los proveedores
  - Realizar el seguimiento en la ejecución de los objetivos establecidos en el proyecto
  - Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos
- **Coordinación Educativa**
  - Servir de contraparte para los representantes del Ministerio de Educación y Ciencias y los organismos internacionales en el ámbito educativo.
  - Articular con la Comunidad Educativa
  - Brindar seguimiento al Grupo Asesor
  - Definir y determinar los aspectos técnicos a ser implementados en los documentos concursales (insumos técnicos para los documentos de licitaciones) y en los contratos con los proveedores
  - Realizar el seguimiento en la ejecución de los objetivos establecidos en el proyecto
  - Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos
- **Coordinación Seguimiento y Monitoreo PNTE**
  - Coordinar a todos los actores involucrados en el diseño de la Hoja de Ruta y PNTE
  - Asegurar la calidad del componente metodológico de estos productos
  - Resguardar la participación ciudadana, en conjunto con la coordinación de comunicaciones y ciudadanía
  - Sistematizar los resultados de cada etapa
  - Servir de contraparte para los organismos internacionales en el ámbito de Hoja de Ruta

    - Definir y determinar los aspectos técnicos a ser implementados en los documentos concursales (insumos técnicos para los documentos de licitaciones) y en los contratos con los proveedores
    - Realizar el seguimiento en la ejecución de los objetivos establecidos en el proyecto
    - Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos
- **Coordinación Comunicaciones**
    - Co-diseñar la estrategia comunicacional con la agencia de comunicaciones externa
    - Supervisar el desarrollo y la ejecución de la plataforma digital
    - Involucrar a embajadores para el PNTE
    - Realizar la gestión de prensa relacionadas a las actividades del PNTE
    - Definir y determinar los aspectos técnicos a ser implementados en los documentos concursales (insumos técnicos para los documentos de licitaciones) y en los contratos con los proveedores
    - Realizar el seguimiento en la ejecución de los objetivos establecidos en el proyecto
    - Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos
- **Coordinación Comunidades**
    - Monitorear la correcta ejecución de la consulta digital
    - Mapear actores que deben participar del PNTE
    - Servir de contraparte de la STP para el trabajo con los Consejos Departamentales de Desarrollo y de los organismos internacionales para las Conferencias Regionales.
    - Velar por el involucramiento de la ciudadanía en cada etapa de desarrollo del PNTE
    - Llevar estadística de la respuesta de la ciudadanía con relación a la apropiación de la nueva propuesta
    - Definir y determinar los aspectos técnicos a ser implementados en los documentos concursales (insumos técnicos para los documentos de licitaciones) y en los contratos con los proveedores
    - Realizar el seguimiento en la ejecución de los objetivos establecidos en el proyecto
    - Supervisar y fiscalizar la ejecución de los contratos

Anexo 2. Panel de expertos/conversatorio

El Panel de Expertos/conversatorio es un evento de 2 días, dividido en módulos basados en los ejes temáticos que se definirán por parte del Comité Estratégico. Por ejemplo, si se definen 6 ejes temáticos, se abrirán 6 módulos. Cada módulo, contará con la presencia de 1 expertos nacional y 1 experto internacional que realizarán una ponencia. Cada ponente comenzará con una presentación individual de entre 10 y 15 minutos seguido por 30 minutos de diálogo entre los ponentes y los participantes. Los módulos se llevarán a cabo de manera simultánea y estarán focalizados a los miembros del Comité Estratégico y un grupo selecto de expertos del sector y técnicos del MEC. En el segundo día, los participantes forman grupos de trabajo basados en los módulos y discutirán sobre las prioridades que deberían guiar la conformación de las mesas de trabajo y prepararan una presentación que incluya conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados de las discusiones. Como seguimiento al foro, la Unidad Ejecutora, preparará una publicación de las aportaciones de los participantes y los resultados de las sesiones de trabajo. A lo largo del evento, se recomienda la realización de entrevistas a profundidad a los expertos invitados, para colectar puntos de vista y recomendaciones en su tema de trabajo y experiencia. Estas entrevistas pueden filmarse y difundirse a través de la plataforma de consulta y redes sociales.

Objetivo

Colectar información sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas a nivel nacional e internacional en la implementación de proyectos relacionados con los ejes temáticos prioritarios para el PNTE 2030 así como guiar la definición de las temáticas par la organización de las mesas de trabajo.

Participantes

1 experto nacional y 1 experto internacional por eje temático y actores claves del sistema educativo. Se recomienda una convocatoria de 30 personas.

Duración del evento

Se recomienda un evento de 2 días. Durante el primer día y la mañana del segundo día se realizan las exposiciones de los ponentes, por módulos. La tarde del segundo día se conforman mesas de discusiones por eje temático.

Organización del trabajo (propuesta de momentos claves para la conformación de la agenda)

Día 1

- Registro de participantes
- Apertura del evento por parte de un representante del Comité Estratégico (Autoridad del MEC)
- Paneles de discusión. Cada ponente comenzará con una presentación individual de entre 10 y 15 minutos seguido por 30 minutos de diálogo entre los ponentes y el público. Cada panel tendrá una duración máxima de una hora y media.
- Tiempo de receso para permitir interacciones entre los participantes
-

Día 2

- Paneles de discusión
- Tiempo de receso para permitir interacciones entre los participantes
- Mesas de discusión entre expertos y participantes al foro. Se recomienda una sesión de máximo dos horas y medio.
- Sesión de cierre del evento. Conclusiones del evento.

Insumos de información

- Presentación sobre el proceso global de formulación y consulta del PNTE 2030
- Presentación breve de indicadores de la situación actual en cada temática
- Presentaciones de los expertos en formato establecido por la Unidad Ejecutora

Personal clave

Moderadores. Se sugiere nombrar un moderador por módulo y que sea una persona, con conocimiento en la temática, de una de las instituciones de gobierno o del sector académico. Es preferible seleccionar a los moderadores antes del evento e informarlos sobre su rol en la organización del evento.

Facilitador. Es fundamental designar 1 facilitador nacional o internacional cuya función será moderar todas las actividades del evento y preparar un documento con un resumen de los principales acuerdos alcanzados durante el evento para que este sirva de insumo a la Unidad Ejecutora para preparar el documento final.

Entrevistadores. Se recomienda que el personal encargado de la comunicación (Unidad Ejecutora) organice una agenda de entrevistas a lo largo de los 2 días del evento. El formato y contenido de las entrevistas se puede trabajar en coordinación con el MEC.

Coordinadores del evento. El apoyo logístico tendrá que ser a cargo de la Unidad Ejecutora.
Este apoyo incluye:

- Integración y comunicación de la agenda
- Convocatoria de los participantes
- Invitación de los expertos
- Logística para el acompañamiento de los expertos
- Logística para el lugar del evento, recesos, material informático y audio visual

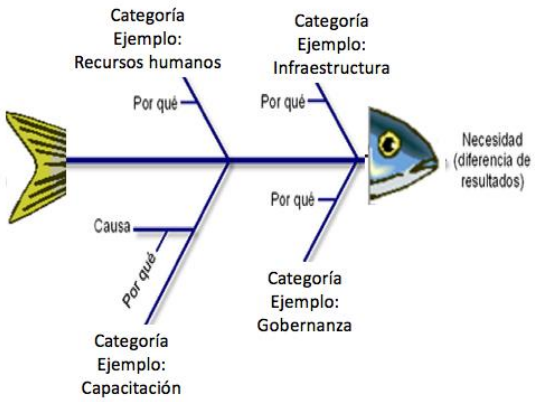
Productos esperados

- Resumen de los paneles de discusión
- Presentación de cada ponente
- Un documento organizado por módulo (eje temático) que incluya conclusiones y recomendaciones

Anexo 3. Espina de Pescado (Diagrama de Ishikawa)

Este método consiste en el desarrollo de un diagrama causa-efecto que a partir del análisis de problemas permite identificar las causas que contribuyen a una problemática, clasificarlas por categorías y dar la base para identificar posibles acciones. El pescado resulta ser la representación gráfica de múltiples relaciones de causa - efecto entre diversas variables (factores) que intervienen en un proceso. El problema o efecto del problema se escribe en la cabeza del pescado y las causas se enlistan en las espinas en una de las categorías (ver figura 1).

Figura 1. Espina de pescado (elaboración propia)



Etapas del trabajo:

1. Definir y redactar el problema lo más claro posible. Escribir el problema en la cabeza del pescado. El problema se puede redactar como oportunidad o se puede usar un formato de necesidad: “Necesitamos más escuelas de tiempo completo” para dar un ejemplo.

2. Acordar los factores que causan el problema respondiendo a la pregunta: ¿Cuáles factores intervienen en la problemática?). Por ejemplo: Infraestructura, capacitación docente, aspectos económicos de las familias, territorialidad…). Cada factor o categoría es una espina principal a partir de la espina dorsal.

3. Fomentando una lluvia de ideas, identificar todas las causas del problema respondiendo a la pregunta: ¿Por qué ocurre esto? El facilitador escribe las causas, como sub-espina, en la categoría correspondiendo. Una causa puede intervenir en varias categorías.

4. Para cada causa, preguntar de nuevo: ¿Por qué ocurre esto? Para identificar más causas. Hacer lo mismo varias veces para identificar la causa que está a la raíz del problema.

Anexo 4. MICMAC

MICMAC. (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Análisis Estructural (AE) para la priorización de objetivos estratégicos. La aplicación del MICMAC permite contestar la pregunta siguiente: ¿Cuáles son los objetivos o acciones que deben seleccionarse en el plan estratégico, por considerarse como las más determinantes para lograrlo? Este método se utiliza para realizar un análisis retrospectivo completo y para enriquecer el pensamiento prospectivo. El MICMAC es una herramienta diseñada para fomentar el pensamiento colectivo. La técnica permite describir un sistema (en este caso el sistema educativo en una de sus temáticas) usando una matriz que conecta todos sus elementos. Al centrarse en estos enlaces, el método destaca las variables que son esenciales a la evolución del sistema. El método estimula la reflexión dentro del grupo y es recomendado con grupos pequeños que conocen bien el tema de interés, y presentan pluralidad en sus planteamientos.

Los pasos principales para llevar a cabo el AE son:

1. Selección de ejes temáticos y elaboración de documentos temáticos basados en los diversos estudios e indicadores que existen sobre la misma. El eje temático se puede divide en subtemas.

2. Identificación de problemas e integración de un inventario de soluciones (acciones/objetivos estratégicos).
P.ej. El sistema bajo estudio es el Plan Nacional de Transformación Educativa que contiene 6 ejes estratégicos específicos y 44 objetivos específico.

4. Priorización de objetivos: La formulación inicial de objetivos es sometida a discusión entre varios actores y se priorizan de 2 a 3 objetivos por tema o subtemas.

5. Aplicación del Análisis Estructural, completando la matriz de motricidad y dependencia con los objetivos seleccionados. Por ejemplo, si se identificaron 6 subtemas y se identificaron 8 objetivos por subtema, la matriz resultante será de 6 por 8 es decir de 48 celdas. A través de la discusión entre participantes, se codifican las relaciones. 1) No existe relación de influencia, 2) relación de influencia baja, relación de influencia media, relación de influencia alta, 3) relación de influencia Potencial (se puede omitir para simplificar el análisis).

M: Motricidad: indica cuánto influye un objetivo estratégico en el resto de los objetivos del sistema.
D: Dependencia: indica cuánto influyen los objetivos específicos del sistema en una variable específica.
Cada objetivo específico tiene un grado específico de motricidad/ dependencia.
La matriz se completa renglón por renglón. Por ejemplo, para el objetivo específico número "i" (fila número "i"), deberá evaluarse sistemáticamente si actúa directamente sobre cada uno de los otros objetivos específicos.

P.ej. Cuanto influye el objetivo específico "Contenido Curricular" en los 43 restantes objetivos específicos.

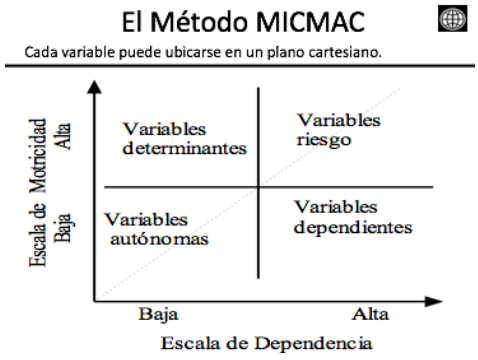
El Método MICMAC

Cada objetivo específico tiene un grado de motricidad y dependencia en el sistema.
P.ej. El Objetivo específico 1, registra un total de Motricidad 13 y Dependencia 5.
Variable 1 = (13,5)

	VARIABLE 1	VARIABLE 2	VARIABLE 3	VARIABLE 4	VARIABLE 5	VARIABLE 6	VARIABLE 7	VARIABLE 8	TOTAL MOTRICIDAD
VARIABLE 1		3	2	2	1	2	1	2	13
VARIABLE 2	0		1	1	0	0	0	0	2
VARIABLE 3	3	0		1	3	2	0	0	6
VARIABLE 4	3	0	1		2	2	3	3	11
VARIABLE 5	1	2	1	1		1	0	3	8
VARIABLE 6	0	1	2	0	0		0	2	5
VARIABLE 7	2	3	1	3	2	0		0	9
VARIABLE 8	0	1	3	2	1	3	0		10
TOTAL DEPENDENCIA	5	8	9	10	11	3	10	15	64

6. Los datos se ingresan en el software MICMAC. Existen 2 posibilidades de trabajo: 1) se discute en una mesa de trabajo y el facilitador (capacitado en el uso del software) entra los datos de manera simultánea (lo recomendado) o 2) se hace el análisis por parte de un grupo de expertos a quién se les entrega los productos de la mesa de trabajo. El software para el análisis estructural, denominado MICMAC, así como un breve manual para su utilización puede bajarse del siguiente vínculo:
http://en.laprospective.fr/methods-of-prospective/softwares/59-micmac.html

7. Desarrollo de la matriz de influencias indirectas: análisis de la ubicación de los objetivos en el plano cartesiano de acuerdo con los ejes estratégicos a los que pertenecen.



Se recomienda consultar las ligas siguientes:
https://alejandromedinag.files.wordpress.com/2017/01/documento-002-caso-1-ae_repc3bablica-dominicana2.pdf
http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/cvsp/politicaspublicas/godet_analisis_estructural.pdf

Anexo 5. Propuesta de cronograma

Etapas	Actividades	Periodo indicativo	Responsable	Recurso
Etapa Preliminar				
Reconociendo y comprendiendo. Asegurar que el gobierno y las más altas autoridades del Sistema de Educación Nacional se apropien del proceso.	Confirmación del apoyo gubernamental. Presentación a los tomadores de decisiones del proyecto "Diseño de la Estrategia de Transformación Educativa del Paraguay 2030" y del mecanismo de financiamiento.	Agosto 2018	UE/CEPNTE	FEEI
	Reuniones de las administraciones entrantes con socios técnicos para la validación de: • La Hoja de Ruta -Nota metodológica para el diseño del PNTE 2030 y plan de implementación 2018-2023 • Modelo de gobernanza y análisis de los involucrados	Agosto 2018	UE	FEEI
	Documentación y validación de la estrategia de participación ciudadana	Agosto 2018	UE	FEEI
	Documentación y validación de la estrategia de comunicación y su plan de implementación	Agosto 2018	UE	FEEI
Preparando. Contar con un compromiso oficial, una base de adeptos y apoyo, el equipo de diseño confirmado, una hoja de ruta validada y difundida.	Diseño de los equipos técnicos nacionales e internacionales	Agosto 2018	UE	FEEI
	Desarrollo del Marco de gasto a mediano plazo	Septiembre 2018	UE	FEEI
	Anuncio de Lanzamiento Oficial. Instalación del Comité Estratégico (CEPNTE) y confirmación de la Unidad Ejecutora (UE)	Septiembre 2018	UE	FEEI
	Implementación del plan de comunicación	Septiembre 2018	UE Coordinación Comunicación	FEEI
	Diseño y desarrollo del sistema de monitoreo y seguimiento del PNTE 2030 y Plan de implementación 2030	Septiembre 2018	UE Coordinación Seguimiento y	FEEI

Etapas	Actividades	Periodo indicativo	Responsable	Recurso
			Monitoreo del PNTE	
	Taller de sensibilización y formación para los coordinadores de mesas de trabajo (Proceso general, herramientas a utilizar, plataforma digital)	Septiembre 2018	UE Coordinación administrativa y logística	FEEI
Etapa de Formulación				
Diagnosticando Contar con los insumos necesarios para la formulación de la Visión, misión y plan de acción	Compilación de insumos técnicos e investigaciones educativas existentes para asegurar un dialogo informado.	Septiembre 2018	UE Coordinación administrativa y logística	FEEI
	Panel de expertos/conversatorio (Propuesta)	Septiembre 2018	UE Coordinación educativa / Coordinación administrativa y logística	
	Congreso Nacional de Lanzamiento/presentación de mesas de trabajo	Septiembre 2018	UE Coordinación educativa / Coordinación administrativa y logística	FEEI
	Validación de las temáticas prioritarias para el dialogo	Septiembre 2018	UE /Coordinación educativa	FEEI
	Difusión del Informe del Congreso Nacional de Lanzamiento	Octubre 2018	UE Coordinación Comunicación	FEEI
	Difusión de los informes de los foros regionales	Noviembre 2018	UE/Coordinación Comunicación	FEEI

Etapas	Actividades	Periodo indicativo	Responsable	Recurso
	Instalación y trabajo de las Mesas de trabajo	Septiembre 2018-Diciembre 2018	UE Coordinación educativa / Coordinación administrativa y logística	FEEI
Visualizando y Desarrollando las metas estratégicas Llegar a un acuerdo sobre la Misión y la Visión ¿Dónde queremos ir? ¿Por qué? ¿Qué podemos hacer? ¿Cómo? Acordar las estrategias.	Difusión de los Informes por mesas temáticas	Diciembre 2018	UE Coordinación de Comunicación	FEEI
	Informe de resultados de la consulta digital ciudadana	Diciembre 2018	UE Coordinación Comunicación	FEEI
	Mesas de trabajo temáticas	Septiembre a enero 2018		
	Foros regionales	Octubre 2018	UE /Coordinación comunidad/ Coordinación educativa / Coordinación administrativa y logística	FEEI
	Formulación de la Visión, Misión y Estrategias del PNTE 2030 a partir de insumos técnicos, informes del Congreso Nacional, foros regionales, consulta ciudadana y mesas de trabajo	Enero 2019-Marzo 2019	UE /Coordinación educativa	FEEI
	Validación de la Visión Estratégica del PNTE 2030	Marzo 2019	CEPNTE	FEEI
	Comunicación de la Visión Estratégica del PNTE 2030	Marzo 2019	UE / Coordinación Comunicación	FEEI

Etapas	Actividades	Periodo indicativo	Responsable	Recurso
	Congreso Intermedio	Marzo 2019	UE/ Coordinación educativa / Coordinación administrativa y logística/Coordinación de Comunicación	FEEI
Desarrollando las líneas de acción (plan de implementación 2018-2023) traducir las estrategias en plan de acción, elaborar plan de financiamiento, e implementar proceso M&E.	Desarrollo del Plan de implementación 2018-2023	Marzo 2019- Junio 2019	UE /Coordinación educativa	FEEI
	Desarrollo del presupuesto del Plan de Implementación 2018-2023	Marzo 2019- Junio 2019	UE/ Coordinación administrativa y logística	FEEI
	Validación del Plan de Implementación 2018-2023	Marzo 2019- Junio 2019	CEPNTE	FEEI
	Congreso de Cierre comunicación del PNTE 2030 y Plan de Implementación 2018-2023	Julio 2019	UE/ Coordinación educativa / Coordinación administrativa y logística/Coordinación de Comunicación	Fin asesoría técnica (RAS)
Etapa de Implementación				
Preparando Asegurar la sustentabilidad de los planes de acción	Difusión del documento	Julio 2019 - Noviembre 2019	UE / Coordinación Comunicación	Por definir
	Movilización de recursos para la implementación	Julio 2019 - Noviembre 2019	UE/ Coordinación administrativa y logística	Por definir
	Designación/reconocimiento de la instancia quien va a monitorear el progreso	Julio 2019 - Noviembre 2019	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir

Etapas	Actividades	Periodo indicativo	Responsable	Recurso
	Implementación de la evaluación	Julio 2019 - Noviembre 2019	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
	Evaluación de riesgos y preparación de estrategia de mitigación	Julio 2019 - Noviembre 2019	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
Ejecutando Llevar a cabo los proyectos	Monitoreo y reportar el progreso anualmente	2019-2023	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
	Comunicación del reporte de progreso (informe anual - agenda de gobierno)	2019-2023	CEPNTE	Por definir
	Evaluación de medio término y difundirla	2019-2023	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
	Ajuste de objetivos y planes de acción en función de la evaluación	2019-2023	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
Evaluando Contar con una evaluación y autoevaluación. Preparación de insumos para la actualización del PNTE	Solicitar una evaluación final (externa)	2023	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
	Revisión de los productos/reportes del Sistema de M&E	2023	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
	Entrevistas de los evaluadores con actores claves	2023	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
	Desarrollo de reporte de evaluación final	2023	UE/ Coordinación Seguimiento y Monitoreo	Por definir
	Comunicación del Reporte de evaluación final	2023	CEPNTE	Por definir