



MISIÓN ALIANZA NORUEGA EN BOLIVIA
MANB

EVALUACION FINAL "CONTRATO ALTO NORTE"
(1991 – 2006)
Informe Final



Myrna Moncada F., Coordinación
 Oystein Lund Johannessen
 Julio Córdova

Managua, Junio 2007



Índice

Páginas	
INTRODUCCIÓN	<i>i-ii</i>
I. ANTECEDENTES	1
1.1 La Misión Alianza Noruega en Bolivia	1
1.2 El Contrato Alto Norte	2
1.2.1 Contexto del Alto Norte	2
1.2.2 Objetivos y Componentes de las tres fases del Contrato:	5
Proyecto Piloto	6
PAN	6
PDLAN	7
II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	8
2.1 Objetivos	8
2.2 Breve descripción del proceso metodológico	10
III. HALLAZGOS GENERALES	12
3.1 Las primeras fases del Contrato Alto Norte	12
3.2 El PDLAN	13
3.2.1 Pertinencia y Relevancia del PDLAN	15
3.2.2 Eficacia: Logros, debilidades y factores asociados	17
3.2.3 Eficiencia	20
3.2.4 Impactos y Sostenibilidad	24
IV. HALLAZGOS PROGRAMÁTICOS	26
4.1 Programa de Desarrollo Humano	26
4.1.1 Logros y debilidades	27

4.1.2 Impactos previstos y no previstos	32
4.1.3 Sostenibilidad	34
4.2 Programa de Desarrollo Económico, Organizacional y Medioambiente	35
4.2.1 Logros y debilidades	35
4.2.2 Impactos del Programa	44
4.2.3 Sostenibilidad	45
4.3 Programa de Desarrollo Diaconal	47
4.3.1 Logros y debilidades	48
4.3.2 Impactos previstos y no previstos	51
4.3.3 Sostenibilidad	53
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1 Del Contrato “Alto Norte”	53
5.1.1 Estrategias y Técnicas	
54	
5.1.2 Sobre la eficacia	55
5.1.3 Sobre la eficiencia	57
5.1.4 Sobre los Impactos y la Sostenibilidad	58
5.2 De carácter programático	59
5.2.1 Programa de Desarrollo Humano	
59	
5.2.2 Programa de Desarrollo Económico, Organizacional y Medio Ambiente	62
5.2.3 Programa Diaconal	66
VI. ANEXOS:	
1. TDR	
2. Propuesta Técnica de la Evaluación	
3. 3 A Lista de participantes	
3 B Calendario de campo	
4. Instrumentos de campo (Guías y Encuestas)	
4.1 Guía Institucional Myrna	
4.2 Guía G. Focales Myrna	

- 4.3 Guía Grupos Focales MANB
- 4.4 Encuesta MANB MEF
- 4.5 Encuesta MANB Docentes
- 4.6 Encuesta MANB Estudiantes
5. Perfil Profesional y Funcional del Equipo Técnico
6. Resumen Ejecutivo. Evaluación de la Gestión Administrativa del PDLAN
7. Resultados de Encuestas
8. Conclusiones Grupos Focales
9. Evaluación Técnica de Infraestructura
10. Estudio de caso en 3 Unidades Educativas

GLOSARIO

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo
COR	Central Obrera Regional
CAI	Comité de Análisis e Investigación de la Red
CIDEM	Centro de Información y Desarrollo de la Mujer
CIEC	Centro Interdisciplinario de Estudios Comunitarios
CODE	Comité de Obra Evangélica
DECOAM	Programa de Desarrollo Económico, Organizacional y Medio Ambiente
EDA	Enfermedades Diarreicas Agudas
FEJUVE	Federación de Juntas Vecinales
FEDEPAF	Federación de Padres de Familia
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IRA	Infecciones Respiratorias Agudas
J E	Juntas Escolares
JV	Juntas Vecinales
LIDEMA	Liga de Defensa del Medioambiente
MAN-B	Misión Alianza Noruega en Bolivia
MEF	Mujeres en Edad Fértil
NORAD	Agencia Noruega de Desarrollo
ONG	Organismo No Gubernamental
ODM	Objetivos del Milenio
PDLAN	Plan de Desarrollo Local Alto Norte
PDM	Plan Desarrollo Municipal
POA	Plan Operativo Anual
PAN	Plan Alto Norte

PDDR II	Plan Diaconal de Desarrollo Regional II
PCCS	Red Nacional de Participación Ciudadana y Control Social
PRODEPE	Programa de Desarrollo Empresarial para Empresas
PROMUVIF Intrafamiliar	Programa Municipal de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar
SESO	Seguro Escolar Social Obligatorio
SIMECAL El Alto	Evaluación de la Calidad Académica de Unidades Educativas de El Alto
SUMI	Seguro Universal Materno Infantil
UE	Unidades Educativas
UTB	Universidad Técnica Boliviana

INTRODUCCION

El propósito de la Misión Alianza de Noruega en Bolivia (MANB) es la promoción del desarrollo integral de grupos sociales postergados y excluidos desde el trabajo de Diaconía. La estrategia de intervención se basa en el trabajo con la comunidad, que fomenta el protagonismo y el empoderamiento de la comunidad y de sus miembros. En línea con su misión, propósitos y estrategias la institución y las comunidades involucradas ejecutaron el “Contrato Alto Norte”, en cuatro distritos de la ciudad de El Alto.

El mencionado Contrato se desarrolló en tres fases: Proyecto Piloto (1991-1993); Plan Alto Norte que abarcó dos fases (1994-1996 y 1997-2001) y el Plan de Desarrollo Local Alto Norte (2002-2007). Esta última etapa representa el cierre de un ciclo iniciado hace dieciséis años, habiendo llegado el momento de hacer una alto en el camino y evaluar los resultados de la experiencia. Con este propósito la institución contrató la realización de la presente Evaluación Externa, que permitió analizar desde diferentes ángulos el desempeño del Contrato sus programas y proyectos. Las lecciones que la experiencia dejó serán insumos básicos para la formulación de las próximas intervenciones de la institución.

En este documento se recogen los resultados de la Evaluación Final del Contrato Alto Norte, que fue realizada por un equipo interdisciplinario compuesto por tres consultores/as internacionales y nacionales, que desarrollaron su trabajo de acuerdo a los objetivos y metodología contenidos en los términos de referencia de la evaluación. El trabajo de campo y buró, se desarrolló entre los meses de marzo y abril del 2007 e involucró el abordaje de más mil personas a través de encuestas, grupos focales, entrevistas y observaciones *in situ* de diferentes actividades de los grupos meta. La multiplicidad de actividades y actores involucrados en el trabajo de campo y lo multitudinario de las diferentes reuniones significó un enorme esfuerzo del equipo evaluador, pero permitió validar ampliamente la información documental y sobre todo ampliar las perspectivas del análisis valorativo.

Desde esta perspectiva la información presentada, se basa en un exhaustivo trabajo de procesamiento y análisis documental, complementado y enriquecido con los aportes brindados por los/as representantes de todos los sectores participantes en la ejecución del Contrato. Por la envergadura del período evaluado, el trabajo se complementó con una investigación de campo (encuestas y grupos focales) realizada por el equipo MANB y tres estudios temáticos, realizados por consultores especializados.

La información sustantiva de la evaluación se presenta en este documento organizada en cinco capítulos y diez anexos. En el primer capítulo se presenta una breve reseña de los antecedentes institucionales, así como una somera descripción del contexto de la ciudad de El Alto y de El Alto Norte en particular. Se incluye también una sección

descriptiva y analítica de la evolución y fases del Contrato Alto Norte. En el segundo capítulo se presenta una descripción resumida de los objetivos y de la metodología de la evaluación. El capítulo tres contiene los hallazgos generales relativos al Contrato en sus diferentes etapas, enfatizando en la última (el PDLAN), ordenados de acuerdo a los parámetros de la evaluación.

Bajo este mismo esquema, en la sección siguiente se describen los hallazgos programáticos, seguidos del capítulo de conclusiones y recomendaciones, que comprende una sección general y tres correspondientes a los diferentes programas ejecutados. La sección de anexos contiene información complementaria relativa a: los TDR, la metodología, los/as participantes, el equipo ejecutor, el trabajo de campo y los estudios complementarios sobre la infraestructura, la eficiencia administrativa y la sostenibilidad de los procesos en escuelas en diferentes etapas de la implementación. Por razones de manejo de la información sustantiva, los resultados de los tres estudios temáticos se presentan en volúmenes separados aunque los mismos son parte integral de este estudio.

El equipo evaluador y en particular la Coordinadora General de la evaluación, agradece las valiosas contribuciones y apoyos brindados por: el equipo técnico de MANB en La Paz; el equipo técnico y administrativo de MAN en El Alto; las autoridades municipales y del gobierno central; la Prefectura Departamental y los centenares de hombres y mujeres involucrados en el Contrato Alto Norte, cuyo tiempo y aportes grupales y personales, para la realización de este trabajo, fueron esenciales. La coordinadora hace también patente su agradecimiento al equipo de apoyo de El Alto y su admiración a las mujeres líderes, empresarias, madres, pastoras y voluntarias sociales, cuyo entusiasmo y trabajo fueron decisivos para la ejecución del Contrato Alto Norte.

I. ANTECEDENTES

1.1 La Misión Alianza Noruega en Bolivia

MAN-B es una organización no gubernamental cristiana evangélica, sin fines de lucro que promueve el desarrollo integral de los grupos sociales empobrecidos con proyectos de servicios, producción y fortalecimiento organizacional, a través del trabajo diaconal y de la ejecución de programas y proyectos realizados con la participación directa de las organizaciones locales.

La Misión financia sus actividades con fondos provenientes de: patrocinadores y donantes de su organización homóloga en Noruega (Misión Alianza de Noruega –MAN-); la Agencia Noruega de Desarrollo (NORAD); los gobiernos municipales y las comunidades. El esquema de financiamiento tiene un patrón peculiar que implica una inversión sustantiva de fondos nacionales equivalentes al 42% del total (24% provenientes de los gobiernos municipales y 18% de las comunidades), de manera que el aporte noruego es de 58%¹. Esta modalidad permite entre otros apalancar los recursos nacionales y ampliar el alcance de las intervenciones.

A partir de 1997 MAN-B devino en organización autónoma en materia administrativa y organizativa con su propio concepto y estrategias de desarrollo, pero guiada por los mismos los principios y valores de la organización fundadora, con la cual mantiene además una estrecha colaboración estratégica y financiera. Su Misión es: “Promover el desarrollo integral en comunidades empobrecidas, fundamentado en la diaconía” y su Visión apunta a lograr: “Personas y familias en mejores condiciones de vida, trabajando por el desarrollo integral de sus comunidades”. En este marco, el objetivo de desarrollo institucional es: “Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones pobres”.

Entre las estrategias centrales para alcanzar lo anterior se incluyen: la planificación participativa; la articulación de los programas y proyectos con los planes de desarrollo municipal; la promoción de la participación y responsabilidad de la comunidad en todos los procesos y la promoción del empoderamiento de la comunidad en los procesos del desarrollo local (*1 op cit*).

Dichas estrategias implican la valorización y optimización del recurso humano local, para lo cual se promueve fuertemente: el manejo y control comunitario de los fondos, la creación de capacidades, la promoción de los derechos y responsabilidades ciudadanas, el fortalecimiento de las organizaciones e instituciones locales, y el fomento de valores cristianos como eje vinculante de las actividades y programas. De acuerdo a la experiencia de MAN-B, esto ha permitido que la comunidad encare con mayor compromiso, la búsqueda de alternativas de desarrollo y la generación de propuestas para alcanzar mejores condiciones de vida.

¹ Plegable MAN-B. Confianza en la Comunidad. Oficinas MAN-B La Paz 2006

En la actualidad la Misión trabaja en diferentes áreas geográficas y temáticas en el Departamento de La Paz, tanto en zonas urbanas como rurales: Plan de Desarrollo Local Alto Norte (PDLAN), en la ciudad de El Alto; Plan de Desarrollo Combaya/ Sorata, en los Valles interandinos; Programa VIH/SIDA en El Alto; Proyecto Fútbol Cruza Fronteras, también en El Alto; Educación alternativa - Instituto de Desarrollo, en La Paz y Plan Diaconal de Desarrollo Regional II (PDDR II), que se ejecuta en la Amazonía de Los Yungas. El PDLAN y las intervenciones precedentes ejecutadas en El Alto Norte llamadas en su conjunto “Contrato Alto Norte, constituyen el sujeto de la presente evaluación.

Dicho Contrato está en su fase conclusiva y se ha ejecutado en tres fases sucesivas a partir de 1991 en los distritos IV, V y VI de la ciudad de El Alto que se caracterizan por ser los de mayor marginalidad, menores ingresos, mayores tasas de desempleo, elevadas tasas de mortalidad infantil, deserción escolar, trabajo infantil e inseguridad ciudadana.

1.2 El Contrato Alto Norte

A continuación se presentan algunos aspectos importantes del contexto físico, político y social del área en donde se desarrolló el Contrato Alto Norte.

1.2.1 Contexto del Alto Norte

Geográficamente la ciudad del Alto está ubicada al noreste de Bolivia, en la meseta del altiplano norte a una altura de 4,100 msnm, con una topografía impresionante por la inmensidad del paisaje dominado por las alturas y los nevados de las cordilleras oriental y occidental. El clima está determinado por su latitud y altura, con baja densidad atmosférica, alta irradiación ultravioleta, precipitaciones promedio de 439 mm/año y temperatura promedio de 10° C, con elevadas variaciones térmicas diarias². Los recursos naturales son los típicos del altiplano andino, caracterizado por pasturas y matorrales, con poca o ninguna vegetación arbustiva o arbórea, que determinan un bajo potencial productivo, una alta fragilidad ecológica y riesgos ambientales importantes.

La extensión territorial de la ciudad de El Alto, elevada a tal categoría en 1988 por la Ley No. 1046, es de 8,215 Has y limita al norte con el Cantón Zongo, al sur con el Cantón Viacha, al este con la ciudad La Paz y al oeste con el Cantón Laja. De acuerdo a la división político-administrativa del país, la ciudad pertenece a la provincia de Murillo del departamento de La Paz y de acuerdo a la Ley de Participación Popular, está conformada por seis distritos urbanos y uno rural. El Alto Norte que constituye el área de intervención del Contrato Alto Norte, abarca los distritos IV, V, VI y parte del VII, y sus principales barrios son: Alto Lima, 16 de julio, Villa Esperanza, Germán Busch, Huayna Potosí, Río Seco, Villa Tunari, Brasil, Plan 199, Puerto Mejillones, Ballivián, Huayna Potosí y Tupac Katari³.

² Plan de Desarrollo Local Alto Norte (PDLAN) 2002-2006. Documento de Proyecto. MANB El Alto 2001.

³ Evaluación intermedia del PDLAN. Rivera A, Johannessen O y Saravia F, MANB Nov. 2000

En grandes líneas, El Alto es un centro urbano muy peculiar, con rasgos marcados de horizontalidad no solo topográfica si no que étnica, social y económica, cuyo crecimiento se exacerbó con las migraciones masivas de campesinos aymaras del altiplano que se produjeron a raíz de la revolución nacionalista de 1952. La nacionalización de las minas, la reforma agraria, la reforma urbana, los bajos niveles de productividad en el sector rural y el desempleo derivado de la recesión económica fueron y siguen siendo factores de expulsión poblacional de los departamentos más pobres hacia los centros urbanos del país, que presentan mayor prosperidad relativa.

Por su desarrollo socioeconómico y político La Paz fue uno de los centros de mayor atracción de los grupos migrantes, pero las limitaciones topográficas de la “hoyada”, determinaron la concentración de pobladores en El Alto, en donde el espacio disponible a pesar de las condiciones climáticas adversas, es de grandes proporciones. En la actualidad aunque el ritmo de inmigración ha disminuido, la ciudad continúa confrontada a un crecimiento permanente, que supera ampliamente el ritmo de crecimiento de los servicios municipales básicos.

En esta línea se calcula que en los últimos 50 años la población de El Alto se ha multiplicado 80 veces, de manera que para el año 2000 la proyección poblacional era de 820,225 habitantes, presentando una tasa de crecimiento anual de 9.23%⁴, pero con tendencia a disminuir y ubicarse cerca del 4%. Según el diagnóstico del PDLAN, la población total del área de intervención es de 90,616 habitantes pero con tendencia a aumentar ya que dos de los distritos del área de intervención (IV y V), mostraron porcentajes de crecimiento superiores al 100% durante el período 1998-2000.

El mercado de trabajo se caracteriza por la predominancia del sector informal, la microempresa familiar de subsistencia (con baja tecnificación y poca productividad) y el autoempleo que ensanchan la actividad comercial y la oferta de servicios, lo que ha provocado una rápida tercerización de la economía. Se calcula que la microempresa familiar y el autoempleo doméstico concentran al 60% del total de la población ocupada y al 71% de la población femenina ocupada.

En este contexto, la pobreza afecta a la mayoría de sus habitantes (73%), impactando con mayor fuerza a las mujeres, quienes están sometidas además, a condiciones de dominación y subordinación cultural y familiar. El Índice de Desarrollo Humano de la ciudad (IDH) es de 0.524, ubicándose por debajo de La Paz, Santa Cruz y Beni, pero más arriba que Potosí, Cochabamba o Tarija. Un agravante de esta situación es que a pesar de que las transferencias del tesoro se han incrementado en más del 50% entre 1996 y 1999, el presupuesto municipal sigue siendo exiguo, si se lo compara con el de ciudades equivalentes en población, como Cochabamba que tiene un presupuesto cuatro veces mayor. En buena medida esto se debe a que el mecanismo de distribución de las

⁴ En 1950 tenía una población de 11.000 habitantes, en 1976 eran 65.400, según el Censo de 1992 la población era de 405.492 y estimaciones para el 2000 señalan que 800.000 habitantes residen sobre 8.000 hectáreas (Marquez 1993:1).

transferencias fiscales es inadecuado y porque la capacidad de generación y captación de recursos municipales propios es muy baja, a lo que se suma la presión permanentemente del crecimiento poblacional.

De acuerdo a datos oficiales el 97 % de la población habla castellano, el 2.9 % se expresa en aymará y el 65% es bilingüe, sin embargo hay una tendencia a hablar solo el castellano, sobre todo entre las nuevas generaciones.

En materia educativa, las cifras indican que en los tres distritos de intervención hay 116 unidades educativas fiscales (UE) con una población de 82,168 alumnos entre 5 y 18 años, de los cuales el 49% son mujeres. De este conjunto el Contrato Alto Norte abarcó un universo de 14 escuelas, con una población aproximada de 20,842 estudiantes, involucrando al 12.8% de las escuelas y al 25.36 % del alumnado. La deserción promedio en dichos distritos es de 10%, mientras que la repitencia es de 8%. Ambas situaciones se asocian a la migración económica de las familias, a la poca atención que reciben los estudiantes con problemas de aprendizaje, a la baja calidad de la educación y a factores socioeconómicos desfavorables en las familias, que inducen a la desescolarización por la incorporación temprana de los/a niños y jóvenes al mercado laboral.

Otros problemas del sector se asocian a la mala calidad de la infraestructura (45% de las UE); a deficiencias de material didáctico y mobiliario; y a la sobrecarga de alumnos en las aulas, de manera que los profesores/as atienden un promedio de 50-60 alumnos por grado.

En el campo de la salud, los indicadores básicos siguen siendo deficitarios, a pesar de numerosas acciones emprendidas por el gobierno e instituciones no gubernamentales, como campañas de salud preventiva, seguro básico para madres y niños, y la ampliación de los servicios por parte de los médicos de barrio y las manzanas. Esto se debe a que la población crece a mayor ritmo que las inversiones en el sector. Los indicadores básicos muestran que la tasa de mortalidad infantil es de 66/1,000 NV; la tasa de morbilidad es de 22.7 y la desnutrición crónica afecta al 21.6% de los menores de 5 años.

El perfil epidemiológico es el característico de las áreas con niveles altos de pobreza y pobres condiciones de higiene ambiental, de manera que las enfermedades más comunes en orden de prevalencia son: las infecciones respiratorias agudas (IRA); las enfermedades diarreicas agudas (EDA), las enfermedades de la piel (principalmente sarna) y la tuberculosis. No se encontraron datos sobre lesiones en piel por quemaduras solares y exposición térmica, pero el trabajo de campo de esta evaluación mostró que la mayoría de la gente entrevistada y observada, sobre todo los niños y jóvenes, muestran signos que podrían representar un problema de salud insuficientemente abordado.

Según el diagnóstico de MANB del 2001, en los distritos de intervención hay 12 centros de salud, sin embargo un estudio de la Red Hábitat citado en el mismo diagnóstico, registró que solo un 12% de la población hace uso de los mismos, mientras que un 31% recurre a servicios prestados por ONG, seguro social, farmacias y curanderos. El restante 57% no accede a servicios de salud, por diferentes razones, entre estas: baja capacidad económica, cultura, educación e insuficiente promoción de los servicios existentes.

Con respecto a los servicios básicos de agua y saneamiento, un 66% tiene acceso a agua potable, no obstante en la mayoría de hogares la conexión llega hasta el patio limitando grandemente el uso adecuado y suficiente de la misma. Solo un 15% de las viviendas tiene conexión interna posibilitando el uso de inodoros o instalaciones sanitarias similares. La insuficiencia del alcantarillado sanitario y de los sistemas de disposición y procesamiento de desechos sólidos y otros residuos domésticos e industriales han provocado la acumulación de grandes cantidades de basura en la ciudad, y la degradación de las fuentes de agua y del medio ambiente físico en general.

La contaminación por lixiviados y malos olores que genera el basurero local ubicado a escasos metros del principal río de la ciudad, así como del cementerio y de algunos asentamientos humanos, es una muestra fehaciente de las precarias condiciones de la higiene ambiental de El Alto y de los riesgos sanitarios y ambientales a que su población está sometida, tanto por factores naturales como por la inadecuada acción humana.

En cuanto a organización y participación ciudadana, la sociedad de El Alto se caracteriza por su alto nivel de participación sociopolítica y movilización social, de manera que en 1999 las organizaciones vecinales conformaron la “Asamblea de la Alteñidad” como un instrumento de canalización de las reivindicaciones populares organizadas. Las organizaciones matrices de esta asamblea son: la Federación de Juntas Vecinales (FEJUVE), la Central Obrera Regional (COR), la Federación de Gremiales y el Comité de Vigilancia. Este último establecido por la Ley de Participación Popular, con funciones de control social del gobierno municipal.

Otras organizaciones importantes que además han sido relevantes para la intervención del MANB en los distritos de acción, son las organizaciones del sector de la educación, encabezadas por la Federación de Padres de Familia (FEDEPAF) y sus expresiones en las UE: las Juntas Escolares y la Asamblea General de Padres de Familia. Destacan también las organizaciones de mujeres, que aunque no son reconocidas por la Ley 1551, tienen un rol fundamental en la solución de problemas familiares y comunales, al tiempo que canalizan las reivindicaciones propias de las mujeres, en un contexto social y cultural desfavorable para ellas.

Adicionalmente en los tres distritos de intervención se registra la presencia de unas doce instituciones no gubernamentales que desarrollan diferentes acciones de desarrollo, con las cuales el MAMB ha establecido articulaciones que han propiciado la ejecución de muchas de las actividades del Contrato Alto Norte. La Iglesia Evangélica ha sido también otro actor clave para la ejecución del Contrato en su conjunto.

1.2.2 El Contrato Alto Norte: Objetivos y Componentes de las Tres Fases

El plan desarrollado por el MANB en el Alto Norte, tiene una larga historia que se inició en la década de los ochenta, a través de patrocinios noruegos a niños y niñas de escuelas fiscales en La Paz y El Alto Norte, en su carácter individual.

No obstante a comienzos de los noventa, el proyecto dio un salto cualitativo que permitió canalizar el apoyo financiero hacia el sector educativo trascendiendo el carácter individual inicial, para beneficiar a un universo mayor de la comunidad educativa.

Bajo esta nueva modalidad el Plan se ejecutó a lo largo de dieciséis años en tres grandes fases sucesivas que han implicado modificaciones importantes en cuanto a territorios y ampliación temática, sin perder su esencia humanista y diaconal. A continuación se presenta un resumen de las mismas basado en las metas y componentes de cada etapa.

Proyecto Piloto 1991-1993

Como se estableció arriba el giro principal de esta etapa fue pasar del patrocinio individual a una intervención con connotación de desarrollo y mayores alcances, que beneficiaría no solo a la niñez patrocinada sino que a la escuela misma y a la comunidad circundante.

Las metas y componentes en este período se centraron en las siguientes áreas:

- Mejoramiento de la infraestructura, mobiliario y equipamiento escolar, incluyendo el establecimiento de una biblioteca en cada unidad intervenida.
- Mejoramiento del nivel pedagógico de los maestros/as, a través de eventos de capacitación, coordinados con las autoridades educativas.
- Atención y educación en salud preventiva, en las UE escolares seleccionadas
- Orientación cristiana a estudiantes a través de diferentes actividades extracurriculares practicadas dentro y fuera de la escuela.

En esta fase se esbozaron algunas de las estrategias más connotadas del Contrato como son: El establecimiento de aportes/cuotas por parte de las familias de las UE beneficiadas; la organización y participación de los padres de familia en la construcción y mantenimiento de las escuelas y en otras labores comunitarias, y el trabajo coordinado con las autoridades locales.

El proyecto piloto se desarrolló en cinco UE de los distritos IV y V: Tupac Katari, Huayna Potosí, Ingavi, Tunari e Illimani y el presupuesto total, incluyendo el aporte local fue de US \$48,000.00 por año.

Plan Alto Norte (PAN): Fases 1994-1997 y 1997-2001

Fase 1994-1997

Evaluación Final del “Contrato Alto Norte”

Con el fin de adecuar el plan a la realidad objetiva de la población beneficiaria, se realizó un diagnóstico participativo con las organizaciones del Alto Norte, que incluyó un ejercicio de priorización de las necesidades y potencialidades de la zona. Con esta base y la participación de las Juntas Vecinales se definieron los programas de esta fase:

- Programa de Desarrollo Comunitario
- Programa Educativo
- Programa Obra Evangélica

Los cambios más importantes fueron: La estructuración programática de los componentes anteriores; la ejecución de los mismos a través de 9 proyectos y la co responsabilidad de MANB y las organizaciones locales (Comités: Educativo, Desarrollo Comunal y Obra Evangélica), en la administración y en la toma de decisiones para la ejecución del plan.

A través de los proyectos se ampliaron las actividades en las áreas de: salud, organización comunitaria, medioambiente y liderazgo, entre otras. El presupuesto promedio anual de esta fase fue de US \$572,000.00

Fase 1997-2001

En esta fase se mantuvieron los mismos programas, pero se reestructuraron los proyectos, especialmente los del Programa de Obra Evangélica, en donde se fusionaron dos de los proyectos anteriores (Capacitación de Líderes y Organización de Iglesias), en uno solo llamado: Proyecto de Fortalecimiento a Iglesias . El otro cambio fue la transversalización del Proyecto Trabajo Juvenil y Familia.

El cambio más importante fue sin embargo, el traslado de la responsabilidad del manejo de los fondos a las organizaciones locales, a través de “Responsables Económicos”, elegidos y contratados por las Juntas Escolares y/o las Juntas Vecinales en cada UE. El MANB asumió la capacitación de los responsables y la supervisión de los informes financieros y solicitudes de fondos. Este proceso se inició en 1998 y en el 2000 todas las UE habían asumido la administración total de sus fondos. Esta estrategia se afianzó en el PDLAN.

En esta fase el presupuesto anual fue de unos US \$ 645,830.00

Plan de Desarrollo Local Alto Norte (PDLAN) 2002-2006

Evaluación Final del “Contrato Alto Norte”

Teniendo como base las recomendaciones de la evaluación intermedia del “quinquenio” 97-01 (*3 op cit*) y diagnósticos municipales relevantes como el Diagnóstico Participativo del PDM 01-05 y el Diagnóstico del Distrito V realizado por la Red Hábitat, se programó la última fase del Contrato Alto Norte, que en el presente año está en su fase de cierre.

Las recomendaciones de la mencionada evaluación en cuanto a la reestructuración y racionalización de los programas, particularmente del de Desarrollo Comunitario y un ejercicio participativo de priorización de las demandas distritales y vecinales basadas en el PDM, fueron los insumos claves para definir el perfil y los alcances del PDLAN.

En esta nueva fase, el énfasis en el desarrollo integral quedó claramente explicitado tanto en el título del Plan como de su propósito estratégico, que enfatiza en la construcción de capacidades individuales y colectivas, y en el impulso de la participación proactiva de los ciudadanos/as en las decisiones del desarrollo de sus comunidades.

Bajo esta nueva lógica la estructura programática del PDLAN se configuró de la manera siguiente:

- Programa de Desarrollo Humano, orientado a mejorar las condiciones de educación y salud de las poblaciones meta del plan.
- Programa de Desarrollo Económico, Organizativo y Urbano (más tarde llamado Programa de Medioambiente), cuyo propósito fue potenciar las organizaciones, para impulsar el desarrollo económico, manteniendo la variedad y productividad del patrimonio ecológico.
- Programa de Desarrollo Espiritual (en 2005 denominado Programa Diaconal), centrado en el fortalecimiento y motivación de de las iglesias evangélicas, para el trabajo diaconal junto a la comunidad.

Los cambios sustantivos de esta fase fueron: a) La articulación formal con el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y otros planes y políticas municipales como el Plan Operativo de Acción 02-07 y el Plan Regulador de El Alto 99-02, el Plan Estratégico de Desarrollo Educativo, etc.), y b) la reestructuración programática que en síntesis amplió alcances, reordenó áreas de acción y alineó las actividades a objetivos sectoriales y municipales.

Un elemento nuevo fue la inclusión de un componente de: “Seguimiento en Unidades Educativas”, con el objetivo de consolidar los procesos organizativos para garantizar la sostenibilidad de la infraestructura y el fortalecimiento de los procesos de capacitación docente y del personal de salud. Este trabajo se realizaría en tres UE: Tunari, Illimani e Ingavi y en la comunidad de Ingavi.

El presupuesto de inversión anual fue de aproximadamente US \$ 500,000.00 incluyendo los aportes locales. Con el mismo se beneficiarían anualmente unas 30,000 personas de manera directa vinculadas a la comunidad educativa de los distritos IV, V, VI y parte del VII.

II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

2.1 Objetivos

De acuerdo a los Términos de Referencia en el anexo 1 y a la Propuesta Técnica de la Evaluación en el anexo 2 acordada con MANB, se presenta una síntesis de los objetivos de la evaluación.

General

Analizar la concepción y pertinencia del *Contrato El Alto Norte* en la fase de ejecución del *Plan de Desarrollo Local Alto Norte*, el cumplimiento de los objetivos del mismo, la eficiencia de su ejecución, los resultados alcanzados; con énfasis en su impacto y viabilidad, así como la sostenibilidad, considerando el *Proyecto Piloto* y el *Plan Alto Norte* en sus dos fases.

Aunque la evaluación se centrará en el PDLAN, se hará un análisis retrospectivo de las fases anteriores del Contrato teniendo como base las evaluaciones realizadas durante el período, para cada una de las dos fases ejecutadas.

Específicos⁵

De Pertinencia

Analizar la relación entre los objetivos del PDLAN y los problemas identificados en la situación real del municipio, teniendo como parámetros principales: el marco conceptual y el marco lógico del Plan; su adecuación a la realidad socioeconómica de los grupos meta; la flexibilidad y adaptación del mismo a los cambios del entorno político-institucional; y su alineamiento con las políticas y planes gubernamentales.

De Eficacia

Valorar el cumplimiento de los objetivos y la obtención de logros y productos de calidad, teniendo en cuenta los factores favorables y desfavorables que influyeron en la ejecución; incluyendo la valoración de las sinergias entre los proyectos del Plan y de estos con intervenciones similares, de otras instituciones.

⁵ Extractados de los objetivos descritos en los TDR.

De Eficiencia

Analizar la validez de: la estructura institucional; los procesos y mecanismos gerenciales; los recursos invertidos y los mecanismos de coordinación y relaciones, con respecto a los resultados y productos programados y alcanzados.

En el mismo ámbito se analizará también la validez de: las estrategias del Plan, la asistencia técnica, la comunicación y difusión, la organización y participación de los grupos meta, el monitoreo y evaluación, y el sistema de información y retroalimentación interno.

De Viabilidad e Impacto

Identificar los principales impactos del Plan y analizar los elementos de viabilidad que pueden garantizar la sostenibilidad de los procesos y proyectos, según fueron definidos en el Contrato, incluyendo factores nuevos no previstos. De igual manera se valorarán también los factores negativos y los riesgos que enfrentan los proyectos o sus componentes.

Se hará énfasis en los efectos, productos y procesos relacionados con: creación y fortalecimiento de capacidades locales, tecnologías apropiadas, participación ciudadana, incorporación y asimilación de los componentes de género y medioambiente, cambios en la higiene personal y colectiva, y cambios en las relaciones comunidad-autoridades.

2. 2 Breve descripción del proceso metodológico

El proceso de evaluación se ejecutó en cuatro momentos desarrollados en Bolivia y en los países de origen de los/as consultores internacionales, combinando actividades de buró y de campo que permitieron una valoración integral del Contrato Alto Norte enfatizando en el PDLAN. Las actividades se sintetizan a continuación y los detalles se presentan en la Propuesta Técnica de la Evaluación en el anexo 2.

En síntesis, se desarrollaron los siguientes procesos:

A) Levantamiento de información primaria por parte del equipo PDLAN, con instrumentos desarrollados y validados por la coordinación de la evaluación. Los instrumentos usados fueron: Guías de grupos focales (beneficiarios/as y Comités Operativos) y encuestas a beneficiarios/as (docentes, estudiantes y mujeres en edad fértil).

B) Procesamiento y fichaje de la información generada por el PDLAN en particular y por el Contrato Alto Norte en general. Se analizaron entre otros: Documentos de proyecto de las tres fases del Contrato, POA del PDLAN, informes trimestrales y anuales de avance físico, informes financieros, evaluaciones intermedias, planes de capacitación y materiales didácticos de los diferentes programas y otros documentos de interés para el trabajo. Se revisaron también algunos documentos nacionales relevantes como: La Ley de Participación Popular, la Ley de Municipios y algunos planes e informes sectoriales de Salud y Educación.

C) Trabajo de campo para la recolección de información primaria por parte del equipo evaluador. Este trabajo se realizó en el Alto Norte con algunas intervenciones en La Paz, entre el 17 y el 31 de marzo del corriente año, durante el cual se desplegaron diferentes tipos de acción: grupos focales, entrevistas grupales y particulares y visitas a UE y centros de salud. Este trabajo se complementó con tres estudios de caso realizados por consultores/as individuales de la compañía boliviana Diagnosis, contratada por MANB. Dichos estudios fueron: Evaluación de la Gestión Administrativa del PDLAN; Estudio de Caso sobre la Intervención de MANB en tres UE en las Diferentes Etapas del Contrato, para profundizar los temas de impacto y sostenibilidad; y Evaluación Técnica de la Infraestructura Educativa en seis UE en el Alto Norte.

En este tercer nivel de valoración se validó la información documental, particularmente en lo concerniente a la calidad de los resultados, la identificación de los factores favorables y desfavorables de la ejecución; los impactos del Plan, así como la pertinencia y sostenibilidad de sus principales productos.

Durante el trabajo de campo, el equipo evaluador nuclear, tuvo la oportunidad de interactuar con más de 660 personas, entre: padres/madres de familia; miembros de las Juntas Escolares; miembros/as de Juntas Vecinales; maestros y directores de las diferentes escuelas del Contrato; personal ejecutivo y técnico de los sectores de educación y salud; voluntarias de salud; Gobierno Municipal; Gobierno Departamental; técnicos y directivos de ONG locales y departamentales; y equipos de MANB central y del Alto Norte. El calendario de campo y las listas de participantes se presentan en el anexo 3 y los instrumentos de campo se adjuntan en el anexo 4

Las actividades grupales de la fase de campo fueron realizadas por los tres consultores/as principales: Myrna Moncada F, consultora internacional de origen nicaragüense, a cargo de la Coordinación General de la evaluación; Julio Córdova, Gerente de Diagnosis y responsable de la coordinación nacional y Oystein Lund Johannessen, consultor internacional del Instituto de Investigación SIK de Noruega. Los/as consultores para los estudios puntuales fueron: Inés Verástequi, responsable del estudio de caso en tres Unidades Educativas; José Loza, a cargo del estudio de infraestructura y Ramiro Butrón, responsable de la evaluación administrativa del PDLAN. Como se mencionó arriba, dichos consultores fueron contratados por Diagnosis y su trabajo se realizó de manera independiente de las actividades grupales, aunque la

consultora para los estudios de caso de las tres UE participó en algunos de los grupos focales.

Al final de la fase de campo, los evaluadores principales, hicieron dos presentaciones de los resultados preliminares de la evaluación, una al equipo Alto Norte y otra al equipo MANB central en la que participaron también miembros del Consejo MAN B y coordinadores de los otros planes regionales de la institución. Participó también una delegada de MAN Oslo. Los aportes de ambas reuniones se han incorporado al presente informe.

d) Sistematización de la información y redacción del informe de evaluación. Este trabajo se realizó desde los países de origen de los consultores/as, bajo la coordinación e intercambio permanente con la Coordinadora General del trabajo.

La limitante más importante de la evaluación fue el tiempo estipulado para la realización de la intervención evaluativa. La envergadura del período evaluado -16 años-, la cantidad de información generada, la complejidad y ámbito del PDLAN y la magnitud del trabajo de campo, entre los más importantes, representaron un reto inmenso para los consultores/as que en la práctica tuvieron que doblar el tiempo de trabajo dedicado a la evaluación. Vale destacar aquí que esta situación es frecuente en las evaluaciones, porque el concepto e importancia de la misma como una más de las etapas de la ejecución, no ha sido todavía suficientemente valorada y asumida como tal, por la mayoría de agencias de cooperación.

III. HALLAZGOS GENERALES

3.1 Valoración de las primeras fases del Contrato Alto Norte

De acuerdo a los documentos de proyecto y a las dos evaluaciones realizadas durante período 1991 - 2000⁶, el Contrato ha presentado algunos rasgos notables que lo caracterizaron desde sus inicios y que con el tiempo se han validado y consolidado. Entre las más importantes:

- La adecuación de los planes y sus componentes a las necesidades y prioridades más sensibles de las poblaciones meta: infraestructura escolar, calidad docente, salud preventiva madre – hijo y formación en valores. Luego de la fase

⁶ Evaluación Interna del Plan Alto Norte. Coordinación de Área y Equipos de Trabajo de la Zona, MANB Alto Norte. 12 de marzo de 1996 y Evaluación Intermedia del PDLAN. Rivera A, Johannessen O y Saravia F. MANB Noviembre de 2000

- piloto y teniendo como base diagnósticos participativos estos componentes se validaron y transformaron en los programas y proyectos del PAN y del PDLAN.
- La lógica de utilizar la escuela y la comunidad educativa, como el centro de irradiación de una serie de acciones de desarrollo adoptada desde la fase piloto, probablemente como una extensión natural de la etapa de los patrocinos que también tuvo como sujeto central a los niños y niñas de las escuelas públicas de El Alto. En la actualidad los beneficios trascienden con bastante amplitud las actividades propias del ámbito educativo y escolar.
 - La implementación de estrategias esbozadas también desde la fase piloto que continuaron aplicándose con efectividad creciente en las fases sucesivas del Contrato. Entre ellas: La promoción de la participación de las organizaciones locales en todas las fases de los proyectos; la contribución en especie y financiera de los/as beneficiarios en la ejecución de obras y actividades; el involucramiento de las autoridades locales en los proyectos y más tarde la articulación del PAN y PDLAN con los PDM y POA municipales.

Con respecto a la eficacia general, las evaluaciones e informes del período indican que desde el inicio las metas y productos esperados en los planes estratégicos y operativos tuvieron un buen nivel de cumplimiento, en las tres áreas programáticas, especialmente en la de educación. En ninguna de las fases se reportan sub ejecuciones o metas incumplidas. La participación de los usuarios y el seguimiento del equipo MANB fueron muy importantes para la efectividad y eficacia de los planes.

Las debilidades y factores desfavorables relativos a la eficacia se asociaron principalmente a: dificultades en la entrega de los aportes correspondientes a la municipalidad y en menor grado a las comunidades, problemas iniciales de funcionamiento de las organizaciones locales por actitudes autoritarias y la partidización de muchas Juntas Vecinales. Esta última situación se ha mantenido y hasta agudizado en algunos casos, afectando negativamente la vinculación que debería existir entre la organización escolar y la comunal. La falta de liderazgo adecuado y la poca participación de las iglesias evangélicas en la dinámica comunitaria, por falta de una perspectiva integral del desarrollo, fue la dificultad más importante del Programa de Obra Evangélica en sus inicios.

Se reportaron además impactos iniciales en el mejoramiento de la educación, en las áreas de acceso, infraestructura y calidad de la enseñanza, así como el mejoramiento de los indicadores de deserción escolar, promoción y participación de las niñas especialmente en el ciclo básico. En materia de salud se reportaron avances en: ampliación del acceso, toma de conciencia sobre la importancia de salud corporal y oral, y mejoramiento de algunos indicadores básicos. De igual manera se registraron efectos significativos en cuanto al liderazgo eclesial, la proyección de la iglesia en la comunidad y la transmisión de valores cristiano a la comunidad educativa.

En ambos período del PAN (6 *op cit*) se identificaron debilidades en cuanto a la sostenibilidad de algunos de los productos y procesos más importantes, como el mejoramiento docente, y la organización y participación comunitaria luego de la

conclusión del período de ejecución. Ambas situaciones dependen principalmente de factores externos no controlados por MANB como la responsabilidad del Ministerio de Educación y la Dirección Distrital de Educación Urbana de El Alto, para la continuación de la capacitación docente, la alta rotación del liderazgo en las JE y JV, y el natural enfriamiento de la participación comunitaria cuando los proyectos concluyen, lo que se agrava si no hay un seguimiento sistemático. Se señaló también la poca coherencia del Programa de Desarrollo Comunitario y la necesidad de su reestructuración total, especialmente del proyecto ambiental.

Las experiencias y lecciones del período 1991-2001 fueron determinantes para la evolución del Contrato, cuyos cambios más significativos descrito en el inciso 1.2.2 se centraron en la reorganización programática; la ampliación de la perspectiva de desarrollo más allá de la educación y la escuela; el traslado de la administración financiera y operativa a las organizaciones de base; y el fortalecimiento de la articulación de los planes, especialmente en la última fase, con las políticas y ejes de desarrollo municipales.

3.2 Valoración de la última fase: Plan de Desarrollo del Alto Norte (PDLAN)

Como se describe en 1.2.2, el PDLAN se formuló teniendo como base la evaluación del 2000, el PDM, las políticas municipales y varios ejercicios de consulta con las poblaciones meta. Su rango de ejecución abarcó del 2002 al 2007 y se estructuró alrededor de tres programas con los propósitos ya reseñados en el inciso mencionado. Los proyectos de cada programa se enumeran a continuación:

- Programa de Desarrollo Humano: *Salud Comunitaria y Educativo.*
- Programa de Desarrollo Económico, Organizativo y Medioambiente: *Fortalecimiento de Microempresas y Capacitación Técnica a Mujeres, Fortalecimiento Organizativo y Gestión Ambiental.*
- Programa de Desarrollo Diaconal: *Trabajo Juvenil y Familia, y Fortalecimiento de la Iglesia Local*

Una primera observación es que no es muy fácil lograr una idea clara del Plan con la mera lectura del paquete documental porque hay saltos y cambios entre un documento y otro, algunos de los cuales carecen de fecha. La falta de coherencia aparente se debe probablemente a que algunos de los documentos a mano son versiones intermedias productos de la evolución natural y de la flexibilidad que todo Plan sufre en sus inicios, pero la falta de fechas y de títulos aclaratorios, dificultan la comprensión e inducen a inferencias que podrían equivocadas. Un ejemplo de esto es que entre el documento de proyecto del Plan (2 op cit) elaborado en el 2001 y la primera⁷ y segunda versión de marco lógico⁸, hay diferencias importantes de forma y contenido que al final mejoraron la estructura y los enfoques de los programas, especialmente los de Desarrollo Humano, y Desarrollo Económico

⁷ Marco Lógico del PDLAN. Versión inicial, MANB Alto Norte. Sin fecha.

⁸ Marco Lógico Global del Plan de Desarrollo Local Alto Norte. MANB Alto Norte. Sin fecha.

Organizativo y Urbano. La falta de explicaciones o aclaraciones sobre los cambios dificultan la comprensión del lector externo y por ende de la evaluación.

En el caso del Programa de Desarrollo Humano, el organigrama del documento de proyecto plantea 5-6 áreas de acción sin especificar la estructuración de tales áreas en proyectos correspondientes. No obstante en la segunda versión del marco lógico global y sobre todo en el marco lógico del programa⁹, aparentemente elaborado más tarde, los ejes de acción aparecen organizados en dos proyectos: Educativo y Salud Comunitaria, que entre ambos conjugan el total de áreas de trabajo identificadas inicialmente.

Las modificaciones en el Programa Desarrollo Económico Organizativo y Urbano fueron mayores empezando por el título del programa que cambió al de Desarrollo Económico, Organizativo y Medio Ambiente. En el documento base se establecieron tres proyectos: Desarrollo Económico, Desarrollo Organizativo y Desarrollo Urbano. Este último sufrió cambios notables en cuanto a su lógica y rango de acción quedando la mayoría de actividades iniciales subsumidas en los proyectos remanentes. El nuevo proyecto denominado Proyecto Medio Ambiente¹⁰ se centró en acciones básicas de gestión ambiental: capacitación, organización y desarrollo de actividades en el contexto de la escuela.

El Programa de Desarrollo Espiritual cambió el nombre original por el de Programa de Desarrollo Diaconal, pero las actividades y los proyectos se mantuvieron inalterados. El documento base plantea que el mismo “transversaliza” todos los programas y proyectos, pero no explicita las estrategias para lograrlo y en la práctica las actividades principales de los dos proyectos se ejecutan fuera del currículo educativo. El criterio “Diaconal” para la ejecución del Plan y el eje transversal de valores que tiene el sistema educativo en Bolivia, permitiría permear sin muchas dificultades las diferentes actividades con los principios y valores cristianos que promueve MANB.

3.2.1 Pertinencia y Relevancia

Un punto de partida importante para la ejecución del PDLAN es que el MANB goza de una percepción muy favorable en todos los sectores del Alto Norte que están relacionados directa o indirectamente con el trabajo institucional. De acuerdo a los sectores consultados, a través de los quince años de trabajo en el sector norte de la ciudad, la institución ha dado muestras fehacientes de: trabajo solidario con los más pobres, gestión transparente, flexibilidad, capacidad negociadora, respeto a la cultura aymará y capacidad técnica, entre otros. Es indudable que esta percepción favoreció la ejecución y facilitó la participación, el compromiso y el establecimiento de alianzas estratégicas con los diferentes sectores de la zona.

⁹ Marco Lógico del Programa de Desarrollo Humano. MANB Alto Norte. Sin fecha

¹⁰ Marco Lógico Programa DECOAM. MANB Alto Norte. Sin fecha.

El PDLAN y las etapas anteriores del Contrato se caracterizaron por su trabajo con los grupos sociales con mayores niveles de pobreza, marginalidad y riesgo social. De hecho el Alto Norte está entre las zonas con peores indicadores sociales, con el agravante de concentrar los distritos con mayores niveles de crecimiento y una población mayoritariamente joven, que tiene demandas y expectativas elevadas. En contraste la oferta gubernamental y no gubernamental (12 en el área de acción) para satisfacer las diferentes necesidades de la población, es relativamente baja e insuficiente y dadas las condiciones socio políticas y económicas del país, es muy difícil que en el corto plazo esta se equipare con la demanda. Esto hace que la intervención de MANB sea especialmente pertinente para la población del Alto.

De acuerdo a los datos y a la opinión de las autoridades municipales y departamentales, los recursos para la inversión pública son totalmente insuficientes para cubrir las necesidades sociales, ambientales u otras. La asignación para educación por ejemplo, cubre apenas un 25% de las necesidades de reparación, reemplazo o ampliación de aulas¹¹ ocasionadas por el mero crecimiento vegetativo de la población. En esta situación se conjugan factores como: el mecanismo inadecuado de las transferencias fiscales, las dificultades actuales para movilizar y usar los ingresos provenientes de los hidrocarburos (IDH); la inaccesibilidad a los fondos provenientes de la condonación de la deuda (HIPC) y el crecimiento de la población, que es muy superior al de la inversión. Esto ocasiona un déficit permanente en la ciudad, que es compensado en buena medida por el MANB, cuya contribución resulta más que relevante y además complementaria de los esfuerzos municipales¹².

Las actividades del PDLAN responden de manera directa a las necesidades más sensibles de la población: acceso y calidad de la educación, salud preventiva, ingreso familiar, participación y control social, gestión ambiental, riesgo social, etc. Esto porque el mismo se basó en las prioridades identificadas y jerarquizadas por la población y las autoridades locales, en los procesos de consulta realizados en los distritos IV, V y VI, en función de la formulación del Plan. De igual manera los principios y estrategias generales que guían la intervención son congruentes con la cultura, idiosincrasia y dinámica social particular de El Alto, hechos que son valorados favorablemente por todas las personas entrevistadas.

Desde la perspectiva de la articulación con las políticas y planes municipales, las líneas de acción del Plan tienen una perfecta correspondencia con los ejes del Plan de Desarrollo Municipal, puesto que este y otros instrumentos políticos y estratégicos de la municipalidad fueron referentes básicos para el diseño del mismo. Están también alineados con los Objetivos del Milenio (ODM), que constituyen prioridades nacionales y cuyas áreas abarcan también: salud, educación, medio

¹¹ Entrevista con el Sr. Teófilo Choque Asesor del Prefecto de La Paz y ex responsable de la Comisión de Educación del Concejo Municipal de El Alto.

¹² Entrevista con los Sres.: Fanor Navas, Alcalde de El Alto, José Luis Chuquigua, Asesor Principal y Víctor Cortez, Coordinador de Cooperación Internacional de la Alcaldía.

ambiente, promoción de la mujer y reducción de la pobreza. Con respecto a este último rubro, el desarrollo económico local es una de las prioridades del gobierno municipal, por lo que hay interés de estrechar la colaboración con MANB en este campo (12 *op cit*).

En cuanto a las estrategias generales y particulares para la implementación, descritas en el documento de proyecto (2 *op cit*), además de articularse con el marco jurídico nacional en materia de educación, salud, participación ciudadana y protección ambiental entre otras, todas ellas han probado ser de mucho valor y han facilitado la obtención de logros en todas las áreas. Su aplicación sin embargo ha sido indistinta y mientras unas se desarrollaron eficazmente como la participación, el control social y la creación de capacidades pedagógicas y empresariales, otras no alcanzaron un desarrollo óptimo. Tal es el caso del desarrollo de vínculos MANB-Diaconía FRIF para la promoción económica y la transversalización adecuada de los enfoques de género y diaconía en todas las acciones del Plan.

Conceptualmente el enfoque basado en la educación y la UE como el centro de irradiación de actividades de desarrollo integral hacia la comunidad educativa, ha sido muy acertado y ha generado frutos muy importantes para el desarrollo de los grupos meta. Entre ellos: el desarrollo de capacidades; la participación en la gestión escolar y comunitaria; la integración y movilización social; la socialización de valores éticos y cristianos; y la toma de conciencia sobre temas cruciales como la violencia intrafamiliar, la inequidad de género y la degradación ambiental. En otras palabras el PDLAN ha hecho un aporte sustantivo a la creación y fortalecimiento del capital humano y social en los distritos de intervención.

Este esquema de intervención constituye un aporte importante del MANB, para el diseño de modelos de desarrollo propios y adecuados a la realidad latinoamericana, que podría socializarse, validarse o replicarse desde otras instancias públicas o civiles. Sin embargo no parece haber suficiente conciencia institucional sobre este valioso producto y la elaboración teórica y operativa del modelo, necesita fortalecerse y explicitarse de mejor manera en los documentos de trabajo y en documentos específicos de conceptualización.

En materia de alianzas estratégicas y en el marco de una de las estrategias de implementación, el nivel cuantitativo de vínculos y alianzas se incrementó notablemente con respecto a las fases anteriores del Contrato. Se contabilizaron coordinaciones con trece ONG y Universidades, y membresía en tres redes (Educación, Participación Ciudadana y Medioambiente)¹³, que han favorecido la ejecución de acciones y la implementación de estrategias que favorecen el rol de incidencia política de la sociedad civil de El Alto y el departamento de La Paz. Ejemplos de este tipo son las alianzas con LIDEMA (Liga de Defensa del Medioambiente) en el marco de la Campaña por la Calidad de Vida y el trabajo en

¹³ Nómina de ONG e instituciones privadas que coordinaron acciones con el PDLAN. MANB El Alto, marzo 2007.

la Mesa de Educación en la que participan también las organizaciones CEBIAE y Paulo Freire. El propósito de la mesa es incidir en las políticas educativas municipales.

El trabajo de campo mostró sin embargo que las coordinaciones y vínculos establecidos son más bien de carácter operativo y que las posibilidades de alianzas sustantivas de carácter estratégico o sinérgico podrían fortalecerse en el futuro¹⁴. Por otro lado, el trabajo con los diferentes grupos meta, mostró que los vínculos de estos con el universo de ONG de El Alto es todavía incipiente. Esto último tiene efectos negativos en el empoderamiento de las bases, que entre otros se fundamenta en el desarrollo de capacidades de autogestión y negociación, que necesariamente implican el conocimiento y manejo pleno del universo institucional gubernamental y no gubernamental del contexto.

La coordinación con las entidades gubernamentales, incluyendo el gobierno municipal, es mucho más estrecha y de carácter tanto estratégico como práctico. La naturaleza de las intervenciones en los campos de educación y salud, en términos de infraestructura, equipamiento y calidad de los servicios, etc., implican necesariamente una vinculación cercana con ambos sectores estatales. Aquí resulta obvio que las inversiones del PDLAN en áreas de competencia gubernamental y su rol de “complementación” de la inversión pública, tienen un peso específico muy importante en la calidad de las relaciones que se han establecido entre las partes. De acuerdo a los/as entrevistados los resultados de la relación con MANB han tenido excelentes frutos cualitativos y cuantitativos¹⁵.

3.2.2 Eficacia: Logros, debilidades y factores asociados

Un punto de partida importante en este ámbito se relaciona con la coherencia y consistencia del Marco Lógico del Plan. El análisis de las últimas versiones de los documentos correspondientes, muestra que hay un buen grado de coherencia general, particularmente en y entre los niveles programático y de proyectos. En estos hay articulación adecuada entre el objetivo de propósito del Plan y los correspondientes de los tres programas, aunque el del programa diaconal se centra en las iglesias impidiendo captar desde dicha redacción el alcance total del programa que va más allá de estas¹⁶. La coherencia entre los objetivos

¹⁴ Entrevistas con funcionarios/as de las ONG: Gregoria Apaza, Diaconía FRIF, Red Nacional de Participación Ciudadana y Control Social (Red PCCS), LIDEMA; Instituto Diaconal de MANB y Programa de Desarrollo Empresarial para Empresas (PRODEPE). Entrevistas institucionales bilaterales. 26-30 de marzo del 2006.

¹⁵ Funcionarios de: Prefectura, Alcaldía, Subalcaldías, Distrital de Educación, Gerentes de Redes de Salud y Manzaneras, reconocen aportes importantes en cuanto a: ampliación de accesos, contribución al mejoramiento de indicadores y mejoría en la calidad de servicios, entre otros.

¹⁶ Marco Lógico Programa de desarrollo Diaconal. MANB Alto Norte. Sin fecha.

programáticos y los específicos de los proyectos o componentes (8, 9, 10 y 16 *op cit*), es adecuada y en los tres casos la redacción es clara y directa.

El resto de elementos en el nivel programático y de proyectos: indicadores de resultados, actividades, medios de verificación y los factores de influencia, guardan la necesaria coherencia y balance. La situación es similar en los POA de cada uno de los proyectos que permiten además tener una idea muy clara del desempeño operativo de los proyectos, tanto en el aspecto físico como cronológico y financiero¹⁷.

Hay sin embargo una brecha importante entre los indicadores globales de finalidad y algunos de propósito, y los indicadores de resultado de los programas. Debido a que los primeros apuntan a mejorar situaciones que están fuera del control del PDLAN porque las mismas obedecen a diferentes factores incluyendo algunos de orden estructural. Esto significa que para moverlos favorablemente se necesitan intervenciones múltiples, sistemáticas y de largo plazo en las que el Estado tiene la mayor responsabilidad. Tal es el caso del indicador de finalidad del Plan: “Incrementar de 0.54 a 0.58 el IDH de la ciudad del Alto, durante el período 2002-2007”. Igual sucede con los indicadores de propósito referentes al incremento de la cobertura de atención materno-infantil en 5% o el incremento de las coberturas de matrícula escolar en 2%¹⁸.

Por otro lado la utilización de fuentes de verificación basadas en estadísticas y sistemas de información nacionales y sectoriales, sumada a la falta de bases de datos propias, dificulta aún más la verificación técnica de los indicadores de propósito. Desde otro ángulo, la falta de continuidad entre los indicadores de jerarquía superior y los de los niveles inferiores, no permite valorar con precisión y fluidez el aporte de los programas y proyectos a los grandes propósitos del Plan. Vale destacar sin embargo que los indicadores de resultado están muy bien formulados, facilitando la medición adecuada de los mismos, lo que por otro lado se facilita por el formato usado para los informes anuales de programas y proyectos¹⁹.

En cuanto al alcance de los objetivos y resultados, una primera consideración es que los alcances del Plan en términos territoriales, temáticos y poblacionales son bastante ambiciosos, lo que pone mucha presión al equipo técnico e implica un riesgo importante para la calidad y sostenibilidad de los resultados. A esto hay que agregar la generación de expectativas elevadas por parte de la población y de las autoridades, que en general sobre estiman las posibilidades institucionales y humanas del MANB. En esta dirección la demanda en todos los campos pero especialmente en infraestructura escolar, medioambiente y desarrollo económico de las mujeres, es ingente y difícil de satisfacer. Esta situación ya había sido planteada en la evaluación del 2000, pero aparte de modificaciones en la estructura

¹⁷ POAS de los 7 proyectos. MANB El Ato Gestiones 2002-2006.

¹⁸ Marco lógico del Proyecto Educativo. Programa de Desarrollo Humano MANB El Alt. Sin fecha.

¹⁹ Informes Anuales de Actividades .Consolidados de Programas y Proyectos. MANB El Alto, período 2002-2006.

del Plan, el volumen total de la intervención aumentó sin equilibrar suficientemente el período de ejecución y los recursos humanos, aunque el rol del equipo técnico sea eminentemente de facilitación, como se verá más adelante.

A pesar de la magnitud del PDLAN y de los niveles de exigencia que el mismo implica para el equipo técnico, los logros cuantitativos en todos los proyectos son impresionantes y en muchos casos sobrepasaron con creces las metas anuales programadas, como ocurrió en el 2006 con las actividades de: información a padres de familia y MEF, capacitación a técnicos de salud, información medioambiental a docentes y estudiantes, formación en valores a estudiantes y padres de familia, y capacitación a líderes y pastores, entre otros. Es difícil medir la calidad de estos logros con el tipo de evaluación realizada, sin embargo las encuestas y los grupos focales mostraron que hay un grado de asimilación de conocimientos que oscila entre aceptable y muy bueno en los diferentes grupos, especialmente en salud y medio ambiente por parte de los/as estudiantes. Estos últimos mostraron un nivel de manejo excelente de los temas mencionados.

La formación en valores y el impulso a la proyección comunitaria de las iglesias evangélicas, gozan de la aprobación general y han proporcionado un marco de referencia ético que ha sido muy importante para la apropiación y ejecución del Plan. Presenta sin embargo algunas debilidades en cuanto a equidad de género que se trasluce en el bajo posicionamiento de las mujeres en las estructuras jerárquicas. En la reunión con el liderazgo de las iglesias, solo dos de dieciocho Pastores/as eran mujeres y aunque esto representa un gran avance, resulta obvio que hay todavía bastante por hacer en cuanto a la equidad de acceso a los cargos superiores por parte de las mujeres.

Esta situación es muy similar en el resto de las organizaciones promovidas por el Plan, no obstante se considera que el Programa Diaconal por su naturaleza intrínsecamente ética podría representar el bastión más importante para promover la igualdad de oportunidades para las mujeres y otros grupos excluidos, ya que la justicia, el respeto y la igualdad de todos los seres humanos, está en centro de la doctrina y de la praxis cristiana. Por otro lado, el contexto plagado de violencia intrafamiliar, irresponsabilidad paterna, inseguridad ciudadana y otras que afloraron con fuerza durante la evaluación, sugieren que es fundamental impulsar también un trabajo más consistente y beligerante en este ámbito.

En el campo organizativo destacan la formación en liderazgo de hombres y mujeres, el impulso y capacitación a las JE y comités operativos, las brigadas ambientales y la promoción de la asociatividad empresarial aunque esta está todavía en una etapa temprana. El equipo evaluador percibió sin embargo que hace falta profundizar la formación política y el establecimiento de mecanismos más sólidos y estratégicos de coordinación con las organizaciones comunitarias y el universo institucional de la ciudad. Estos son elementos fundamentales para el funcionamiento eficaz de las organizaciones de base y para la autogestión comunitaria.

Una acotación importante sobre la organización social de El Alto, que es el marco en el que se desarrolla el trabajo organizativo de MANB, es que las alianzas entre los entes de la sociedad civil, parecen no haber alcanzado la suficiente madurez ni las sinergias suficientes para guiar o mediar adecuadamente los procesos de movilización social que parecen ser comunes en la ciudad. Durante el período de la evaluación, los bloqueos y demostraciones para la reivindicación de demandas urgentes de la población como el abastecimiento de gas licuado y las deficiencias en los servicios de educación, fueron casi diarios, pero no se detectaron mecanismos eficaces de diálogo gobierno-sociedad civil para enfrentar los problemas.

La situación evidenció la necesidad que tiene la sociedad civil de fortalecer sus alianzas y de contribuir de mejor manera al desarrollo de mecanismos de diálogo y coordinación con el gobierno siempre que esto sea posible. La misma mostró también el persistente dilema de la cooperación al desarrollo, que tiene que moverse entre el empoderamiento político de las organizaciones de base y la estabilidad de las instituciones gubernamentales, con el fin de mantener el equilibrio y de evitar rupturas entre la sociedad y los gobiernos. El establecimiento de mecanismos de diálogo y concertación es una de las vías más efectivas para lograrlo, pero sin el accionar sinérgico de los actores civiles esto es muy difícil de conseguir. Los representantes de Red Hábitat y la Red PCCS²⁰ coincidieron con el equipo evaluador sobre la necesidad de fortalecer las alianzas estratégicas entre los miembros de la sociedad civil de El Alto.

3.2.3 Eficiencia

De acuerdo al análisis institucional, el equipo técnico está compuesto por catorce personas con perfiles profesionales adecuados al trabajo que desempeñan y un promedio de trabajo con el MANB de aproximadamente 4.6 años, aunque hay algunos que acumulan de 7 a 13 años de años. Ello les permite tener un amplio conocimiento y manejo de la institución, del Plan y del contexto de El Alto. No obstante debido a la magnitud del PDLAN, la carga de trabajo del equipo es elevada y el equipo nuclear tiene entre dos y siete áreas de responsabilidades y funciones, como puede apreciarse en la tabla sobre el perfil profesional y funcional del equipo técnico, contenida en el anexo 5. Es indudable que la mística de trabajo y la identificación del personal con el Plan y la comunidad, son factores decisivos para contrarrestar la presión que esto supone, pero no se puede pasar por alto que la sobrecarga de trabajo presupone riesgos tanto personales como laborales, que pueden incidir en la calidad de vida de los/as funcionarios y en su desempeño profesional.

²⁰ Entrevistas con los representantes de la Red Hábitat, David Quezada y el Secretario Técnico de la Red PCCS. 27 y 29 de marzo de 2007.

Desde otro ángulo, es importante destacar que la calidad de las instalaciones físicas internas y externas es muy buena, e igual sucede con las condiciones de equipamiento y logística, contribuyendo a crear un ambiente de trabajo que se percibe agradable, solidario y fraterno. Hay además algunos incentivos adicionales, como las opciones de capacitación superior, la dotación de ropa de trabajo y la oferta de alimentación de calidad a precios muy favorables.

En cuanto a los procesos institucionales para la toma de decisiones, información y retroalimentación, se pudo constatar que hay mecanismos de interlocución que permiten un flujo adecuado de comunicación y relaciones entre las diferentes partes involucradas en la implementación, tanto dentro de la institución como con la comunidad. Las actividades principales pueden resumirse de la siguiente manera²¹:

- *Planificación participativa MANB-Comunidad*: permite la identificación y priorización conjunta de las necesidades de la comunidad.
- *Ejecución del Plan*: centrada en el monitoreo y el seguimiento de los POA, avance de los indicadores y funcionamiento del control social. Se realiza a nivel comunitario e institucional.
- *Evaluación participativa*: también en dos niveles, comunitario para la revisión de logros de los comités operativos, e institucional para la revisión de los logros de programas y proyectos. En ambos casos se toman decisiones consensuadas para optimizar la ejecución.

Los procesos anteriores se lograron gracias a la existencia de mecanismos formales muy bien establecidos que facilitan el intercambio y los consensos, como se aprecia a continuación:

- Asambleas mensuales: padres de familia, JE, directores UE y responsables de distrito MANB.
- Reuniones mensuales: JE, directores UE, responsables de distrito MANB y comités operativos.
- Reuniones mensuales internas: coordinación de área y responsables de programas.
- Consejo Consultivo mensual: Dirección General MANB y Coordinadores/as de planes regionales.
- Reuniones bimensuales internas: equipo ejecutor
- Reuniones quincenales: coordinación y responsable económico

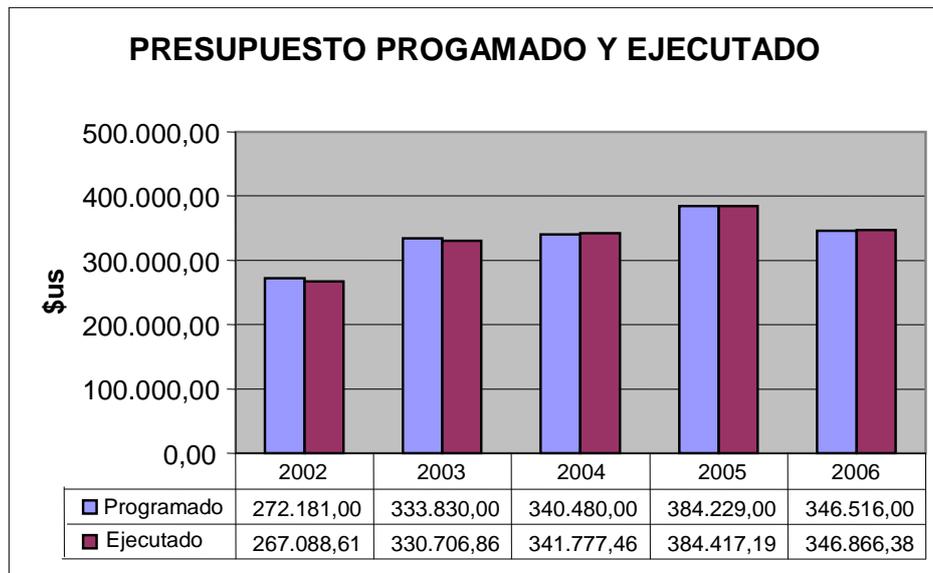
Este complejo mecanismo de reuniones implica un gasto de tiempo elevado y muchos esfuerzos por parte del equipo ejecutor, no obstante ha sido un factor decisivo para el alto nivel de participación comunitaria, el manejo transparente del Plan, el logro de la confianza de la comunidad y su consecuente apropiación.

²¹ Guía No. 2. Evaluación Institucional elaborada por el equipo técnico PDLAN: Coordinación General, Coordinación Programa de Desarrollo Humano, Programa DECOAM, Equipo Administrativo-Financiero, Coordinación Programa Diaconal. MANB El Alto, marzo 2006.

En materia administrativa financiera, el análisis específico realizado²², muestra que todos los procesos gerenciales están normados y basados en manuales de procedimientos administrativos que se aplican en toda la gestión financiera. La participación de la comunidad educativa, a través de los Comités Operativos, conformados por padres, docentes y directores, en la elaboración presupuestaria de los POA, así como su participación directa en el monitoreo de los mismos y en el control del gasto, fueron fundamentales para la transparencia de la gestión administrativo-financiera del Plan y para la generación de confianza por parte de la comunidad.

De acuerdo a los manuales de procedimientos y según la situación encontrada, todas las salidas de dinero están respaldadas con la emisión de cheques, firmados por los responsables de los Comités Operativos, mientras que el seguimiento a la ejecución presupuestaria se efectúa mensualmente, en las catorce UE por parte de tres auxiliares contables contratados por las propias UE. El trabajo de estos auxiliares es revisado y supervisado por un auditor que es personal directo de MANB, lo que permite un control combinado y adecuado para el manejo de los fondos en cada U E y en la institución.

Según la información revisada, la ejecución financiera del período 2002-2006 fue de 100% en todos los años como puede apreciarse en la tabla siguiente:



²² Evaluación de la Gestión Administrativa del PDLAN. Butrino Ramiro. Evaluación Final del Contrato Alto Norte, MANB abril 2007.

Evaluación Final del “Contrato Alto Norte”

Se encontró además una alta eficiencia en la relación inversión/resultados, especialmente en cuanto a los índices costo beneficio de la capacitación de docentes y dirigentes urbanos, así como en el índice de costo por unidad de construcción con igual calidad. Dos factores fueron decisivos en esta situación: El apalancamiento de recursos gracias al mecanismo de co financiamiento MANB- Alcaldía-Comunidad Educativa, que permitió potenciar los recursos especialmente en infraestructura y la calidad del sistema gerencial y de los procesos administrativos institucionales, que favorecen la eficiencia.

Los riesgos y debilidades más importantes en este campo fueron: la irregularidad en el flujo de de los aportes de la comunidad y especialmente de la municipalidad, que afectó el ritmo de ejecución de obras, principalmente de infraestructura en muchas ocasiones. De acuerdo a las diferentes evaluaciones, esta situación fue una constante desde el inicio del Contrato Alto Norte. No obstante en todas las fases la situación se solucionó sin afectar los productos finales. Otros factores de riesgo y/o debilidad detectados en el PDLAN son la falta de rubros presupuestarios para los aportes sociales a los auxiliares contables y la falta de manuales de procedimientos para la estandarización los planes de cuentas y el manejo adecuado del actual sistema contable de la institución.

En el primer caso, el Artículo 12 de la Ley General del Trabajo autoriza el contrato temporal sin el pago de beneficios sociales bajo la figura de “contratos civiles”. Empero, esta figura sólo puede ser mantenida por un máximo de 12 meses, después de los cuales, el contratante está obligado al pago de estos beneficios sociales. Por otro lado, el Decreto Supremo N° 28699 de fecha 1-5-2006, determina que el personal clave para el funcionamiento de una institución o empresa no puede estar bajo la figura de contratos civiles; necesariamente se requiere una relación laboral que incluya los beneficios sociales. La modalidad de contratación de los auxiliares contables, por períodos renovables de 10 a 11 meses no armoniza con el espíritu del marco legal y podría implicar riesgos que hay que valorar y evitar.

Si las Unidades Educativas y el PDLAN no han pagado algunos o todos estos beneficios laborales, pueden ser objeto de denuncias ante el Ministerio de Trabajo. Sobre todo cuando algunos de estos auxiliares contables concluyan cinco años de trabajo, de manera que es muy importante revisar esta situación y tomar las medidas adecuadas, teniendo en cuenta el marco de Ley y las políticas de MANB.

Con respecto a la información generada hay un sistema conformado básicamente por tres tipos de informes: técnicos, financieros y de avance físico, que se generan con periodicidades mensual, trimestral, semestral o anual, según el caso. Sin embargo hace falta trabajo de agregación que permita manejar la información técnica generada en cada período con mayor facilidad que la actual. Los detalles del análisis financiero administrativo se encuentran en el estudio “Evaluación de la Gestión Administrativa del PDLAN”, que es parte de esta evaluación y que presenta en un volumen separado. El resumen ejecutivo del mismo se presenta en el anexo 6 de este documento.

Los diferentes informes han servido de base para algunos ejercicios de sistematización de experiencias programáticas relevantes. En este marco destacan las siguientes publicaciones: “Capacitando a Mujeres y Líderes Locales”, “Investigación Acción en el Aula” y “Jóvenes con Valores, Respeto y Honra”. Se han editado y distribuido también algunas cartillas y guías de capacitación para la escuela de padres y la educación en salud. Se tuvieron a mano las siguientes: “Las Actitudes de los Padres y su Reflejo en el Comportamiento de los Hijos”, “¿Cómo Podemos Prevenir el Cáncer Cérvicouterino?” y “Capacitación a Manzaneras”. En el campo ambiental, se han publicado también cartillas de educación ambiental sobre los siguientes temas: “Ecología y Medioambiente”, “Manejo Adecuado de Residuos Sólidos”, “Contaminación y Gestión Ambiental”, y “Manejo de Recursos Naturales y Prevención de Desastres Naturales”.

Todas ellas están muy bien editadas, son de fácil manejo y están bien ilustradas. Sin embargo como se anotó en el inciso 3.2.1, hace falta sistematizar la experiencia del modelo de intervención basado en la Unidad Educativa como centro de acción, que es una de las experiencias más valiosas que ha generado el Contrato Alto Norte.

3.2.4 Impactos y Sostenibilidad

Las evaluaciones del 91 y del 2000, muestran que una buena parte de los impactos se perfilaron en la fase piloto y se consolidaron o ampliaron de manera paulatina, primero en el PAN y luego en el PDLAN. Otro rasgo general es que la mayoría de ellos se restringen al ámbito de la escuela y la comunidad educativa, pero algunos han trascendido este entorno favoreciendo a la población general de los tres distritos de acción. El equipamiento de centros de salud, las campañas de vacunación, el voluntariado de las manzaneras, la capacitación a miembros de las Juntas Vecinales, etc., son ejemplos de un trabajo cuyos efectos han ido más allá de las unidades educativas.

En el campo del desarrollo humano, se produjeron efectos positivos tempranos en todas las unidades educativas atendidas, especialmente en las siguientes áreas:

- *Infraestructura y equipamiento en educación y salud.* Las intervenciones tuvieron como efecto directo el mejoramiento y la ampliación de dos servicios básicos de competencia pública, que estaban y siguen limitados fuertemente por las condiciones financieras y sociales de la comuna. Desde esta perspectiva los proyectos tuvieron un doble efecto, favoreciendo la gestión municipal y ampliando el acceso de la población a dos servicios básicos.
- *Acceso y calidad de los servicios de educación y salud.* Desde las primeras fases hubo efectos favorables en los índices de ambos sectores en las escuelas intervenidas: matrícula, deserción, promoción, hacinamiento, calidad del ambiente físico, calidad de los procesos pedagógicos, salud escolar y salud oral. Un efecto indirecto pero muy importante por el cambio de paradigma implicado fue la sensibilización y toma de conciencia de la comunidad sobre la importancia

de la educación y el cuidado de la salud, como elementos indispensables para el desarrollo personal y colectivo.

En desarrollo comunitario, los efectos más importantes se sintetizan en tres áreas básicas:

- *Construcción de capital humano y social.* Las intervenciones masivas en capacitación y organización (20% de las UE del Alto Norte y 7% de la población de los distritos IV, V y VI), tuvieron efectos significativos en la participación y la organización especialmente durante la vida de los proyectos, dejando una serie de conocimientos y capacidades que son activos que permanecen en la comunidad, que pueden capitalizarse en cualquier momento.
- *Empoderamiento personal y comunitario.* La capacitación y sensibilización tuvo también efectos de orden individual y colectivo, especialmente en las áreas de: autoestima, liderazgo, gestión social y ejercicio de algunos derechos. Estos cambios han contribuido paulatinamente al desarrollo de cierto grado de empoderamiento de personas y grupos históricamente marginados, que se palpa sin mucha dificultad.
- *Conciencia y sensibilización.* Aunque moderadamente las actividades en el primer decenio lograron poner el tema en la agenda de los colegios, generando la base de una conciencia ambiental creciente, que se fortaleció en el PDLAN y que puede potenciarse.

Los impactos del trabajo evangélico y diaconal tuvieron repercusiones favorables en el resto de componentes y proyectos, abarcando dos grandes áreas:

- *Transmisión de valores.* El marco de acción fundamentado en la ética cristiana, fue esencial para la buena marcha de los planes, determinando un estilo de trabajo basado en el respeto, la solidaridad, la confianza mutua y la transparencia. El excelente desempeño de los Responsables Económicos, que tuvo impactos sustantivos en la eficiencia global del Contrato, se debió en buena medida a la combinación de capacidades técnicas y valores éticos inculcados por MANB (6 op cit).
- *Proyección social de la Iglesia Evangélica.* La capacitación de líderes, pastores y jóvenes, provocó cambios en el enfoque, perspectivas y dimensiones del trabajo eclesial, favoreciendo el trabajo sinérgico y la reorientación de la acción de las iglesias hacia metas integrales basadas en la satisfacción de las necesidades espirituales y materiales de la comunidad.

El análisis programático del PDLAN que se describe en el siguiente capítulo, muestra que la mayoría de los impactos de las primeras fases del Contrato se han consolidado y ampliado, encontrándose también debilidades importantes que representan los riesgos y desafíos, que habrá que tener en cuenta en la futura intervención.

Con respecto a la sostenibilidad, las evaluaciones del período ponen de manifiesto la fragilidad y dependencia de la mayoría de los resultados, debido a que los procesos de

desarrollo son de largo aliento, especialmente si las intervenciones se dirigen a sectores excluidos por siglos. La recomposición de los patrones culturales, psicológicos, sociales, productivos y económicos, distorsionados por la dominación, requieren abordajes que en muchos casos son de orden generacional.

Por otro lado y desde una perspectiva meramente técnica, ni el Proyecto Piloto ni el PAN, establecieron provisiones suficientes para mantener en un nivel adecuado los resultados y efectos sociales de los proyectos una vez superada la intervención intensiva. El PDLAN tuvo un componente de seguimiento pero esta evaluación mostró que el mismo fue insuficiente, de manera que muchos logros en materia organizativa y de participación se vieran mermados. Sin embargo las capacidades humanas y habilidades técnicas adquiridas son elementos de sostenibilidad que permanecen en las comunidades y que en varios casos fueron canalizados adecuadamente a favor del desarrollo comunitario y de las unidades educativas, como se describe en los siguientes capítulos.

IV. HALLAZGOS PROGRAMÁTICOS

A continuación se presentan los hallazgos más importantes en cada programa y sus respectivos proyectos, que permiten una apreciación en detalle de lo expuesto en la valoración general expuesta en las secciones anteriores.

4.1 PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO

El Programa de Desarrollo Humano se conformó con dos proyectos:

Proyecto Educativo. Cuyo objetivo fue mejorar la calidad y cobertura de las unidades educativas intervenidas por el MANB²³. Para el logro de este objetivo se organizaron acciones en cuatro sub proyectos: a) *Infraestructura Escolar*, destinado a ampliar/mejorar la infraestructura y mobiliario de las unidades educativas. Es el sub proyecto que absorbió la mayor cantidad recursos económicos: el 50% de los US \$ 2,060.000 que MANB planificó invertir entre 2002-2006; b) *Mejoramiento Educativo*, con los componentes: actualización docente, seguimiento y reforzamiento escolar, y dotación de material didáctico²⁴; c) *Escuela de Padres*, enfocado en la formación de

²³ Marco lógico del Proyecto Educativo. Programa de Desarrollo Humano MANB El Alt. Sin fecha.

²⁴ Los componentes de seguimiento y reforzamiento escolar, y de dotación de material didáctico se tradujeron paulatinamente en dotación de material escolar a estudiantes, especialmente en las gestiones de 2005 y 2006, según lo Informes Anuales de Actividades. El “mejoramiento educativo” pasó a

padres de familia en temas como violencia intrafamiliar, derechos del niño/a y adolescente, derechos y obligaciones en la Reforma Educativa, etc.²⁵ y d) *Salud Escolar* con dos componentes: control médico dental, e información, educación y consejería sobre enfermedades prevalentes²⁶.

El Proyecto de Salud Comunitaria. Su objetivo fue mejorar la calidad y cobertura de los servicios de salud pública de El Alto Norte. Se conformó con dos sub proyectos: a) *Atención al Menor de 5 años y Mujeres en Edad Fértil* y b) *Fortalecimiento de los Centros de Salud*. Una estrategia central en este proyecto fue la capacitación de las “manzaneras” como vínculos entre los establecimientos de salud y la comunidad.

4.1.1. Logros y debilidades.

Proyecto Educativo

En el Proyecto Educativo es donde más se puede visibilizar la pertinencia y eficiencia del modelo de intervención del MAN-B centrado en la Unidad Educativa como núcleo articulador de esfuerzos a partir del cual se irradiaron acciones de desarrollo hacia la comunidad. Se trata de un logro importante puesto que responde a una necesidad esencial para los sectores rurales y urbanos populares en Bolivia.

El modelo permitió desarrollar una intervención integral, que afectó a un número considerable de actores y actividades, lográndose entre otros el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los/as docentes y la adquisición de conocimientos en temas transversales contemplados en el currículo de la Reforma Educativa, por parte de los estudiantes. La encuesta realizadas por MANB en el marco de esta evaluación, mostró que el 70% de los/as estudiantes capacitados en salud sexual respondieron acertadamente las preguntas sobre el VIH y sus formas de prevención. De manera similar, cerca de un 50% de los/as docentes entrevistados valoran positivamente la capacitación en procesos de investigación-acción. Los resultados de la encuesta realizada por MANB en el marco de esta evaluación, se presentan en el anexo 7.

Se logró también fortalecer a las Juntas Escolares y organizar a la comunidad educativa través de los Comités Operativos, conformados por padres de familia y/o docentes, cuyo rol fue hacer el seguimiento de la ejecución de los proyectos del PDLAN. Esta estructura organizativa permitió una amplia participación de la comunidad educativa en todo el

denominarse “mejoramiento docente”, reflejando la focalización creciente en la capacitación de profesores. Consolidados de Programas y Proyectos. MANB El Alto, período 2002-2006.

²⁵ Contenidos Programáticos de las actividades de capacitación del Programa de Desarrollo Humano. 2002-2006. MANB: El Alto.

²⁶ Inicialmente el sub proyecto de Salud Escolar se diseñó como parte del Proyecto de Salud según el Plan de Desarrollo Local Alto Norte. Sin embargo, desde el primer año de gestión pasó a formar parte del Proyecto de Educación. Cfr. Marco Lógico de Desarrollo Humano, POAS e Informes Anuales Consolidados de este Programa.

Evaluación Final del “Contrato Alto Norte”

proceso de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de resultados e impactos no sólo en las UE, sino también en los Distritos Municipales. La participación permitió a su vez, alcanzar un alto grado de compromiso de **docentes, estudiantes y padres/madres de familia**, en toda la dinámica de intervención en las escuelas.

Los grupos focales realizados por MANB, con autoridades educativas en enero de este año (ver anexo 8), mostraron sin embargo que los procesos de participación no han alcanzado todavía un nivel de calidad suficiente, presentando debilidades que hay que abordar con prontitud, entre estas: a) la participación en la formulación de los POA fue más bien de carácter consultivo y de “sugerencias”, afectando la calidad del proceso; b) poca coordinación de los horarios de reuniones que en muchas ocasiones provocaron cruce de actividades y/o una baja convocatoria; y c) falta de compromiso y responsabilidad de los/as miembros de los Comités Operativos y otras estructuras.

Desde la perspectiva favorable, un logro importante fue haber alcanzado un alto grado de control social por parte de la comunidad educativa, que fue posible gracias a la información permanente suministrada por MAN-B. La evaluación evidenció que los/as docentes y padres de familia tienen información adecuada sobre el manejo de los recursos financieros, el origen de los mismos y los procesos de rendición de cuentas. En este mismo campo se logró diseñar un sistema de control del manejo de los recursos financieros, mediante el cual los Comités Operativos debían presentar cotizaciones, facturas y notas de descargos, además de elevar informes de los gastos.

Uno de los logros más importantes fue que gracias al sistema administrativo y al control social ejercido por comunidades educativas capacitadas y empoderadas para tal efecto, se logró un alto **grado de transparencia** que es altamente valorado por la población meta. Esto permitió el desarrollo de relaciones de confianza que implican un importante capital institucional a favor del MAN-B, que ya se había señalado en la evaluación del 2000. Al respecto un dirigente de Junta Escolar manifestó lo siguiente: *“De todo estamos informados del manejo del dinero de la Misión (MAN-B). Sabemos cuánto se gasta y en qué se gasta. No es como en otras organizaciones (no gubernamentales)”*.

En cuanto al logro de metas la revisión del Marco Lógico del Proyecto así como de los POA y los informes anuales consolidados muestran un alto grado de eficacia en el logro de las mismas, como se muestra en la tabla siguiente:

Proyecto Educativo: Logro de Metas y Ejecución Presupuestaria. 2002-2006

Categorías	Metas	
	Indicadores Marco Lógico	Resultados según informes anuales
Aulas construidas y equipadas	242	204
Baterías sanitarias	7	4

Evaluación Final del “Contrato Alto Norte”

Obras Complementarias	71	94
Docentes capacitados	70%	78%
Padres de familia informados	60%	63%
Control dental estudiantes 1º a 5º Primaria	60%	52%
Est. informados enfermedades alto riesgo	90%	99%

Fuente: Elaboración propia en base al Marco Lógico, POA e Informes Anuales Consolidados del Proyecto Educativo. 2002-2006

En el **sub proyecto de** infraestructura escolar, se realizó un ajuste anual en la construcción de aulas en función de las necesidades y demandas de las unidades educativas. Un menor número de aulas construidas refleja este ajuste de la demanda social, antes que el incumplimiento de las metas trazadas. Donde no se logró alcanzar la meta es en el **control dental de estudiantes de 1º a 5º** de primaria. De acuerdo con los informes anuales consolidados del Proyecto Educativo una barrera para el logro de esta meta fue el personal insuficiente en los Centros de Salud.

De acuerdo a los docentes y directores abordados, una de las debilidades más importantes del proyecto fue la inadecuación de la estructura curricular y la carga horaria del sub proyecto de **fortalecimiento docente**, teniendo en cuenta que se han producido dos cambios importantes en el proceso de capacitación de los/as docentes en el contexto país:

- La Ley de Reforma Educativa, que abre la posibilidad de que los/as profesores puedan completar sus estudios profesionales obteniendo el nivel de licenciatura en el sistema universitario.
- Los cambios en los sistemas de concurso de méritos para obtener cargos de dirección en la estructura de administración de la educación. En la actualidad para la obtención de puntajes se requieren cursos con más de 80 horas.

Si bien es cierto que el sub proyecto de fortalecimiento docente apunta a estandarizar los conocimientos de los/as docentes involucrados en el plan de MANB, es importante tener en cuenta que en el contexto actual, los procesos de capacitación con menos de 80 horas no son valorados muy favorablemente por los/as docentes, porque no les permiten obtener puntos para optar a cargos de dirección administrativa. Al mismo tiempo, entre los docentes del grupo se encontró que muchos/as cuentan con nivel de licenciatura los que genera una demanda importante de cursos de postgrado a nivel de diplomado, especialización o incluso maestría.

Frente a este nuevo contexto, sería conveniente revisar la oferta de capacitación que ofrece MAN-B a la comunidad docente. Se observó además una disminución paulatina

en la carga horaria de la capacitación docente. En 2002 los cursos programados fueron de tres meses, en 2003 se redujeron a una semana, y a partir del 2004 la duración se redujo a 2 días²⁷. Al respecto, en el informe 2004 se observa que se planificó la participación de 431 docentes, pero la participación fue de 352, debido a que muchos/as optaron por “participar en el programa de capacitación del PAR”.

La disminución de la carga horaria de la capacitación docente, junto con otras ofertas de capacitación a nivel de licenciatura y postgrado ha implicado la disminución del interés de participar en los cursos de MANB, tal como se expresa en el Informe Anual de Actividades del 2004²⁸.

Otra debilidad se refiere a la insuficiente colaboración entre las Juntas Escolares y las Juntas Vecinales, pese a que la cooperación entre ambas organizaciones sociales se contempla en el modelo de intervención en todas sus fases. De hecho en la evaluación del 2000 se señaló la necesidad de fortalecer dicho vínculos, pero no se diseñaron mecanismos estandarizados para impulsar la colaboración entre ambas instancias, dejando que la misma se desarrollara de manera más o menos espontánea. Los resultados de esto se describen con más detalle en el programa DECOAM.

En ámbito del mantenimiento de la infraestructura. MAN-B ha logrado sustanciales avances en la consolidación de un esquema para tal propósito, principalmente a través de convenios suscritos con el Municipio que implican entre otros, el aporte de recursos financieros. Sin embargo como lo muestran los estudios de caso sobre infraestructura y revisión a profundidad en tres UE, el mantenimiento tiene limitaciones, que aunque de orden menor, representan riesgos mayores si no se procede en el corto plazo. En varios casos la obra fina se ha deteriorado: falta el revoque en algunas áreas, falta de pintura, ausencia de chapas y picaportes en puertas, falta de interruptores y luminarias (especialmente en baterías sanitarias), etc. En el anexo 9 se presenta el resumen ejecutivo del estudio de valoración técnica de la infraestructura, que es parte integral de la evaluación. El estudio completo se presenta en un volumen aparte.

En algunas escuelas se encontraron sistemas propios de mantenimiento, como en la UE Noruega en donde se ha establecido un cobro extraordinario a los padres de nuevos alumnos, bajo la lógica de que los padres de alumnos antiguos contribuyeron económicamente para la construcción de la infraestructura. Estos recursos se destinan al mantenimiento de la misma. Por otro lado, con el liderazgo local se trabajó un manual para la “Conservación y Uso de la Infraestructura”, pero los hallazgos de campo pusieron de manifiesto la necesidad de fortalecer y estructurar de mejor manera los procesos de organización de la comunidad educativa, así como de un sistema de financiamiento más eficaz, que aseguren el mantenimiento eficiente y continuo de la infraestructura escolar.

²⁷ Contenidos Programáticos de Capacitación del Programa de Desarrollo Humano. MANB: La Paz. 2002-2006.

²⁸ Informe Anual de Actividades 2004. MANB: La Paz, sin fecha.

Proyecto de Salud Comunitaria

El logro más importante de este proyecto fue el fortalecimiento de los servicios de salud en área de intervención, a través de la capacitación y de la dotación de equipamiento, incidiendo favorablemente en la ampliación de coberturas y en la capacidad resolutive. De acuerdo a las autoridades entrevistadas, el apoyo a los centros de salud permitió también “mejorar las actitudes del personal”.

Un logro cardinal fue la articulación de las unidades de salud con la comunidad educativa a través de las manzanas. Estas nacieron como un programa del Municipio en el que mujeres de los barrios se encargan de la vigilancia en salud y de motivar a la comunidad, especialmente a mujeres y niños/as a usar los servicios de salud. Cada mujer se encarga de una manzana (de ahí el nombre de manzanas)

El aporte de MAN-B fue articular el reclutamiento y la capacitación de las manzanas en las UE, en donde muchas madres de familia se unieron al grupo ya existente. De acuerdo a la encuesta MANB cada voluntaria identifica un promedio de cuatro embarazadas por año, de las cuales, dos son remitidas a los centros de salud, sin embargo en cuanto a sus capacidades, los resultados no son tan optimistas. Solo una de cada cinco pudo identificar sin dificultad las características y requisitos del SUMI, pese a que la gran mayoría recibió entre cuatro y cinco cursos de capacitación. La causa principal de esta situación radica en los bajos niveles de escolaridad de la mayoría de voluntarias.

La estrategia de captar y capacitar a las manzanas en las UE, permitió reducir los costos de reclutamiento/capacitación y mejorar su eficiencia. Con esta estrategia se potenció la capacidad del grupo de vincular a la comunidad con los servicios de salud, y de difundir información básica de salud en la propia comunidad. Colateralmente las manzanas se erigieron en elementos fundamentales para el abordaje y referencia de conflictos de violencia intrafamiliar, principalmente contra las mujeres. Este trabajo tiene mucho potencial, pero necesita reforzarse con una mayor estructuración y coordinación intersectorial.

En el Proyecto de Salud Comunitaria se constató también un importante cumplimiento de las metas previstas en el Marco Lógico, como se muestra en la tabla siguiente:

Componente		2002	2003	2004	2005	2006
Mujeres en edad fértil capacitadas	Planif.	560	2.240	3.645	3.645	3.645
	Ejec.	579	2.500	6.889	3.979	3.859
Niños/as menores de 5 años vacunados/as	Planif.	700	700	700	560	700
	Ejec.	840	528	640	639	737
Manzaneras capacitadas	Planif.	s/d	210	205	210	280
	Ejec.	s/d	190	201	220	276
Técnicos y profesionales en salud capacitados/as	Planif.	36	s/d	36	36	50
	Ejec.	0	s/d	45	30	70

Fuente: Elaboración propia basada en los informes anuales del período.

Es importante destacar que las metas en cuanto a capacitación de mujeres en edad fértil, fueron sobrepasadas durante todo el período especialmente en el 2004 cuando la ejecución casi duplicó la cifra programada. Del otro lado hubo pequeños déficit anuales en las vacunaciones y capacitación a manzaneras, sin embargo el balance global del quinquenio es positivo y las deficiencias en algunas de las metas se compensan con el sobrecumplimiento de otras.

En cuanto a la capacitación de técnicos en salud es notable que la misma se llevara a cabo sobre todo en los años 2004 y 2005. En los dos primeros años del PDLAN (2002 y 2003) no se logró cumplir con las metas de manera que los recursos para este componente tuvieron que ser reasignados. La ejecución presupuestaria de los aportes locales (Ministerio de Salud, Dirección Municipal de Salud), tuvo un comportamiento similar y así en los primeros años (2002-2003) se logró una ejecución del 36% y 42% respectivamente, pero a partir del 2004 la tendencia se revirtió favorablemente, de manera que en el 2005 se logró una ejecución de 163%²⁹.

Por los montos de inversión como por las actividades desarrolladas, se aprecia un rol secundario del Proyecto de Salud Comunitaria con respecto al Proyecto Educativo. Mientras este último tuvo una inversión planificada de US\$ 556.341 para el quinquenio 2002-2006 (descontando infraestructura), la inversión planificada para el Proyecto de Salud Comunitaria fue de US \$ 219.733 en el mismo periodo, que equivale al 39,5% de la inversión en educación (7 *Op cit, Anexo de Inversiones*).

²⁹ Informes Anuales Consolidados del Proyecto de Salud Comunitaria 2002-2006.

En buena medida esto se debe a que el Proyecto de Salud Comunitaria no fue articulado plenamente al modelo de intervención del PDLAN centrado en la Unidad Educativa. Las articulaciones más fuertes entre establecimientos de salud y unidades educativas fueron: la revisión dental de los/as niños/as de 1º a 5º de primaria y la vinculación de las manzanas-madres de familia con los centros de salud, favoreciendo entre otros, la difusión y utilización del programa de Seguro Escolar Social Obligatorio (SESO). En contraste los demás componentes del Proyecto se desarrollaron de manera paralela y hasta separada de la intervención centrada en las unidades educativas, pese a que en la evaluación del 2000 se recomendó la integración orgánica del proyecto al resto de componentes desarrollados desde las UE.

4.1.2. Impactos previstos y no previstos.

Proyecto Educativo

Como se estableció en la valoración global, el primer impacto favorable del programa fue el mejoramiento del ambiente educativo, que además de mayor comodidad para estudiantes y docentes, provocó una gran motivación en los miembros de la comunidad educativa y la elevación del orgullo y autoestima de sus miembros. Lo anterior se asocia al esquema impulsado de multiplicar esfuerzos no sólo por mejorar la infraestructura, sino el que proceso educativo en su conjunto.

El Proyecto Educativo aportó también al empoderamiento de padres y madres de familia, pero desde una visión de derechos y obligaciones. Muy diferente de lo que sucede en las UE no atendidas en las que los padres y madres de las JE se comportan como “fiscalizadores” de los docentes o como “controladores del cumplimiento de horarios”. En las escuelas del PDLAN, padres y madres se perciben a sí mismos como colaboradores/as de docentes y estudiantes. No se limitan a fiscalizar los horarios de docentes, sino que asumen responsabilidades en la gestión educativa, aportando, tiempo, recursos financieros, mano de obra, etc. En suma se involucran proactivamente en todo el proceso educativo.

Otro efecto fue el mejoramiento comprobado de la calidad académica de las UE intervenidas, como se destaca en una evaluación del Ministerio de Educación sobre medición de la calidad académica³⁰. Por otro lado, se ha comprobado que estudiantes que por diversas razones pasaron a otros colegios, son alumnos destacados en sus nuevas UE. Esta mejora de la calidad académica significó un incremento en el prestigio de las UE apoyadas por MAN-B.

³⁰ Cfr. SIMECAL, *Evaluación de la Calidad Académica de Unidades Educativas de El Alto Norte*. s.e., La Paz, 2002.

La capacitación de docentes, significó no sólo la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas; sino también la formación de actitudes y valores centrados en el/a estudiante y sus necesidades, generando un cambio de actitudes por parte de los docentes que en su mayoría han desarrollado una actitud proactiva y de compromiso con la formación de los/as estudiantes. En varias entrevistas tanto grupales como individuales, los actores de la comunidad educativa (padres/madres, docentes, autoridades del área educativa) recalcaron este impacto positivo:

“Los docentes de los colegios de la Misión son distintos ... algunos de ellos no son como otros profesores que sólo van por la paga. Se interesan en que el niño aprenda” (Dirigente Federación de Padres de Familia, El Alto)

Finalmente el fortalecimiento de la Junta Escolar y la formación en liderazgo y planificación participativa, ha significado el potenciamiento de las capacidades de gestión de proyectos educativos en directores, docentes y padres de familia. Como se verá en el análisis del programa DECOAM estas capacidades han tenido réditos importantes en algunas escuelas y comunidades.

Un impacto no previsto es el prestigio adquirido por las UE intervenidas y el consiguiente aumento de la demanda de estudiantes. Si esto no se controla adecuadamente, podrían darse riesgos de sobrecarga escolar en detrimento de la calidad de la atención y peor aún la vuelta al hacinamiento que es uno de los problemas abordados por el Contrato y que por ahora constituye un impacto positivo del mismo. Este efecto fue señalado en la evaluación del 2000, pero no se han diseñado estrategias para mitigar este riesgo.

Proyecto de Salud Comunitaria

En la fase del PDLAN se consolidaron los impactos ya señalados en las fases anteriores (ver incisos 3.1 y 3.2.4), pero vale destacar aquí la ampliación de coberturas, particularmente en la atención materno infantil, (prenatal, parto e inmunización) y en la atención dental preventiva y curativa (endodoncia)³¹. La dotación de equipos de atención dental ha significado también un cambio importante en el enfoque de la atención. Ya no se trata de “extraer las piezas malas” como hasta hace poco, sino de curar y sobre todo de prevenir las caries.

Desataca también el fortalecimiento del programa de manzaneras, las que se han convertido en un importante nexo entre los establecimientos de salud y la comunidad, especialmente en la atención prenatal. Esto es muy importante porque en El Alto todavía persisten temores y desconfianza sobre el control prenatal entre las mujeres de origen rural – aymarás. Las manzaneras son mujeres de su misma cultura y extracción social, que facilitan la animación y contactos con los servicios de salud institucionales.

³¹ Informe de Resultados de la Red de Salud “Lotes y Servicios” de El Alto Norte, 2007.

Al respecto una manzanera expresó: *“Yo tengo vecinas que tienen miedo ir a lo del centro. Cuando están esperando (familia) sobre todo, miedo tienen. Hay veces que no quieren ir (al Centro de Salud); dicen: ‘mi marido qué dirá’, ‘se va enojar’ dicen. Entonces yo les animo. Les digo ‘yo le voy a decir a tu marido que necesitabas ir, no tengas miedo’”.*

Aunque no está formalmente datado, el personal de salud entrevistado³² manifestó que las manzaneras han contribuido al mejoramiento de la cobertura prenatal y del parto institucional, cuyos índices han mejorado paulatinamente³³. Aunque sin cuantificar específicamente, es indudable que su trabajo ha incidido también en la disminución de la mortalidad materna e infantil, que en los distritos involucrados fue de 0% en el 2006, según las citadas autoridades.

Otros impactos reseñados fueron: el mejoramiento de la salud dental de los escolares (los recursos MANB son los únicos existentes para este rubro) y el mejoramiento de la atención por parte de los /as profesionales al contar con equipos adecuados y con mejores condiciones para prestar los servicios. El apoyo ha tenido también efectos positivos en el funcionamiento del Comité de Análisis e Investigación de la Red (CAI).

4.1.3 Sostenibilidad.

Los factores de sostenibilidad más importantes del programa fueron: los Convenios con el Municipio para el mantenimiento de la infraestructura y fortalecimiento de las Juntas Escolares, algunas de las cuales han empezado a gestionar proyectos por su cuenta.

Sin embargo cuando el MAN-B concluye la etapa de intervención activa, la tendencia a enfatizar la construcción continúa de manera que en la mayoría de UE en etapa de seguimiento, los mayores esfuerzos y la mayoría de los recursos provenientes del Municipio, siguen orientándose a la ampliación de infraestructura. El mantenimiento se cubre con aportes propios que no garantizan la sostenibilidad del proceso.

Otros factores que amenazan la sostenibilidad son el cambio de docentes a otras UE y el recambio permanente de los/as dirigentes de las Juntas Escolares. Sin embargo estas pérdidas son relativas porque si bien es cierto que las escuelas pierden a algunos de sus cuadros más capaces, las capacidades permanecen en las comunidades. En el anexo 10 se presenta el resumen ejecutivo de tres estudios de caso de UE de las

³² Entrevista con Gerentes, Directores y personal médico y odontológico de la Red Lotes y Servicios, Red Los Andes y Ctro. Omisto del Distrito IX. Trabajo de Campo de la evaluación, 20.03.07

³³ Matriz de Análisis del Servicio Departamental en Salud La Paz. Sistema Nacional de Información en Salud, CAI Departamental. 2005 y 2006.

diferentes fases del Contrato Alto Norte, que brinda detalles sobre la sostenibilidad de las diferentes acciones emprendidas.

4.2 PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO, ORGANIZACIONAL Y MEDIOAMBIENTE (DECOAM)

El programa Desarrollo Económico, Organizacional y Medioambiente, igual que los otros programas del PDLAN toma como punto de partida para su intervención la comunidad educativa. Lo que significa que sus grupos meta y estructuras contrapartes están relacionadas con una unidad educativa de una forma u otra: padres/madres de familia, miembros de juntas escolares, comités operativos, estudiantes, docentes o personal administrativo.

El programa está conformado por tres proyectos diferentes, cada uno con sus intervenciones y actividades algunas de las cuales han existido durante la mayor parte de los 15 años de actividad de MANB en El Alto. Vale destacar sin embargo que el proyecto de microempresas se inició hasta en 2002 con el PDLAN. Los tres proyectos son:

- **Fortalecimiento Organizativo**, que contempla la capacitación de las organizaciones locales de base, promoviendo de manera particular el liderazgo de la mujer.
- **Promoción y Capacitación Microempresarial**, dirigido a proveer asistencia técnica, formación y capacitación empresarial a grupos de microempresarios/as, y brindar capacitación técnica productiva a mujeres y jóvenes.
- **Medio Ambiente**, centrado en la educación ambiental de estudiantes de primaria y secundaria; la capacitación de docentes y el desarrollo de módulos de información sobre gestión ambiental, a las organizaciones locales. Tiene también un componente de organización, dirigido a estudiantes de primaria y secundaria, que se expresa en la formación de Brigadas Ambientales voluntarias, que además de recibir formación, realizan actividades prácticas de mejoramiento del medio ambiente local, principalmente de las UE.

4.2.1 Logros y debilidades

Proyecto Fortalecimiento Organizativo

Este proyecto tuvo como objetivos principales: a) capacitar a los/as líderes locales en procesos de gestión local con equidad de género y b) capacitar a las mujeres en liderazgo organizativo, con el propósito central de fortalecer a las Juntas Escolares y en segunda instancia a las Juntas Vecinales. Esto a través de diferentes cursos de capacitación e información sobre temas como: Gestión y Evaluación de Proyectos, Reforma Educativa, Ley de participación Popular, Ley de Descentralización y otros relevantes.

El cumplimiento de las metas esperadas en las diferentes fases del programa ha sido variable, pero con tendencia a mejorar. En el año 2003 por ejemplo, la

meta fue capacitar a 59 líderes de las UE y JV en diferentes temas de reforma del estado, gestión organizacional y otros, pero de acuerdo al informe del mismo año la participación fue de solo 31 líderes (22 varones y 9 mujeres). Según la misma fuente, la causa de la desviación fue la débil relación entre líderes de las JE y las JV lo que afectó el nivel de convocatoria. No obstante en los años siguientes, la capacitación en cursos y en campañas de información muestra una tendencia clara de sobrepasar las metas fijadas en los planes operativos, como se infiere de los logros del año 2004 y 2005, durante los cuales las metas de capacitación e información a líderes locales, comités operativos y mujeres líderes fueron superadas³⁴.

Gracias al proyecto los miembros de las organizaciones recibieron capacitación e información sobre temas básicos para el fortalecimiento de la capacidad de gestión y el funcionamiento de las organizaciones de base en las zonas de intervención. Entre los temas abordados se contabilizaron: organización interna de JE, Instrumentos de Gestión de la JE, elaboración y gestión de proyectos, reforma educativa, Ley de Participación Popular, Descentralización, Ley de Municipalidades y Resolución de Conflictos. En cuanto a los conocimientos adquiridos, la encuesta MANB reflejó que el 52% de los/as encuestados reconocieron el mecanismo de control social a través de los comités y el 18% valoró la formulación de proyectos y la construcción del marco lógico, como el curso más importante.

Un dato importante es que el presupuesto anual del proyecto aumentó alrededor de 6 veces, en comparación con el PAN, pasando de US\$ 5,000 en a unos US\$ 30,000 en el PDLAN. Sin embargo el aumento de cobertura no aumentó en igual proporción. La lista de actividades efectuadas del proyecto de Fortalecimiento Organizativo en 2006 comparado con la lista de actividades del proyecto equivalente de Organización y Capacitación del año 2000, muestra un número mayor de actividades, pero el aumento relativo no se corresponde exactamente con el incremento presupuestario, al menos en términos cuantitativos. Es importante destacar sin embargo que el presupuesto del programa incluye el pago de los Auxiliares Contables Comunitarios y el de los Promotores de Patrocinios.

De acuerdo a la información, a los testimonios y a las observaciones *in situ* resulta evidente que el proyecto logró movilizar significativamente a los padres de familia en las 14 unidades educativas de PDLAN. Es especialmente notable la formación de 7 comités operativos en cada UE durante los 5 años de convenio con PDLAN. Estos comités trabajaron en actividades relacionadas con: salud escolar, mejoramiento educativo, desarrollo empresarial, medio ambiente, fortalecimiento organizativo, economía familiar y otros temas.

La participación y el nivel de organización, en las comunidades de intervención es evidente después de los 15 años de cooperación con MANB y esto es un logro que se debe destacar. Sin embargo, las visitas y entrevistas con representantes de unidades educativas en fase de seguimiento, muestra que este grado de participación y organización no se mantiene en el mismo nivel cuando que termina la cooperación intensiva de MANB.

³⁴ POA 2004 y 2005 Proyecto de Fortalecimiento Organizacional. MANB El Alto 2004 y 2005.

La mayor participación en esta fase resulta lógica si considera que durante los años de convenio se desarrollan la mayoría de las acciones sustantivas de la ejecución: el desarrollo de los cursos de capacitación, la movilización de padres de familia para la ejecución de las obras de construcción, la administración de los fondos, la recaudación y manejo de los aportes de la comunidad, las gestiones con la alcaldía para los recursos públicos, y los procesos de compras y adquisiciones, entre otros.

Aunque sería muy útil mantener el funcionamiento de los comités operativos, no se puede pasar por alto que el costo para MANB sería elevado y que además es difícil mantener el voluntariado por mucho tiempo sin estímulos adecuados. A esto se agrega que durante el periodo de seguimiento las UE tampoco cuentan con los recursos económicos para desarrollar la gama de actividades de la fase intensiva y que las JE tienen un período de rotación relativamente alto, lo que dificulta aún más la retención de las capacidades construidas, dificultando también el seguimiento.

La situación encontrada en la UE Ingavi del Proyecto Piloto (91-93)³⁵, ilustra bien esta situación. En dicha escuela, los comités dejaron de funcionar al concluir la relación con MANB y las sucesivas JE no han podido funcionar adecuadamente, presentándose incluso conflictos relacionados con la rendición de cuentas. Adicionalmente la biblioteca y la sala de atención médica, establecidas por el MANB, no están siendo utilizadas adecuadamente por desavenencias entre las JE de los turnos de la mañana y de la tarde.

Al respecto el informe de la revisión del PAN, ya se había referido a esta situación en los siguientes términos:

.... “La necesidad de un esfuerzo constante de capacitación a nuevos líderes y de apoyo al proceso organizativo se nota cuando la comunidad educativa pasa a la fase de seguimiento. Hemos visto que es difícil para la comunidad educativa mantener el nivel de organización y participación cuando se retira la cooperación cotidiana del personal de MAN-B. Un ejemplo que muestra eso es que en uno de los colegios que ahora está en seguimiento, la estructura de comisiones ha sido cambiado en una forma bastante radical, y que entonces ahora es más parecido al sistema tradicional de participación del docente en el manejo pedagógico del colegio (Rivera, Johannessen, Saravia 2000 p. 76).

Los hallazgos en esta nueva evaluación sugieren fuertemente que tampoco en el PDLAN se pudo mantener un nivel satisfactorio de capacidad organizativa y de participación después que los 5 años del convenio terminaron. Sin embargo hay algunas UE del PAN que han logrado mantener un buen grado de capacidad organizativa y movilización, a pesar de que el periodo de intervención intensiva con MANB finalizó hace varios años. En ellas hay todavía una participación alta de los padres de familia y las JE tienen mucha influencia en la comunidad educativa. El caso de Unidad Educativa Bautista Saavedra en el distrito VII es un muy buen ejemplo de esto. Tres años después que se terminó su convenio con MANB, las entrevistas con JE y profesores evidenciaron que se ha mantenido un alto nivel organizativo, aunque la estructura de los comités operativos se ha alterado. También la UE Noruega ha mantenido su fuerza organizativa después de los tres años en seguimiento.

³⁵ Entrevista con la Directora, miembros de la JE anterior y actual y el Pastor de la Iglesia Luz y Sal. Trabajo de Campo de la Evaluación, 23 de marzo de 2007.

En ambas escuelas la capacitación en elaboración y gestión de proyectos, también ha resultado muy efectiva y ha rendido buenos resultados. Las dos han logrado financiamiento para la construcción de aulas nuevas a través del POA de la Alcaldía Municipal y de ONG que manejan fondos internacionales. Esto refuerza la percepción de madurez que estas escuelas han alcanzado en cuanto a organización, participación y gestión de proyectos. Probablemente muchos factores se han conjugado para lograr la situación ideal o imagen objetivo del Contrato, pero es muy llamativo que en estas UE, se ha mantenido una buena vinculación entre las JE y las JV, lo que indudablemente ha incidido favorablemente en la consolidación y maduración de los procesos organizativos.

Con relación al funcionamiento de las JE, es menester destacar que las mismas son obligadas por ley y que entre sus atribuciones está la responsabilidad de gestionar recursos para la realización de proyectos que mejoren la calidad de la enseñanza. Esto complica la posibilidad de verificar cuál es el valor agregado que MAMB ha dado a estas organizaciones en las escuelas intervenidas. Vale aquí repetir el razonamiento sobre este tema en la revisión del PAN en 2000:

.....”Pero el hecho de que en cada escuela que visitó el equipo, nos encontramos con líderes o representantes de las JE junto con la administración escolar, es un indicador de la importancia de los padres de familia y la comunidad local en la administración y dirección de la Unidad Educativa. Por otro lado, este hecho también está relacionado con la influencia de la reforma educativa y de la Participación Popular y no exclusivamente del proyecto Organización y Capacitación. Pero tampoco hay que olvidar que la implementación rápida de la reforma en los tres distritos obviamente está relacionada con la participación del personal de MAN-B”.

Igual que en el 2000, la percepción del equipo evaluador, es que la contribución más significativa de MANB fue, la facilitación de los procesos nacionales y el mejoramiento de los procesos de participación, al menos durante la fase intensiva del proyecto. No se puede obviar aquí que la capacitación de los diferentes grupos de capacidades que permanecen en la comunidad, aunque la misma no siempre se ejerza en las estructuras escolares.

En esta dirección es menester destacar la capacitación del liderazgo de las catorce UE del PDLAN en materia de fortalecimiento municipal, mediante la cual cientos de líderes recibieron diplomas que los/as acreditan como Técnicos Auxiliares en Desarrollo Sostenible. Este es un aporte muy importante porque ha dejado capacidades instaladas en áreas básicas para el desarrollo, como la formulación de proyectos y la gestión comunitaria.

Un logro muy importante del programa fue brindar oportunidades para el empoderamiento de las mujeres, que se hace más relevante por la pobre oferta del trabajo con mujeres en El Alto. En el marco del programa cientos de mujeres de los tres distritos fueron capacitadas en **temas de autoestima y liderazgo**; si se compara el proyecto equivalente del PAN: Organización y Capacitación durante el período 98-03, con el DECOAM del PDLAN, se puede constatar que en este último se puso mayor énfasis en el liderazgo femenino y en la mujer como actor social y económico, constituyendo este el cambio más destacado del Contrato en este campo.

Los efectos favorables de la capacitación se evidenciaron en la encuesta realizada a mujeres capacitadas en liderazgo. El tema que más recuerdan es el de género y autoestima (71 %) y hay claridad compartida sobre el concepto de

relaciones equitativas de género. La gran mayoría lo definió como “la participación igualitaria entre hombres y mujeres en los procesos de desarrollo, en las organizaciones de base y en la democracia en general”. En otro ámbito un porcentaje significativo (44%) afirmó que los conocimientos recibidos a través de MAN-B les servirán para “orientar a otras mujeres que participan en organizaciones de base”.

Desde otra perspectiva las entrevistas con grupos focales, representantes de ONG y autoridades gubernamentales y municipales, confirmaron que se ha incrementado la participación y organización de la mujer en las zonas de intervención de MANB. Hay además muchos testimonios directos de cambios personales positivos en cuanto a autoestima, seguridad y desarrollo de nuevas habilidades, como resultado de los conocimientos y habilidades en organización, liderazgo y desarrollo económico, adquiridos en el marco del programa.

El conocimiento de la Ley de Participación Popular, la Reforma Educativa y otros temas, así como la promoción del posicionamiento de las mujeres en las JE y comités operativos, parece haber tenido un efecto muy positivo en la participación femenina y la mentalidad de la mujer. Sin embargo, hay todavía bastante por hacer en cuanto a: tipo de cargos ocupados por las mujeres (los más bajos en todas las estructuras de dirección); la proporcionalidad de la participación y de los aportes de las mujeres en comparación con los correspondientes masculinos (las mujeres tienen participación y hacen trabajo constante, mientras que los hombres participan de preferencia en los procesos electivo y en las reuniones de Junta Directiva); y no menos importante el respeto a la opinión femenina en los foros mixtos.

Con respecto a esto último las mujeres se expresaron con mucha seguridad y asertividad en las reuniones exclusivamente femeninas, pero en las reuniones mixtas (incluyendo la reunión con los/as Pastores de Iglesias), el silencio femenino fue notorio, así como la tendencia de muchos hombres a menospreciar y acallar la opinión femenina. Por otro lado, la situación de la mujer en cuanto a liderazgo político y participación en las instancias político-administrativas en general, no ha experimentado cambios notables desde la última evaluación.

Proyecto Fortalecimiento a la Microempresa

Las intervenciones del programa se enfocaron en: a) la formación empresarial y la provisión de asistencia técnica a micro empresarios/as ya establecidos; b) la capacitación y asistencia técnica en producción y comercialización y c) la capacitación técnica de mujeres y jóvenes en áreas como bordado ruso, macramé y costura. Este último componente se revisó y reorientó posteriormente, centrando las acciones en dos áreas básicas: Capacitación y Asesoramiento Micro-empresarial y Capacitación Técnica a Mujeres.

Bajo este proyecto miles de mujeres y hombres fueron capacitados en diversos temas empresariales y técnicas productivas. Los informes anuales del período (PDLAN) muestran que los cursos de capacitación técnica tuvieron cientos de participantes cada uno. En Bordado Ruso el promedio de participación fue de 359 en los tres niveles durante 2002); en tejido de chompas el promedio fue de

591 en la gestión 2003) y en repostería la cifra fue de 761 durante la gestión 2004. En el área de gestión empresarial el proyecto logró también una cobertura significativa. Por ejemplo en la gestión 2004, más de 1,600 mujeres participaron en los cursos sobre costos, ventas y bases para iniciar un negocio.

Se logró además brindar asistencia técnica a 46 microempresarios/as en los rubros de confección, carpintería y telares, incluyendo a catorce que desarrollaron sus planes de negocios. Se brindó también información sobre bonos de capacitación con instancias gubernamentales e instituciones privadas que ofrecen servicios de desarrollo empresarial, aunque en este ámbito, como se manifestó en los grupos focales, hay que mejorar todavía los mecanismos de acceso a los bonos para un mayor aprovechamiento de los mismos.

La evaluación mostró indicios inequívocos de que el proyecto fue muy eficaz y que los logros fueron muy significativos. Se obtuvieron testimonios de que muchos padres y madres de familia han logrado aumentar la producción y mejorar la calidad de sus productos, así como las ventas y los ingresos, incidiendo favorablemente en la economía familiar. Desde otra perspectiva se pudo palpar un notable entusiasmo y optimismo en hombres y mujeres sobre el crecimiento de sus microempresas, lo que a su vez ha generado expectativas muy altas por parte del grupo, las que deben ser consideradas seriamente por el MANB.

Hay que mencionar que los logros anteriores probablemente no están exclusivamente relacionados con el proyecto de MANB, pero según ONG especializadas en microcrédito y capacitación empresarial como Gregoria Apaza, PRODEPE y Red Hábitat, las intervenciones de MANB en este sector juegan un rol muy importante, porque se enfocan en un segmento social donde hay mucha necesidad y donde otras organizaciones admiten tener problemas para lograr relaciones de confianza mutua.

En el caso particular de las mujeres muchas aprendieron técnicas productivas valiosas que permitieron mejorar sus productos y su potencial económico, con réditos positivos en su autoestima y seguridad individual. Para muchas de ellas, los cursos les han permitido “tener por primera vez” su propia fuente de ingreso, su propio dinero en efectivo y la posibilidad de hacer aportes financieros al presupuesto familiar. La encuesta MANB a mujeres capacitadas en habilidades productivas y técnicas arroja que para el 32% de ellas, participar en estos cursos significó más ingresos para sus familias. Varias de ellas hicieron bolsas y carteras en macramé (53%), y mantillas y mantas (46%) que luego lograron vender. Para mejorar el manejo de estos ingresos, el 64% de las entrevistadas afirmó que los cursos de cálculo de costos y los planes de negocios fueron cruciales.

Esta situación ha tenido repercusiones notables en el rol que juegan en el hogar y en las relaciones de género en la familia, aunque en algunos casos ha incidido negativamente en los vínculos de la pareja. Esta situación no es del todo rara en los proyectos que promueven el empoderamiento de la mujer, debido a lo difícil que es para los hombres aceptar cambios en su *status quo*. De aquí que es fundamental que la capacitación en género contemple intervenciones para el tratamiento específico de la masculinidad.

Es necesario subrayar también que el proyecto tiende a fortalecer las actividades propias del ámbito doméstico y aunque el mismo ha tenido efectos positivos en la subjetividad femenina y en el ingreso familiar, tiene el riesgo de limitar el potencial femenino y de reforzar el rol de “ama de casa” asignado socialmente a las mujeres. Los productos elaborados por los grupos tecnificados, son de muy buena calidad y originalidad, y muchos podrían tener un buen mercado si se les proporcionan las condiciones adecuadas. La separación de estas mujeres del grupo micro empresarial es por tanto artificial y es importante revisar su concepto y estrategia.

Otras debilidades importantes son: el marco conceptual y operativo del proyecto que se restringe a la fase inicial del desarrollo empresarial; la inseguridad de los grupos más avanzados de escalar a fases superiores; y la capacidad de MANB de ofrecer acompañamiento y asesoramiento individualizado a los/as empresarios que muestran mayor iniciativa y han desarrollado su plan de negocio. En este campo el equipo evaluador pudo palpar una cierta frustración e impaciencia entre algunos miembros de los grupos con mayor nivel, por la falta de claridad sobre su futuro inmediato.

No se encontró una estrategia suficientemente estructurada que garantice el asesoramiento y las capacitaciones avanzadas que algunos grupos necesitan y que otros van a necesitar en el corto plazo. Un avance es que el proyecto cuenta con programas que detallan los contenidos de la capacitación, pero hace falta un sistema de registro actualizado que facilite el diseño de un plan para las futuras capacitaciones y la asistencia técnica. Algunos datos importantes para dicho registro son: calidad de la oferta técnica local, lista de proveedores de servicios, fuentes y mecanismos de financiamiento, modalidades de atención diferenciada, inventarios de la demanda de los diferentes grupos, etc. Sin estos elementos es muy difícil planificar la fase siguiente con la certeza necesaria.

El equipo evaluador considera que esta “debilidad logística” en la fase final del PDLAN constituye un elemento muy sensible para la continuidad del trabajo de MANB en la zona, especialmente en esta fase final del Contrato, cuando MANB está terminando su convenio con las UE. Desde esta perspectiva se corre el riesgo de que microempresarios en fases claves del desarrollo de sus negocios, desaceleren la dinámica de los procesos y pierdan el ímpetu necesario para seguir adelante.

En las actividades relacionadas con la promoción y capacitación micro empresarial, MANB ha desarrollado una cooperación estrecha con ONG que trabajan en el campo de la microempresa, cuyos trabajos se concentran primariamente en la capacitación, facilitación, asistencia técnica y crédito. Pero todo indica que no se ha dado suficiente énfasis al crédito, probablemente porque tal demanda es un resultado no previsto suficientemente en la operativización del proyecto, a pesar de que una de las estrategias generales del PDLAN, instituye el establecimiento de líneas conjuntas con Diaconía FRIF para este propósito.

Desde otra perspectiva el trabajo de campo y la encuesta pusieron de manifiesto, una notoria falta de conocimientos y contactos de los grupos empresariales, con las instancias que ofrecen micro crédito, pese a que la oferta en el departamento de La Paz y en El Alto es significativa. Además de FONRURAL, FIE, Los Andes, Banco Sol, PRODEM, Amanecer y Emprender, están varias instituciones de la

Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FR FINRURAL)³⁶, a la que pertenece Diaconía FRIF. Es importante destacar que las mujeres constituyen el 63% de la clientela de Diaconía y que el 81% de la clientela total de FINRURAL está constituida por mujeres.

El Gerente de Diaconía manifestó que la institución está a la total disposición del MANB con quienes tuvieron un acercamiento inicial sin resultados posteriores³⁷. Manifestó también que la institución cuenta con varios esquemas de crédito que se ajustan muy bien al perfil y necesidades de los grupos de MANB: Banca comunal con garantía solidaria y préstamos individuales con fiador solvente o garantía prendaria si el monto es superior a \$ B 4,000.00. Las tasas de interés son razonables y el acceso es amplio, de manera que desde esta perspectiva, el entorno es más bien favorable para que los grupos empresariales de MANB accedan al crédito.

De manera similar los padres y madres de familia de las UE que están en fase de seguimiento y que recién se han animado a capacitarse en alguna técnica artesanal, plantearon sus dificultades de relacionarse o dirigirse a los operadores de cursos artesanales, lo que refuerza la debilidad mencionada en el inciso 3.2.3, sobre la insuficiente construcción de vínculos entre las organizaciones locales patrocinadas por el Contrato y las instituciones locales.

En suma el proyecto tiene un doble desafío al que habrá que hacerle frente en la próxima etapa; el primero es el manejo de la demanda creciente surgida de la capacitación misma y el segundo promover el fortalecimiento de los negocios iniciados, asegurando el acceso al crédito y la capacitación ulteriores. El hecho de que solo 35 de 336³⁸ microempresarios registrados en el proyecto hayan desarrollado sus propios planes de negocio y que hasta ahora ninguno de ellos haya solicitado crédito, es una indicación no solo de debilidades técnicas del proyecto, sino que de los retos considerables que el mismo tiene en el futuro inmediato.

Los convenios y relaciones establecidas con las diferentes ONG del sector, constituyen una buena oportunidad para superar las situaciones mencionadas, pero es necesario mejorar la calidad de la actual colaboración. La Gerente de Desarrollo Productivo y Laboral, de G. Apaza³⁹, en donde se capacita a mujeres de MANB en costura y macramé, valora la cooperación con MANB como buena e interesante, pero todavía bastante “técnica y fría” y piensa que en el futuro, la misma debería ser más estratégica y sinérgica. Las áreas con mayor potencial serían: mercado, desarrollo empresarial y legalización que son áreas en donde la institución tiene mucha experiencia y buena oferta de asistencia técnica. Lo importante en este sector, según la Gerente es que se fortalezca el seguimiento, para “que no muera la semilla”.

³⁶ Boletín Mensual Autorregulación. Reporte de las ONG Financieras Autorreguladas. FR FINRURAL, diciembre 2006.

³⁷ Entrevista con el Gerente de Diaconía FRIF, Sr. Ricardo Suzo Condori realizada el 27 de marzo de 2007. Trabajo de campo de la evaluación.

³⁸ La expectativa según el Marco Lógico global era que a través de las intervenciones de DECOAMB un 20% de los 336 microempresarios deberían aplicar técnicas de mejoramiento en sistemas de producción al terminar el PDLAN en 2007. EL Marco Lógico global no menciona la meta/el indicador “haber solicitado o obtenido micro crédito”

³⁹ Entrevista con la Gerente de Desarrollo Productivo y Laboral de Gregoria Apaza. Lic Ma. Ester Ibañez, 27 de marzo de 2007, surante la fase de campo de la evaluación.

Proyecto Medio Ambiente

Este proyecto tiene dos componentes. Uno es la información y capacitación a organizaciones locales sobre temas de gestión ambiental y el otro, la información y movilización de estudiantes partir del tercer grado de primaria en temas de medio ambiente.

En cuanto a los valores y conocimientos sobre el medioambiente, las charlas conducidas por el equipo evaluador con los grupos focales, confirmó un nivel impresionante del manejo de los temas por parte de los brigadistas ambientales de la primaria y la secundaria. Jóvenes y mayores, demostraron un conocimiento amplio y nivel de expresión adecuada de los conceptos básicos de la gestión ambiental, así como de los riesgos, problemas del contexto y medios de solución, a la problemática de la ciudad. De igual forma, la conciencia y dedicación en el contexto de los trabajos prácticos de las brigadas son dignas de mención.

Lo anterior se explica muy bien si se considera que la participación del grupo meta (principalmente estudiantes), en los cursos y eventos de información fue en general bastante elevada, aunque en el 2004 se capacitaron 500 estudiantes menos que lo planificado, pero con todo y esto, el número atendido ascendió a 2,356 estudiantes de 11 UE. En la gestión de 2003 la meta se sobrepasó en un 17%, de manera que 4,787 estudiantes – 750 más de lo programado – recibieron información en los siguientes temas: Ecología y Medioambiente, Manejo Adecuado de Residuos Sólidos, El arte de la Realización con Botellas de Plástico, Contaminación y Gestión de Ambiental, Manejo de Recursos Naturales y Prevención de Desastres. El trabajo fue realizado con la participación de docentes y estudiantes de la Universidad Técnica Boliviana (UTB), a través un convenio de Cooperación.

En las gestiones 2005 y 2006, el proyecto logró sus metas en cuanto a construcción de jardines, campañas de limpieza, reforestación y capacitación de profesores. Con respecto a organizar a los estudiantes en brigadas ambientales los logros fueron un poco deficitarios y alcanzándose el 80% de la meta para 2006. Igual tendencia tuvo la capacitación de miembros de los comités operativos. De acuerdo a los informes del período, las falencias se debieron a factores externos como el incremento de los precios de referencia para la limpieza de las UE, la escasez de locales para los eventos de capacitación y la poca disponibilidad de tiempo de algunos miembros del Comité Operativo de Medioambiente. Hubo también factores internos derivados de cambios estratégicos del Plan y la reasignación de recursos a otras actividades priorizadas durante el año.

Durante el periodo de intervención de PDLAN se establecieron dieciocho brigadas ambientales, que entre otras, realizaron campañas de limpieza escolar en las dieciocho UE del PDLAN (14 UE en fase de convenio y 4 UE en fase de seguimiento). Los/as brigadistas desarrollaron también pequeños proyectos de clasificación y separación de basura en sus UE, mediante la colocación de contenedores para los diferentes tipos de basura. La observación *in situ* sugiere que los resultados pueden haber sido limitados porque en la mayoría de UE visitadas la basura estaba mezclada.

No obstante se apreció que en general los patios y diferentes ambientes escolares, estaban limpios y en algunas fue notoria la existencia de jardines y árboles en los patios y exteriores, que fueron plantados y cuidados por los/as brigadistas. En algunos casos y en coordinación con otras ONG se han desarrollado huertos para el consumo escolar que ofrecen muchas posibilidades para la transferencia y aplicación de tecnologías productivas limpias y sostenibles, y para el desarrollo de buenos hábitos alimenticios. Este potencial sin embargo está todavía muy poco desarrollado.

Con respecto a la colaboración con la Universidad Técnica Boliviana, las entrevistas con los responsables de módulos y el trabajo directo con profesores, líderes de las brigadas y brigadistas en general, mostraron que dicha cooperación ha jugado un papel muy importante en garantizar la calidad elevada de la capacitación y en crear entusiasmo e interés entre profesores, niños y jóvenes en los temas y las actividades del proyecto. Esta relación profesional es un logro importante del proyecto y es un componente que debería ser continuado en una eventual nueva fase de desarrollo. De igual manera la sinergia del proyecto con el Observatorio Ambiental de la ciudad, permitió contar con más recursos humanos, para la difusión del tema ambiental.

4.2.2 Impactos del Programa

En el ámbito de la organización, participación y liderazgo, los testimonios recabados, revelan que la intervención de MANB ha fortalecido la movilización y la participación ciudadana en los distritos del Plan, fundamentalmente en el ámbito de las UE. Para el equipo evaluador sin embargo fue imposible establecer con certeza si el cambio se debe exclusivamente al trabajo de MANB, ya que hay factores externos que influyen en este ámbito, como el trabajo de otras ONG y la implementación de la Reforma Educativa y de la Ley de Participación Popular.

En cualquier caso no se puede obviar la contribución del Contrato Alto Norte al fomento de la ciudadanía activa y al mejoramiento de la calidad de la participación, lograda en gran medida gracias a la capacitación masiva desarrollada en las diferentes etapas del mismo.

Hay también muy buenos ejemplos de colaboración y sinergia entre las JE y las JV en algunas escuelas intervenidas, que han tenido efectos positivos en la capacidad de gestión de la comunidad educativa ante las autoridades públicas y la institucionalidad civil. Aunque todavía falta mucho para lograr una integración verdadera entre los programas del PDLAN y el sistema político-administrativo local, debido a que los impactos en este campo están fuertemente influidos por factores externos que MANB no puede controlar: alta movilidad de grupos meta, falta de recursos públicos para la organización y la participación, polarización política de las JV, marcadas por la “cultura sindicalista minera”, típica de El Alto y la falta de convergencia entre las agendas de las JE y las JV. Es entonces perfectamente explicable que los impactos en este campo sean modestos.

Al respecto, la entrevista con el Director de Red Hábitat confirmó que para todos los actores de desarrollo, es muy difícil movilizar a las JV si los temas de

movilización no son paralelos o no están estrechamente vinculados con los temas centrales de la agenda de las JV. Este es un hecho que no debería pasarse por alto en una futura estrategia de trabajo institucional que pretenda desarrollar acciones organizativas y de participación.

Como se puntualizó en la sección anterior, uno de los impactos más importantes del Contrato ha sido el incremento de la autoestima, la participación, organización y liderazgo de la mujer, aunque este es un campo que hay que continuar fortaleciendo.

En el ámbito de las destrezas empresariales se comprobaron efectos notables en cuanto al mejoramiento de las capacidades individuales y grupales, y de la calidad de los productos elaborados en las diferentes áreas de trabajo: Madera, vidrio, costura y artesanía. Se reportaron también mejorías en el ingreso familiar y en la calidad de vida que aparentan estar directamente relacionados con la mejoría de los negocios, pero la valoración técnica de este impacto requiere estudios especiales y líneas de base, que estuvieron fuera del ámbito de la evaluación.

Otro efecto aunque bastante inicial, es la formación de agrupaciones de microempresarios que es un indicativo la gestación de una dinámica propia inducida por el proyecto productivo. Aunque la asociatividad no fue una meta en los planes de MANB, el grado de desarrollo alcanzado por algunos grupos los ha llevado a formar agrupaciones de producción, con fines de mejorar la gestión empresarial y la comercialización de sus productos, entre otros. Sin proponérselo el proyecto ha generado una dinámica muy importante para el mejoramiento de las condiciones de vida en muchos hogares del Alto, pero en esta fase el seguimiento y apoyo ulterior son cruciales.

En el área ambiental, se detectaron impactos importantes más allá de los conocimientos y la sensibilización sobre el tema en la población escolar. Hubo testimonios de estudiantes y brigadistas que han empezado a clasificar basura en su hogar y a producir abono a partir de la basura orgánica, lo que a su vez ha mejorado la producción de patio y los jardines en varios hogares. Por supuesto que estos son impactos en escala todavía muy baja, pero que tienen un enorme potencial si las prácticas se planifican a gran escala. Esto requeriría entre otros, que MANB coordine sus actividades con la municipalidad de El Alto, las ONG ambientalistas y empresas relevantes como la de recolección de basura y las de comercialización de perecederos. .

Los impactos en cuanto a limpieza y clasificación de basuras, se circunscriben básicamente a las UE, aunque se han realizado actividades de limpieza y cuidado del medioambiente fuera de las escuelas. Desafortunadamente este tipo de actividades no ha tenido resultados muy visibles y duraderos debido a la magnitud de la ciudad y la cultura imperante, que rebasan en mucho las posibilidades del proyecto ambiental. El abordaje del problema ambiental requiere de inversiones gubernamentales y mucha coordinación con el liderazgo político y con la sociedad civil.

4.2.3 Sostenibilidad

Los resultados de la capacitación en cuanto a conocimientos, adquisición de habilidades y liderazgo tienden a ser duraderos y tienen pocas posibilidades de revertirse, debido a su naturaleza subjetiva y a las ventajas comparativas que los mismos significan para las personas. De manera similar los logros en autoestima, cambios de mentalidad y las relaciones con personas en nuevos ambientes sociales (cambios culturales) difícilmente se pierden a mediano y corto plazo. Esto significa que hay buenas posibilidades de que los procesos personales y sociales generados por el Contrato, se mantengan por un buen tiempo. Por otro lado, la experiencia dejada por décadas de cooperación internacional en este ámbito, enseña que la consolidación de logros e impactos de esta índole es un proceso de largo plazo que necesita apoyo continuo e incentivos significativos.

Eso significa que los procesos en marcha como resultado de los proyectos de capacitación e información del Contrato, serán sostenibles sólo si MANB y otras ONG siguen trabajando con las UE y las organizaciones de base en los distritos de intervención. En procesos socioculturales que implican cambios en las relaciones entre hombres y mujeres, cambios de mentalidad y enfoque sobre las responsabilidades ciudadanas y la participación política, la protección del medio ambiente, la violencia intrafamiliar etc., es posible incrementar el impacto y la sostenibilidad cuando la coordinación y sinergia con otras entidades se mejora, y la atención unilateral se fortalece con el trabajo en redes. La existencia de redes activas y en crecimiento en El Alto representa una muy buena oportunidad para lograrlo. Entre las redes que tienen vinculación directa y coordinaciones operativas con MANB están: la Red de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar, la Red y el Observatorio Ambiental y la Red PCCS.

En el ámbito empresarial la sostenibilidad es prácticamente imposible en este momento dado el nivel embrionario de las empresas y de los grupos asociativos. Considerando que apenas un pequeño grupo de empresarios/as ha logrado diseñar su plan de negocios, se infiere fácilmente, que aquí más que en ningún otro componente la continuación del apoyo es absolutamente necesaria. Por otro lado este proyecto después del de infraestructura es el que ha generado mayor entusiasmo y expectativas, de manera que su consolidación es casi un imperativo ético de MANB.

No hay indicios claros de sostenibilidad de la organización ambiental. El equipo evaluador recibió informaciones de que las brigadas ambientales siguen existiendo en algunas de las UE donde trabajó MANB antes, pero como se encontró en los estudios de caso de tres UE en el marco de esta evaluación⁴⁰, la tendencia es que las mismas desaparezcan. No se tuvo a mano información estadísticas sobre el tema, pero en todo caso la continuación de este tipo de actividad voluntaria después que termina la fase de convenio, depende en buena medida de una fase de seguimiento con apoyo técnico y financiero, que podría ser realizado por MANB u otra instancia que asuma esta responsabilidad. El Programa Ambiental en las UE de la Dirección de Medioambiente de la Alcaldía, se perfila como un actor fundamental en esta dirección, siempre y cuando se tomen las provisiones adecuadas.

No hay tampoco indicaciones empíricas de que el proceso de concientización sobre temas ambientales haya logrado niveles de autosostenibilidad, de manera

⁴⁰ Estudio de Caso sobre la intervención de MANB en tres unidades educativas, en las diferentes etapas del Contrato Alto Norte. Inés Verástegui. MANB Evaluación del Contrato Alto Norte marzo-abril 2007.

que la continuación y arraigo de la gestión ambiental sostenible dependerá del apoyo que el proyecto reciba en la próxima etapa.

4.3 Programa de Desarrollo Diaconal

El Programa de Desarrollo Diaconal tiene que ver con la identidad y misión institucional que plantea: “proclamar el amor de Dios a través del servicio diaconal que permita el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades para su propio desarrollo integral” En esta dirección el fin del Programa es el fortalecimiento de las iglesias evangélicas a través de la capacitación de sus pastores y líderes, y la motivación para un trabajo sinérgico con el fin de desarrollar un trabajo diaconal junto con la comunidad.

Las actividades de MANB en este ámbito comenzaron en 1991 con el “Programa de Obra Evangélica”, trabajando inicialmente con cinco iglesias evangélicas. A lo largo de la implementación del Contrato Alto Norte se extendió el trabajo a nuevas iglesias, hasta contar en la actualidad con dieciocho instancias eclesiales de diferentes denominaciones, como se reseña en la evaluación del 2000. Hasta el 2004 este Programa se denominó “Desarrollo Espiritual”, cambiando en el 2005 al de “Desarrollo Diaconal”. En la documentación revisada no se encontraron los motivos del cambio ni la nueva perspectiva que implicó la modificación. Es posible que este cambio se deba a que el concepto “diaconal” refleja mejor la finalidad del programa que es promover un “servicio integral” (perspectiva diaconal) de las iglesias evangélicas hacia la comunidad”.

El Programa de Desarrollo Diaconal coordina sus actividades con las Iglesias Unidas de El Alto. Pero además, ha impulsado la formación del Comité de Obra Evangélica (CODE) que agrupa a pastores y líderes de las iglesias evangélicas que participan en el PDLAN.

Este programa se estructuró en dos proyectos:

Proyecto Trabajo Juvenil y Familia, que promueve la formación en valores cristianos de estudiantes y padres de familia de todas las UE del PDLAN. Para ello promueve la participación activa de la iglesia local en la ejecución de las actividades de: a) las Horas Felices, que son reuniones voluntarias quincenales de formación de valores cristianos con estudiantes; b) Campamentos y Excursiones con los estudiantes que participan en las horas felices; y c) charlas de reflexión y formación en valores con los padres de familia. Las iglesias involucradas reciben a su vez capacitación, seguimiento y a veces apoyo logístico. Gran parte de los gastos operativos de estas actividades son solventados por las propias iglesias locales.

Proyecto de Fortalecimiento de la Iglesia Local, que tiene como propósito promover una misión integral (evangelización y apoyo social a la comunidad) a través de la capacitación de sus líderes y pastores.

4.3.1. Logros y debilidades

Proyecto Trabajo Juvenil y Familia.

En general el proyecto tuvo un buen desempeño, destacando las actividades en el marco de las horas felices y las charlas sobre valores, que superaron las metas programadas. Según la información disponible esto se debió en buena medida al mayor aporte económico de las iglesias locales. En cambio, las excursiones y campamentos tuvieron un cumplimiento ligeramente menor que lo programado especialmente en el período 2002 - 2004, aunque en 2005 y 2006, las metas fueron superadas⁴¹.

Uno de los logros más importantes del programa fue la activa participación de las iglesias locales en la formación de niños/as y padres/madres en las unidades educativas de intervención, asumiendo un compromiso a largo plazo para la formación de miembros de la comunidad educativas. Varias de estas iglesias han desarrollado actividades por más de cinco años de manera ininterrumpida.

Este compromiso ha llevado a una modificación importante en las actividades de las iglesias evangélicas: equipos especiales de trabajo (ministerios), promoción de actividades de recaudación de fondos apoyo de los mismos y participación en acciones de capacitación. Un importante indicador del compromiso eclesial en este campo es su participación con aportes económicos para sostener las actividades de formación de niños/as y padres/madres en las UE. Esto es aún más relevante si se toma en cuenta que, por lo general, estas iglesias están compuestas por fieles de sectores populares sin muchos ingresos. El que parte de estos ingresos se destine para sostener el trabajo en las UE, demuestra la alta valoración que la feligresía asigna a esta actividad.

Otro logro importante fue la formación de un nuevo liderazgo capacitado y con una visión integral sobre la misión de la iglesia, que además está involucrado de lleno en las diversas actividades comunitarias y en la transmisión de esta nueva visión. El liderazgo

⁴¹ Informes anuales 2002-2006 Programa Desarrollo Diaconal. MANB El Alto.

juvenil está a cargo en las actividades de formación de niños/as en las Horas Felices, influyendo además en sus iglesias locales para cambiar la actitud tradicional evangélica de “rechazo del mundo”, por la de cooperación con el mundo.

Los Comités Operativos (conformados por cinco miembros de la comunidad y la iglesia) son las instancias encargadas de coordinar y ejecutar las actividades del proyecto y además de supervisar el trabajo de los promotores juveniles en las Horas Felices, sin embargo la coordinación entre la unidad educativa y estos/as promotores/as es aún bastante débil. Habiéndose observado la tendencia a un trabajo autónomo por parte de algunos equipos de trabajo de las iglesias.

Ello ha significado una apropiación indistinta y relativamente débil del componente por parte de la comunidad educativa, con tendencia a percibirse y convertirse en un trabajo de la iglesia en la unidad educativa, y no en un proceso de la unidad educativa en la que coopere la iglesia. Esta tendencia se profundiza cuando la unidad educativa pasa de la etapa de apoyo a la de seguimiento, en la cual la presencia de MANB es menos patente. En estas circunstancias las Horas Felices adquieren el carácter de una actividad evangélica que se realiza en las instalaciones de las escuelas, sin suficiente coordinación con docentes y padres de familia. Es indudable que la situación está influida por el respeto de MANB a los procesos en las UE y a la dinámica de las iglesias.

En algunas escuelas hay rechazo a las actividades del proyecto, como lo manifestaron algunos pastores y directores de UE en las entrevistas y grupos focales, sin embargo el mayor riesgo estaría por llegar y está asociado al contexto político ideológico que vive el país. Al momento de redactar el presente informe, se está considerando en la Asamblea Constituyente la definición del Estado boliviano como un “Estado Laico”, que seguramente tendría implicaciones en la educación. Si esta orientación laica a nivel constitucional se traduce en acciones y actitudes “laicistas radicales” de rechazo a la dimensión religiosa entre algunas autoridades del ámbito educativo, es posible esperar un incremento considerable de impedimentos al trabajo de las iglesias en las unidades educativas.

A lo anterior hay que añadir que por el momento, las unidades educativas no se han apropiado suficientemente de este Proyecto, lo pondría más en riesgo su continuidad en un supuesto ambiente laicista.

Proyecto de Fortalecimiento de la Iglesia

El trabajo comunitario es uno de los logros con mayores perspectivas de sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Para comprender la dimensión de este logro, es necesario tomar en cuenta que una característica importante de las iglesias evangélicas en Bolivia es su tendencia a centrarse sobre sí mismas cortando todo nexo con el entorno. Se tiende a percibir el entorno social y comunitario como parte del “mundo”, del cual hay

que apartarse. Esta es una mentalidad formada a lo largo de varias generaciones. El trabajo de MAN-B ha logrado revertir esta tendencia con un éxito notable.

Este trabajo se reforzó con la promoción de un liderazgo juvenil formado y capacitado con una visión integral sobre la misión de la iglesia, mediante diferentes actividades tanto en el contexto de las horas felices como del propio proyecto que incluyeron cursos, talleres, seminarios de reflexión bíblica y conferencias sobre la realidad nacional. Estos/as líderes están influyendo en sus iglesias locales para cambiar la actitud tradicional evangélica de “rechazo del mundo”, por la de cooperación con el entorno comunitario.

En otro campo, varias iglesias han desarrollado iniciativas importantes que favorecen el desarrollo comunitario como: campañas de fluorización dental a niños/as; apoyo a niños/as de la calle; apoyo logístico para reuniones de organizaciones de base como las “manzaneras” y charlas sobre valores a vecinos/as en coordinación con las JV. Estas iniciativas muestran una actitud “atípica” de las iglesias del programa MAN-B, con respecto a la generalidad de las iglesias evangélicas en Bolivia.

Desde una perspectiva más amplia, otro logro importante es el establecimiento *ad hoc* de una red de cooperación entre las diferentes iglesias participantes, propiciada por las actividades de formación, planificación y evaluación compartidas, que en la práctica se traduce en el apoyo mutuo para la realización de diferentes actividades. Esta cooperación es un rasgo distintivo de las iglesias en el Programa, ya que por lo general los procesos de cooperación entre diferentes denominaciones evangélicas se dan de manera esporádica y usualmente mediadas por los liderazgos nacionales. En cambio, en El Alto Norte las acciones de colaboración interdenominacional se realizan desde las mismas bases eclesiales locales y con una proyección de apoyo a la comunidad.

Por otro lado, se constató una mayor apertura para el liderazgo de las mujeres, especialmente entre los/as jóvenes. A pesar de las políticas institucionales oficiales de algunas denominaciones en las que se limita este liderazgo, los/as jóvenes han desarrollado valores que se orientan hacia una mayor equidad de género al interior de las iglesias. Esto abre la posibilidad que a futuro, la nueva generación de líderes evangélicos influya de manera más decisiva en sus respectivas iglesias y se logre una mayor presencia de mujeres en los niveles de dirección y toma de decisiones, que por ahora es muy débil en el liderazgo adulto.

El trabajo de campo con el liderazgo eclesial, mostró en general poca receptividad y hasta rechazo del escalamiento femenino en la jerarquía, y al respecto abundaron las argumentaciones de diversa naturaleza para justificar la situación, incluyendo la interpretación literal de las escrituras. Sin menoscabo del reconocimiento de avances relativos pero importantes y de las nuevas oportunidades que se vislumbran en el futuro, cabe preguntarse si las iglesias con posiciones ortodoxas sobre las mujeres deberían ser sujetas del apoyo de MANB, siendo que la equidad y la igualdad entre los géneros

son elementos esenciales del marco de valores y de los ejes de acción, de la Cooperación Noruega.

Desde otro ángulo, otro campo del Programa que debe trabajarse es el abordaje, procesamiento y referencia de los casos de violencia intrafamiliar, embarazos no deseados, acoso sexual, drogadicción, etc., identificados en las Horas Felices y otras actividades del Programa Diaconal. Si bien es cierto que los/as líderes jóvenes y adultos han sido capacitados al respecto, se hace evidente que hace falta sistematizar y estandarizar los procedimientos de intervención para el tratamiento adecuado de casos altamente delicados, que por demás requieren atención especializada y multidisciplinaria.

Esta debilidad puede ser su vez producto de la precariedad del sistema institucional tanto público como privado para atender casos de violencia de género y generacional. Sin embargo existen iniciativas institucionales con las cuales se podrían establecer acuerdos para la referencia de estos casos. En el trabajo de campo se identificaron varias instancias que brindan servicios integrales para el tratamiento de la situaciones de violencia intrafamiliar y abuso sexual, destacando la Red PROMUVIF (Programa Municipal de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar), que es una instancia mixta gubernamental y no gubernamental y la Red de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar El Alto.

Las instancias que conforman dichas redes prestan servicios independientes, a los que cualquier persona puede recurrir, entre estos⁴²: Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, Centro de Información y Desarrollo de la Mujer (CIDEM) y Centro de Formación Integral Sartasim Warmi. Como en el caso de las microfinancieras, lo que hace falta es el establecimiento de un mecanismo de coordinación formal que facilite la articulación de esfuerzos entre MANB y las instituciones del sector.

4.3.2. Impactos previstos y no previstos

Entre los impactos tangibles del trabajo diaconal destaca el cambio de percepciones y actitudes de los/as participantes en las Horas Felices. La formación en valores y principios bíblicos ha significado que varios/as niños/as y adolescentes logren superar situaciones de disfuncionalidad personal y familiar. Tanto por la reafirmación de su autoestima, como por el desarrollo de valores y hábitos proactivos. Varios adolescentes manifestaron haber salido de la droga y del alcohol, a partir de los campamentos y actividades del programa. “...desde entonces ya no me drogo”, testimonió un adolescente en el grupo focal con jóvenes.

⁴² Folleto de Presentación de PROMUVIF: “Luchar contra la violencia en la familia es contribuir al desarrollo municipal”. Dirección de Género y Gestión Social GMEA, Alcaldía Municipal de El Alto. Con financiamiento de ACIDI. Sin fecha.

Evaluación Final del “Contrato Alto Norte”

La encuesta de MAN-B a estudiantes que participaron en las Horas Felices, mostró que para 38% de ellos/as la experiencia les ayudó a mejorar sus relaciones familiares; en tanto que para el 34% significó la mejora de su rendimiento escolar. Los temas que más recuerdan los/as entrevistados/as fueron: prevención del consumo de drogas (44%), relación padres e hijos (35%), temas bíblicos (28%) y valores (26%).

En algunos casos, la reafirmación de la autoestima personal ha sido acompañada de la reintegración familiar, a través de la incorporación de los/as jóvenes a alguna iglesia. Sobre esto varios participantes en los grupos focales, manifestaron la mejoría de la situación familiar y la disminución de la violencia en sus hogares, sobre todo cuando los padres y las madres deciden atender alguna iglesia.

Lo encontrado indica que el programa no sólo ha incidido en la superación positiva de procesos disfuncionales; sino también de la prevención de los mismos. La participación de niños/as y adolescentes en las actividades de formación de valores, ha ayudado a disminuir la posibilidad de su incorporación a las numerosas pandillas existentes en El Alto. Esto fue reconocido por igual, en adultos como los jóvenes entrevistados.

El trabajo permitió también el desarrollo de una base importante para un futuro liderazgo juvenil notándose que los/as niños y jóvenes que participan en las Horas Felices lo hacen también en otros componentes del PDLAN, como las brigadas medioambientales y los grupos que reciben capacitación en salud. Al respecto se pudo constatar que, varios adolescentes que participaron en el proyecto han llegado a ser líderes de iglesias locales algunos años después. Incluso, varios vuelven a sus unidades educativas, esta vez en calidad de facilitadores/as de las diferentes actividades.

Como se dijo anteriormente el proyecto de fortalecimiento de la iglesia local ha permitido la emergencia de una perspectiva integral que se traduce en una relación de cooperación entre las iglesias y las unidades educativas, las iglesias y su entorno vecinal, las iglesias y agencias de cooperación, y, finalmente, entre las propias iglesias.

Esta perspectiva integral ayuda a liberar un importante potencial de recursos humanos para el desarrollo local de El Alto. Hay que recordar aquí que las iglesias evangélicas logran movilizar a un considerable porcentaje poblacional (alrededor del 20% según la Institución Nacional de Estadística). En tanto estos recursos humanos se orienten a dinámicas integrales de desarrollo y cooperación, se aporta definitivamente al desarrollo local.

Otro efecto positivo es la emergencia de procesos de coordinación entre algunas iglesias y agencias de cooperación, gracias a lo cual han iniciado la ejecución de acciones de desarrollo negociadas con otras agencias de cooperación. La capacitación en gestión de proyectos en el Proyecto de Fortalecimiento Organizacional posibilitó la adquisición de habilidades en formulación y gestión de proyectos que han sido muy útiles para concretar los acuerdos de cooperación.

Aunque aún queda mucho camino por hacer, es indudable ha habido apertura para el liderazgo de la mujer, pero para la correcta valoración de este impacto es necesario tomar en cuenta que en las iglesias evangélicas hay todavía una resistencia significativa a la ascensión de las mujeres al liderazgo jerárquico de los “pastores”. Más aún en algunas denominaciones se esgrimen principios doctrinales que impiden a la mujer enseñar a grupos mixtos y más aún ser parte del pastorado. Sin embargo en términos generales en el liderazgo intermedio la presencia femenina es predominante. En el caso de las iglesias que trabajan con MANB hay algunas mujeres que han alcanzado el rango de pastoras u otros cargos relevantes en la jerarquía superior y aunque su presencia no es aún significativa, este pequeño progreso es valorado positivamente por el equipo evaluador.

Una de las dos Pastoras del grupo de líderes, expresó la situación con mucha claridad:

.. “los Pastores no escuchan...el camino es largo y hay un precio muy alto que pagar”.

Entre los impactos no previstos, como se mencionó anteriormente, el Programa permitió la emergencia de una nueva generación de líderes evangélicos, formados a nivel académico (bachilleres, profesionales) y capacitados en el marco de una visión integral de la misión de la iglesia. En algunos casos esto ha generado conflictos con los líderes adultos que no han pasado por este proceso. A su vez estos conflictos han desembocado en tensiones generacionales, porque la nueva situación ha desestabilizado el liderazgo tradicional.

El riesgo está en que estas tensiones se resuelvan de manera regresiva, reafirmando posturas contrarias a la colaboración con la comunidad. Sin embargo la resolución adecuada de las confrontaciones generacionales podría impulsar una mayor apertura de las iglesias hacia el desarrollo local.

De manera similar, la promoción del liderazgo de la mujer ha generado resistencia entre los varones, empero es previsible que la misma termine por ceder al empuje de las nuevas generaciones de mujeres y jóvenes formados con una mentalidad equitativa en todos los sentidos. No hay que perder de vista sin embargo que el proceso es de largo plazo y que aunque se hayan asentado condiciones muy importantes para el cambio, es necesario continuar trabajando en este campo.

4.3.3 Sostenibilidad

La sostenibilidad de los logros e impactos del Programa de Desarrollo Espiritual se basa en la formación de una nueva generación de evangélicos con una perspectiva integral de su labor en el desarrollo local y con capacidades para lograr dinámicas de

cooperación con la comunidad, con agencias de cooperación y con otras iglesias. Es altamente probable que estos nuevos líderes evangélicos continúen con este proceso aún después que el PDLAN haya dejado de desarrollar las actuales actividades en el fortalecimiento de las iglesias.

Lo anterior hace suponer que el empoderamiento de las mujeres en el seno de estas iglesias, que de manera paulatina comenzó en el trabajo de MANB, continúe precisamente gracias a esta nueva generación formada en el marco del Programa de Desarrollo Espiritual.

Sin embargo el mayor riesgo para la sostenibilidad del programa en el corto plazo, especialmente para el Proyecto Trabajo Juvenil y Familia es la aprobación de una “educación laica” en la Asamblea Constituyente, reforzada por la reciente Ley Educativa que reafirma este principio. Esto podría generar resistencias en las autoridades educativas para el trabajo de las iglesias en las unidades educativas, de manera que es importante tomar las provisiones que el caso merita.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Del Contrato Alto Norte

A continuación se presentan conclusiones y recomendaciones de orden general derivadas del análisis del Contrato global, aunque en algunos casos se hacen algunos énfasis en el PDLAN por lo representativo de algunas condiciones durante todo el período y en segunda instancia por el peso específico de esta fase en la evaluación.

5.1.1 Estratégicas y Técnicas

1. El Contrato Alto Norte, a lo largo de 15 años de evolución sufrió modificaciones estructurales y de contenido, que le permitieron ajustarse cada vez más a las prioridades de la población y a los planes de desarrollo del municipio. Desde el inicio se desarrollaron estrategias muy acertadas que fueron claves para la buena marcha de los planes y para el alcance de las metas esperadas. Desatacando: la escuela como foco del desarrollo; la corresponsabilidad y protagonismo de la comunidad, incluyendo la administración de los fondos; el financiamiento tripartito de las obras y la coparticipación de la Alcaldía en los proyectos y procesos.

Evaluación Final del “Contrato Alto Norte”

2. En todas las fases el Contrato mostró un excelente grado pertinencia y relevancia, debido al alineamiento de la intervención con las prioridades de la población y del gobierno. En esta dirección las actividades y estrategias respondieron adecuadamente a la situación socioeconómica de los grupos meta, a la pobre oferta de atención gubernamental y no gubernamental y la escasez de fondos públicos y privados para la inversión social, entre otros.

3. Contribuyó también a la efectivización de algunas políticas y leyes nacionales con impacto local, especialmente en el campo de la educación, la salud y la participación ciudadana. En contraste la contribución de los componentes de crecimiento económico y medioambiente fueron modestas debido a lo complejo de dichos campos, a su vinculación laxa con el quehacer educativo y a que fueron los componentes que sufrieron más transformaciones a lo largo del Contrato.

4. El esquema de intervención nucleado por la escuela y su comunidad, constituye un aporte importante del MANB, para el diseño de modelos de desarrollo propios y adecuados a la realidad latinoamericana, que podría socializarse, validarse o replicarse desde otras instancias públicas o civiles. Sin embargo no parece haber suficiente conciencia institucional sobre este valioso producto y el nivel de elaboración teórica del modelo a pesar de 15 años de operativización es todavía incipiente. La tabla siguiente resume la dimensión del modelo en cuanto a actores y actividades implicadas:

Dimensiones y Actores en la Intervención del MAN-B en las Unidades Educativas de El Alto Norte

	Estudiantes	Docentes	Padres/madres
Condiciones pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de aulas y mobiliario • Revisión médico - dental 	Construcción ambientes administrativos	
	Construcción baterías sanitarias, muros perimetrales, áreas deportivas, prosenios, etc. Construcción de pequeños jardines, dotación de basureros		
Conocimientos, destrezas, habilidades	Apoyo extracurricular: <ul style="list-style-type: none"> • Salud y sexualidad • Medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías enseñanza-aprendizaje • Información leyes • Apoyo para formar en salud sexual y m. ambiente* 	<ul style="list-style-type: none"> • Microempresa • Capacitación técnica • Salud comunitaria
		<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento organizacional • Planificación participativa • Gestión de proyectos 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Formación práctica en liderazgo 	
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Valores familiares • Valores éticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para incidir en la violencia intrafamiliar y equidad de género 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia intrafamiliar • Equidad de género • Valores familiares • Autoestima

5.1.2 Sobre la eficacia

5. Con respecto al marco lógico del PDLAN, se encontró que el mismo tiene coherencia general, particularmente en los niveles de programas y proyectos en donde hay una correlación adecuada entre objetivos, indicadores, actividades, metas y medios de verificación. Sin embargo entre los indicadores de jerarquía superior y los inferiores (de resultados) hay una brecha difícil de salvar, que dificulta valorar con certeza la contribución de los programas y proyectos a los propósitos superiores del Plan.
6. La debilidad señalada se debe a que los indicadores superiores intentan modificar situaciones o indicadores nacionales o locales, que dependen de intervenciones múltiples sostenidas y caras, que en su mayoría son de responsabilidad estatal. Faltan también líneas de base de los proyectos, que permitan discernir con precisión los logros y aportes del Plan a las estadísticas y bases de datos sectoriales o regionales.

Para evitar la replicación de esta debilidad técnica en la fase siguiente del Contrato, se recomienda:

► Contratar una consultoría especializada en planificación, para la formulación del nuevo plan. Con el fin de dejar capacidad instalada en el equipo de El Alto, se sugiere que el proceso se realice con la metodología de aprender – haciendo, alternando sesiones teóricas con trabajos prácticos, que permitan la asimilación de ambas dimensiones del proceso de planificación. Se sugiere también aprovechar el proceso para involucrar y fortalecer las capacidades de planificación del liderazgo local, planificando algunas sesiones de trabajo específicas con estos grupos, teniendo mucha claridad sobre los objetivos y productos que se pretenderían lograr con ellos.

El documento de proyecto del PDLAN, el material de planificación generado por el equipo del Alto Norte (Marcos lógicos, POAS e informes), así como las tres evaluaciones que se han hecho del Contrato deberían ser insumos claves para el proceso de formulación. Dada la importancia y propósitos pedagógicos del proceso, se recomienda que los TDR y la propuesta técnica de la consultoría se revisen cuidadosamente y que se deje un plazo de tiempo razonable para la realización del trabajo.

7. El Contrato en sus tres fases tuvo logros cuantitativos impresionantes que en muchos casos sobrepasaron con creces las metas anuales programadas, a pesar de la magnitud de las intervenciones, y de los niveles de exigencia que las mismas implicaron para el equipo técnico. La correlación recursos humanos y financieros con la magnitud y alcances del Contrato hacen que el mismo sea una intervención ambiciosa que puede tener riesgos de calidad y sostenibilidad. Aunque fue difícil medir la calidad de estos logros las encuestas y los grupos focales del trabajo de campo mostraron que en cuanto a conocimientos hay un grado de asimilación variable de los temas impartidos, mostrando muy buenos niveles sobre todo en salud, medio ambiente, por parte de los estudiantes. Hubo buena aceptación y utilización de las metodologías pedagógicas y de los cursos administrativos contables en el programa de desarrollo empresarial.

8. Se logró un buen nivel de protagonismo de los grupos en la gestión del Contrato, pero hay todavía un bajo nivel de formación política y de vinculación de las organizaciones comunitarias con la institucionalidad gubernamental y no gubernamental. Esto ha limitado su empoderamiento y generado cierto nivel de dependencia, de manera que a pesar de quince años de apoyo, MAMB sigue siendo un intermediario fuerte entre las organizaciones locales y las instituciones. En este mismo campo ni MANB ni el resto de la sociedad civil de El Alto han logrado desarrollar sinergias o mecanismos de diálogo e interlocución sociedad-gobierno, pese a pujanza de la movilización social en la ciudad.

Lo anterior evidencia la necesidad de:

- ▶ Focalizar los componentes y territorios de la próxima fase, en atención a la capacidad instalada humana y técnica del equipo del El Alto, teniendo en cuenta también: a) las prioridades y demandas comunitarias y del gobierno; b) la especialización técnica, recursos y articulaciones que requieren los proyectos empresarial y ambiental; y c) la necesidad de fortalecer la fase de seguimiento para consolidar los logros pedagógicos, organizativos y de participación.

Desde la perspectiva de esta evaluación, la disyuntiva más importante atañe al proyecto empresarial por su complejidad y poca vinculación con el quehacer educativo. Al respecto hay opiniones encontradas entre el Gobierno Departamental y el Municipal, y mientras el primero se inclina por mantener y fortalecer el apoyo a la educación, el segundo prefiere un apoyo más decidido al desarrollo económico local.

- ▶ Revisar el rol de MANB en los proyectos empresarial y medioambiental. Se considera que la institución tendría bajar su perfil de ejecutor y priorizar el rol de facilitador, centrando el trabajo en: el co-financiamiento de actividades, la captación de nuevos interesados/as, la articulación de los grupos con agencias especializadas, el monitoreo de los mismos y la sistematización de la experiencia. Las recomendaciones específicas para ambos proyectos están contenidas en la sección siguiente, inciso 5.2.2. Desde otro ángulo, se considera pertinente analizar la posibilidad de restringir las nuevas intervenciones en las unidades educativas a una por año, con el fin de destinar más tiempo y recursos a la fase de seguimiento.

9. Los ejes transversales de género y transmisión de valores, han tenido logros importantes sobre todo si se considera la dificultad de romper patrones culturales fuertemente arraigados en todos los ámbitos de la sociedad y la familia alteña. Sin embargo persisten aun situaciones preocupantes de inequidad que abarcan desde el ámbito de la jerarquía eclesiástica y las organizaciones escolares, hasta los grupos empresariales y los hogares. Los testimonios de manzanas y grupos de mujeres pusieron de manifiesto que la inequidad, la violencia intrafamiliar y el maltrato a la mujer y la niñez son muy frecuentes en la ciudad.

Al respecto se recomienda:

► Transverzalizar de manera operativa ambos enfoques en todos programas, proyectos y actividades del futuro plan. Esto significa la identificación y desarrollo de objetivos estratégicos, actividades, metas e indicadores para cada tema, en cada nivel de la planificación. La actividad de consultoría sugerida para la formulación/planificación de la nueva fase, es el espacio adecuado para lograr la incorporación técnica correcta de ambos enfoques.

5.1.3 Sobre la Eficiencia

10. Las diferentes fases del Contrato fueron administradas por equipos profesionales comprometidos y motivados, pero en general con cargas de trabajo elevadas, que implican riesgos personales y laborales. Desde la perspectiva gerencial y tomando como muestra el PDLAN, tanto los sistemas como los procesos administrativos, de información, interlocución y toma de decisiones, mostraron muy buenos niveles de eficacia y transparencia, que se replicaron en el espacio del trabajo con las organizaciones de base.
11. La eficiencia financiera se comportó de igual manera, gracias a la existencia de sistemas financieros y contables bien estructurados, la normación de todos los procesos, el control sistemático de la ejecución y la participación de la comunidad en la planificación presupuestaria y la rendición de cuentas, entre otros. En esta línea, la evaluación 2000 y la actual evidenciaron una ejecución presupuestaria de 100% e índices de inversión /resultados positiva en todos los rubros. Hay aquí dos elementos sumamente valiosos que podrían optimizarse en la próxima fase: a) el desempeño de los “Auxiliares Contables” de la comunidad y b) el mecanismo de cofinanciamiento. Ambos son aportes concretos de MANB a las estrategias del desarrollo que habría que documentar y difundir.
12. El sistema de rendición de informes es bastante completo aunque hay problemas de coherencia, agregación y calidad de la información en los informes narrativos. Se han realizado buenos trabajos de sistematización, pero este es otro campo que puede mejorarse sustantivamente.

Las recomendaciones puntuales en este ámbito son:

- Ajustar las cargas de trabajo del equipo procurando una mayor focalización temática o territorial. Si en la nueva fase se hace mayor uso de las coordinaciones y sinergias con otros organismos y si la institución asume un rol de facilitación en las áreas ambiental y empresarial, esto se podría conseguir sin necesidad de contratación de nuevos recursos.
- Elaborar los manuales de procedimientos para la estandarización los planes de cuentas y para el manejo adecuado del sistema contable.

- ▶ Reservar fondos para la sistematización del modelo de intervención incluyendo las estrategias y mecanismos de participación ciudadana en la administración de fondos y la experiencia del co financiamiento tripartito.

5.1. 4 Sobre los Impactos y la Sostenibilidad

13. Los impactos del Contrato se perfilaron en la fase piloto y se consolidaron o ampliaron paulatinamente, primero en el PAN y luego en el PDLAN. Otro rasgo general es que la mayoría de ellos se restringen al ámbito de la comunidad educativa, pero algunos como los derivados del equipamiento de centros de salud, de las campañas de vacunación, del voluntariado de las manzanas, o de la capacitación a miembros de las juntas vecinales, tuvieron efectos más allá de las unidades educativas.
14. Las áreas de mayor impacto desde el inicio fueron: la infraestructura y equipamiento de unidades de salud y educación; la ampliación de accesos a ambos servicios; la construcción de capital humano y social; el empoderamiento individual y colectivo; la conciencia ambiental; los valores y la cultura ética; y la proyección social de la Iglesia Evangélica.
15. La sostenibilidad, ha sido la debilidad más importante del Contrato a lo largo de sus tres fases, especialmente en cuanto a organización, medioambiente, y más tarde desarrollo empresarial. Esto se explica en buena parte, porque la marginalidad y el empobrecimiento tienen raíces estructurales que requieren subsidios e intervenciones muchas veces generacionales. Sin embargo hubo debilidades técnicas en cuanto al establecimiento de mecanismos de seguimiento y articulación con otras organizaciones, que hubiesen contribuido a un mejor nivel de sostenibilidad general.
 - ▶ Por la relación de esta situación con lo encontrado en el PDLAN, las recomendaciones pertinentes, se presentan en los incisos 5.2.1, 5.2.2 y 5.2.3 de este mismo capítulo.

5.2 De Carácter Programático

6-8

5.2.1 Programa de Desarrollo Humano

16. El programa tuvo un buen nivel de eficacia y eficiencia, pero presentó algunas debilidades relacionadas con la sostenibilidad de los logros, la vinculación de la

organización escolar con la comunal y la capacitación docente, que es preciso superar en la próxima fase del Contrato.

17. La etapa de seguimiento a las Unidades Educativas se reduce a dos años durante los cuales la disponibilidad de recursos económicos y humanos es sustancialmente menor en comparación con la etapa quinquenal de apoyo. Esto no garantiza la sostenibilidad de los procesos impulsados por lo que los mismos tienden a declinar en esta fase. En el capítulo siguiente se amplía este tema y se presentan las recomendaciones para la fase de seguimiento.

18. Los convenios de mantenimiento de la infraestructura no parecen ser suficientes y aunque las fallas encontradas son de obra fina, si estas no se atienden adecuadamente el deterioro se extenderá a la obra gruesa, con las consecuencias físicas y financieras que esto acarrea. El delegar esta responsabilidad únicamente a la Junta Escolar no es una estrategia muy eficiente

Se recomienda entonces:

► Estructurar un sistema organizativo que asegure los procesos de mantenimiento que podría conformarse con padres de familia y docentes para gestionar ante la municipalidad el cumplimiento de los convenios y además desarrollar actividades para la generación de fondos para el mantenimiento de la infraestructura.

► Fortalecer la articulación de la Junta Escolar y la Dirección de las Unidades Educativas con las Juntas Vecinales e instituciones estatales y no estatales, de modo que la gestión y continuación de proyectos educativos de infraestructura y formación de recursos humanos, se facilite. Al respecto se ha dado un paso muy importante con la capacitación en formulación y gestión de proyectos sociales, pero es necesario complementar los procesos de formación con un mecanismo de relaciones y contactos institucionales que permitan una mayor eficacia de sus gestiones y un mayor nivel de éxito en la materialización de nuevas iniciativas.

19. Los cambios del contexto señalan la necesidad de revisar el concepto y contenido del actual proyecto de capacitación docente, con el fin de estimular la participación en los cursos y de aprovechar los mismos para el posicionamiento de los/as docentes en el escalafón del Ministerio de Educación.

Sería recomendable:

► Reajustar el proceso de capacitación docente, formulando planes modulares con horas acumulativas de formación, de modo que los/as profesores/as puedan acumular certificados con 80 o más horas. Esto implicará un plus en la utilidad atribuida a esta capacitación, porque además de adquirir nuevos conocimientos y destrezas; los profesores/as lograrían tener los requisitos necesarios para acumular puntaje en los concursos de mérito para optar a cargos superiores en el sistema nacional de administración de la educación.

20. La evaluación evidenció que cuando la Junta Escolar y la Junta de Vecinos, cooperan y coordinan acciones, se logran importantes resultados, especialmente en el acceso de la Unidad Educativa a los recursos municipales destinados al barrio. En cambio, cuando existen conflictos entre ambas organizaciones de base los resultados en este campo son mínimos.
21. Por la importancia de la coordinación y sinergias entre ambas organizaciones, no es conveniente dejar la forja de alianzas a la sola iniciativa de los dirigentes de base. El proceso sería mucho más eficaz si se beneficia del impulso de MANB al establecimiento de mecanismos explícitos que promuevan la cooperación y la colaboración mutua. Las recomendaciones del caso se desarrollan en el capítulo siguiente, pero entre las actividades específicas que podrían facilitar la interacción están:
- ▶ Fomentar la participación de la Junta Vecinal en la elaboración de los POA de las Unidades Educativas, así como en las actividades de anuales de revisión de avances y en aquellas de orden comunitario como las de salud, medio ambiente y desarrollo económico. De igual manera las JE y los Comités Operativos podrían participar más activamente en las sesiones y actividades de las Juntas Vecinales. En este campo hay una cantera muy rica que está esperando ser explotada, a través de los mecanismos adecuados.
22. Como se mencionó en la evaluación de medio término del PAN, se requiere articular más el proyecto de salud comunitaria con las UE como el eje de intervención del modelo MANB en El Alto Norte. Aunque las acciones desarrolladas han tenido un notable impacto en el fortalecimiento de los servicios de salud y en la ampliación de su cobertura, se corre el riesgo de realizar acciones paralelas y aún desvinculadas de las intervenciones en las escuelas. Especialmente en el componente de capacitación de mujeres en edad fértil y la vacunación de niños/as menores de 5 años.

Para una mayor articulación de este Proyecto con la Unidad Educativa se sugiere:

- ▶ Focalizar los esfuerzos en los dos componentes relacionados con los establecimientos educativos: a) el control dental de niños/as de 1º a 5º de primaria y b) la capacitación/información a las madres y padres de familia en áreas de interés y beneficio del colectivo de educación, como los derechos en el SUMI y el SESO, o la salud sexual y reproductiva, etc. Se requiere también consolidar el vínculo de las manzanas con los establecimientos de salud, para fortalecer su rol de articuladoras entre la comunidad educativa y el sistema de salud.
23. El fortalecimiento de los servicios de salud y la capacitación a los técnicos del sector ha tenido impactos sociales e institucionales muy valiosos, sin embargo estas acciones van más allá del enfoque en la Unidad Educativa y puede implicar una dispersión innecesaria de esfuerzos y riesgos de insostenibilidad. Si bien es cierto que capacitar a madres, padres y manzanas amplía la demanda de servicios y que

esto implica fortalecer la oferta institucional, es igualmente cierto que el MANB no puede cubrir todas las necesidades, sobre todo si las mismas son competencias de los gobiernos. El rol “sustitutivo” que muchas ONG han asumido ha sido ampliamente discutido, así como sus efectos perversos en la institucionalidad y responsabilidades de los gobiernos.

24. Al respecto es fundamental destacar que aunque la situación del sector salud en El Alto, sufre de carencias financieras, logísticas, operativas, de equipo y de recursos humanos, como lo manifestaron las autoridades entrevistadas (32 *op cit*), también es cierto que hay problemas de distorsión administrativa derivados del traslape de competencias entre el Ministerio de Salud y la Alcaldía. Hay programas paralelos de ambas instancias que han favorecido la canalización inadecuada de los recursos de los diferentes programas (SESO, SUMI, Atención externa, etc.), dejando sin recursos suficientes a los centros de salud. A criterio de las autoridades sectoriales entrevistadas, el problema de fondo es la falta de coordinación y retroalimentación de ambas instancias gubernamentales y en este contexto: “el MANB ha suplido las carencias”. Por otro lado la práctica demostró que es muy difícil tener un impacto sustantivo en los centros de salud, debido a la magnitud de las necesidades existentes.

En vista de lo anterior se recomienda:

- ▶ Analizar la pertinencia de continuar con el componente de fortalecimiento, equipamiento y capacitación del personal de las unidades de salud. El equipo evaluador considera saludable concentrar los esfuerzos del proyecto de salud en los componentes que se arraigan en las UE y su comunidad, y limitar las acciones con el sector de salud, a la coordinación y facilitación de procesos que beneficien directamente a la comunidad educativa. Los aportes de MANB al sector público en infraestructura escolar han sido los más sustantivos del Contrato, así que sería conveniente establecer un mejor balance entre el apoyo directo a la gente y el apoyo directo al gobierno municipal. Los recursos destinados al sector público en salud, podrían canalizarse a la fase de seguimiento en favor del empoderamiento de la gente.
25. Las manzaneras juegan un rol muy importante no sólo en la vinculación con los establecimientos de salud, sino también en el apoyo a otras mujeres en casos de violencia intrafamiliar. Se sugiere por tanto:
- ▶ Desarrollar mecanismos de coordinación interinstitucional tanto a nivel gubernamental como civil para que las manzaneras cuenten con un protocolo de acción de emergencia en casos de violencia intrafamiliar y abusos a mujeres y niños/as. Es importante que ellas manejen la lista y la información relevante sobre las instituciones de referencia en la ciudad, algunas de las cuales se mencionan en el inciso 4.1.1 de este informe. Se requiere además que se establezcan acuerdos institucionales y procedimientos estandarizados para que el apoyo a las víctimas de la violencia sea más efectivo.

5.2.2 Programa de Desarrollo Económico, Organizacional y Medioambiente

26. La comunidad educativa funcionó exitosamente como el eje social para las actividades del Programa, facilitando el impulso de acciones que favorecieron el desarrollo integral de los grupos meta. En términos globales los resultados cuantitativos del Programa en sus tres campos de acción son impresionantes y muy importantes. Sin embargo muchos de ellos no han alcanzado un nivel de madurez suficiente que permita su permanencia más allá del corto o mediano plazo. La evaluación evidenció que en la fase de seguimiento la cantidad y calidad de muchos procesos y estructuras, impulsados tienden a decaer.
27. Los resultados del proyecto organizacional son especialmente sensibles. La tendencia encontrada es que los comités operativos desaparecen pronto y el funcionamiento de las JE pierde calidad. Igual sucede con el nivel de participación de los padres de familia, las brigadas ambientales, etc. Debido a que las escuelas en general, carecen de capacidades y de recursos financieros para el seguimiento y no hay provisiones adecuadas para que las mismas puedan asumir dicha responsabilidad.
28. Todo indica que el programa DECOAMB es el más vulnerable de los tres, especialmente en lo que concierne a los proyectos de microempresa y medioambiente; debido a que su continuidad depende de acciones que no se ejecutan en el marco de la escuela. En cambio las actividades del programa de Desarrollo Humano por ser actividades núcleos de las UE, pueden en teoría, mantenerse con mayor facilidad cuando MANB se retira. Igual sucede con el programa de Desarrollo Espiritual que por estar basado en organizaciones eclesíásticas y en una red ya establecida que funciona como eje social, podría mantener la dinámica iniciada sin muchas dificultades.

En vista de lo anterior sería recomendable:

- ▶ Diseñar un plan de seguimiento para los tres proyectos del Programa, que además de evitar el riesgo de afectar la imagen de MANB y generar frustraciones en los grupos meta, permita sostener y consolidar los procesos organizativos y empresariales desarrollados hasta la fecha. Esto es de especial relevancia para el proyecto ambiental, en donde más que en los otros es muy importante identificar y establecer una instancia que movilice y coordine las actividades y que además facilite la consecución de recursos internacionales para ampliar su alcance.
 - ▶ Formular el plan, teniendo como base primaria, las debilidades y oportunidades señaladas en el capítulo de hallazgos. Se sugiere que su duración sea de cinco años y que la realización de actividades coordinadas con otras instituciones sean reguladas por contratos específicos con cada entidad: UE, iglesias, organizaciones de base y ONG. Estos convenios deben tener las mismas características de obligaciones y derechos mutuos entre las partes, como los usados para los periodos de intervención intensiva del PDLAN.
29. La capacitación y organización tuvo buenos réditos para los diferentes grupos meta y organizaciones participantes, favoreciendo la construcción de capital humano y social en las comunidades de intervención. Sin embargo, aún cuando en las

diferentes fases del Contrato se programaron acciones destinadas a las organizaciones de base fuera de la escuela, todavía falta mucho para lograr una verdadera integración entre los programas del Contrato y el sistema político-administrativo en el ámbito zonal y en las juntas vecinales. Los ejemplos de coordinación adecuada entre las JE y las JV, son por ahora más bien la excepción y no la regla.

Para mejorar la situación se recomienda:

► Establecer un mecanismo de coordinación y de acción más eficaz ente MANB, las ONG y redes que desarrollan acciones en el campo de la participación ciudadana y el desarrollo político. Algunas entidades como Red Hábitat y la Red PCCS, tienen buena experiencia con juntas vecinales y otras organizaciones de base, de manera que una asociación más estructurada de MANB con estas entidades, permitiría llegar más fácilmente a las organizaciones en los niveles vecinal, zonal y distrital. Facilitaría también la convergencia de la agenda escolar con la vecinal; la integración vertical de las Juntas Escolares con el resto de organizaciones y la interlocución con el Gobierno Municipal, favoreciendo al mismo tiempo la capacitación política del liderazgo en la comunidad educativa.

30. El proyecto de desarrollo empresarial tuvo muy buenos logros en términos del desarrollo de capacidades y destrezas técnicas, y del mejoramiento de los ingresos. Goza de aceptación general y hay sobre-demanda para ingresar a los cursos y grupos empresariales. Por otro lado, las tasas de ejecución de planes de negocio y la sostenibilidad de los emprendimientos empresariales son todavía poco significativos porque la iniciativa empresarial está en una fase muy temprana.

Para que el proceso culmine adecuadamente, se recomienda:

► Analizar a profundidad la pertinencia, conveniencia y viabilidad de continuar trabajando el tema empresarial en la modalidad actual porque la microempresa es un tema altamente especializado y demandante, y su continuación requeriría ajustes institucionales que optimicen la gestión del componente. En la nueva fase se tendría que considerar cuidadosamente: el nivel de desarrollo que se pretende alcanzar con los grupos meta, las coordinaciones con entidades especializadas en desarrollo empresarial, el acceso y manejo del crédito, y la asistencia técnica en las diferentes fases del desarrollo empresarial. Se reitera la conveniencia de asumir un rol de facilitación, según se plantea arriba el inciso 5.1.2 (recomendación No. 8).

► Continuar el apoyo a los grupos conformados en el marco del programa, a través de un programa de seguimiento que beneficie a los grupos más interesados y dedicados. Para esto es necesario que MANB coordine de manera más estratégica su trabajo con ONG y otras organizaciones del sector. Organizaciones como PRODEPE, G. Apaza, Diaconía FRIF, se perfilan como socios muy importantes con los que se puede ampliar o iniciar un trabajo de colaboración más estrecha y mejor estructurada, en el corto plazo.

31. El rediseño del concepto y estrategia del proyecto actual tendría que incluir la revisión de las dos categorías usadas en la actualidad: microempresarios/as y mujeres capacitadas en destrezas técnicas. La línea de separación es muy tenue e induce a sesgos relacionados con la división sexual del trabajo, en detrimento de las mujeres: la sub utilización del potencial empresarial femenino, la limitación de

aspiraciones al ámbito de la subsistencia familiar y la reafirmación del tradicional rol doméstico. Esto último con el agravante de hacer más pesada la ya sobrecargada jornada femenina, que en El Alto, al menos en el ámbito del Contrato, está matizada por un voluntariado social femenino muy notorio.

Se recomienda entonces:

► Elaborar el nuevo proyecto bajo un concepto único de fortalecimiento empresarial, en donde la capacitación técnica a mujeres sea solo una primera etapa del proceso. Este esquema permitiría un tratamiento más horizontal y equitativo de los grupos y que las mujeres más desarrolladas y con mayores expectativas, tengan las mismas posibilidades de acceder sin trabas y transiciones innecesarias, a cursos especializados que faciliten el establecimiento de empresas legalizadas.

32. El desarrollo micro-empresarial está muy vinculado al tema de una educación empresarial formalizada dentro del marco de bachillerato. El equipo evaluador reitera las preocupaciones de la revisión del año 2000 relacionadas con la sobreproducción de académicos, el diseño curricular de la secundaria con enfoques demasiado teóricos y la desvalorización de trabajo artesanal. En esta dirección se reitera igualmente la posibilidad de implementar un proyecto piloto para establecer un colegio técnico donde se desarrollaría un *currículum* modelo para El Alto o un contexto más general, que al mismo tiempo tuviese un buen grado de sostenibilidad.

Las recomendaciones del caso son:

► Generar una discusión abierta, liderada por el MANB con el Ministerio de Educación, la Alcaldía Municipal, los ONG, las entidades gubernamentales relevantes y la empresa privada, para analizar la conveniencia de formalizar la educación técnica y empresarial en las UE. La concertación intersectorial permitiría entre otros, desarrollar un *currículum* adecuado a las necesidades de la ciudad y estrechar las relaciones entre los sectores. Las ventajas de la educación técnica en cuanto a oportunidades de trabajo y el emprendimiento empresarial están ampliamente documentadas en la literatura del sector. Por demás Noruega podría apoyar sin muchas dificultades un trabajo de esta naturaleza, dada su larga experiencia en el campo.

► En caso de aprobarse, el proyecto piloto debería incluir un componente de sostenibilidad a través de una línea de prestación de servicios de confección y mantenimiento, en áreas previamente identificadas con los actores públicos y privados. Con un mecanismo adecuado de tarifas se podría contribuir no solo al mantenimiento del proyecto, si no que a la obtención de ingreso por parte de los estudiantes más avanzados.

33. En el área medioambiental el producto más importante es la capacitación y sensibilización masiva con muy buen suceso, de estudiantes y maestros/as en el tema de la gestión ambiental y el desarrollo sostenible. Sin embargo los impactos en el mejoramiento ambiental son muy pequeños y además la sostenibilidad de los procesos depende de factores que sobrepasan las posibilidades de MANB.

Para la continuación del proyecto se recomienda considerar lo siguiente:

► Fortalecer la articulación de MANB con las autoridades municipales y departamentales, la Red de Medio Ambiente de El Alto, la Universidad Técnica de Bolivia y otras entidades del ámbito medioambiental. El plan de acción del Gobierno Departamental que incluye el tema ambiental y la conformación de brigadas como ejes claves de su gestión, abre una ventana de oportunidades muy importante que permitiría la ampliación de la intervención y la articulación del proyecto MANB con planes gubernamentales de mayor alcance y con mejores oportunidades de impactos y sostenibilidad.

► Formular un plan y una estrategia de acción para El Alto, consensuado entre las partes, que sirva de marco de referencia para el proyecto de MANB y resto de organizaciones. Con esto se mejorarían las posibilidades de desarrollar acciones prioritarias y realmente estratégicas para frenar la degradación ambiental de la ciudad y sus alrededores. Se recomienda incluir en dicho plan líneas de trabajo en las siguientes áreas: Ordenamiento territorial; manejo de cuencas y microcuencas; reforestación; saneamiento y salud ambiental; control, reciclaje y reuso de basuras; producción de abono orgánico; protección contra la radiación solar, especialmente entre niños/as y jóvenes; etc.

► Incluir en el plan, un sistema de incentivos que involucre: competencias y premios para brigadas/empresas/distritos con mejor desempeño; incentivos tributarios para las empresas con mejores prácticas; reconocimientos públicos a las UE y sub alcaldías destacadas, etc. El involucramiento de los medios de comunicación masivos y el desarrollo de una campaña sistemática de información y divulgación sobre la situación y riesgos ambiental de la ciudad, así como la necesidad de “actuar ya”, serían un complemento esencial del plan. El Observatorio Ambiental puede constituir un socio estratégico clave para la realización de eventos de análisis y debates⁴³, así como para la realización de investigaciones y propuestas que complementen el plan.

► Desarrollar un “Proyecto Emblema”, de efecto rápido, visible y pedagógico. Las líneas de acción del proyecto podrían ser: la ampliación de las campañas de limpieza, la selección de basura orgánica y la producción de abono orgánico en gran escala. Se podrían seleccionar barrios o distritos claves, por su ubicación, población y grado de deterioro ambiental, que permitirían el logro de impactos visibles y relativamente rápidos, favoreciendo la replicación del proyecto en otras zonas.

La ejecución del mencionado proyecto requeriría de acuerdos y acciones combinadas de MANB con los diferentes agentes del desarrollo local de El Alto. De acuerdo a la entrevista con el Director de Red Hábitat, un proyecto de esta naturaleza podría ejecutarse desde la Red Ambiental a través de la cual se podría solicitar la cooperación de la alcaldía y hacer una gestión conjunta ante agencias de cooperación internacional para el financiamiento del proyecto. La conjunción de otros actores claves se facilitaría por las relaciones que tienen los diferentes miembros de la Red con organizaciones de base, entidades de cooperación y otras. Al respecto Red Hábitat tiene contactos estrechos con las JV de los distritos en donde MANB trabaja y por su lado esta última

⁴³ Observatorio Ambiental. Perfil institucional. Boletín No. 1 El Alto, octubre 2006.

tiene relaciones estratégicas con las comunidades educativas y las iglesias evangélicas, que tienen una buena capacidad organizativa y de movilización.

► Trabajar con el Ministerio de Educación y las escuelas locales, para incluir la Educación Ambiental, como parte integrante del proceso educativo regular. Se podría proponer un pequeño proyecto piloto en las escuelas que ya han tenido la experiencia usando los módulos y materiales validados por el proyecto MANB. Los profesores/as capacitados, la Universidad Tecnológica Boliviana, el Centro Interdisciplinario de Estudios Comunitarios (CIEC) y la Dirección de Medioambiente de la municipalidad, con quienes el proyecto ha desarrollado actividades, seguirían siendo los facilitadores del nuevo componente educativo.

5.2.3 Programa Diaconal

34. Si bien se han observado importantes impactos en el empoderamiento de las mujeres y una menor inequidad de género, particularmente en el Proyecto de Fortalecimiento de Iglesias, se necesita profundizar aún más esta línea de trabajo. Hace falta transversalizar el enfoque de género en términos de metas, indicadores, resultados previstos y evaluación del trabajo con iglesias y en las unidades educativas.

35. Lo anterior presupone un proceso de reflexión profunda sobre las implicaciones de la equidad de género en los procesos de formación de valores basados en principios bíblicos. Implica también la reflexión sobre las estructuras patriarcales en la familia, en la educación y en las iglesias. Sin esta reflexión, se corre el riesgo que las diferentes actividades impulsadas impliquen a largo plazo la legitimación de la familia patriarcal y autoritaria.

La inclusión transversal del enfoque de género requiere:

► Promover de manera más activa el liderazgo de las mujeres en las iglesias y al mismo tiempo desarrollar espacios particulares para el análisis, deconstrucción y reformulación de la identidad masculina. Sólo una acción integral en este sentido ayudará a fortalecer las relaciones equitativas entre hombres y mujeres, y entre adultos/as y jóvenes y niños/as, en todas las esferas: familia, Escuelas, comunidad e iglesias. Cabe aquí revisar la pertinencia de incluir en el futuro programa, a las iglesias que por su marco doctrinario se oponen a la promoción de las mujeres al liderazgo y a las estructuras de jerarquía máxima.

36. Igual que en el caso de las manzaneras, en las Horas Felices los equipos de las iglesias han identificado casos muy delicados de violencia intrafamiliar, acoso sexual, embarazo no deseado y prácticas disfuncionales (consumo de alcohol, drogas, participación en pandillas, etc.). En muchos casos se trata de situaciones

límite y de alto riesgo, que ameritan intervenciones especializadas de instituciones que trabajan esta problemática.

- ▶ La recomendación para las manzanas, descrita en el inciso 5.2.1-9 es igualmente válida para esta situación, ya que se trata de una misma realidad encontrada desde dos componentes diferentes del PDLAN.

37. La formación de valores en las Horas Felices tiende a ser considerada como un trabajo de la iglesia, y no tanto como una actividad de la propia unidad educativa. Así la apropiación del Proyecto por la unidad educativa es débil con los consecuentes riesgos de insostenibilidad, que se agudizan con la posibilidad de un laicismo creciente en el sistema educativo.

Es importante entonces:

- ▶ Fortalecer la articulación entre los equipos de iglesias, los docentes y los padres de familia de las UE para una mayor participación de estos últimos en el seguimiento del Proyecto y colateralmente lograr una mayor apropiación del mismo por parte de la comunidad educativa en su conjunto. Esta articulación podría concretarse en procesos conjuntos de planificación, diseño de materiales, seguimiento y evaluación.

38. El riesgo de un aumento de autoridades educativas opuestas a toda relación entre educación y valores religiosos está latente.

Se sugiere entonces:

- ▶ Valorar la posibilidad de ejecutar acciones de prevención, como la realización de sesiones sistemáticas de información sobre los objetivos, procedimientos y logros alcanzados por MANB en las unidades educativas de El Alto Norte, ante autoridades educativas dependientes del Gobierno Central. En esta información deberá incluirse el Proyecto Juvenil y Familia y su impacto en la formación de valores y en la prevención de conductas disfuncionales en El Alto Norte.

Este proceso de información ayudaría a generar un ambiente positivo al trabajo de MANB y de las iglesias evangélicas en las unidades educativas, de modo que se atenúen los efectos de un posible ambiente hostil a cualquier relación entre la educación y la formación en valores con base religiosa.

39. La promoción de una visión integral de la misión de la iglesia en los/as líderes evangélicos necesita ser complementada con capacitaciones en formulación y gestión de proyectos sociales. Se necesita que los/as líderes evangélicos/as desarrollen conocimientos, habilidades y contactos institucionales para presentar proyectos de desarrollo en favor de sus comunidades.

Sería conveniente entonces:

- ▶ Impulsar la participación del liderazgo evangélico en los cursos del Proyecto de Fortalecimiento Organizacional, así como en los eventuales cursos de formación política recomendados en esta evaluación en el marco del mismo proyecto. Como el resto de grupos meta, se requiere que este grupo maneje información sobre las posibles fuentes de financiamiento para iniciativas de desarrollo local provenientes de las iglesias locales.

- ▶ Capitalizar los logros del programa en cuanto a la integración de las iglesias evangélicas y su proyección hacia la comunidad, para perfilar un proyecto que podría ser ejecutado independientemente, en caso de que se instituya la laicización total del sistema educativo en el país.

Bibliografía

1. Plegable MAN-B. Confianza en la Comunidad. Oficinas MAN-B La Paz 2006
2. Plan de Desarrollo Local Alto Norte (PDLAN) 2002-2006. Documento de Proyecto. MANB El Alto 2001.
3. Evaluación intermedia del PDLAN. River A, Johannessen O y Saravia F, MANB Nov. 2000
4. Evaluación Interna del Plan Alto Norte. Coordinación de Área y Equipos de Trabajo de la Zona, MANB Alto Norte. 12 de marzo de 1996 y Evaluación Intermedia del PDLAN. Rivera A, Johannessen O y Saravia F. MANB Noviembre de 2000
5. Marco Lógico del PDLAN. Versión inicial, MANB Alto Norte. Sin fecha.
6. Marco Lógico Global del Plan de Desarrollo Local Alto Norte. MANB Alto Norte. Sin fecha.
7. Marco Lógico del Programa de Desarrollo Humano. MANB Alto Norte. Sin fecha
8. Marco Lógico Programa DECOAM. MANB Alto Norte. Sin fecha.
9. Entrevista con el Sr. Teófilo Choque Asesor del Prefecto de La Paz y ex responsable de la Comisión de Educación del Concejo Municipal de El Alto.
10. Entrevista con los Sres: Fanor Navas, Alcalde de El Alto, José Luis Chuquigua, Asesor Principal y Víctor Cortez, Coordinador de Cooperación Internacional de la Alcaldía.
11. Nómina de ONG e instituciones privadas que coordinaron acciones con el PDLAN. MANB El Alto, marzo 2007.
12. Entrevistas con funcionarios/as de las ONG: Gregoria Apaza, Diaconía FRIF, Red Nacional de Participación Ciudadana y Control Social (Red PCCS), LIDEMA; Instituto Diaconal de MANB y Programa de Desarrollo Empresarial para Empresas (PRODEPE). Entrevistas institucionales bilaterales. 26-30 de marzo del 2006.
13. Marco Lógico Programa de desarrollo Diaconal. MANB Alto Norte. Sin fecha.
14. POAS de los 7 proyectos. MANB El Alto Gestiones 2002-2006.
15. Marco lógico del Proyecto Educativo. Programa de Desarrollo Humano MANB El Alto. Sin fecha.
16. Informes Anuales de Actividades Consolidados de Programas y Proyectos. MANB El Alto, período 2002-2006.
17. Entrevistas con los representantes de la Red Hábitat, David Quezada y el Secretario Técnico de la Red PCCS. 27 y 29 de marzo de 2007.
18. Guía No. 2. Evaluación Institucional elaborada por el equipo técnico PDLAN: Coordinación General, Coordinación Programa de Desarrollo Humano, Programa DECOAM, Equipo Administrativo-Financiero, Coordinación Programa Diaconal. MANB El Alto, marzo 2006.
19. Evaluación de la Gestión Administrativa del PDLAN. Butrino Ramiro, Evaluación del Contrato Alto Norte, MANB abril 2007.
20. Contenidos Programáticos de las actividades de capacitación del Programa de Desarrollo Humano. 2002-2006. MANB: El Alto.
21. Inicialmente el sub proyecto de Salud Escolar se diseñó como parte del Proyecto de Salud según el Plan de Desarrollo Local Alto Norte. Sin embargo, desde el primer año de gestión pasó a formar parte del Proyecto de Educación. Cfr. Marco Lógico de Desarrollo Humano, POAS e Informes Anuales Consolidados de este Programa.

22. Contenidos Programáticos de Capacitación del Programa de Desarrollo Humano. MANB: La Paz. 2002-2006.
23. Informe Anual de Actividades 2004. MANB: La Paz, sin fecha.
24. Informes Anuales Consolidados del Proyecto de Salud Comunitaria 2002-2006.
25. *Evaluación de la Calidad Académica de Unidades Educativas de El Alto Norte*. s.e., La Paz, 2002 SIMECAL.
26. Informe de Resultados de la Red de Salud "Lotes y Servicios" de El Alto Norte, 2007.
27. Entrevista con Gerentes, Directores y personal médico y odontológico de la Red Lotes y Servicios, Red Los Andes y Ctro. Omisto del Distrito IX. Trabajo de Campo de la evaluación, 20.03.07
28. Matriz de Análisis del Servicio Departamental en Salud La Paz. Sistema Nacional de Información en Salud, CAI Departamental. 2005 y 2006.
29. POA 2004 y 2005 Proyecto de Fortalecimiento Organizacional. MANB El Alto 2004 y 2005.
30. Entrevista con la Directora, miembros de la JE anterior y actual y el Pastor de la Iglesia Luz y Sal. Trabajo de Campo de la Evaluación, 23 de marzo de 2007.
31. Boletín Mensual Autorregulación. Reporte de las ONG Financieras Autorreguladas. FR FINRURAL, diciembre 2006.
32. Entrevista con el Gerente de Diaconía FRIF, Sr. Ricardo Suzo Condori realizada el 27 de marzo de 2007. Trabajo de campo de la evaluación.
33. Entrevista con la Gerente de Desarrollo Productivo y Laboral de Gregoria Apaza. Lic Ma. Ester Ibañez, 27 de marzo de 2007, durante la fase de campo de la evaluación.
34. Estudio de Caso sobre la intervención de MANB en tres unidades educativas, en las diferentes etapas del Contrato Alto Norte. Inés Verástegui. MANB Evaluación del Contrato Alto Norte marzo-abril 2007.
35. Informes anuales 2002-2006 Programa Desarrollo Diaconal. MANB El Alto.
36. Folleto de Presentación de PROMUVIF: "Luchar contra la violencia en la familia es contribuir al Desarrollo Municipal". Dirección de Género y Gestión Social GMEA, Alcaldía Municipal de El Alto. Con financiamiento de ACDI. Sin fecha.
37. Observatorio Ambiental. Perfil institucional. Boletín No. 1 El Alto, octubre 2006.

