



**EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PLAN DE  
DESARROLLO LOCAL DE ZONAS URBANAS Y RURALES  
(PDLZUR) ÁREA VI – EL ALTO**

**PRODUCTO N° 4:  
INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

Elaborado por:



Mayo de 2015

## ACRÓNIMOS

ACS:	Agentes Comunitarios De Salud
AIEPI NUT:	Atención Integral de Enfermedades Prevalentes de la Infancia Neonatal
ATLU:	Alimento Terapéutico Listo para su Uso
CAI:	Comité de Análisis de la Información en Salud
DIMUSA:	Dirección Municipal de Salud
EDA:	Enfermedades Diarreicas Agudas
GAMEA:	Gobierno Autónomo Municipal de El Alto
GOL:	Gestión Organizativa Local
IRA:	Infecciones Respiratorias Agudas
MEF:	Mujeres en Edad Fértil
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PDLZUR:	Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
POA:	Programación Operativa Anual
SAFCI:	Salud Familiar Comunitaria Intercultural
SERES:	Servicio Regional de Salud De El Alto
SIGMA:	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa
SUMI:	Seguro Universal Materno Infantil
TOC:	Theory Of Constraints
UDAPE:	Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
UE:	Unidad Educativa

# CONTENIDO

<b>1. Introducción y Antecedentes de la Evaluación.....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto.....	1
1.2. Desarrollo de la Evaluación y Niveles de Participación.....	2
<b>2. Metodología de la Evaluación .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Hallazgos de la Evaluación .....</b>	<b>4</b>
3.1. Pertinencia y Relevancia.....	4
a. Correspondencia del PDLZUR con las políticas municipales del área de intervención.....	5
b. Relevancia con la problemática local y las expectativas de la población beneficiaria .....	6
c. Pertinencia del diseño.....	8
3.2. Eficiencia.....	9
a. Análisis de la ejecución Presupuestaria.....	9
b. Análisis Costo Eficiencia.....	12
c. Análisis de la Estructura Organizacional.....	13
d. Análisis del Sistema de Monitoreo y Seguimiento.....	14
3.3. Eficacia.....	16
a. Resultados del PDLZUR.....	16
b. Programa Desarrollo Humano.....	17
c. Programa Desarrollo Económico.....	32
3.4. Efecto.....	38
a. Programa Desarrollo Humano.....	38
b. Programa Desarrollo Económico.....	39
3.5. Sostenibilidad.....	41
a. Programa Desarrollo Humano.....	41
b. Programa Desarrollo Económico.....	44
<b>4. Conclusiones y Recomendaciones Preliminares.....</b>	<b>45</b>
4.1. Conclusiones.....	45
4.2. Recomendaciones .....	48
<b>5. Lecciones Aprendidas del Proceso de Evaluación .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>51</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1: Programas y Proyectos del PDLZUR .....	2
Cuadro Nº 2: Número de Personas Involucradas en el Operativo de Campo .....	2
Cuadro Nº 3: Relacionamiento del PDM con los Proyectos del PDLZUR .....	5
Cuadro Nº 4: Indicadores de Morbilidad en el Municipio de El Alto .....	6
Cuadro Nº 5: Indicadores de Pobreza en el Municipio de El Alto.....	7
Cuadro Nº 6: Ejecución Presupuestaria del Gasto de Inversión PDLZUR (%).....	11
Cuadro Nº 7: Ejecución Presupuestaria del Gasto de Inversión PDLZUR.....	12
Cuadro Nº 8: Participación de los Programas y el Gasto Operativo en el Presupuesto de PDLZUR .....	13
Cuadro Nº 9: Ejes, Programas, Subprogramas y Objetivos del PDLZUR .....	16
Cuadro Nº 10: Obras en Infraestructura Realizadas por MANB .....	19
Cuadro Nº 11: Principales resultados en Salud Escolar periodo 2010 a 2013 .....	21

Cuadro Nº 12: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Educación .....	22
Cuadro Nº 13: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Salud.....	25
Cuadro Nº 14: Temas y Módulos de los Cursos de Capacitación .....	28
Cuadro Nº 15: Temas Abordados en los Eventos de Información.....	30
Cuadro Nº 16: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Gestión Organizativo Local.....	31
Cuadro Nº 17: Productores Pecuarios Capacitados del 2010 al 2013 .....	33
Cuadro Nº 18: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Pecuaria.....	34
Cuadro Nº 19: Mujeres Capacitadas del 2011 al 2013.....	36
Cuadro Nº 20: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Promoción Micro Empresarial.....	37
Cuadro Nº 21: Contenido del “Reglamento de Mantenimiento y Conservación de Infraestructura y Equipamiento Educativo” .....	42

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico Nº 1: Línea de Tiempo de la Intervención de MANB en El Alto.....	1
Gráfico Nº 2: Diseño Metodológico de la Evaluación .....	4
Gráfico Nº 3: Percepción de Padres de Familia sobre la Importancia del Trabajo en los Temas de Intervención del PDLZUR.....	7
Gráfico Nº 4: Estructura Orgánica del PDLZUR 2009 .....	13
Gráfico Nº 5: Profesores Capacitados por MANB (2009 – 2013).....	18
Gráfico Nº 6: Percepción del Trabajo de MANB en Capacitación a Docentes .....	19
Gráfico Nº 7: Percepción del Trabajo de MANB en Infraestructura Escolar .....	20
Gráfico Nº 8: Padres de Familia Informados por MANB (2009 – 2013) .....	21
Gráfico Nº 9: Conocimiento de padres familia sobre micronutrientes.....	22
Gráfico Nº 10: ACS, Calificación de los Procesos de Capacitación.....	24
Gráfico Nº 11: Personas Capacitadas por Sexo (2009 – 2013) .....	29
Gráfico Nº 12: Personas Informadas por Sexo (2009 – 2013) .....	30
Gráfico Nº 13: Participación de padres y madres en eventos de promoción de la salud organizados por MANB dirigidos a mejorar las prácticas alimentarias de su hogar .....	38
Gráfico Nº 14: Percepción sobre Coordinación de los ACS .....	43

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo Nº 1: Separata de la Evaluación del Programa Diaconal .....	52
Anexo Nº 2: Personas Participantes de la Evaluación .....	56
Anexo Nº 3: Lista de Documentos Consultados en la Evaluación.....	58
Anexo Nº 4: Malla de Evaluación .....	59
Anexo Nº 5: Cuadros de Salida de las Encuestas Realizadas .....	60
Anexo Nº 6: Muestra Diseñada .....	61

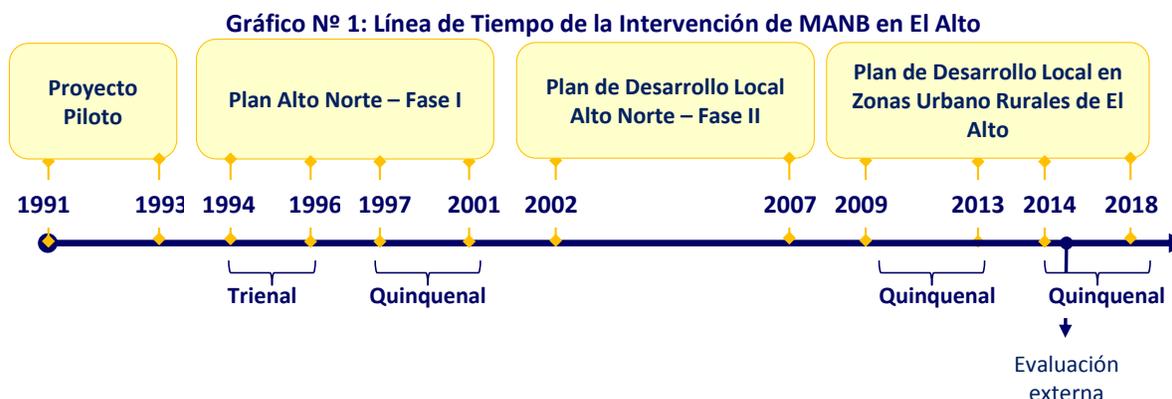
## PRODUCTO N° 4: INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

### 1. Introducción y Antecedentes de la Evaluación

#### 1.1. Contexto.

Misión Alianza de Noruega en Bolivia (MANB), es una organización no gubernamental sin fines de lucro que promueve el desarrollo integral de grupos sociales postergados desde la diacofía. En 35 años, evolucionó en su estrategia de intervención desde un trabajo para la comunidad, hasta un trabajo junto a la comunidad.

El trabajo en el Municipio de El Alto se inició con un Proyecto Piloto entre 1991 y 1993, posteriormente se desarrolló el Plan Alto Norte en dos fases, la primera trienal de 1994 a 1996 completada por un periodo quinquenal de 1997 a 2001; la segunda conformada por el Plan de Desarrollo Local Alto Norte (2002-2007) y finalmente el Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales de El Alto planificado para un periodo de diez años (2009-2018), a ser operativizado en dos periodos quinquenales, el primero de 2009 a 2013 y el segundo de 2014 a 2018 .



Fuente: MANB; Elaboración: Propia.

El Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales (PDLZUR) presenta una localización diferente a las anteriores fases, implementando sus acciones en los distritos municipales 4, 7-14, 9, 11 y 12 de El Alto, donde se focaliza el trabajo en 25 Unidades Educativas en el ámbito urbano (Distrito 4, 7-14 y 12) y 6 comunidades rurales (Distrito 9 y 11) donde también se encuentran 5 Unidades Educativas, alcanzando una cobertura total aproximada de 25.865 habitantes.

El PDLZUR promueve e impulsa la participación comunitaria y la administración de los proyectos por las organizaciones locales, (Comités de Desarrollo Distrital, Comités Operativos de Proyecto, Juntas Escolares y Sindicatos Agrarios) con responsabilidad local en la construcción de un desarrollo integral, contando con la contraparte del Gobierno Municipal, específicamente en infraestructura educativa, como también con la participación de algunas instituciones públicas y privadas en los distritos 4, 7-14, 9, 11 y 12

El PDLZUR, está estructurado en tres programas y siete proyectos:

**Cuadro Nº 1: Programas y Proyectos del PDLZUR**

Programa	Proyecto
Desarrollo Humano	Salud Comunitaria
	Educación
Desarrollo Económico	Gestión Organizativo Local
	Promoción Micro Empresarial
	Mejoramiento Pecuario
Diaconal	Fortalecimiento Iglesias
	Fortalecimiento Familiar

Fuente: MANB

## 1.2. Desarrollo de la Evaluación y Niveles de Participación.

La Evaluación se desarrolló durante el primer cuatrimestre de la gestión 2015, empezándose el proceso con una reunión de inducción, la revisión de información documental y el diseño de los instrumentos de evaluación, mismos que fueron validados en una prueba piloto. El operativo de campo se realizó entre el 2 de marzo y el 7 de abril, para lo cual se organizaron diferentes equipos de trabajo encargados de la realización de entrevistas, grupos focales y aplicación de una encuesta a los diferentes actores<sup>1</sup>, cuyo detalle es el siguiente:

**Cuadro Nº 2: Número de Personas Involucradas en el Operativo de Campo**

Programa	Entrevistas	Encuestas	Grupos Focales	
			Realizados	Participantes
Desarrollo Humano	25	322	3	15
Desarrollo Económico	11	130	1	6
Diaconal	10	(*)	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>452</b>	<b>4</b>	<b>21</b>

(\*) En la encuesta a padres y estudiantes se aplicó el componente diaconal de manera transversal

Elaboración: Propia

Si bien en principio se tenía previsto solamente aplicar una encuesta a padres de familia y estudiantes, por recomendación de los técnicos de MANB se tomó la decisión de realizar una encuesta a los diferentes actores, abordando temas específicos. Los actores encuestados fueron: Padres de familia, mujeres comerciantes, productores agropecuarios, agentes comunitarios de salud, profesores y estudiantes.

Un factor importante fue el apoyo recibido por el equipo técnico y operativo de MANB, que coadyuvó en la convocatoria y coordinación con los directos involucrados.

Producto de todo este trabajo, a continuación se muestran los resultados del proceso de indagación realizado, mismo que se refleja en el presente informe que está estructurado de la siguiente manera: i) un capítulo de **Introducción y Antecedentes**, que describe el contexto en el que se ha desarrollado el PDLZUR, las características de la evaluación realizada y el grado de participación de los distintos actores; ii) un segundo capítulo donde se describe la **Metodología de la Evaluación**; iii) un tercer capítulo que describe en detalle los **Hallazgos de la Evaluación** aplicando los criterios de: pertinencia, eficiencia, eficacia, efecto y sostenibilidad; iv) un cuarto capítulo donde se mencionan las **Conclusiones y Recomendaciones**; y v) finalmente se consignan las buenas prácticas y **Lecciones Aprendidas** identificadas en el proceso de evaluación.

<sup>1</sup> El listado de personas que participaron del proceso de Evaluación se encuentra en Anexos.

## 2. Metodología de la Evaluación

---

El propósito de la Evaluación Final fue el siguiente:

Evaluar el grado de avance en los objetivos propuestos, aportando información y análisis que permitan afianzar la ejecución de los proyectos del PDLZUR en su segundo periodo quinquenal (2014- 2018).

El objetivo general de la evaluación fue:

Realizar la Evaluación de Medio Término del Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbanas y Rurales en su primera fase de intervención e indagar sobre el cumplimiento de los objetivos del plan y su contribución a la calidad de vida en el Municipio de El Alto a la fecha de la evaluación.

El enfoque de la evaluación fue **imparcial e integral**, lo que permitió emitir juicios respecto a los efectos y resultados alcanzados de manera preliminar como resultado de la implementación del PDLZUR, a la vez que apuntó al aprendizaje para futuras mejoras. La **imparcialidad** del enfoque supuso objetividad y transparencia en el manejo de la información y la **integralidad** del enfoque se desarrolló a partir de diferentes perspectivas (acumulativa, participativa, causal, analítica, explicativa, estratégica y sistémica).

Con la finalidad de alcanzar óptimos resultados dentro del proceso evaluativo, se decidió combinar dos metodologías innovadoras: **la Indagación Apreciativa** y la **Teoría de la Restricciones**. La Indagación Apreciativa (IA) es una metodología efectiva concebida como “la colaboración en la búsqueda de lo mejor de las personas, de su organización y del mundo a su alrededor”<sup>2</sup>, cambia el enfoque clásico de análisis retrospectivo centrado únicamente en la problemática, con un enfoque que se concentra en la valoración y apreciación de lo mejor de la experiencia o actividad, rescatando lo positivo del aprendizaje vivencial, para analizar su desarrollo y recuperar las lecciones aprendidas para su utilización en diversos fines institucionales. Uno de los aspectos positivos de este enfoque es que promueve una participación activa y entusiasta de los actores involucrados, lo cual facilita la reflexión y participación de ellos.

Por otro lado, la Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints - TOC<sup>3</sup>) es una metodología eminentemente participativa que permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de los proyectos, sin importar su tamaño, para que éstas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora.

La TOC se basa en el principio que todos los proyectos o acciones, tienen al menos una "Restricción Crítica" (un eslabón más débil) que les impide alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, es necesario localizar esta Restricción Crítica y actuar sobre ella de manera oportuna. Uno de los mejores momentos posibles es precisamente en el que se desarrolla el proceso evaluativo de medio término, donde los ajustes recomendados, pueden incidir en el futuro logro de los objetivos planteados para la Estrategia Institucional.

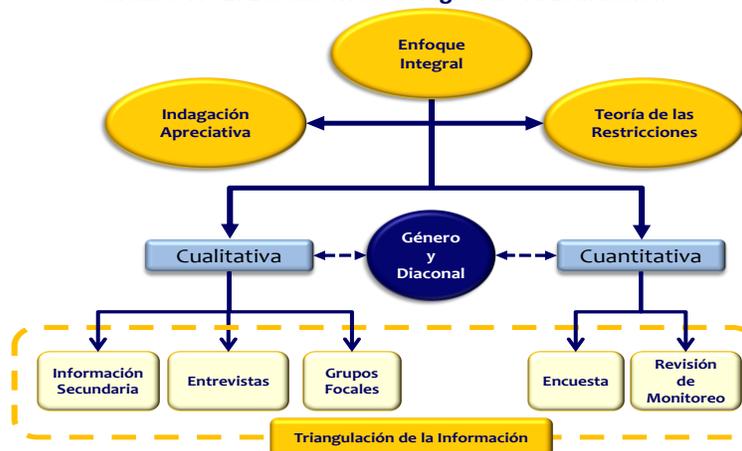
A partir de este sustento se aplicó el siguiente diseño metodológico:

---

<sup>2</sup> Miranda, Alfredo, “Indagación Apreciativa: Bases Teóricas, Aportaciones, Sustento y Principios; UPAEP; Mayo de 2005.

<sup>3</sup> Morales, Oscar; “Que es la Theory of Constraints (TOC)”; México DF.

Gráfico Nº 2: Diseño Metodológico de la Evaluación



Elaboración: Propia

El diseño metodológico contempló un componente **cualitativo** y otro **cuantitativo** que incorporó como criterios transversales los de género y diaconal. Con la investigación **cualitativa**, se buscó identificar y entender con mayor profundidad las particularidades propias de la ejecución del PDLZUR, para lo cual se realizó una revisión, clasificación y análisis de información secundaria proporcionada (planes, informes, memorias, etc.) pero además se aplicaron diferentes técnicas de investigación como entrevistas a profundidad, semiestructuradas y grupos focales.

En el componente **cuantitativo**, además de la cuantificación de información de monitoreo del PDLZUR se aplicó una encuesta a diferentes actores que participaron de alguna manera en la implementación del Plan.

Un elemento importante considerado en el análisis cualitativo y cuantitativo fue la **triangulación de la información**, que permitió el contraste de perspectivas y fuentes distintas de información.

### 3. Hallazgos de la Evaluación

Los hallazgos de la Evaluación de Medio Término que presentamos en el presente acápite están relacionados con los requerimientos contenidos en los respectivos Términos de Referencia, mismos que han sido generados a partir de un análisis, procesamiento y sistematización de la información recolectada en las diferentes etapas de la Evaluación y que responden a los criterios definidos para la evaluación: **i)** pertinencia y relevancia, **ii)** eficiencia, **iii)** eficacia, **iv)** efecto y **v)** sostenibilidad, que han sido desarrollados conforme los conceptos y métodos convencionales de la teoría de gestión y evaluación de programas y proyectos desarrollada por la OCDE, pero principalmente tratando de amalgamar y sistematizar los principales resultados del trabajo indagativo referido al levantamiento de opiniones y testimonios de los diferentes actores consultados.

#### 3.1. Pertinencia y Relevancia.

El análisis de pertinencia y relevancia del PDLZUR, desarrollado en el presente acápite, es realizado con referencia a la correspondencia con las políticas públicas locales, la problemática local, las expectativas de la población beneficiaria y su articulación con las políticas institucionales de MANB.

**a. Correspondencia del PDLZUR con las políticas municipales del área de intervención.**

El instrumento de Planificación sobre cuya base se diseñó el PDLZUR es el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2006 – 2010 del Municipio de El Alto, que identifica como principales problemas relacionados con la intervención del PDLZUR los siguientes<sup>4</sup>:

- Baja calidad educativa en el nivel primario.
- Baja productividad de la micro y pequeña empresa en todos los rubros de producción.
- Baja calidad de atención en salud e infraestructura insuficiente y en recursos humanos.
- La oferta en educación, salud, género y generacional del GAMEA continúa siendo escasa, frente a las múltiples demandas de la población en edad escolar y de la población económicamente activa.
- La mitad de la mortalidad infantil en Bolivia está ubicada en EL Alto.

A partir de estas necesidades el PDM de El Alto ha definido 5 Áreas de Desarrollo con sus consiguientes Programas, los mismos que guardan relación con los Proyectos establecidos en el PDLZUR como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 3: Relacionamiento del PDM con los Proyectos del PDLZUR**

Plan de Desarrollo Municipal 2006 -2010		Proyectos del PDLZUR
Áreas de Desarrollo	Programa	
Económico Productivo	El Alto Productivo con Desarrollo Económico e Impacto Social	Promoción Empresarial
		Mejoramiento Pecuario
Socio Cultural	Servicio Integral y Solidario de Salud	Salud Comunitaria
	Educación y Desarrollo Cultural para la Producción	Educación
	Gestión Social con Equidad de Género y Cultura Social	Fortalecimiento Familiar
	Interculturalidad para la convivencia y el Desarrollo Humano	
Gestión Municipal	Gobierno Municipal para el Desarrollo Productivo	Gestión Organizativo Local
Político Institucional	Gobernabilidad para el Desarrollo	
Territorio y Medio Ambiente	Desarrollo Urbano y Comunitario	-

Fuente: PDM de El Alto y PDLZUR: **Elaboración:** Propia

Como se aprecia en el cuadro anterior hay una relación directa entre los diferentes Proyectos ejecutados por el PDLZUR, lo que demuestra la pertinencia de su diseño en relación a las políticas públicas locales.

A esta situación se suma el hecho de que el diseño mismo del PDLZUR está enfocado como un Plan de apoyo a la gestión municipal, focalizando su intervención en aquellas áreas en las que el Gobierno Municipal tiene dificultades en atender adecuadamente, situación que se constituye en un factor que puede ayudar a la sostenibilidad y consolidación de los proyectos y la consiguiente apropiación de sus resultados por parte de las autoridades y funcionarios municipales, pero fundamentalmente de la población beneficiaria.

“La idea del trabajo de MANB no es suplir o reemplazar al GM, nuestro interés es el de apoyar en aquellos temas que por falta de presupuesto o capacidad técnica no puede llegar el GM”

*Técnico de MANB*

<sup>4</sup> Extraído del Plan de Desarrollo Municipal 2006 -2010 (Marco Estratégico), disponible en: [http://es.slideshare.net/doctora\\_edilicia/020105-el-alto-13311172](http://es.slideshare.net/doctora_edilicia/020105-el-alto-13311172)

Adicionalmente es importante mencionar que los temas transversales, como el de género, medioambiente y diaconía, se han constituido en el valor agregado en la estrategia de intervención del PDLZUR, ya que a partir del programa diaconal se ha podido incidir en la recuperación y la transmisión de valores a través de acciones concretas como las desarrolladas con los líderes de las iglesias y los propios vecinos. En éste marco, se debe resaltar el sistema de administración de los recursos de los proyectos a través de los Comités Operativos, quienes asumieron la responsabilidad de realizar las cotizaciones, compras, almacenamiento y distribución de los materiales e insumos adquiridos para la ejecución de los proyectos. Esta forma de administración fue un factor importante para la apropiación de parte de la población beneficiaria, en la cual se estimuló el control social, el sentimiento de responsabilidad, transparencia y confianza en la institución (MANB) y sus equipos técnicos.

#### **b. Relevancia con la problemática local y las expectativas de la población beneficiaria**

La relevancia del Plan la analizamos a partir de dos variables: la primera relacionada con la situación de la población beneficiaria en relación a los temas en los que intervino el PDLZUR y la segunda en relación a las expectativas o percepciones de la población objeto de la intervención.

En el tema Educación, según el Diagnóstico Municipal – Distrital del PDLZUR, la tasa de analfabetismo en el municipio de El Alto alcanza a 7.89% en la población de 15 años y más; asimismo la cobertura bruta total de matriculación en el Municipio en la gestión 2005 (periodo utilizado en el diagnóstico), alcanzó a 94% de la población en edad escolar, con una cobertura en varones del 93% y de mujeres 95%, situación que aparentemente ha cambiado ya que según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2012, el Municipio de El Alto tiene una tasa de asistencia del 91,3%, correspondiendo 91.9% a varones y 90,8 a mujeres. En lo que se refiere a la tasa de deserción escolar, el Diagnóstico del PDLZUR menciona que es de 4.56%, en varones alcanza a un 4.98% y en mujeres apenas sobrepasa los 4%, identificándose niveles más altos de deserción en el nivel de secundaria.

En el tema de salud, la cobertura de parto institucional, de acuerdo a datos de UDAPE para el 2009 alcanzaba al 54,4% y la cobertura de vacuna pentavalente 91,8% para el mismo año. Según el Diagnóstico Municipal – Distrital del PDLZUR la cobertura de atención de partos alcanzaba al 51,6% y la cobertura de vacunación con la pentavalente alcanzaba al 92.65% de niños. Este mismo documento señala que las enfermedades diarreicas parecerían ser la mayor causa de mortalidad infantil ya que en 2007 llegó al 25,5% de causas, aspecto que puede ser efecto no solamente de la falta de higiene en el manejo de los alimentos, sino también por las deficiencias en los servicios básicos y los hábitos alimenticios. Por otra parte, se menciona, que es muy notorio el índice de desnutrición en niños menores de 2 años; aquí hay elementos variados que afectan el elevado porcentaje, uno de los más importantes es la condición económica de las familias alteñas. Estos datos se muestran a continuación:

**Cuadro Nº 4: Indicadores de Morbilidad en el Municipio de El Alto**

Descripción	Total
Episodios diarreicos (EDA) en menores de 5 años, por 1000	255,00
Casos de Infecciones Respiratorias (IRA) en niños menores de 5 años por 1000	659.62
Neumonía en menores de 5 años, por 1000	143,25
Porcentaje de nacimientos con Bajo Peso al Nacer (%)	6.06
Prevalencia de Desnutrición Global en menores de 2 años	7,29

Fuente: Diagnóstico Municipal – Distrital del PDLZUR; MANB

Adicionalmente los grupos meta seleccionados por el PDLZUR (mujeres embarazadas, niños escolares y menores de 5 años) se constituyen en los grupos más vulnerables en temas de salud pública. “

Finalmente y de acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda 2012, los niveles de pobreza en Municipio de El Alto están por debajo de la media nacional y departamental, situación que puede ser atribuida al desarrollo de una actividad comercial importante, sin embargo todavía porcentajes importantes de pobreza más aún si los comparamos con la ciudad de La Paz, lo que muestra la necesidad de continuar desarrollando acciones para mejorar esta situación.

**Cuadro Nº 5: Indicadores de Pobreza en el Municipio de El Alto**

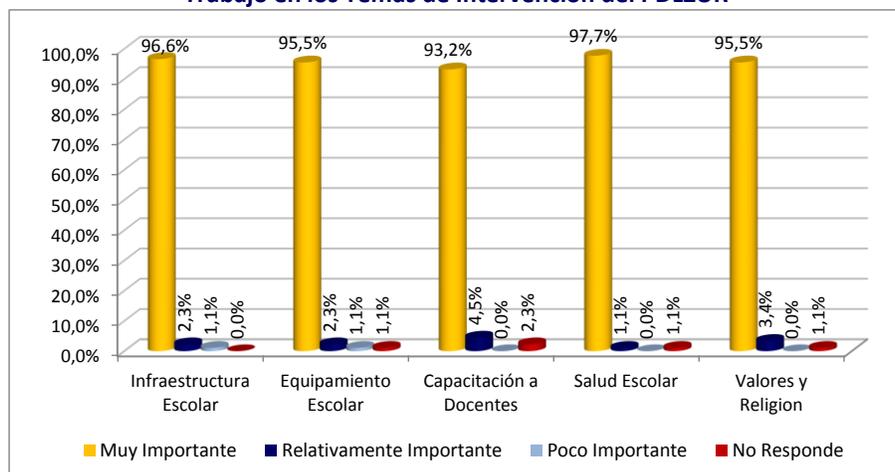
Descripción	Porcentaje de Población Pobre	NO POBRE		POBRE		
		NBS	Umbral	Moderada	Indigente	Marginal
Bolivia	44.9	25.2	29.9	35.3	9.2	0.4
Departamento La Paz	46.3	26.5	27.2	35.3	10.6	0.4
Ciudad de La Paz	14.3	55.9	29.8	13.1	1.2	0.0
El Alto	36.0	26.8	37.2	32.0	3.9	0.1

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2012; INE

Con se observa, en todas los temas de intervención del PDLZUR, todavía es necesario realizar un importante trabajo para mejorar las condiciones de la población beneficiaria, si bien hay importantes avances a nivel general, se tiene que considerar que el Municipio de El Alto es un Municipio eminentemente receptor de población que proviene de zonas rurales pobres, particularmente del altiplano de La Paz, Oruro y Potosí, situación que genera la necesidad de desarrollar acciones constantes y sostenidas para atender a esos flujos migratorios.

Por otro lado, la evaluación consideró importante realizar un relevamiento de información sobre expectativas de la población en torno a las áreas de trabajo en las que interviene el PDLZUR. La información relevada en entrevistas, encuestas y grupos focales nos permite afirmar que los proyectos ejecutados en los diferentes programas tienen absoluta correspondencia con las expectativas y necesidades de la población beneficiaria, prueba clara de ello son los resultados de la encuesta realizada a los padres de familia:

**Gráfico Nº 3: Percepción de Padres de Familia sobre la Importancia del Trabajo en los Temas de Intervención del PDLZUR**



Fuente: Encuesta a Padres de Familia

En las entrevistas y grupos focales también se manifiesta que las actividades implementadas por el PDLZUR responden a las necesidades que se tiene en los diferentes Distritos de intervención. De manera recurrente se mencionan deficiencias en infraestructura y equipamiento tanto en salud como en educación, situación que, de acuerdo a varios entrevistados, se agrava por el crecimiento vegetativo propio de una ciudad con las características migratorias de El Alto.

“El Gobierno Municipal no tiene los suficientes recursos para atender muchas de las necesidades de infraestructura de las Unidades Educativas, por eso el apoyo de MANB es importante”

*Profesora de Primaria, U.E. Franz Tamayo*

En el tema económico productivo, la relevancia del proyecto se identifica en dos escenarios: por un lado en la necesidad de mejorar las capacidades que tienen los productores lecheros de los Distritos rurales de intervención, quienes ven de mucha relevancia el trabajo desarrollado en mejoramiento genético del ganado, inseminación artificial, etc.; por otro lado se encuentra la valoración que se realiza al trabajo de formación de capacidades técnicas en tejido y otros, lo que les ha permitido la generación de recursos económicos adicionales desde su propio hogar.

“Las señoras necesitábamos contar con una fuente de ingresos para mejorar los ingresos familiares y principalmente la dieta alimenticia, sin abandonar o descuidar a los hijos y sus responsabilidades en sus familias”

*Intervención en Grupo Focal con Comerciantes*

Un tema que también se ha destacado es el trabajo que se desarrolla a nivel del fortalecimiento familiar, situación que se considera de mucha importancia, debido a que en los últimos años la ciudad de El Alto se ha constituido en un Municipio con altos niveles de inseguridad ciudadana, donde se ha incrementado el consumo de bebidas alcohólicas y sustancias controladas, particularmente en los niveles más jóvenes de la población.

“Los problemas de alcohol y drogas han aumentado mucho en EL Alto, si los papás no ayudamos a nuestros hijos los podemos perder”

*Madre de Familia y Miembro del Comité Operativo*

A partir de todos estos elementos consideramos que el diseño del PDLZUR ha respondido y coadyuvado a las políticas públicas que se vienen implementando en la ciudad de El Alto a través del Gobierno Municipal, pero además es relevante y pertinente en relación al contexto social que tiene esta ciudad.

### **c. Pertinencia del diseño.**

El Plan de Desarrollo ha sido definido a partir de visión participativa, integral y de apoyo a la gestión municipal. El enfoque **participativo** del diseño se basa fundamentalmente en el involucramiento de la sociedad civil a través de los Comités de Desarrollo y Comités Operativos, encargados de realizar un acompañamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas en cada uno de los Proyectos que se ejecutan dentro del PDZLZUR, lo que legitima y consolida su accionar.

El enfoque de **integralidad**, se manifiesta en que las acciones que ejecuta están interrelacionadas, siendo importantes las acciones desarrolladas en el Componente Diaconal que fortalece el accionar de los demás componentes a partir de la difusión de valores cristianos y el fortalecimiento de las familias; a esta situación se suma el trabajo desarrollado a partir del Proyecto de Gestión Organizativo Local (GOL), que genera algunas destrezas de liderazgo y gestión a los diferentes actores intervinientes.

Finalmente y como es característica en las intervenciones de MANB, el trabajo que se desarrolla no busca un protagonismo institucional en el sector, por el contrario se centra en el **apoyo a la gestión municipal**, posibilitando que los propios actores del desarrollo local (Gobierno Municipal, Juntas de Vecinos, Juntas Escolares, etc.) sean los actores protagónicos que lideren las acciones programadas en el marco de su ejecución.

Todos estos motivos nos permiten concluir que el diseño del PDLZUR es pertinente en relación a los objetivos por los cuales ha sido formulado.

### 3.2. Eficiencia.

#### a. Análisis de la ejecución Presupuestaria.

El análisis de la ejecución presupuestaria del gasto de inversión de PDLZUR está respaldado por la información entregada por la institución del periodo 2010 al 30 de junio de 2014 en Dólares Americanos<sup>5</sup> y que se presenta en porcentaje en el Cuadro N° 5. Para este análisis se puso énfasis en tres elementos; i) dimensión, ii) ejecución y iii) eficiencia de la planificación.

En lo que se refiere a la **dimensión**, la estructura del presupuesto se puede dividir en dos periodos; del 2009 al 2013 y la del 2014, debido a que se puede apreciar un cambio en su estructura con la aparición de nuevas dimensiones y la falta de otras. En ese sentido, el primer periodo se basa en 8 dimensiones que son: educación, salud, medio ambiente, fortalecimiento organizacional, agrícola, pecuario, iglesia local y juventud. El segundo periodo se basa en 7 dimensiones, experimentando un cambio en su composición con las siguientes dimensiones: capacidades diferentes, educación, estimulación temprana, GOL, ganadera, iglesias y fortalecimiento familiar.

El cambio en la estructura de las dimensiones impide realizar un análisis de todo el periodo 2010 – 2014, aspecto que hace perder la secuencia de las dimensiones, la única que permanece en la estructura es educación. Si bien existen ciertas similitudes entre algunas dimensiones como es el caso de pecuario y ganadera e iglesia local e iglesias, el cambio de nombres podría implicar una variación en el alcance, objetivos, productos y resultados.

Las demás dimensiones son nuevas y no permiten una comparación para todo el periodo observado, este aspecto podría tener ciertas implicancias presupuestarias y sobre todo en el cumplimiento de los resultados de las dimensiones y su posterior sostenibilidad. Este hecho también podría generar entre los beneficiarios cierto nivel de desconfianza porque están acostumbrados a una forma de diseño original de sus proyectos que posteriormente cambian.

En lo que se refiere a la **ejecución**, el análisis se realizará año por año:

- **Gestión 2010.** Se puede apreciar que la ejecución presupuestaria es del orden de 1491,70%, lo que muestra deficiencias en la elaboración y consolidación del presupuesto por falta de una adecuada planificación y programación de actividades. Es posible que la institución haya comenzado con un presupuesto que no incorpore recursos para la realización de sus actividades, sin embargo, estos errores o falta de previsión se debieron corregir en el

---

<sup>5</sup> Es importante aclarar que la evaluación de medio término comprende el periodo 2009 – 2013. Sin embargo, todo el análisis se realizará desde el año 2010 debido a dos motivos: i) el primer año sólo sirvió para preparar las actividades concernientes a los proyectos sin ninguna ejecución física o financiera de importancia; ii) no se proporcionó el mismo tipo de información para la gestión 2009.

presupuesto reformulado, aspecto que no se dio, arrastrando de esta manera una sobre ejecución que no muestra una disciplina presupuestaria, sino más bien una falta de coordinación entre los proyectos y el presupuesto para alcanzar resultados.

Las dimensiones que no inscriben recursos en el presupuesto original ni en el reformulado son educación y medio ambiente y luego presentan un 5.303,72%, que denota claramente una falta de planificación. Todas las dimensiones presentan esta dificultad.

Esta falta de planificación queda explicada porque el monto de recursos del presupuesto reformulado alcanza a 54.592,98 US\$ y la cifra ejecutada asciende a 1.131.538,91 US\$.

De acuerdo a la explicación proporcionada por los técnicos del PDLZUR en relación a este desfase presupuestario, uno de los inconvenientes principales es que el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto no envía los descargos oportunamente, en este caso la documentación relacionada con la ejecución recién fue entregada durante la gestión 2011. Esta situación amerita mejorar la estrategia de registro presupuestario, procurando contar con reportes del SIGMA, que permitan verificar el monto de presupuesto inscrito para garantizar desembolsos y pagos, adicionalmente es recomendable acompañar el reporte SIGMA trimestralmente para actualizar modificaciones presupuestarias y el presupuesto reformulado.

- **Gestión 2011.** En 2011, se puede apreciar que la ejecución presupuestaria alcanza a 110,69%, lo que significó que se corrigió la falta de planificación de la gestión anterior, pero que sin embargo muestra un desfase de 10,69% respecto del presupuesto reformulado. Esta situación todavía evidencia una falta de coordinación y sincronización de las dimensiones con el presupuesto reformulado que debe ser el instrumento que corrija cualquier falta de previsión en la de las actividades y cierre el ciclo presupuestario.

A diferencia de la gestión 2010, en 2011, se puede apreciar que las dimensiones de educación, salud, fortalecimiento organizacional, agrícola y juventud no alcanzan a ejecutar el 100% de los recursos inscritos en el presupuesto, sin embargo los porcentajes alcanzados en todos los casos se encuentran por encima del 90%. Por otra parte, las dimensiones que generan una ejecución mayor que el presupuesto reformulado en un 10,69% son las dimensiones de pecuario (173,55%) e iglesia local (106,78%).

Si bien la diferencia del 10,69% no es un porcentaje elevado entre el presupuesto reformulado y la ejecución, se hace notar que el presupuesto es un instrumento que mide no sólo la eficiencia del gasto sino la capacidad de ejecutar una buena planificación y programación de actividades. Normalmente los procesos presupuestarios requieren un alto grado de coordinación entre los proyectos y el área de presupuestos para integrar la información y los resultados.

- **Gestión 2012.** Al igual que en las gestiones anteriores, se puede observar que en la gestión 2012 una diferencia entre el presupuesto reformulado y la ejecución del orden del 23,33%; las dimensiones que ejecutan en más del 100% son: educación, fortalecimiento organizacional, agrícola, pecuario, iglesia local y juventud, de las cuales la que más resalta es pecuario con un 78,14%. La única dimensión que obtiene una ejecución del 94,38% es salud.

Nuevamente se puede advertir que se repiten las observaciones realizadas anteriormente, sobre la falta de una adecuada planificación de las actividades de los proyectos y su respectiva correlación con sus presupuestos. Se puede advertir que con relación al 2011, la diferencia aumentó, elemento que resulta preocupante debido a que no muestra una disciplina presupuestaria institucional de rigor.

- **Gestión 2013.** En el año 2013, la ejecución del PDLZUR es del orden del 97,95%, siendo el primer año que reporta una ejecución menor al 100%, las dimensiones que han pasado la ejecución del 100% son; salud, pecuario, iglesia local y juventud. Sin embargo, se puede apreciar una reducción considerable respecto de la sobre ejecución de 2012. Por su parte las dimensiones que se mantienen por debajo del 100% son educación y agrícola.

Nuevamente se puede apreciar que las dimensiones del PDLZUR no tienen una disciplina presupuestaria y la planificación de sus actividades anuales no se realizan con memorias de cálculo y tareas definidas claramente, es por esta razón que se nota la falta de coordinación entre la parte técnica de los proyectos (dimensiones) y presupuesto. Adicionalmente se tiene que dos dimensiones que no inscriben recursos son medio ambiente y fortalecimiento organizacional.

- **Gestión 2014.** En 2014 cambian las dimensiones y la ejecución del presupuesto 2014 sólo presenta un reporte al 30 de junio, por lo que no se puede tener una idea completa del grado de ejecución.

**Cuadro Nº 6: Ejecución Presupuestaria del Gasto de Inversión PDLZUR (%)**

Programa	Dimensión	Primer Periodo				Dimensión	2do Periodo
		Ejecutado 2010 (%)	Ejecutado 2011 (%)	Ejecutado 2012 (%)	Ejecutado 2013 (%)		Ejecutado 2014* (%)
Desarrollo Humano	Educación	5.303,72	98,21	113,56	89,35	Capacidades diferentes	0,00
	Salud	182,10	91,32	94,38	106,97	Educación	79,14
	Medio Ambiente	5.303,72	0,00	0,00	0,00	Estimulación temprana	19,21
	Fortalecimiento Organizacional	411,50	93,29	104,92	0,00	GOL	15,72
Promoción Económica	Agrícola	0,00	96,00	109,88	99,30	Ganadera	37,13
	Pecuario	784,70	173,55	178,14	126,88	-	-
Diaconal	Iglesia local	291,55	106,78	115,09	104,77	Iglesias	53,44
	Juventud	0,00	98,11	105,84	105,49	Fortalecimiento familiar	58,76
<b>Total</b>		<b>1.491,70</b>	<b>110,69</b>	<b>123,33</b>	<b>97,95</b>	<b>Total</b>	<b>46,26</b>

Fuente: Elaboración propia con base a Reportes de Ejecución Presupuestaria (Gastos de Inversión – Área V) proporcionada por MANB.

El Cuadro Nº 6 ha sido elaborado con base a la relación del presupuesto ejecutado y reformulado al 31 de diciembre de cada gestión del periodo 2010 – 2013, y se expresa en porcentaje. Los montos que se presentan en el Cuadro Nº 7 han sido extractados de la información proporcionada por MANB.

**Cuadro N° 7: Ejecución Presupuestaria del Gasto de Inversión PDLZUR**

Dimensiones	2010		2011		2012		2013	
	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado
Educación	8.452,27	448.284,78	529.304,45	519.850,67	529.710,11	601.512,71	558.494,77	498.992,27
Salud	3.764,66	6.855,57	16.299,41	14.884,67	23.930,00	22.585,62	22.500,00	24.069,02
Medio Ambiente	8.452,27	448.284,78	0,00	4.761,41	0,00	3.790,05	-	-
Fortalecimiento Organizacional	10.387,93	42.746,21	42.863,62	39.988,16	39.407,79	41.347,51	-	-
Agrícola	0,01	0,00	11.982,99	11.503,24	18.000,02	19.779,19	17.999,82	17.872,93
Pecuario	14.116,91	110.775,81	125.684,97	218.122,91	133.647,98	238.082,80	143.160,00	181.644,38
Iglesia local	9.418,93	27.461,04	29.788,79	31.807,52	21.714,90	24.991,15	21.942,00	22.988,01
Juventud	0,00	47.130,62	33.433,85	32.801,27	39.185,08	41.474,21	38.336,50	40.440,49
<b>Total</b>	<b>46.140,71</b>	<b>688.278,83</b>	<b>789.358,08</b>	<b>873.719,85</b>	<b>805.595,88</b>	<b>993.563,24</b>	<b>802.433,09</b>	<b>786.007,10</b>
<b>% de ejecución</b>		<b>1.491,70</b>		<b>110,69</b>		<b>123,33</b>		<b>97,95</b>

Fuente: Elaboración propia con base a Reportes de Ejecución Presupuestaria (Gastos de Inversión – Área V) proporcionada por MANB.

En lo que se refiere a la **eficiencia** en la planificación, por lo que se pudo apreciar en la ejecución presupuestaria, se puede establecer que PDLZUR no muestra una disciplina presupuestaria a consecuencia de una falta de eficiente planificación de actividades, debido a que en todas las gestiones analizadas, se excedió la ejecución respecto del presupuesto reformulado.

Cuando se presenta el caso de que en varias gestiones analizadas la ejecución presenta montos superiores al presupuesto reformulado, significa que la ejecución real del proyecto se encuentra por encima de la planificación y esto no es adecuado debido a que muestra un divorcio entre los técnicos sectoriales responsables de los proyectos y el especialista de presupuesto, por lo que se deben realizar esfuerzos institucionales para poder mostrar la ejecución presupuestaria sujeta a la planificación, lo que también garantizaría el cumplimiento de productos y resultados de los proyectos.

PDLZUR debe consolidar una planificación eficiente de las actividades con un presupuesto y la ejecución debe convertirse en una simple consecuencia de caja y no al revés que primero se realiza la imputación presupuestaria (ejecución) y después se realiza la planificación.

Por la falta de contar con ejecuciones presupuestarias que responden a una planificación de actividades, no se puede precisar si los productos obtenidos fueron realizados a un costo razonable, toda vez que las sobre ejecuciones indican precisamente que la planificación fue insuficiente en el cumplimiento del gasto.

#### **b. Análisis Costo Eficiencia.**

La eficiencia es el uso adecuado de los recursos (humanos, materiales y económicos) en un periodo de tiempo determinado para alcanzar unos productos/resultados y los objetivos propuestos. La eficiencia no debe entenderse como un aspecto económico financiero sino que se basa en la planificación y programación institucional para que los productos y resultados respondan a los objetivos del proyecto y consiguientemente organizacional en este caso PDLZUR.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar la participación de los programas en el presupuesto de PDLZUR del periodo 2009 al 2013, el programa con mayor representación es Desarrollo Humano con 44,9%, en segundo lugar se encuentra Desarrollo Económico con 16,4%, posteriormente se ubica Desarrollo Diaconal con 7,4%. Los gastos operativos alcanzan al 31,3% del total del presupuesto. En

este sentido, se puede afirmar que el 68,7% del presupuesto total ha sido destinado de manera directa a las familias beneficiarias de PDLZUR a través de inversiones productivas y sociales, esta situación se constituye en un importante hallazgo, puesto que un poco más de dos tercios de los recursos llega efectivamente a los beneficiarios de los proyectos.

**Cuadro N° 8: Participación de los Programas y el Gasto Operativo en el Presupuesto de PDLZUR**

Programa	2009	2010	2011	2012	2013	Acumulado (2009-2014)
Des. Económico	16.0%	11.0%	18.1%	18.7%	16.8%	16.4%
Des. Humano	35.5%	49.7%	45.6%	48.5%	44.2%	44.9%
Des. Diaconal	16.0%	7.4%	5.1%	4.8%	5.4%	7.4%
Gastos Operativos	32.5%	31.9%	31.2%	27.9%	33.6%	31.3%
<b>Total:</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

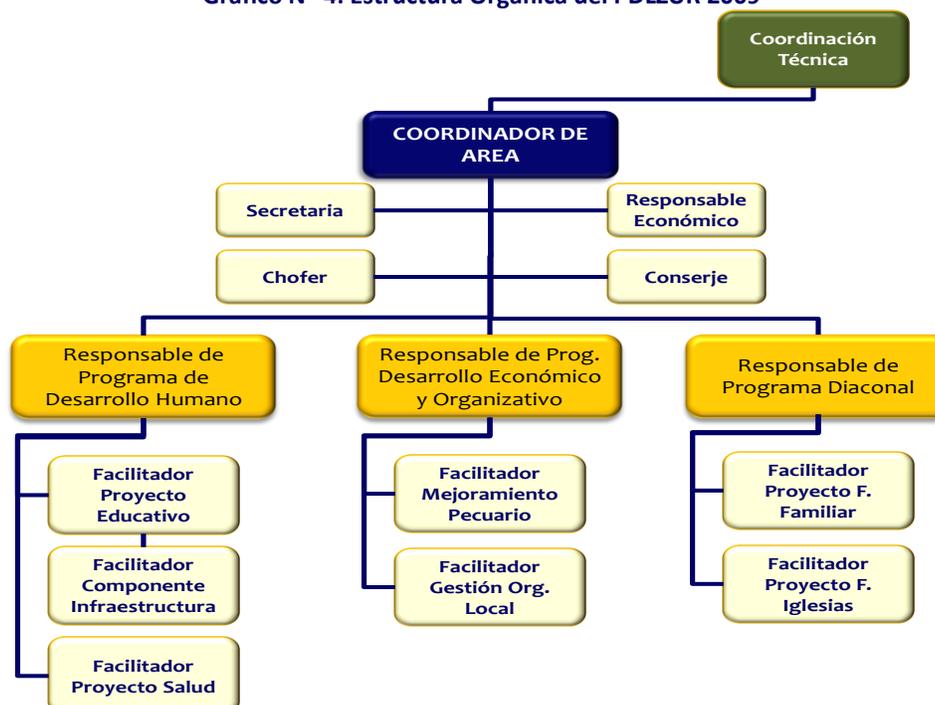
Fuente: Elaboración propia con base a información PDLZUR

Por tanto, con base en el análisis de la composición de la ejecución presupuestaria por programa, queda claramente establecido que el “costo eficiencia” de las inversiones productivas y sociales equivalen al 68,7% del presupuesto de PDLZUR, expresado en los Programas de Desarrollo Económico, Humano y Diaconal. Los gastos operativos superiores al 30% que incluyen el gasto administrativo es relativamente alto, situación que debe considerarse en la siguiente fase del Plan, con la finalidad de que un mayor porcentaje de la inversión llegue a la población beneficiaria.

### c. Análisis de la Estructura Organizacional.

En lo que se refiere al análisis organizacional del PDLZUR, en la gestión 2009 se contaba con la siguiente estructura organizacional:

**Gráfico N° 4: Estructura Orgánica del PDLZUR 2009**



Fuente: PDLZUR

Un primer elemento que llama la atención es que en la estructura no figura el Programa de Gestión Organizativo Local (Denominada en la Estrategia del PDLZUR como *Gestión Organizativo Municipal*), el mismo que ha sido incluido como un Proyecto dentro del Programa de Desarrollo Económico. A lo largo de la evaluación se ha podido observar que no se ha tenido la suficiente claridad para poder dimensionarlo adecuadamente, ya que en su diseño fue concebido como un Programa independiente (ver Estrategia del PDLZUR e informe Anual 2011) pero a lo largo de la ejecución del Plan de Desarrollo, en algunos casos se lo menciona como parte del Programa de Desarrollo Humano (ver informe Anual 2012 y 2013) y en otras ocasiones como parte del Programa de Desarrollo Económico (Ver Estructura Orgánica en el Gráfico N°4). Consideramos que para el siguiente periodo de ejecución del PDLZUR es importante que el **Programa de Gestión Organizativo Local (GOL)**, debido al potencial que tiene para fortalecer las capacidades de gestión local de los diferentes actores sociales, sea considerado como un Programa transversal dentro la ejecución del PDLZUR, ya que la gestión involucra demandas y acciones relacionadas tanto con el desarrollo humano como con la promoción económica.

#### **d. Análisis del Sistema de Monitoreo y Seguimiento.**

El principal instrumento de monitoreo y evaluación es el marco lógico y sus indicadores, los mismos que también prevén la realización de reuniones evaluativas con participación de todos los actores de los proyectos y reuniones periódicas con el personal técnico de PDLZUR, el personal de planificación y monitoreo de la oficina central de MANB.

A nivel del Plan un primer elemento que llama la atención es que no se ha podido identificar un marco lógico general que organice los diferentes programas y proyectos y menos aún que se definan indicadores generales de proceso y resultado que ayuden a desarrollar un seguimiento gerencial del cumplimiento del Plan de manera integral. Si bien se cuenta con una “Estrategia de Desarrollo” que describe la metodología de trabajo, identifica la demanda distrital y define los objetivos, estrategias, ejes y programas de la intervención, no se identifica la estructuración de indicadores a nivel macro, definiéndose como estrategia de seguimiento y monitoreo y proceso sistemático con un enfoque participativo en relación a los involucrados, centrado al logro de los resultados y al aprendizaje a partir de las lecciones.

En el nivel meso, se observa que si se han desarrollado los esfuerzos necesarios para diseñar instrumentos de monitoreo más eficientes, contándose con marcos lógicos por cada programa, lo que se constituye en una herramienta de monitoreo y seguimiento efectiva, sin embargo en la mayoría de los casos los indicadores están formulados con un horizonte que concluye en la gestión 2013, siendo recomendable que los mismos sean actualizados hasta la finalización del PDLZUR. Adicionalmente se ha identificado una variación en los indicadores proporcionados de manera formal para el PDLZUR, en relación a lo que se reporta en cada uno de los informes anuales, que aparentemente muestran marcos lógicos e indicadores diseñados para cada gestión, lo que si bien puede constituirse en una herramienta importante para medir los avances de la gestión, no permiten medir el avance del PDLZUR en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una limitante para el desarrollo de monitoreo y seguimiento gerenciales adecuados, **lo que puede constituirse en la principal restricción para el cumplimiento de los objetivos del PDLZUR.**

En el ámbito operativo, si bien se cuenta con una programación operativa anual (POA) que se constituye en otro instrumento de evaluación trimestral, semestral y/o anual para el seguimiento de las actividades, este ha demostrado una falta de precisión en la programación de sus actividades que

reciben imputación del presupuesto, que es la razón por la cual se muestra desfases recurrentes del 2010 al 2012 donde la ejecución supera al presupuesto reformulado.

Precisamente un sistema de monitoreo y seguimiento debería tener la capacidad de identificar estos errores y proponer soluciones sobre la marcha, pero a la fecha de la presente evaluación intermedia no se pudo evidenciar dicha situación. Según las entrevistas con funcionarios de MANB, se ha identificado que el sistema de monitoreo y seguimiento no tiene una estructura formal previamente establecida.

También se verificó la existencia de un sistema informático referido al avance físico y financiero (Microsoft Dinamics GP), cuya naturaleza es fundamentalmente administrativa - financiera, que resulta de difícil manejo para los/as técnicos, de manera que en la práctica el único que lo manejaba y alimentaba era el Facilitador Contable. Bajo la necesidad de un sistema de monitoreo y seguimiento, cada técnico de campo ha diseñado su propio formato en Excel basado en los indicadores de programa y de proyecto, que fundamentalmente sistematizan datos de carácter cuantitativo, sin embargo también se ha verificado que los aspectos cualitativos no son reportados adecuadamente ni a través de un sistema ni en los reportes o informes anuales que evacúa cada área a la oficina central de MANB.

Esta situación pone en evidencia las deficiencias que se presentan entre las actividades programadas por los proyectos, su presupuesto y la ejecución, porque no existe el mismo manejo de información, por lo que la medición es muy variable, hace falta un sistema más estructurado e integral que permita la valoración completa de los efectos del PDLZUR en particular y que además permita un flujo de información cuantitativa y cualitativa complementaria entre los diferentes niveles de planificación, presupuesto y monitoreo, para lo cual se necesitan instrumentos específicos para cada nivel, los mismos que necesariamente tienen que estar en línea. Óptimamente un adecuado sistema de monitoreo y seguimiento debería incluir el monitoreo estratégico y el seguimiento operativo, ambos basados en instrumentos sencillos de uso cotidiano y preferentemente ágiles, que alimenten o confluyan hacia el monitoreo estratégico realizado sobre los lineamientos y objetivos institucionales de MANB.

Otro aspecto relevante al monitoreo y evaluación es contar con las líneas de base que permitan medir los efectos o cambios generados por la implementación de los diferentes programas y proyectos, sin embargo el equipo evaluador ha constatado que ningún programa o proyecto cuenta con una línea de base adecuadamente levantada y tampoco sabemos que en la actualidad se estén elaborando las mismas bajo las mismas directrices institucionales, esta importante ausencia dificulta las labores de evaluación y obstaculiza la posibilidad de mostrar de mejor manera los efectos e impactos generados por los proyectos. Los informes anuales realizan un esfuerzo importante en el uso de indicadores, pero lamentablemente no cubren el vacío dejado por la ausencia de indicadores de línea base, sobre los cuales deberían realizarse los reportes de seguimiento, monitoreo y evaluación, sin embargo el equipo evaluador no ha encontrado suficientes evidencias sobre esta situación, por tanto éste campo se convierte claramente en una de las áreas en las que MANB debe profundizar su trabajo.

Con referencia a los informes anuales, se tuvo acceso a la mayoría de estos documentos narrativos, que tienen el formato estándar institucional exigido por la sede en Oslo. Se revisaron también los informes matriciales institucionales basados en los indicadores físicos y financieros de los POA. Sobre los cuales se ha evidenciado que los primeros tienen la particularidad de brindar información en las distintas secciones que permiten contar con información cualitativa, cuantitativa e inclusive financiera,

incluyendo las desviaciones y sus causas, así como valoraciones sobre los riesgos, impactos y la sostenibilidad del Plan entre otros aspectos. Bajo esta misma dinámica, los informes matriciales tienen la ventaja de brindar información rápida y precisa sobre el cumplimiento o no de los indicadores físicos y financieros de cada programa, lo que facilita las labores de seguimiento, monitoreo y evaluación. Ambos tipos de reportes tienen la ventaja adicional de ser complementarios, puesto que la información cuantitativa de los informes matriciales se complementa perfectamente con la información cualitativa y analítica que contienen los informes narrativos.

Sin embargo, como principal hallazgo de la evaluación intermedia del PDLZUR respecto a las temáticas de monitoreo, seguimiento y la gestión de información, MANB todavía no ha logrado consolidar un sistema óptimo que permita contar con información operativa, gerencial y ejecutiva para la toma de decisiones.

### 3.3. Eficacia.

#### a. Resultados del PDLZUR.

A partir de lo mencionado en el capítulo anterior relacionado con la falta de un marco lógico general a nivel del Plan, la identificación del avance se ha realizado a partir de lo que se menciona en el documento denominado “Estrategia de Desarrollo del PDLZUR”. Según este documento, el objetivo general de la intervención es el siguiente:

“Personas, familias y comunidades urbano-rurales del municipio de El Alto empoderados en democracia, con mayores oportunidades para el mejoramiento de los ingresos familiares, se involucran directamente en el mejoramiento de niveles de acceso a los servicios de salud y en el mejor aprovechamiento de los recursos educativos”.

Como se verá más adelante consideramos que el objetivo central del PDLZUR se viene cumpliendo ya que el enfoque integral que tiene el Plan ha generado la posibilidad de que las personas y familias que se benefician por su implementación se **empoderen** de las acciones que se desarrollan y beneficios que se generan. El trabajo desarrollado en los proyectos de microempresa y agropecuario han posibilitado que las personas y familias beneficiarias **mejoren sus ingresos económicos**, lo que sin lugar a dudas repercute positivamente en el bienestar de las familias. De igual manera las acciones realizadas en el ámbito del desarrollo humano, están facilitando el **acceso a servicios de salud** y se está apoyando en un **mejor aprovechamiento de los recursos educativos**.

A partir de la definición del objetivo general, la Estrategia de Desarrollo del PDLZUR define los siguientes componentes:

**Cuadro N° 9: Ejes, Programas, Subprogramas y Objetivos del PDLZUR**

Eje	Programa	Objetivo Específico del Programa	Sub-Programa	Objetivo Estratégico del Sub-Programa
Sociocultural	Desarrollo Humano	Comunidades urbano-rurales con mejores condiciones de acceso a la educación y salud	Educación	La población de los Distritos 7, 9 y 3 sub distrito 4 con participación activa logran mejores niveles de aprovechamiento de los servicios de educación en las unidades educativas de intervención
			Salud Comunitaria	La población de los Distritos 7, 9 y 3 sub distrito 4 con participación responsable logran mejores niveles de accesos a los servicios de salud de las áreas de intervención

Eje	Programa	Objetivo Específico del Programa	Sub-Programa	Objetivo Estratégico del Sub-Programa
Económico	Económico Productivo	Hombres y mujeres, con mejores oportunidades de acceso a la generación de recursos económicos	Promoción Micro Empresarial	La población del distrito 7, 9 y 3 sub distrito 4 en mejores condiciones de gestión y producción en el sector micro empresarial
Organizativo	Organizativo	Comunidades urbano-rurales con capacidad de acción social, política y cultural para el desarrollo colectivo integral	Gestión Organizativo Municipal	Organizaciones sociales lideran y participan democráticamente y con autodeterminación en los procesos del desarrollo municipal
Valores	Diaconal	Personas, familias y comunidades urbano-rurales conviven y actúan en sujeción a principios y valores.	Familia y Juventud	Familias fortalecidas con iniciativas diaconales reafirman principios y valores de respeto y equidad
			Fortalecimiento Institucional	Iglesias fortalecidas en acciones diaconales profundizan su relación con la comunidad

Fuente: Estrategia de Desarrollo del PDLZUR; Elaboración: Propia.

Si bien el diseño original del Plan muestra el establecimiento de cuatro ejes estratégicos, en la práctica y por la información proporcionada se observa que el eje organizativo se ha fusionado con el eje económico-productivo, situación que si bien no afecta el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con el Sub-Programa Gestión Operativa Local, le quita protagonismo orientando su ejecución fundamentalmente al ámbito del desarrollo productivo. Consideramos importante que este eje estratégico sea transversal, con la idea de que se constituya en una herramienta que apoye la identificación, gestión y monitoreo de proyectos de competencia municipal en diferentes ámbitos relacionados con la salud, educación, promoción económica, medio ambiente, etc.

En lo que se refiere al cumplimiento específico de los objetivos de los distintos ejes y programas y como se verá más adelante las acciones desarrolladas están ayudando al cumplimiento de los objetivos formulados en el Plan, con algunas dificultades al momento de su implementación.

#### b. Programa Desarrollo Humano.

En lo que se refiere al Sub-Programa de **Educación**, se desarrollaron una serie de acciones destinadas a mejorar los niveles de aprovechamiento de los servicios de educación que incida de manera directa en una mejora en la calidad de la educación, para lo cual se aplicó una estrategia de intervención integral que aborda diferentes ámbitos: fortalecimiento docente, infraestructura escolar, información a padres de familia y salud escolar.

Una de las principales actividades desarrolladas estuvo relacionadas con el **proyecto de fortalecimiento docente**, que tiene como propósito fundamental el de capacitar, fortalecer y promover procesos educativos de los docentes de los niveles inicial y primario, como un elemento facilitador de la Ley N° 070 Avelino Siñani –Elizardo Pérez, bajo la concepción del vivir bien, proceso que ha tomado en cuenta la diversidad cultural, económica y social. Este trabajo se desarrolló en las Unidades Educativas de los Distritos 4, 7, 9, 11, 12, y 14 de la ciudad de El Alto.

En este marco se organizaron talleres de capacitación para los docentes, de acuerdo a las necesidades y requerimientos que tienen los profesores. Si bien los talleres han sido valorados positivamente por los docentes entrevistados, algunos recomiendan que su intensidad disminuya y se generen mayores incentivos para promocionar la producción

“En fortalecimiento docente se debe apoyar más la producción intelectual; ya no tanto talleres porque ahora hay cursos de formación complementaria”

**Intervención en Grupo Focal con Maestros**

intelectual, toda vez que actualmente participan del *Programa de Formación Complementaria para Maestros en Ejercicio (PROFOCOM)*<sup>6</sup>, organizado por el Ministerio de Educación.

**Gráfico Nº 5: Profesores Capacitados por MANB (2009 – 2013)**



Fuente: Información de Monitoreo de MANB. Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar, durante todo el periodo de ejecución del Programa se capacitó a un total de 1.386 docentes, identificándose el año 2010 como el que tiene un mayor número de profesores capacitados y los años 2012 y 2013 los que menos profesores fueron capacitados, situación que parece coherente porque a partir de la gestión 2012 se empiezan a desarrollar los cursos del PROFOCOM.

Una actividad complementaria importante fue la promoción de la producción de textos (producción intelectual) por parte de los docentes sobre innovaciones pedagógicas, así como el apoyo en la elaboración de revistas, cuentos, afiches y otros materiales que motivaron una participación activa de los estudiantes, contribuyendo a una mejora en la calidad educativa.

“Actividades como el periódico y revistas escolares, cuentos, etc. motiva los niños a participar y se vuelve en una herramienta importante para mejorar su rendimiento”

*Profesora de UE – D4*

Con la finalidad de promocionar las actividades desarrolladas, se organizaron ferias educativas públicas para hacer conocer los materiales producidos por docentes y estudiantes, actividad que fue apoyada por MANB con materiales, carpas y otros insumos; ésta actividad fue de mucho interés de la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto (UPEA) lo que ha servido de motivación para todos estos actores. Otra actividad que ha sido valorada positivamente por los diferentes entrevistados ha sido la realización de olimpiadas de matemática y lenguaje lo que les ha servido a los participantes de incentivo para mejorar su rendimiento y consolidar sus conocimientos en éstas áreas, pero además ha dado una pauta del aprovechamiento de los estudiantes.

Finalmente, para el desarrollo de este proyecto se utilizaron diferentes estrategias didácticas, para lo cual se diseñaron una serie de materiales educativos como también se apoyó con la provisión de

<sup>6</sup> El PROFOCOM es un programa que responde a la necesidad de transformar el Sistema Educativo a partir de la formación y el aporte de los maestros en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo y de la Ley de la Educación N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” que define como objetivos de la formación de los maestros los siguientes: i) Formar profesionales críticos, reflexivos, autocríticos, propositivos, innovadores, investigadores; comprometidos con la democracia, las transformaciones sociales, la inclusión plena de todas las bolivianas y los bolivianos; ii) Desarrollar la formación integral de la maestra y el maestro con alto nivel académico, en el ámbito de la especialidad y el ámbito pedagógico, sobre la base del conocimiento de la realidad, la identidad cultural y el proceso socio-histórico del país” (Art. 33 de la Ley N° 070).

materiales didácticos con la finalidad de mejorar y apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje así como desarrollar la creatividad de los estudiantes.

Dentro de todo este proceso, probablemente un resultado no previsto ha sido el fortalecimiento del trabajo de los Directores de las UE, que en algunos casos no tenían una coordinación con sus docentes, a quienes se les proporcionó rutinas pedagógicas enfocadas a resultados, motivando una mejor coordinación en todas las actividades de la UE.

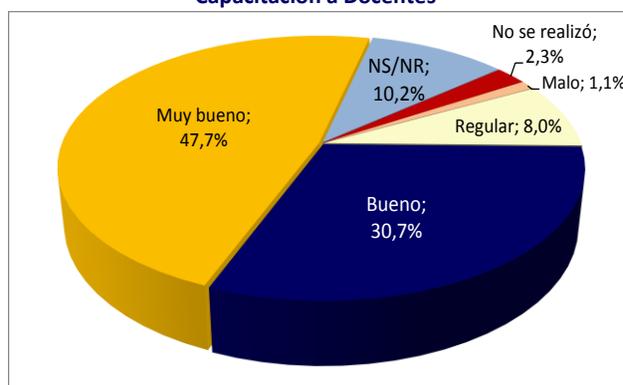
Si bien todas estas actividades han sido coordinadas con los diferentes Directores de las Unidades Educativas, se identifica una deficiencia en el **momento** de la coordinación de las mismas, toda vez que la planificación de las actividades de la gestión en cada Unidad Educativa se realiza entre noviembre y febrero, sin embargo y de manera recurrente se menciona que los técnicos de MANB inician el proceso de coordinación y programación de actividades del PDLZUR después de ese periodo, lo que genera una reprogramación de actividades, que en algunos casos ha dificultado la implementación de actividades previstas por el Plan.

“Las UE diseñan su POA al final de una gestión o principio de la siguiente, con MANB las reuniones generalmente se dan en marzo o abril lo que a veces choca con las actividades de la UE”

**Director de Unidad Educativa - D4**

Finalmente es importante conocer la percepción de los padres de familia en relación al trabajo de MANB en capacitación a Docentes. De acuerdo a la encuesta la mayoría lo califica como muy bueno o bueno lo que muestra una conformidad con el trabajo, sin embargo hay un porcentaje relativamente que no contestó la pregunta lo que da un indicio o menciona que no se realizó, lo que muestra que había cierto desconocimiento del trabajo desarrollado en esta temática, pese a que la mayoría de los padres encuestados era miembro de los Comités Operativos.

**Gráfico Nº 6: Percepción del Trabajo de MANB en Capacitación a Docentes**



Fuente: Encuesta a Padres de Familia

En lo que respecta al **proyecto de infraestructura**, entre las gestiones 2009 y 2013 se priorizaron obras de ejecución, en aulas, canchas, prosenios, baterías sanitarias, entre otras.

**Cuadro Nº 10: Obras en Infraestructura Realizadas por MANB**

DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Aulas	19	24	10	2	5	60
Canchas múltiples	3	-	2	1	3	9
Proscenio	3	-	1	2	3	9
Batería sanitaria	1	-	7	5	1	14
Sala audiovisual	-	-	-	2	5	7
Obras complementarias (*)	2	-	1	2	2	7
Laboratorios	1	1	-	-	-	2
Sala de computación	-	1	-	-	-	1
Oficina Administrativa	-	-	2	-	1	2
Taller de carpintería	-	-	-	-	1	1
Vestuario	-	-	-	-	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>104</b>

Fuente: Información de Monitoreo de MANB. (\*) Vaciado de patio/ Muro perimetral/Gaviones/Gradería/Cerramiento de tinglado

Como se observa en el cuadro anterior, los principales esfuerzos se han centrado en la construcción de aulas, situación entendible por el elevado crecimiento vegetativo que se presenta debido a las características del municipio al ser eminentemente receptor de población migrante.

Para la ejecución de las actividades de este proyecto, se suscribió un acuerdo marco con el Gobierno Municipal de El Alto y a partir de ello se suscriben, cuando es necesario, convenios operativos donde se establecen las responsabilidades de cada institución, situación que de alguna manera ha facilitado el desarrollo de las actividades del proyecto. En obras de infraestructura, se ha establecido que el Gobierno Municipal se haga responsable del equipamiento necesario para poner en funcionamiento el bien construido.

Una dificultad identificada dentro de este relacionamiento es que en algunas ocasiones el Gobierno Municipal ha demorado en los desembolsos comprometidos, lo que ha generado algunas demoras en la conclusión de los proyectos, prolongando el tiempo de ejecución, situación que es atribuible al centralismo institucional existente, que no permite la delegación de funciones a las Sub Alcaldías que por el momento no tienen ningún poder de decisión.

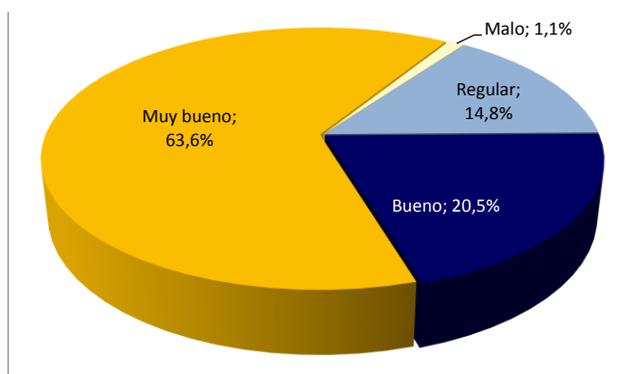
Otro de los actores que tiene un rol fundamental dentro de los proyectos de infraestructura, son los padres de familia organizados en los Comités Operativos, quienes son responsables del apoyo a las labores de seguimiento a la ejecución de la obra, realización de cotizaciones, etc., participación que facilita una apropiación y empoderamiento de la obra, lo que indudablemente será esencial para su sostenibilidad futura.

“Las padres de familia ayudamos con las cotizaciones y otros trámites, para que la obra se haga más rápido; nos interesa mucho que salga bien porque ayuda nuestros hijos”

**Madre Miembro del Comité Operativo – D7**

Si bien se evidencia una participación importante de los padres de familia, es recomendable que se puedan buscar nuevos mecanismos y estrategias de relacionamiento con las autoridades del Gobierno Municipal de El Alto, en la perspectiva de buscar una mayor participación y responsabilidad de los Padres de Familia en la adquisición o compra de materiales, aprovechando y rescatando experiencias exitosas de otros proyectos que ejecuta MANB, como el implementado en el Municipio de Sorata donde la comunidad es la encargada de la administración de recursos de su propia obra.

**Gráfico N° 7: Percepción del Trabajo de MANB en Infraestructura Escolar**



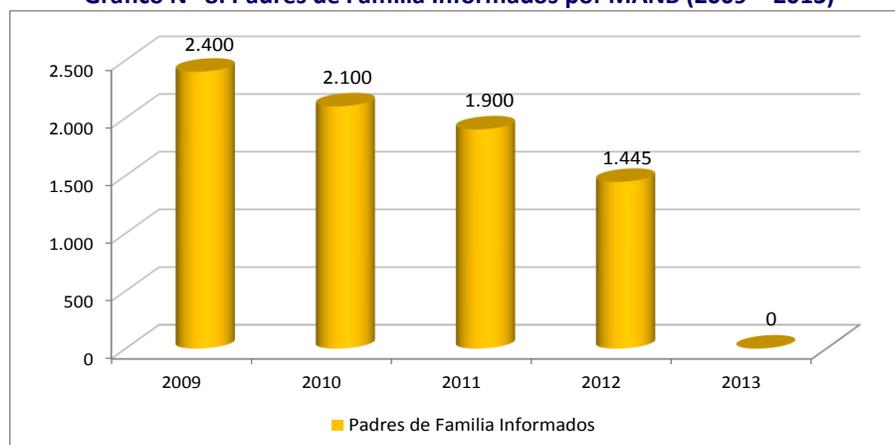
Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Una dificultad adicional que se identifica en el trabajo de coordinación con los actores de la UE, es que en algunos casos funcionan dos y hasta tres UE en una misma infraestructura (turnos de mañana, tarde y nocturno) situación que genera un doble o triple esfuerzo de coordinación entre los actores de las diferentes UE, motivo por el cual es recomendable que en futuras intervenciones se seleccionen establecimientos donde funcione una sola UE.

En lo que se refiere al grado de satisfacción de los padres de familia en el tema de infraestructura, más del 80% lo califica como muy bueno lo que muestra un grado importante de satisfacción con el trabajo desarrollado.

En lo que respecta al trabajo desarrollado con **padres de familia**, entre las gestiones 2009 y 2012 se desarrollaron algunas actividades de información y sensibilización, siendo sus principales resultados los siguientes:

**Gráfico N° 8: Padres de Familia Informados por MANB (2009 – 2013)**



Fuente: Información de Monitoreo de MANB. Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar, durante todo el periodo de ejecución del Programa se brindó información a un total de 7.845 padres y madres de familia, identificándose el año 2009 como el que tiene un mayor número de padres informados y el año 2012 el que menor número de padres de familia participó, evidenciándose que en la gestión 2013 fue suspendida esta actividad.

En lo que se refiere al Proyecto de **Salud Escolar**, se han realizado diferentes acciones de prevención, especialmente en temas de salud oral y nutricional, con participación de personal de los establecimientos de salud y un importante involucramiento de profesores, padres y madres de familia. Al 2013, 16,122 escolares de primaria fueron beneficiados con intervenciones de prevención y atención dental. También 2,705 madres y padres de familia fueron informados en prácticas nutricionales y alimentación complementaria.

**Cuadro N° 11: Principales resultados en Salud Escolar periodo 2010 a 2013**

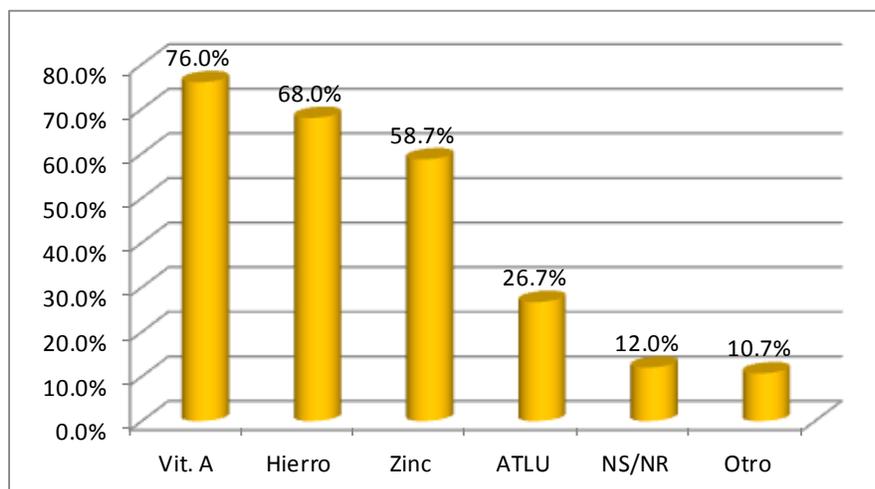
Año	Escolares de primaria con prevención y atención dental	Padres de familia informados en prácticas nutricionales y alimentación complementaria
2010	3,720	256
2011	2,767	750
2012	3,250	291
2013	6,385	1,408
<b>Total</b>	<b>16,122</b>	<b>2,705</b>

Fuente: Información de Monitoreo

En la encuesta se consultó a los padres sobre si conocía algunas prácticas que podrían mejorar la alimentación de sus hijos, el 84,1 respondieron que sí. Cuando se les pidió a los padres de familia encuestados que mencionen micronutrientes, mencionaron los tres principales en más de un 60%,

inclusive un 25% conocía el ATLU (Alimento Terapéutico Listo para su Uso) utilizado en casos de desnutrición aguda.

**Gráfico N° 9: Conocimiento de padres familia sobre micronutrientes.**



Fuente: Encuesta a Padres de Familia.

Finalmente, un elemento que se ha podido identificar en varias de la entrevistas, es que en la gestión 2014 se ha generado una “desaceleración” en las diferentes actividades desarrolladas por MANB en este y otros Programas, situación que es atribuible a problemas internos que ha tenido MANB, generada fundamentalmente por el cambio de personal técnico y gerencial lo que debe preverse en el futuro.

En lo que se refiere al avance del Sub Programa en relación a sus indicadores el marco lógico en el tema de educación se identifican los siguientes resultados.

**Cuadro N° 12: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Educación**

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento
<b>Finalidad</b> Contribuir al mejoramiento de la calidad educativa de los Distritos 7, 9, 11 Y 12 de la ciudad de El Alto.	•Tasa de termino neto a 8° de primaria > 41,9% Brecha de genero en la tasa de termino a 8° de primaria < -5,1 %.	•No se cuenta con la información.	-
	•Tasa de promoción a 8° de primaria > al 92 %	•No se cuenta con la información.	
	•Tasa de abandono a 8° de primaria < 4,2 %	•No se cuenta con la información.	
<b>Propósito</b> Mejorar los niveles de rendimiento escolar en el nivel primario con equidad en Unidades Educativas fiscales de los Distritos 7, 9, 11 y 12 del municipio de El Alto.	•De 4% de niños y niñas con abandono escolar a 2%	• No se cuenta con la información.	-
	•De 4 % de niños y niñas con repitencia se ha disminuido a 2%.	•Según informe 2013 del PDLZUR se redujo la repitencia en un 50%	100%
	•De 43 de promedio se incrementa a 50 las áreas de matemáticas y lenguaje	• Según informe 2013 del PDLZUR el 40% de estudiantes elevo su promedio a 55 puntos en lenguaje y 30% elevo su promedio a 53 en matemática	35%
<b>Componentes</b> Infraestructura escolar adecuada y en funcionamiento.	Hasta el 2013 en 15 Unidades Educativas se tiene: •36 aulas construidas y equipadas según normas, con 3026 m2 construidos.	•60 aulas construida	166.7%

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•15 ambientes administrativos equipadas con 1800 m2construidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 oficinas administrativas construidas.</li> </ul>	13.3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•11 baterías sanitarias con 471 m2 construidos; 4 campos deportivos y 8 prosenios con 2852 m2 construidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 baterías sanitarias, 9 campos deportivos y 9 prosenios construidos</li> </ul>	127.3% 225.0% 112.5%
Docentes actualizados cualifican procesos de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El 83% de 144 docentes actualizados en procesos de innovación pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1,386 docentes capacitados</li> </ul>	1.159,6%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al menos el 75% de los docentes aplican prácticas de innovación pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•213 docentes de 15 UE socializan en 1 evento experiencias metodológicas y recursos educativos</li> </ul>	197,2
Padres de Familia participan en la educación de sus hij@s.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El 80% de padres y madres de familia de 2171 tienen conocimiento sobre procesos de educación de sus hijos e hijas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•7,845 padres y madres de familia informados</li> </ul>	451.7%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos el 60% de PP.FF. participan activamente en la educación de sus hijos e hijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El 42% de 981 padres y madres de familia participan en reuniones apoyando el desarrollo de actividades curriculares</li> </ul>	31.6%
Población escolar con control médico dental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El 90% de 3767 de alum@s del nivel primario cuentan con control medico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.385 estudiantes de 13 Unidades Educativas de nivel primario con control médico dental</li> </ul>	188.3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al menos el 80% de la población escolar conoce 2 medidas de prevención en salud oral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•De acuerdo a la encuesta aplicada el 84,1 de padres de familia contesto que si conoce medidas de prevención en salud oral</li> </ul>	105.1%

Fuente: Elaboración Propia.

En lo que se refiere al Sub - Proyecto de **Salud**, la mejora en la atención en Salud a madres, niños y niñas puede ser comprendida en por lo menos dos factores: el primero es la cobertura, definido por el número de personas que acceden a un determinado tipo de servicios (preventivos, promocionales y de atención), y el otro es la calidad, un factor compuesto por variables multidimensionales (cumplimiento de normas, estándares, satisfacción y seguridad).

El PDLZUR ha desarrollado actividades que contribuyen a ambos factores, por un lado incrementa la demanda de servicios haciendo una promoción de los mismos, y por otra realiza acciones para mejorar la calidad, mismas que comprenden el desarrollo de capacidades del personal de salud, la realización de acciones de prevención y el equipamiento de establecimientos, por ejemplo.

Con la ejecución del PDLZUR se ha monitoreado el incremento de la **Atención Prenatal en Mujeres Embarazadas**, alcanzando al 2013 al 7.5% de un universo de 4,913 mujeres del ámbito de establecimientos seleccionados, 368 mujeres, superando la meta de 295 (125%). Otros indicadores monitoreados por el proyecto registraron mejoras, pero no alcanzaron todos los años las metas establecidas: Control de crecimiento y Desarrollo, el 2012, partiendo de 2094 niños controlados, logró alcanzar a 2443 niños controlados versus los 2792 que preveía (87%), mientras que el 2013 alcanzó a 1,815 niños controlados, habiendo previsto 1,396 (130%).

En cuanto al mejoramiento de la calidad, se reporta en los párrafos inferiores el resultado de las acciones de capacitación del recurso humano institucional y las acciones de equipamiento.

En el marco de ejecución del Plan, también se han desarrollado acciones de información a mujeres en edad fértil sobre salud materno infantil, reportándose en el informe de la gestión 2013 del PDLZUR

que los Agentes Comunitarios de Salud informaron a 740 mujeres en edad fértil sobre grupos alimenticios y prevención de IRA y EDA. Esta actividad no ha sido constante y regular a lo largo de los años de vida del proyecto.

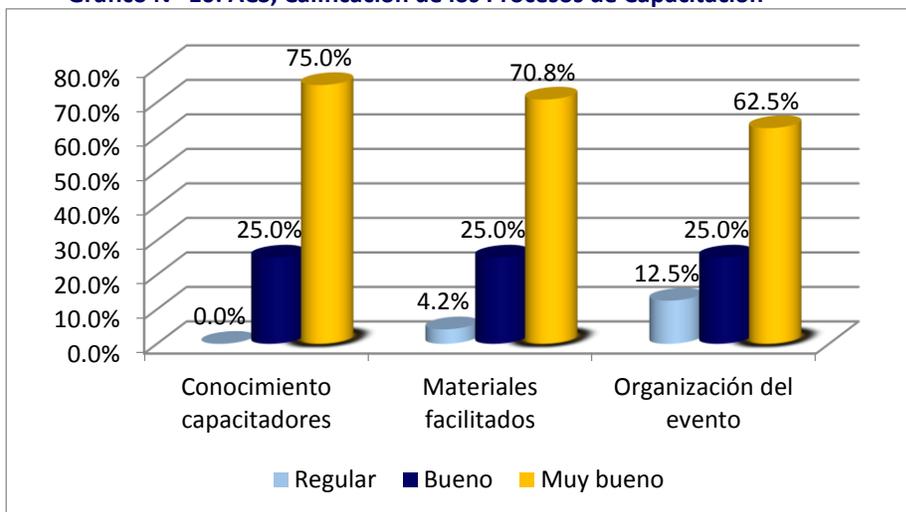
Uno de los factores que se destaca en el trabajo de MANB es el proceso de capacitación a manzaneras (Agentes Comunitarios de Salud), donde según informes oficiales del Proyecto, se establece que el 2011 se tenían a 160 Agentes Comunitarios en Salud en proceso de capacitación, enfatizando alimentación complementaria, dotándoles de materiales AIEPI Nut, en coordinación con 2 nutricionistas y Redes. Para el 2012 150 ACS se habían capacitado en el AIEPI Nut, El 2013 se reportaron otros 105/120 ACS capacitados en alimentación complementaria, lactancia materna y prevención IRA y EDA. A pesar de las capacitaciones realizadas los ACS piensan que deberían capacitarse en más temas y más profundamente para apoyar a la comunidad en sus necesidades.

“El proyecto debería seguir fortaleciendo a los capacitados con más capacitaciones, no se ve que realmente se conviertan en líderes del cambio”

*Miembro del Comité de Salud*

De acuerdo a la encuesta, un 96% de los ACS recibió capacitación en nutrición, alimentación del menor de 5 años y lactancia materna, mientras que un 83% en cuidados de la mujer embarazada. 94% de los ACS encuestados piensa que los procesos de capacitación fueron buenos o muy buenos de acuerdo a los siguientes parámetros: conocimiento de los facilitadores (100%); Materiales (96%); y Organización de las capacitaciones (87,5%). 41,7% de los ACS encuestados piensa que tiene suficientes conocimientos y destrezas para el desarrollo de la salud, 58% piensa que solo parcialmente.

**Gráfico N° 10: ACS, Calificación de los Procesos de Capacitación**



Fuente: Encuesta a Agentes Comunitarios de Salud.

Dentro de las actividades desarrolladas también se identifican acciones de capacitación a técnicos de centros de salud, destacándose en la gestión 2012, 36 técnicos de salud de 5 Centros de Salud capacitados en gestión de calidad en 2 eventos, con el resultado de 4 centros acreditados por el servicio departamental de salud. La acreditación tiene validez de dos años por lo que el ejercicio es recurrente.

“Aún seguimos trabajando para acreditarnos nuevamente, no es fácil, a veces se empieza desde el trámite de derecho propietario para poder mejorar la infraestructura”

*Médico C.S Franz Tamayo*

Otra de las actividades realizadas en el marco de la ejecución del PDLZUR fue el equipamiento de cinco Centros de Salud, lo que contribuyó a la mejora de la calidad de la atención a través de la “entrega de equipamiento necesario para la atención de la salud de la mujer, del menor de 5 años y oral de la población en su conjunto”<sup>7</sup>

Informes del proyecto del periodo 2011 a 2013 establecen que a través del PDLZUR y con contrapartes municipales se equiparon 5 Centros de Salud con equipamiento e instrumental básico para la atención de mujeres y menores de 5 años: balanzas, tallímetros, balones de oxígeno con accesorios pediátricos, mesas ginecológicas, tensiómetros, materiales de estimulación, termos de vacunas y estufas. Los establecimientos identificados son: San Roque, Franz Tamayo, San Martín, Villa Cooperativa y Puerto Camacho. (El Centro de Salud Ocomisto aparece en la gestión 2013 como un sexto establecimiento de salud equipado).

En el ámbito de la salud pública la eficacia de un proyecto se traduce en el incremento en la calidad y cobertura de intervenciones. El personal de salud, indagado respecto a la eficacia de las intervenciones de PDLZUR, pensaba en su mayoría, un 66%, que se había incrementado la cobertura de vacuna pentavalente, mientras que todos los entrevistados, 100%, piensan que se ha incrementado la cobertura de control de crecimiento y desarrollo, se ha atendido a un mayor número de mujeres gestantes y se ha mejorado en general la calidad de atención del centro. Un responsable de establecimiento de salud piensa que todos los objetivos del proyecto se cumplieron, con excepción de uno, donde “no se logró completar el plan de mejora del desayuno escolar” planteado frente a las autoridades.

En lo que se refiere al avance del Proyecto en relación a sus indicadores, el marco lógico del proyecto en el tema de salud incorpora 12 indicadores expuestos en detalle en la tabla siguiente junto a los resultados verificados en el estudio.

**Cuadro Nº 13: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Salud**

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento
<b>Finalidad</b> Se ha mejorado la atención en Salud materno infantil y de niños@s del área de intervención	<b>Al 2014</b> •La cobertura de atención en salud materna infantil se ha incrementado en 5 puntos porcentuales con respecto a la atención en la gestión 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atención Pre Natal 7,5% de incremento en un universo de 4,913 mujeres. CUMPLIDO</li> <li>•Control de Crecimiento y Desarrollo se incrementó en 5 puntos porcentuales el 2012, y el 2013 supero su meta en 6 puntos porcentuales, en un universo de 6,980 niños. CUMPLIDA</li> <li>•La cobertura de vacunación pentavalente se incrementó en el periodo 2012 a 2013 de 65 a 70% en un universo de 3922 menores de 1 año. CUMPLIDA</li> <li>•Estos resultados se corroboran con Información oficial del Sistema Nacional de información en Salud (SNIS) del ámbito del proyecto:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Los controles prenatales se incrementaron en un 16% mientras que el 4to CPN en un 22%.</li> <li>b. En el mismo periodo el Control de Crecimiento y Desarrollo se incrementó en un 23%</li> <li>c. Los niños vacunados se incrementaron en un 9,4% mientras que los que recibieron vacuna pentavalente se incrementaron en 1,4%.</li> </ol> </li> </ul>	125%
	•La cobertura de atención en niños menores a 5 años con EDAs e IRAs se ha incrementado en 5 puntos porcentuales con respecto a la atención en la gestión 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El número de atenciones por EDA e IRA se incrementaron en un 79% en los establecimientos de referencia (3% de incremento en la cantidad de EDA atendidas y 103% la cantidad de IRA, entre el 2009 y el 2013.SNIS* CUMPLIDA</li> </ul>	-

<sup>7</sup> Comentario del Dr. Marco Altamirano, odontólogo del C.S. Lotes y Servicios

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento											
<b>Propósito</b> Se ha mejorado la atención en Salud a madres y niñ@s del área de intervención	<b>Al 2014</b> •% de 400 mujeres en edad fértil asisten a los centros de salud para controles prenatal y postnatal	•92% 368 de 400 (PDLZUR) •De acuerdo a información del SNIS*, la cantidad de 4tos controles prenatales se incrementó en el periodo 2009 a 2013 en un 22%, de 1,104 a 1,348 en los establecimientos intervenidos. CUMPLIDA	92%											
	•% de 400 mujeres han sido atendidas con personal capacitado en el parto	•No se ha encontrado un registro del proyecto para este indicador, sin embargo de acuerdo a información del SNIS*, la cantidad de partos atendidos por personal capacitado se redujo en el periodo 2009 a 2013 en un 4%, de 1,946 a 1,866, 80 partos menos, que pueden haberse realizado en establecimientos de 2do nivel del área, Hospital Los Andes o Corea. NO CUMPLIDA	-											
	•% de infantes cubiertos con vacunas pentavalente	•4224 niños vacunados 70% (CAI) •CUMPLIDA •Si bien el volumen total de vacunaciones en menores de un año se incrementó en el periodo 2009 a 2013 en un 9%, los niños vacunados con la 3ra dosis de pentavalente solamente se incrementaron en 1,4%, de 1,646 a 1,669. Se infiere que hubo un incremento de la cobertura, pero no de la calidad de atención.	100%											
	•# niñ@s son con en EDA – IRA han sido atendidos en los centros de salud	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>2009</td> <td>2014</td> <td>DIF.</td> </tr> <tr> <td>•EDA</td> <td>2,680</td> <td>2,757</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>•IRA</td> <td>7,396</td> <td>15,316</td> <td>107%</td> </tr> </table> Fuente: SNIS* CUMPLIDA		2009	2014	DIF.	•EDA	2,680	2,757	3%	•IRA	7,396	15,316	107%
	2009	2014	DIF.											
•EDA	2,680	2,757	3%											
•IRA	7,396	15,316	107%											
<b>Componentes</b> Mujeres en edad fértil informadas sobre salud materno infantil	<b>Hasta el 2013</b> •% de 2100 MEF conocen los beneficios del SUMI	•68%, 1433 mujeres y hombres en edad fértil (1218 mujeres y 185 hombres) informados en el SUMI, vacunas y con prácticas en temas de alimentación complementaria con valores nutritivos para < 5 años •NO SE CUMPLIO	68%											
	•% de 2100 MEF conocen sobre planificación familiar, vacunas, EDA's e IRA's	•103%, (2173) CUMPLIDA •1433 mujeres y hombres en edad fértil (1218 mujeres y 185 hombres) informados y con prácticas en temas de alimentación complementaria con valores nutritivos para < 5 años •740 MEF capacitadas en alimentación y prevención y cuidados EDA e IRA	103%											
Manzanas Capacitadas en programas de Salud	•150 manzanas capacitadas en el SUMI	•150 ACS capacitados en AIEPI, Programa de Desnutrición Cero, y otros CUMPLIDA	100%											
	•50 manzanas/año asisten al CAI de área	•No se ha encontrado evidencia de la asistencia.												
Técnicos en Salud capacitados en programas de Salud	•30 Técnicos en Salud capacitados en programas de Salud. SUM	•36 profesionales capacitados (Informes del proyecto) CUMPLIDA	120%											
Centros de Salud equipados	•# equipos entregados	•50 equipos entregados en 5 establecimientos de salud (Registros del Proyecto) CUMPLIDA	100%											

**Elaboración:** Propia; (SNIS\*) Sistema Nacional de Información en Salud, establecimientos de San Martín, San Roque, Lotes y Servicios, Ocomisto, Franz Tamayo, y Puerto Camacho periodo 2009 a 2013.

En resumen, 9 de 12, el 75% de las metas de indicadores establecidos en el Marco Lógico del área de Salud, se cumplieron. Dos no se cumplieron, y de una de las metas no se tiene evidencia.

Los productos desarrollados en el tema de salud a lo largo del periodo de vida del proyecto son consistentes y coherentes con los resultados y metas anuales de indicadores establecidos en el marco lógico.

El producto 2 del Proyecto de Salud Escolar que lleva el título de “Población escolar con hábitos de vida saludable” responde al logro de resultados y metas en relación a estudiantes que participaron de acciones de promoción de la salud. También se establecieron metas y se lograron resultados en el número de padres de familia y docentes que fueron informados y capacitados para ser replicadores de acciones de promoción de la salud, tal como se destacó en párrafos superiores.

Mientras que el producto 1 del Proyecto de Salud Comunitaria denominado “Mujeres en edad fértil (MEF) y menores de 5 años con atención en centros de salud”, encierra todas las metas establecidas y resultados que se lograron en relación a aumentar la demanda, y por ende cobertura, de los establecimientos de salud.

El producto 2, “Los Centros de Salud cuentan con el equipamiento adecuado y funcional”, incluye metas y resultados en relación a la identificación de necesidades, gestión de contrapartes y dotación del equipo a establecimientos seleccionados. Sin embargo no se ha encontrado evidencia de metas o resultados en relación a planes de mantenimiento.

Finalmente el Producto 3: “Responsables de Salud Capacitados y Motivados: ACS y Personal de los establecimientos de salud” se encuentra respaldado por acciones de capacitación y motivación del recurso humano de los establecimientos de salud y de las redes es clave para el desarrollo de acciones en salud. De acuerdo a la política nacional de salud, los Agentes Comunitarios de Salud, previamente manzaneras o responsables populares de salud, se han incorporado en las acciones de salud como parte del equipo SAFCI.

Por lo tanto, está claro que los tres productos establecidos corresponden con los de los componentes determinados en el marco lógico del proyecto de salud comunitaria.

La sostenibilidad del proyecto que se había pretendido finalmente no se logró ya que las acciones no han tenido continuidad en el tiempo. Los entrevistados señalaron como un resultado inesperado la escasa sostenibilidad de las intervenciones realizadas en los establecimientos de salud y en las unidades educativas. No se habría creado una cultura de trabajo y la coordinación intersectorial necesaria.

“El cierre de MAN fue intempestivo, no nos llegó ni una nota, ni una visita o explicación del fin de actividades”

*Odontólogo del C.S. Lotes y Servicios*

En el análisis del comportamiento de los supuestos establecidos en el Marco Lógico y que pudieran haber afectado el logro de los programas y proyectos, podemos señalar que todos ellos se cumplieron:

La Política SAFCI permaneció firme y más bien en la actualidad puede convertirse en un pilar para la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto, ya sea a través del Programa Mi Salud que tienen personal de salud desplazado en la comunidad y sus escuelas, ya sea a través de los planes de fortalecimiento de redes con equipamiento y planes de mejora de la calidad. Si bien hay un enfoque de la política al bienestar de la familia y la comunidad, la política no ha descuidado a la mujer embarazada, en edad fértil y al menor de cinco años. Más bien ha complementado las estrategias con la prevención de cáncer femenino y la atención neonatal.

Las mujeres, pese a la diversidad de funciones que cumplen en la familia y en la comunidad, cada vez más vinculadas a la economía, no han dejado de ser el principal actor en la planificación y realización de actividades de salud con un enfoque claro en la prevención y promoción.

El SERES (Servicio Regional de Salud de El Alto) y DIMUSA (Dirección Municipal de Salud) también priorizaron la atención de menores de 5 años y mujeres embarazadas a través de la ejecución del SUMI.

Por otra parte, no se han recibido menciones o información concreta a que no haya existido estabilidad laboral en el marco de lo aceptable en los establecimientos de salud. Sí se ha visto movilidad del personal a nivel de las coordinaciones de red, otro nivel que afecta directamente a las posibilidades de sostenibilidad.

Finalmente la DIMUSA participó efectivamente en la generación de contrapartes para las acciones de equipamiento de establecimientos de salud contempladas en el proyecto. No hay referencia alguna sobre su participación en planes de mantenimiento.

No ha sido posible recabar en el trabajo de campo evidencias que muestren que hubo sinergias con otras agencias, instituciones u organismos de cooperación con excepción de la Universidad Pública de el Alto, destacada en el grupo focal realizado, cuando se abordó el desarrollo de acciones de promoción de la salud.

El Sub Programa de **Gestión Organizativo Local** tiene la finalidad de contribuir al empoderamiento de las comunidades de los Distritos 7, 9, 11 y 12 de la ciudad de El alto. El empoderamiento en este Proyecto se refiere a la “creación de comunidades autosuficientes que se constituyan en una parte integral de los procesos de desarrollo para diseñar e implementar políticas efectivas de reducción de la pobreza y de desarrollo”<sup>8</sup>. En el largo plazo se pretende que estas comunidades sean capaces de impulsar su propio desarrollo, a partir de una participación activa en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la administración pública.

Para el logro de estas actividades se desarrollaron diferentes actividades a partir de la ejecución de dos componentes: *Capacitación a Organizaciones Locales en Gestión Municipal y Líderes de las organizaciones Sociales con procesos de Gestión Municipal*.

Con el **Proyecto de Capacitación: Grupos Locales Capacitados en Gestión Municipal** se implementó un programa de desarrollo de capacidades en base a la discusión de temas de importancia en cursos de capacitación en los cuales se abordaron los siguientes temas:

**Cuadro Nº 14: Temas y Módulos de los Cursos de Capacitación**

Año	Tema	Módulos
2009	Género y Desarrollo Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser mujer y ser hombre en la comunidad Autoestima</li> <li>• Liderazgo de la mujer en el desarrollo</li> <li>• Legislación y planificación comunitaria, con enfoque de genero</li> <li>• Pasos para la elaboración de un perfil</li> </ul>
2010	Liderazgo Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalismo Participativo</li> <li>• Planificación Participativa Municipal</li> <li>• Proyectos de Inversión Pública</li> <li>• Liderazgo Emprendedor</li> </ul>
2011	Elaboración de Perfiles de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico Participativo Comunal</li> <li>• Formulación de Perfil de Proyecto</li> <li>• Planificación de un Perfil de Proyecto con Marco lógico</li> <li>• Diseño de un Perfil de Proyecto con Marco Lógico</li> </ul>
2012	Desarrollo Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmas del Desarrollo Local</li> <li>• Planificación Participativa Municipal- Comunitaria</li> <li>• Pasos para la Elaboración de un Perfil de Proyecto de Desarrollo, con enfoque de genero</li> <li>• Liderazgo para la transformación</li> </ul>
2013	Desarrollo Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmas del Desarrollo Local</li> <li>• Planificación Participativa Municipal- Comunitaria</li> </ul>

<sup>8</sup> MANB; “Programa Fortalecimiento Organizativo Local: Empoderando las Comunidades de los Distritos 7, 9, 11 y 12 del Municipio de El Alto”; 2009.

Año	Tema	Módulos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos para la Elaboración de un Perfil de Proyecto de Desarrollo, con enfoque de genero</li> <li>• Liderazgo para la transformación</li> </ul>
	Desarrollo Local con mención en Gestión Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y control social y transparencia en gestión Municipal</li> <li>• Fundamentos de la gestión Municipal participativo</li> <li>• Estrategias de financiamiento y análisis de diagnostico</li> <li>• Planificación con visión de Desarrollo.</li> </ul>

Fuente: Informes Anuales del Programa Gestión Organizativo Local; Elaboración: Propia

El diseño de los cursos tuvo una duración de entre tres y cuatro meses y a partir de la gestión 2011 se logró una coordinación efectiva con el Instituto de Desarrollo, la Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia, Red Habitat, Capacitación y Derechos Ciudadanos, instituciones que apoyaron en la facilitación. A partir de este gestión se logró certificar la participación de todos aquellos asistentes que completaron el curso con una mención como “Técnicos en Formulación de Perfiles de Proyectos” a nivel básico, el mismo que es avalado por Viceministerio de Educación Alternativa y Especial, el mismo que cuenta con valor curricular.

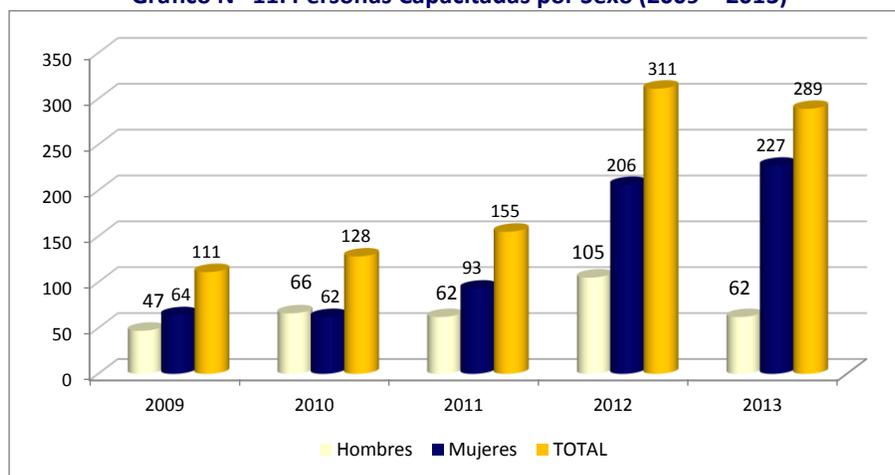
En las gestiones 2012 y 2013 se repitió la experiencia y se lograron titular como Técnicos Básicos en Desarrollo Local con aval del Viceministerio de Educación Alternativa varios participantes que concluyeron todo el curso, aspecto que fue favorablemente valorado en las diferentes entrevistas y en el grupo focal realizado con estos actores.

“La certificación que nos han dado ha sido un importante incentivo para todos los participantes, a algunos profesores les sirve en su calificación”

*Intervención en Grupo Focal GOL*

Desde el 2009 al 2013 se ha logrado capacitar a aproximadamente 994 personas, de las cuales el 65,6% han sido mujeres, lo que muestra un importante esfuerzo en trabajar este tipo de temas con este grupo, situación que consideramos positiva por el valor agregado que se genera con este tipo de procesos de transferencia de capacidades.

**Gráfico Nº 11: Personas Capacitadas por Sexo (2009 – 2013)**



Fuente: Información de Monitoreo de MANB. Elaboración: Propia.

El gráfico anterior nos muestra que las gestiones 2012 y 2013 fueron las más exitosas en términos de participación, particularmente de mujeres dentro del proceso.

Entre las demandas identificadas, los propios entrevistados recomiendan que desarrollen temáticas adicionales de capacitación que estén relacionadas con: i) violencia de género (tema muy latente en El Alto), debido a que por el rol que vienen ejerciendo al interior de sus barrios o comunidades, en muchos casos mujeres en situación de violencia, les piden asesoramiento en el tema; ii) Control Social, que es un elemento importante relacionado con la gestión municipal, solicitando que les transfieran capacidades para hacer un seguimiento y control físico financiero a la ejecución de los diferentes proyectos ejecutados por el GAMEA.

Con el **Componente de Información: Líderes de las organizaciones Sociales con procesos de Gestión Municipal**, fundamentalmente se buscó iniciar procesos participativos tomando como punto de partida el conocimiento de la gestión desde una participación auto reflexivo, autocritica de su realidad para el desarrollo local efectivo. Los temas tratados en estos espacios fueron los siguientes:

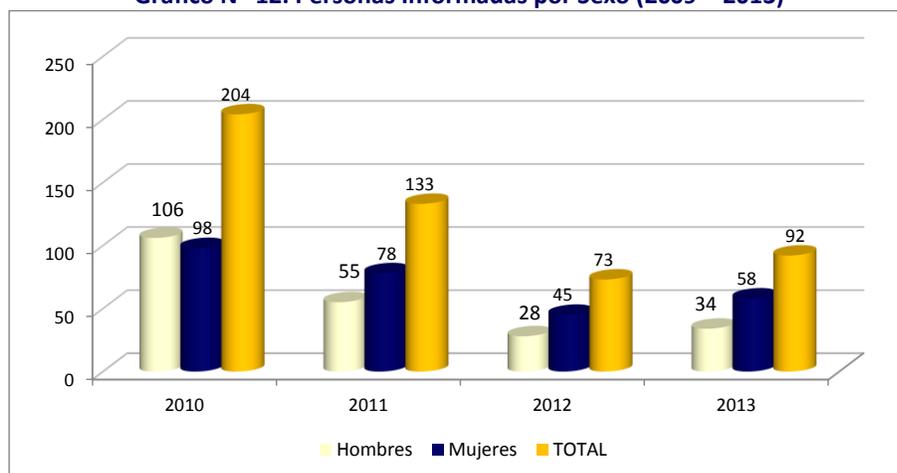
**Cuadro Nº 15: Temas Abordados en los Eventos de Información**

Año	Temas
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre el PDLZUR</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política del estado y Ley Marco de Autonomías</li> <li>• Género y Desarrollo Comunitario</li> <li>• Reglamento de uso y conservación de la Infraestructura Escolar</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Agua y Cambio Climático</li> <li>• Participación Ciudadana y Control Social</li> <li>• Resolución de Conflictos</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de padres y madres de familia en el proceso educativo de los hij@s en el marco de la Ley Avelino Siñani-Elizardo Pérez</li> <li>• Dialogo temático "Igualdad de Oportunidades"</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Marco de participación ciudadana y Control social – Marcelo Quiroga Santa Cruz</li> <li>• Participación de la mujer como lideresa en una organización social</li> </ul>

**Fuente:** Informes Anuales del Programa Gestión Organizativo Local; **Elaboración:** Propia

Si bien no se cuentan con registros de los participantes en la gestión 2009, debido a que fue un proceso de sociabilización del PDLZUR, entre el 2010 y el 2013 se ha brindado información a aproximadamente 502 personas, donde nuevamente se observa una importante participación de mujeres (60%).

**Gráfico Nº 12: Personas Informadas por Sexo (2009 – 2013)**



**Fuente:** Información de Monitoreo de MANB. **Elaboración:** Propia.

Llama la atención que el número de participantes en los procesos de información sea menor al registrado en los procesos de capacitación, situación que se hace más evidente en las gestiones 2012 – 2013 y que puede explicarse porque se priorizó el proceso de capacitación al generar mayores beneficios. Sin embargo es importante mencionar que es importante aprovechar estos espacios cortos para poder reflexionar y sensibilizar a un mayor número de personas.

Finalmente, otra actividad realizada en el marco de este componente fue la organización y conformación de Comités de Desarrollo y Comités Operativos, los mismos que fueron conformados prácticamente en todas las gestiones donde se implementó el Programa, participando de los mismos un total de 929 personas en todo el período, con una participación del 58,7% de mujeres.

**Cuadro N° 16: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Gestión Organizativo Local**

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento
<b>Finalidad</b> Contribuir al empoderamiento de las comunidades de los Distrito 7, 9,11 y 12	•Mayor ejercicio de la participación ciudadana	•Por las entrevistas se infiere que se generó una mayor participación ciudadana, aunque no es un indicador cuantificable	-
	•Mayor incidencia en Control Social	•Por las entrevistas se infiere que se generó una mayor participación ciudadana, aunque no es un indicador cuantificable	
<b>Propósito</b> Contribuir al fortalecimiento de la comunidad de los Distrito 7, 9, 11 y 12	Del 2009 a2013, en los distritos 7, 9, 11 y 12: •Al menos un 60% de Líderes de 10 Juntas Vecinales, 15 Juntas Escolares y 6 Sindicatos Agrarios con capacidad en procesos de gestión municipal	•25 organizaciones locales han fortalecido sus capacidades de incidencia con •No se cuenta con información desagregada por organización.	-
	•Al menos el 40 de mujeres (sic) participan efectivamente en la estructura de cargos en las organizaciones locales.	•No se cuenta con información actualizada, solo se encontró referencia a 2 mujeres en cargos de elección en la gestión 2013.	-
	•Al menos en un 30% se incrementa la incorporación de las demandas de la población en el POA municipal	•No se cuenta con información sobre la línea base, solo se identifica el dato de que 48 demandas fueron incorporadas en los POAs municipales.	-
<b>Componentes</b> Grupos locales de las comunidades del distrito 9 capacitados en Gestión Municipal.	Hasta el 2013 en los distritos 7, 9, 11 y 12: • 700 varones y mujeres de 15 comunidades han desarrollado capacidades en participación ciudadana.	•994 hombres y mujeres han sido capacitados.	142%
	•Al menos 60% con prácticas en participación ciudadana.	•No se cuenta con información disponible.	-
Líderes de las Organizaciones sociales con procesos de gestión municipal.	Hasta el2013 en los Distritos 7, 9, 11 y 12: • Un 80 % de Líderes de 10 Juntas Vecinales, 6 Sindicatos Agrarios y 15 Juntas Escolares conocen procesos de gestión municipal.	•502 personas han recibido información. El indicador no muestra el universo de personas que componen Juntas Vecinales, Sindicatos Agrarios y Juntas Escolares para calcular el 80%	-
	•Al menos un 80% de Lideres de 10 Juntas Vecinales, 6 Sindicatos Agrarios y 15 Juntas Escolares ejercen sus funciones.	•Hasta el 2012, el 84% de líderes de Juntas Escolares y Sindicatos Agrarios ejercen sus funciones.	105%
	•Al menos un 80% d de Lideres de 10 Juntas Vecinales, 6 Sindicatos Agrarios y 15 Juntas Escolares trabajan de manera articulada.	•Hasta el 2012, 86% de líderes y lideresas de Juntas Escolares y Sindicatos Agrarios participan en la planificación, organización y ejecución de los proyectos.	107.5%

Fuente: Elaboración Propia.

### c. Programa Desarrollo Económico.

El Programa de Desarrollo Económico está compuesto por los proyectos de: Mejoramiento Pecuario y Promoción Micro empresarial. El primer proyecto inicio sus actividades en 2009 y concluyó en 2013 en los Distritos 9 y 11 (área rural), el segundo comenzó en la gestión 2011 hasta el 2013, en 10 unidades educativas de los Distrito 7, 12 y 14.

Para obtener una mejor descripción en la presente evaluación, se dividirán los principales elementos de análisis en cada proyecto por separado, tomando en cuenta que las características y naturaleza de los beneficios e impactos de cada uno son diferentes.

La metodología que será utilizada para medir si los proyectos han podido establecer un cambio en el bienestar y consiguientemente en la calidad de vida de los productores pecuarios y las mujeres micro empresarias será el Análisis Costo Beneficio (ACB), debido a que se pudo recolectar información de los ingresos y egresos que fueron ocasionados por el proyecto. Este tipo de medición elimina los juicios de valor subjetivos y posibilita una medición y cuantificación de los beneficios y costos, en este caso como se podrá apreciar en la evaluación de medio término se obtuvieron resultados interesantes y medibles.

El ACB muestra efectivamente el beneficio incremental del proyecto mediante un criterio de evaluación financiera y económica denominado Valor Actual Neto (VAN) Económico, para lo cual se establecerán dos situaciones CON y SIN proyecto, para permitir objetivamente lo que acontecía antes del proyecto y el impacto real a consecuencia de su ejecución. La diferencia entre CON y SIN se denomina situación incremental.

En lo que se refiere al **Proyecto de Mejoramiento Pecuario**, desde su implementación a la fecha de la evaluación de medio término, se ha caracterizado de los siguientes elementos:

#### **Situación SIN PROYECTO**

Las principales características de los distritos 9 y 11 antes del proyecto de mejoramiento pecuario eran las siguientes:

- El proyecto partió de una situación en la que existía una producción lechera precaria producto de las especies criollas, los productores carecían de conocimientos en manejo de pastos y forrajes, tampoco practicaban de manera programada de las campañas de sanidad animal y no contaban con infraestructura productiva.
- En la situación SIN PROYECTO, los distritos 9 y 11, no estaban desarrollando sus potencialidades pecuarias de manera eficiente, aspecto que influía directamente en los ingresos familiares y su respectivo nivel de bienestar.
- Los productores pecuarios no tenían consolidada su organización y se encontraban muy atomizados con niveles de coordinación muy bajos, cada uno a su propio esfuerzo sin una idea u objetivo corporativo, lo que influía negativamente e impedía la generación de sinergias entorno a la iniciativa productiva.
- Los ingresos provenientes de la producción de leche en la situación inicial del proyecto partió de considerar una producción de 3 a 4 litros día y vendían 2,50 Bs/litro, sin contar con mercado seguro.

## Situación CON PROYECTO

Las principales características de los distritos 9 y 11 en la situación CON PROYECTO, fueron las siguientes:

- El proyecto de mejoramiento pecuario fue dirigido al ganado vacuno lechero utilizando técnicas de inseminación artificial con dos razas; Holstein y Brown Swiss, para alcanzar una dimensión integral, el proyecto contempló los siguientes componentes; i) infraestructura productiva (construcción de bretes y bebederos), ii) adquisición de forrajes (avena) - manejo de pastos nativos y iii) capacitación en sanidad animal (incluye inseminación artificial, medicamentos, instrumentos y apoyo de veterinarios). Este escenario se denomina SITUACIÓN CON PROYECTO.
- El proyecto fue muy significativo en términos incrementar la productividad de leche, donde se cumplieron las expectativas de los productores, además tuvo una mejora sustancial en los ingresos familiares. Desde el punto de vista metodológico del Análisis Costo Beneficio se produjo un incremento en la productividad marginal de la producción de leche a consecuencia del proyecto. Los ingresos familiares producto de la venta aumentaron en más de 100%.
- En la situación con proyecto se obtuvo una producción de 9 a 10 litros día, la misma que fue vendida a 3,70 Bs/litro, con mercado asegurado a PIL o Delizia.
- Los productores pecuarios se capacitaron del 2010 al 2013 de acuerdo al detalle adjunto:

**Cuadro N° 17: Productores Pecuarios Capacitados del 2010 al 2013**

Detalle	2010	2011	2102	2013
Productores capacitados en manejo de pastos e incorporación de semillas mejoradas	131	181	392	239
Productores en campañas de sanidad animal e inseminación	366	528	385	442

**Fuente:** Información de Monitoreo MANB

- El diseño del proyecto planteó la mejora del ganado vacuno con dos razas mejoradas: Holstein (calidad de la leche rala en materia grasa 15 a 20 litros/día) y Pardo Suizo (calidad de la leche espesa más de grasa 10 a 15 litros día).
- En cuando al manejo de forrajes y sanidad animal, los productores realizan prácticas mejoradas, aspecto que fue comentado en las entrevistas, indicaron que continúan realizando rotación de cultivos y en proceso de mejoramiento continuo de pastos, campañas sanitarias y conservación de los derivados de leche.
- En lo relacionado con la inseminación artificial, las prácticas desarrolladas se han llevado a cabo bajo la asistencia técnica del proyecto, y se han cumplido las metas.
- Los productores mejoraron sus capacidades de negociación y gestión de venta de leche y derivados producto del proyecto.

## Situación Incremental (CON proyecto – SIN proyecto)

- En el caso del proyecto agropecuario, el valor agregado es mucho más elocuente por los resultados, productos y metas conseguidas, Los beneficiarios del proyecto señalaron que el valor agregado del proyecto les sirvió para mejorar sus conocimientos agropecuarios en

lechería, manejo de semillas forrajeras, alimentación y nutrición del ganado lechero, sanidad animal y comercialización de los productos.

- Las comparaciones entre las situaciones con menos sin proyecto, permiten determinar la situación incremental (CON – SIN). En el caso específico de la producción de leche, se tiene una variación día en la productividad marginal de 6 litros día, con el consiguiente incremento en los ingresos por la venta de leche equivalentes Bs1,20 litros día de manera adicional.
- Los indicadores de productividad de la producción de leche, no sólo han sido cumplidos, sino que casi triplican los indicadores iniciales. También algunos productores produjeron algunos derivados como queso y yogurt.
- A la fecha de la presente evaluación de medio término, se puede establecer que los productos identificados en el diseño del proyecto han sido cumplidos y responden al logro de los resultados, esto se refiere a la producción de leche, manejo de forrajes y suplemento alimenticio, infraestructura para ganado, como ser bretes y bebederos, prácticas de inseminación artificial y sanidad animal.
- Un resultado muy importante a nivel familiar es de que al menos uno de sus miembros se ha convertido en técnico medio agropecuario, capaz de atender a su propio ganado.
- Si bien las comunidades están organizados por sindicato agrario que cada año hacen la rotación por tierras (de acuerdo a sus usos y costumbres) 6 Secretarios Generales y también se tuvo 6 comités operativos. Este aspecto constituye una externalidad negativa por el hecho de que en algún caso alguno de sus miembros que pertenecen al distrito no estaban dedicados a la producción pecuaria y tenían otros oficios como albañilería o taxistas, quienes exigieron atención para todos de manera igualitaria.
- Si bien el problema ha sido solucionado, debe servir como lección aprendida la necesidad con contar con mejores sistemas o formas de selección de beneficiarios, para evitar atrasos en la ejecución del proyecto. En ese sentido, los productores agropecuarios se conformaron sólo con los que querían trabajar con los objetivos del proyecto, lo que significó entrar al módulo.
- En la transversalidad de los temas resaltan tres: i) cuidado del medio ambiente con los procesos de rotación de pasturas y cultivos adaptables al altiplano, ii) manejo de la basura del proceso productivo de la leche y sus formas de eliminación sin contaminar y iii) evangelización de los valores cristianos.

Estos temas no eran considerados en la situación SIN PROYECTO.

En el siguiente cuadro se puede apreciar los resultados de marco lógico en la columna de medición de indicadores en la Evaluación de Medio término.

**Cuadro Nº 18: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Pecuaria**

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento
<b>Finalidad</b> Contribuir a dinamizar economía regional municipio de El Alto.	•A partir del 2018 se reduce la tasa de incidencia de pobreza extrema de 39.7% del municipio de El Alto.	•No se cuenta con información	-
<b>PROPOSITO: Objetivo General</b> Mejorar los rendimientos de producción lechera del área de intervención del municipio de El Alto	<b>A partir de 2014</b> •El 50% de 566 productores del distrito 9 y 11 incrementan el promedio de producción de 4,28 litros/vaca/día en un 50%.	•El indicador ha sido superado, en promedio la cantidad de litros/día. La productividad marginal aumentó a 10 litros/vaca/día.	100%

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento
<b>RESULTADOS/COMPONENTES:</b> <b>Objetivos Específicos</b> Infraestructura básica pecuaria implementada	Hasta el 2013 en los distritos 9 y 11 : •12 bretes y 455 bebederos implementados	• 12 bretes y 455 bebederos.	100%
Productores capacitados en el manejo adecuado de ganado.	•Al menos de 240 productores conocen y practican un manejo adecuado de ganado lechero en sanidad, I.A y forrajes.	•Desde 2010 a 2013 se capacitaron a 518 beneficiarios entre padres, hijos(as) y esposas que son productores de leche, practican manejo adecuado de ganado, tienen conocimientos en sanidad animal y forrajes.	465%
	•11 extensionistas ejercitan un acompañamiento sobre el manejo y sanidad de manejo lechero.	•11 extensionistas capacitados	100%
	•120 has. con pastos mejorados mediante la introducción de semillas de pastos.	•No se reporta el indicador de las hectáreas de pastos mejorados con introducción de semillas sino en términos de beneficiarios.	-
	•Reducir en 50 % la infestación parasitaria. •2339 cabezas de ganado al año son controlados con campañas de sanidad	•Son 2339 cabezas de ganado que son controlados en campañas sanitarias.	100%
Productores con ganado lechero mejorado	•201 terneros nacidos mediante inseminación artificial	•201 terneros mediante inseminación artificial.	100%

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere al **Proyecto de Promoción Micro Empresarial**, desde su implementación a la fecha de la evaluación de medio término, se ha caracterizado de los siguientes elementos:

### Situación SIN PROYECTO

Las principales características de los distritos 7, 12 y 14 antes del proyecto de micro empresarial eran las siguientes:

- Antes de la ejecución del proyecto de promoción micro empresarial, las mujeres de los distritos, 7, 12 y 14 realizaban actividades dentro de sus hogares, desarrollando esporádicos trabajos de preparación de alimentos o se empleaban como empleadas domésticas.
- Económicamente las mujeres de los distritos 7, 12 y 14 no proveían de ingresos a sus familias, porque la mayoría de ellas eran amas de casa, este aspecto generaba excesiva dependencia respecto de sus cónyuges. Este aspecto monetario y la falta de un oficio remunerado afectaba su auto estima.
- En la situación SIN PROYECTO se percibía el siguiente enunciado: “Las señoras necesitaban contar con una fuente de ingresos para mejorar los ingresos familiares y principalmente la dieta alimenticia, sin abandonar o descuidar a los hijos y sus responsabilidades en sus familias”. Aparentemente este anhelo era difícil de conseguir porque podría conllevar a un costo de oportunidad muy alto, en ese sentido las mujeres del proyecto veían como imposible la posibilidad de mejorar sus destrezas.
- Las mujeres de los distritos seleccionados (7, 12 y 14) antes del proyecto podían ser clasificadas en dos formas: i) mujeres sin ninguna ocupación alternativa y ii) mujeres que tenían algún medio de sustento con escasa capacitación.  
El primer caso estaba constituido por mujeres completamente dependientes de sus esposos o convivientes, amas de casa y con un costo de oportunidad muy bajo.

El segundo caso está constituido por un grupo reducido en el que las mujeres tienen otras actividades alternativas al proyecto, por tanto su costo de oportunidad puede ser monetizado, en este caso les permitió incrementar sus ingresos, sumando lo que ganaban más sus telares.

### Situación CON PROYECTO

El proyecto a la fecha de evaluación se ha capacitado a mujeres de los distritos 7, 12 y 14, en su mayoría amas de casa que no tenían ocupación alternativa laboral, organizándolas en diez (10) grupos asociativos de tejidos para brindarles capacitación dos veces a la semana durante la duración del proyecto de 2 a 6 de la tarde, posibilitando la elaboración de mantas, ponchos, manteles y otros tejidos que cuentan con diseños propios; adicionalmente a uno de los grupos conformados se les brindó capacitación en repostería con elaboración de tortas, queques y empanadas.

- La situación con proyecto posibilitó a las señoras un lugar fijo de trabajo en sus casas, lo que significó que los proyectos se acomodaron a las necesidades de las beneficiarias, proporcionando los insumos (lanas), sin distorsionar los requerimientos familiares. Las mujeres que tenían cónyuges, tenían la presión de conseguir un trabajo sin descuidar ninguna actividad del hogar, se pudo apreciar que paulatinamente generó un criterio positivo hacia el proyecto y fueron vistas como personas productivas.
- Las mujeres capacitadas por año se presentan en la siguiente tabla:

**Cuadro Nº 19: Mujeres Capacitadas del 2011 al 2013**

Detalle	2011	2012	2013	Total
Mujeres capacitadas	250	263	165	678

Fuente: Información de Monitoreo MANB

- En los hogares de reunión de las capacitaciones colectivas podían llevar a los niños pequeños, lo cual aumentaba el interés en el grupo porque se sentían con confianza de no dejarles solos.
- El proyecto ha proporcionado insumos necesarios (lana) y capacitación (profesoras) para la confección diferentes prendas de lana como ser chompas, mantas, ponchos tapetes y manteles. La venta de dichos artículos en el mercado alcanza un precio promedio entre Bs250 a Bs350, la forma de venta es muy particular, la mayor parte de las entrevistadas señaló que sus clientes realizan pedidos en función de la calidad de las prendas que visten las mujeres del proyecto, es una especie de marketing del producto. El producto de mayor venta son las mantas, en promedio entre 1 o 2 al mes, el sistema de venta es por pedido, es importante destacar que la mayoría de ellas ya tienen clientes propios.
- Debido al aprendizaje de las señoras, también se tejieron productos de alpaca y se venden entre Bs150 - Bs180 Bs. En este caso esta especialización se produjo después de la capacitación principal de tejidos y las mujeres compraron la lana debido al interés existente.
- En el proyecto se destacan los siguientes temas transversales: a) derechos de la mujer y b) valores evangélicos, ambos han servido para estructurar una cultura en la cual las mujeres son sujetos de derechos y exigen los mismos. Los valores cristianos han servido sobre todo para solucionar algunos problemas de violencia familiar y alcoholismo.

### Situación Incremental (CON proyecto – SIN proyecto)

- La evaluación realizada al proyecto permitió comprobar el valor agregado generado que consistió en el fortalecimiento de las capacidades de la mano de obra femenina en el tejido de diferentes prendas de vestir como ser: chompas, chalecos, manteles, ponchos y tapetes. El tejido de dichas prendas se debió a la realización de actividades con cursos de capacitación en palillo y crochet.
- Además de los tejidos, las mujeres fueron empoderadas con conceptos de gestión micro empresarial y conocimientos básicos de contabilidad, flujos de efectivo y nociones del funcionamiento de la empresa.
- En el ámbito económico, las beneficiarias del proyecto se han convertido en una fuente de ingresos para sus familias y en el ámbito social han conseguido dignificarse como personas que generan utilidad a la sociedad.
- La generación de valor con el desarrollo de fortalezas en tejido de la mano de obra femenina, ha tenido una implicancia económica y social muy significativa, porque incorporó a las mujeres del proyecto al mercado laboral de la ciudad de El Alto que se encontraban desprovistas de destrezas en tejido y gestión de microempresa.
- El proyecto ha generado un cambio muy significativo para las mujeres debido a que les proporcionó oficio en el mercado laboral, capacitándolas para poder desarrollarse y les ha otorgado el reconocimiento en sus núcleos familiares, la mayoría de los esposos comenzaron a valorar el trabajo de las señoras y recibieron los beneficios de las ventas, compartiendo los gastos familiares.
- El proyecto ha cumplido con los indicadores y metas establecidas, en promedio cada mujer produce 1 o 2 prendas al mes el mismo que puede ser vendido en el mercado a un precio promedio de Bs300 Bs.
- El trabajo de campo mediante las entrevistas, permitió evidenciar que los supuestos de la carga horaria de la capacitación son insuficientes, las entrevistadas solicitaron procesos más robustos con más puntos de tejido para que se puedan especializar mejor y deberían enviar nuevas profesoras con más conocimiento.

En la siguiente tabla, se presentan el resultado de los indicadores del marco lógico de acuerdo a la evaluación de medio término.

**Cuadro Nº 20: Grado de Cumplimiento del Marco Lógico en Promoción Micro Empresarial**

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento
<b>Finalidad</b> Contribuir al incremento de los ingresos económicos de las mujeres de los distritos 7 y 11 de la ciudad de El Alto	A partir del 2014, las mujeres del área de acción mejoran sus ingresos en al menos en un 25% de 1140 US\$ año a 1416US\$/año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 99 mujeres realizan la venta de productos, generando ingresos mensuales adicionales de aproximadamente US\$88, equivalentes a US\$1056 anuales.</li> </ul>	75%
<b>Propósito: Objetivo General</b> Grupos de mujeres desarrollan emprendimientos productivos en los distritos municipales 7 y 12 de la ciudad de El Alto	10 asociaciones con 120 mujeres consolidan emprendimientos productivos grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al 2013, 10 grupos con aproximadamente 112 mujeres cuentan con reglamento de trabajo, estructura básica de funcionamiento y plan de negocios.</li> </ul>	100%
<b>RESULTADOS/COMPONENTES: Objetivos Específicos</b> Mujeres con capacidades productivas y gestión de negocios grupales.	200 mujeres con conocimientos para la generación de tejidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 678 mujeres con capacidades en tejidos en las gestiones 2011, 2012 y 2013</li> </ul>	339%

### 3.4. Efecto.

Si bien en una evaluación de medio término es poco probable que se identifiquen impactos, si es posible identificar algunos efectos y cambios que se vienen generando en algunos grupos metas de la población, por este motivo a continuación se mencionan los principales cambios que se vienen generando a partir de la intervención del PDLZUR en los diferentes Programas.

#### a. Programa Desarrollo Humano.

En lo que hace al Sub Programa **Educación**, se observa que está contribuyendo a la mejora de la calidad de la educación a partir del desarrollo de todas sus actividades. Los proyectos de infraestructura son valorados positivamente por los padres de familia y profesores, quienes mencionan que se constituyen en un aporte significativo para que los niños, niñas y adolescentes pasen clases en mejores condiciones, lo que se ve adecuadamente complementado con el equipamiento que brinda el Gobierno Municipal.

“La infraestructura es lo que más necesita, sin ella nuestros hijos pasarían clase incomodos e incluso fuera de la escuela, por eso el apoyo de MNB es importante”

**Madre de Familia de Junta Escolar – D9**

La actualización realizada a *profesores* en procesos pedagógicos ha servido como incentivo para que estos realicen producción intelectual incorporando nuevos temas como el atraso y las dificultades en la educación, entre otros, además que las estrategias pedagógicas enseñadas les han permitido mejorar sus técnicas de enseñanza en aula, lo que ha incidido en que el estudiante tenga mejor aprovechamiento.

“Los profesores se han involucrado y motivado con las innovaciones pedagógicas, se han mejorado las técnicas de enseñanza”

**Profesor U.E. D4**

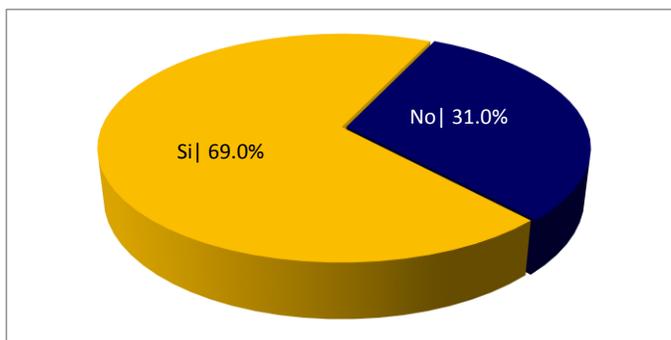
En el caso de los *estudiantes*, las diferentes actividades desarrolladas, como las olimpiadas matemáticas, las revistas y periódicos estudiantiles, etc. han servido de un aliciente importante para los estudiantes en quienes de manera incipiente se observa mayor interés en desarrollar actividades académicas, mejora en el aprovechamiento escolar, disminución de las tasas de abandono escolar, sin embargo, todavía es recomendable consolidar estos procesos, con la finalidad de hacer más sostenibles y permanentes estos resultados.

“Los profesores se han involucrado y motivado con las innovaciones pedagógicas, se han mejorado las técnicas de enseñanza”

**Profesor U.E. D4**

En lo que se refiere a los *padres de familia*, la conformación de los Comités Operativos, donde asumen un rol de dirección en el seguimiento y administración de las obras, además que desarrollan actividades de seguimiento al desarrollo de las demás actividades complementarias, ha motivado su participación en las diferentes actividades, identificándose un mayor compromiso.

**Gráfico N° 13: Participación de padres y madres en eventos de promoción de la salud organizados por MANB dirigidos a mejorar las prácticas alimentarias de su hogar**



En lo que hace al Sub Programa **Salud** las intervenciones con padres y madres de

**Fuente:** Encuesta a Padres de Familia

familia tienen como objetivo generar cambios en el comportamiento de la sociedad frente a la salud y educación. Las decisiones de padres y madres informados son cualitativamente superiores y tienen una incidencia positiva en el futuro de sus hijos y el bienestar de la familia, incrementando el acceso a los servicios de salud y a la educación, e incidiendo en la mejora de la calidad de los mismos.

Los efectos en los grupos meta que logró el PDLZUR se traducen específicamente en el incremento del acceso de la población a servicios integrales de prevención y promoción de la salud, lo cual incide directamente en la mejora de su situación de salud. También han sido muy bien ponderados, por el personal de salud y los ACS, los logros en la mejora en la salud oral de la población.

“Las familias, padres y madres, tienen una visión diferente de la salud, ahora participan y se informan”

*Intervención en el Grupo Focal con ACS*

PDLZUR ha logrado cambios que influyeron en la mejora de la calidad de vida de la población del área de cobertura, aseveración que se respalda en los resultados de la encuesta a padres que indican en un 76,2% que se generó algún cambio en las personas gracias a MANB, aunque solamente el 54% de los padres encuestados piensa que haya existido una mejora en la calidad de atención del establecimiento en los últimos 5 años. Esta disquisición es importante ya que demuestra que las mejoras en la salud no solo vienen por mejores establecimientos, sino también por otros factores como son los hábitos de vida saludables, la buena alimentación, etc.

“El mayor acceso a servicios de salud integrales y mejorados en su calidad son un importante factor de mejora de la calidad de vida”

*Entrevista al personal de salud*

En lo que hace al Sub Programa **Gestión Organizativo Local**, los resultados se identifican en diferentes ámbitos. A nivel de las *organizaciones sociales* (Juntas Escolares y Sindicatos Agrarios por ejemplo) se ha fortalecido en sus líderes capacidades de influencia en la gestión pública, particularmente en el ámbito municipal; adquirir conocimientos básicos en planificación, formulación de proyectos, etc. les ha dotado de las herramientas para este propósito, aunque todavía es pertinente continuar fortaleciendo estas capacidades con nuevos actores, ya que el ejercicio de la dirigencia es temporal.

A nivel individual, el conocimiento transmitido ha generado un cambio de actitud en las personas beneficiadas, particularmente en las mujeres, quienes refieren que les ha permitido superar su timidez y que ahora se desenvuelven de mejor manera en espacios públicos, donde participan activamente. En algunos casos esta situación ha posibilitado que las beneficiarias se postulen o accedan a cargos dirigenciales al interior de sus organizaciones y en algunos casos se menciona que fueron elegidas como candidatas e incluso han accedido a cargos públicos.

“Antes éramos tímidas, no teníamos facilidad de expresarnos, teníamos mucho miedo en hablar. Nos han ayudado a tener mucha confianza”

*Mujer miembro de Comité Operativo GOL*

## **b. Programa Desarrollo Económico.**

El trabajo de campo de las encuestas y entrevistas permitió recolectar información cuantitativa relacionada con contribución de los proyectos sobre el bienestar o calidad de vida de la población beneficiaria en el área de influencia. En ese sentido durante las entrevistas se pudo obtener datos de los ingresos generados por los proyectos, así como los costos de operación en los que incurren los beneficiarios tanto para mejoramiento pecuario como para micro empresarial, por lo que se han elaborado los flujos de caja correspondientes determinándose un indicador de bienestar que

posibilita la medición del cambio en el nivel de bienestar de dicha población a través del Valor Actual Neto (VAN).

En ambos casos se ha elaborado un flujo de caja de ingresos y egresos del proyecto, descontados a la tasa social de descuento, por tratarse de proyectos relacionados con el impacto en el bienestar de los agentes económicos, los resultados e interpretación de cada caso son los siguientes.

En lo que hace al **Proyecto de Mejoramiento Pecuario**, los componentes del flujo de caja utilizado fueron los siguientes:

- **Ingresos**, los ingresos provienen de la venta de leche, que resultan los más seguros, por tratarse con ingresos promedio, no se tomaron en cuenta el hecho de que algunos productores también venden algunos derivados como ser queso y yogurt, para evitar sobre estimar los ingresos provenientes del proyecto. En tal caso se utilizaron los precios y cantidades de la entrevistas que no sólo fueron recolectados de los productores sino también validados por los técnicos de PDLZUR y que se encuentran descritos en la parte relacionada con el proyecto.
- **Egresos**, son en su totalidad costos de operación (insumos para sanidad animal, pajuelas de inseminación artificial, forrajes o complemento alimentario, pago a veterinarios, capacitación y recipientes para el mantenimiento de la leche. No existe inversión porque el ganado ya fue adquirido por los productores razón por la cual no forma parte del flujo de caja, en este caso se constituye en un costo muerto.

Se pudo comprobar por las entrevistas que ellos aunque PDLZUR ha tenido un repliegue de sus actividades, los productores siguen operando con base al aprendizaje obtenido del proceso de capacitación, por lo que el proyecto cuenta con un flujo operativo inter temporal.

Se determinó el VAN incremental que fue obtenido de la diferencia entre el VAN CON proyecto menos el VAN SIN proyecto, todos los flujos descontados a una tasa social de descuento del orden de 12,67% que es la determinada por el Ministerio de Planificación del Desarrollo para la evaluación económica o socioeconómica de proyectos de inversión.

El VAN incremental es de 260.132 Bs, que es el cambio en el bienestar o la riqueza que incrementa cada productor a consecuencia del proyecto, este monto implica la riqueza relativa obtenida por un productor de ganado lechero en un periodo de tiempo. A partir del VAN incremental se determinó la ganancia mensual que obtendría un productor promedio, monto que es del orden de US\$566 americanos, que constituiría el aporte mensual neto del proyecto a la contribución de la mejora en la calidad de vida de los productores pecuarios a consecuencia del proyecto.

El proyecto fue muy significativo en términos de incrementar la productividad de leche, donde se cumplieron las expectativas de los productores, además tuvo una mejora sustancial en los ingresos familiares. Desde el punto de vista metodológico del Análisis Costo Beneficio se produjo un incremento en la productividad marginal de la producción de leche a consecuencia del proyecto. Los ingresos familiares producto de la venta aumentaron en más de 100%.

Finalmente se debe resaltar que se ha fortalecido la organización de productores, aumentando su nivel orgánico, incluyendo solamente a los habitantes de los distritos que efectivamente se dedican a la producción de leche, eliminando a otros que perjudicaban la ejecución del proyecto.

En lo que hace al **Proyecto micro empresarial**, para el caso de las mujeres micro empresarias se realizó el mismo cálculo, considerando las diferentes variaciones ya que son proyectos tipológicamente diferentes que tienen diferentes características, además que en este caso particular las señoras tenían un costo de oportunidad muy bajo o casi cero en la situación del proyecto porque no tenían ni trabajo ni destrezas u oficio alternativo que proporcionaran ingresos, estaban dedicadas al cuidado de los niños y niñas.

Los componentes del flujo de caja utilizado fueron los siguientes:

- **Ingresos**, los ingresos provienen de la venta de prendas de vestir tejidas a mano, en tal caso se utilizaron los precios y cantidades de la entrevistas que no sólo fueron recolectados de las mujeres beneficiarias sino también validados por los técnicos de PDLZUR y que se encuentran descritos en la parte relacionada con el proyecto.
- **Egresos**, son en su totalidad costos de operación (lana y capacitación), al igual que en el caso anterior no existe inversión sino un incremento del capital humano producto de un proceso de capacitación.

Se pudo comprobar por las entrevistas que aunque PDLZUR ha tenido un repliegue de sus actividades, las señoras siguen reuniéndose y por su cuenta operando con base al aprendizaje obtenido del proceso de capacitación, por lo que el proyecto cuenta con un flujo operativo inter temporal.

Se determinó el VAN CON proyecto (en este caso es directamente en VAN incremental), todos los flujos descontados a una tasa social de descuento del orden de 12,67% que es la determinada por el Ministerio de Planificación del Desarrollo para la evaluación económica o socioeconómica de proyectos de inversión.

El VAN incremental es de 40.250 Bs, que es el cambio en el bienestar o la riqueza que incrementa cada mujer micro empresaria a consecuencia del proyecto, este monto implica la riqueza relativa obtenida por una señora que se dedica al tejido en un periodo de tiempo. A partir del VAN incremental se determinó la ganancia mensual que obtendría una mujer emprendedora promedio, monto que es del orden de US\$88 americanos, que constituiría el aporte mensual neto del proyecto a la contribución de la mejora en la calidad de vida de las mujeres a consecuencia del proyecto.

Con la determinación de ambos indicadores se pudo establecer cuánto cuantitativamente mejoraron los ingresos mensuales de los productores pecuarios, así como de las mujeres micro empresarias, determinándose de manera objetiva el efecto del proyecto.

Finalmente, al margen de los resultados presentados, se pudo rescatar no sólo mano de obra con mayor nivel de calificación en tejido, sino que el auto estima de las mujeres y el sentirse útiles para sus familias en la generación de ingresos económicos que derivaron directamente en la alimentación de sus hijos. El hecho de solicitarles pedidos de chompas o mantas y la revalorización y nueva visión especialmente de sus esposos hacia ellas son aspectos fundamentales de resaltar.

### **3.5. Sostenibilidad.**

#### **a. Programa Desarrollo Humano.**

En el **Sub Programa Educación**, de manera general un importante elemento que se identifica para la sostenibilidad de los Proyectos de Infraestructura y equipamiento educativo es la existencia de un

“Reglamento de Mantenimiento y Conservación de Infraestructura y Equipamiento Educativo”, el mismo que ha sido aprobado mediante Ordenanza Municipal nº 424/2009 de 8 de Octubre de 2009.

El referido documento está estructurado de la siguiente manera:

**Cuadro Nº 21: Contenido del “Reglamento de Mantenimiento y Conservación de Infraestructura y Equipamiento Educativo”**

Título	Capítulo
Título I: De la Organización	Capítulo I: Objetivos y Marco Legal e Institucional
	Capítulo II: Obligaciones Respecto a la Infraestructura Educativa
Título II: Del Plan de Acción	Capítulo III: Direcciones Estratégicas y Plan de Acción
	Capítulo IV: De los Recursos y Presupuesto
	Capítulo V: Responsabilidades
	Capítulo VI: De las Sanciones

**Fuente:** Reglamento de Mantenimiento y Conservación de Infraestructura y Equipamiento Educativo”; **Elaboración:** Propia.

Este instrumento se constituye en un esfuerzo interesante orientado a generar las condiciones que permitan un mantenimiento adecuado de la infraestructura y equipamiento del área educativa. De manera adicional las competencias asignadas por la Constitución Política del Estado y la Ley Marco de Autonomías garantizan en cierta medida la sostenibilidad de las acciones, particularmente en infraestructura y equipamiento.

Otra factor que incide favorablemente en la sostenibilidad futura de los proyectos de educación es el grado de involucramiento que se ha generado en los actores sociales, quienes, a partir de su participación en Comités Operativos o Juntas Escolares, se han ido empoderando y apropiando de las acciones desarrolladas, situación que ha sido fortalecida y complementada con las acciones del Proyecto Gestión Organizativo Local.

Donde mayores riesgos se identifican en la sostenibilidad de las acciones, es en el proceso de formación o capacitación a profesores, fundamentalmente por el alto grado de rotación y movilidad que se tiene en las diferentes U.E., lo que hace que se pierda el capital humano capacitado.

Respecto a habilidades de las instituciones y/o las comunidades o personas meta para mantener el nivel de estándares de vida que se han obtenido mediante la intervención del PDLZUR, los entrevistados y los participantes del grupo focal señalan en su mayoría que no se logró la sostenibilidad de las actividades del proyecto.

Por una parte alegan que PDLZUR no realizó una salida informada con los diferentes actores que participaron en el proyecto, particularmente con el personal de salud.

“La retirada del proyecto se dio de la noche a la mañana”

*Personal de Centro de Salud*

Por otra parte aparentemente el Proyecto no realizó un trabajo sistemático con las autoridades del municipio responsable de la salud.

“No hemos llegado a conocer la totalidad del proyecto, solo que había un presupuesto de contraparte mínimo para equipamiento”

*Directora Municipal de Salud*

El personal de salud también indica que otro factor es la debilidad de las administraciones de los establecimientos de salud y de las unidades educativas no

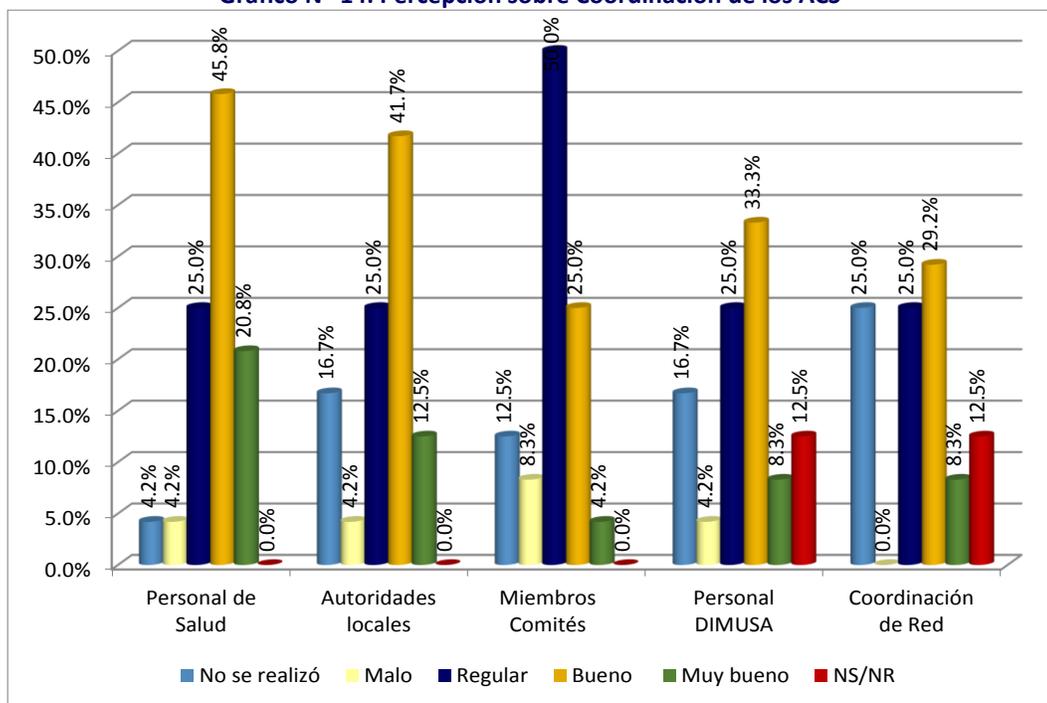
permitió que se continúe con muchas actividades que no requieran de recursos económicos significativos ni de decisiones de nivel municipal o regional.

Los ACS refieren que han asumido algunas actividades en ausencia del proyecto; los mismos de una manera organizada contribuyen con sus propios recursos para cubrir algunos costos menores de transporte y refrigerios para llegar a sus barrios y comunidades, dan de su tiempo; gestionan capacitaciones con distintas instituciones. “Por su iniciativa se organizan actualmente mejor las actividades” Grupo Focal.

No se ha evidenciado ninguna actividad desarrollada por el proyecto que haya incidido en las decisiones del gobierno municipal con iniciativas locales, desde los barrios, comunidades y establecimientos de salud.

Por el contrario, son evidentes las acciones de actores del proyecto frente a diferentes autoridades que podrían contribuir al sostenimiento de las intervenciones: Solo el 55% de los ACS encuestados califica como muy buena o buena la coordinación que se realizó con diferentes actores: 67% con el personal de salud, 54% con autoridades locales, 75% con los Comités de PDLZUR, 41,6% con la Dirección Municipal de Salud, y apenas un 37,5% con la coordinación de red.

**Gráfico N° 14: Percepción sobre Coordinación de los ACS**



**Fuente:** Encuesta a ACS

El personal de salud destaca que Misión Alianza Noruega hizo esfuerzos para que se realizaran reuniones de diferentes actores vinculados a la salud en los establecimientos de salud, con el objetivo de generar acciones que den sostenibilidad. Estas reuniones ya no son posibles actualmente porque los establecimientos de salud han cedido sus espacios de charlas y proyección a la comunidad para contar con espacio para más empleados administrativos. Entrevista Personal de Salud.

Actualmente personeros del Programa Mi Salud del Ministerio tienen su oficina en el colegio, “trabajan bien en la escuela y en la comunidad y coordinan sus actividades adecuadamente con otros actores”. También Mi Salud le ha dado utilidad al equipamiento provisto por MAN en el colegio. Los ACS también se han beneficiado con la entrega de chalecos y otros materiales del Programa Moto Méndez para discapacitados. Entrevista ACS.

El Programa Mi Salud es de relativa reciente creación del Ministerio de Salud (2013), sin duda que en el futuro existirán excelentes condiciones para lograr la transferencia de conocimientos a estos actores.

En el caso del Proyecto **Desarrollo Organizacional**, aparentemente los resultados son más sostenibles en el tiempo, debido a que las acciones de capacitación desarrolladas han generado un cambio en las personas beneficiarias, que difícilmente podrán desaparecer en el tiempo. Sin embargo, en el ámbito organizacional nuevamente la alta rotación en las esferas directivas genera la necesidad de que estos procesos se desarrollen de manera permanente y continuada. Adicionalmente es importante sensibilizar a las nuevas autoridades municipales en la importancia de desarrollar procesos participativos tanto en la planificación como en la ejecución de las diferentes acciones relacionadas con la gestión municipal.

“Necesitamos establecer nuevas estrategias para que haya un compromiso de las autoridades municipales para escuchar y atender de mejor manera a las necesidades de la sociedad”

*Intervención en Grupo Focal GOL*

Finalmente y de manera general un hecho que ha sido mencionado por varios actores entrevistados que puede poner en riesgo la continuidad de las acciones que se vienen desarrollando en el marco del PDLZUR, es que en la gestión 2014 se ha disminuido la intensidad de las acciones, lo que ha generado cierta desmotivación y extrañeza en los diferentes actores involucrados, situación que si bien se explica por las dificultades internas relacionadas con el cambio y reducción de personal al interior del PDLZUR, tiene que ser prevista en el futuro.

#### **b. Programa Desarrollo Económico.**

Ya se han destacado en el caso de ambos proyectos los beneficios que generaron los proyectos de mejoramiento pecuario como micro empresarial y también a nivel del trabajo de campo se pudo verificar que en ambos casos pese a la relativa ausencia de PDLZUR, ambas iniciativas siguen operando, por tanto es indiscutible negar todas las capacidades generadas y aumento de destrezas y conocimientos en ambos rubros, así como el nivel de participación existente.

Lo que si no se pudo verificar de manera operativa si el Gobierno Autónomo Municipal apoyará estos proyectos o si cuenta con políticas públicas específicas para ambos casos, debido a la fragilidad o inexistencia de las políticas municipales. Sin embargo, en ambos casos se pudo comprobar que ninguno de los proyectos está buscando apoyo del ámbito municipal, lo que se pudo comprobar es que los beneficiarios quieren continuar con estas iniciativas de manera particular y es como en este momento están operando. Debido a esa comprobación y la información obtenida, se determinaron los indicadores de sostenibilidad operativa de ambos proyectos.

En el caso del proyecto pecuario se determinó la relación beneficio costo para conocer el respaldo financiero que tiene un dólar adicional de costo del proyecto, el resultado es el siguiente; el costo de US\$1 en la actividad del proyecto, cuenta con el respaldo de US\$3,33, lo que garantiza su

sostenibilidad operativa de manera privada, es decir tienen una capacidad de cumplir tres veces una obligación (egreso monetario) que contraen.

En el caso del proyecto micro empresarial se determinó la relación beneficio costo para conocer el respaldo financiero que tiene un dólar adicional de costo del proyecto, el resultado es el siguiente; el costo de Bs1 en la actividad del proyecto, cuenta con el respaldo de Bs7,78, lo que garantiza su sostenibilidad operativa de manera privada, es decir tienen una capacidad de cumplir siete veces una obligación (egreso monetario) que contraen.

Con base a los dos indicadores obtenidos, se puede establecer que ambos proyectos están en condiciones de sostenibilidad de manera privada, lo que necesitan es mejorar sus prácticas y recibir nuevos conocimientos.

## **4. Conclusiones y Recomendaciones Preliminares**

---

### **4.1. Conclusiones.**

Las principales conclusiones identificadas son las siguientes:

#### **a. Pertinencia y Relevancia**

- El diseño del PDLZUR ha respondido y coadyuvado a las políticas públicas que se vienen implementando en la ciudad de El Alto a través del Gobierno Municipal, pero además es relevante y pertinente en relación al contexto social que tiene esta ciudad.
- La estrategia de articulación de la intervención de MANB con el PDM es adecuada en la medida que reconoce y fortalece las atribuciones del Gobierno Municipal en desarrollo humano y promoción del desarrollo local que por Ley le corresponde a los Gobiernos Autónomos Municipales.
- Existe un alto grado de correspondencia entre los programas y proyectos que se ejecutan en el marco del PDLZUR con las expectativas y necesidades de la población beneficiaria.
- Una de las características principales que tiene el Municipio de El Alto es su gran capacidad de recibir gente migrante de diferentes zonas rurales del país, situación que genera demandas continuas de ampliación de infraestructura y equipamiento en educación y salud, así como el desarrollo permanente de procesos de transferencia de capacidades.

#### **b. Eficiencia**

- No se cuenta con una disciplina presupuestaria adecuada y la planificación de actividades anuales no se realizan con memorias de cálculo y tareas definidas claramente, por esta razón se observa una falta de relacionamiento entre la parte técnica de los proyectos y el presupuesto.
- En el nivel macro el diseño del PDLZUR no cuenta con el diseño de un marco lógico general que considere indicadores de cumplimiento de procesos y resultados, que faciliten un adecuado monitoreo del cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en su Estrategia de Intervención.

- La principal restricción del proyecto puede constituirse en la debilidad que se identifica tanto a nivel de programación de actividades, y su relación con el presupuesto, así como la confusa definición de indicadores para cada uno de Programas los indicadores expresados en Marcos Lógicos proporcionados de manera formal para el PDLZUR, difieren de los marcos lógicos reportados en cada uno de los informes anuales, que aparentemente muestran indicadores diseñados para cada gestión, lo que si bien puede constituirse en una herramienta importante para medir los avances de la gestión, no permiten medir el avance del PDLZUR de manera integral en el mediano y largo plazo, lo que se constituye en una limitante para el desarrollo de monitoreo y seguimiento gerenciales adecuados.

### **c. Eficacia**

- Las actividades que se han venido desarrollando están apuntando al cumplimiento del objetivo general que se ha formulado para el PDLZUR, sin embargo en los últimos dos años se han generado algunas dificultades, fundamentalmente de orden institucional y organizacional, que han desacelerado su desarrollo, lo que en cierta medida pone en riesgo el cumplimiento de los indicadores establecidos para cada uno de los Programas.
- El Eje y Programa Organizativo, en la práctica ha sido incorporado en algunos casos como parte del Eje de Desarrollo Humano y en otros como parte del Eje Económico-Productivo, lo que en cierta medida condiciona el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo este eje tiene la potencialidad de constituirse en un eje transversal, ya que está orientado al fortalecimiento de la participación social en los procesos de desarrollo municipal que involucra temas relacionados con la gestión municipal (salud, educación, promoción empresarial, etc.) temas que forman parte del Plan en su conjunto.
- Los esfuerzos desarrollados en el Sub Programa de Educación han sido importantes y están aportando a una mejora en la calidad de la educación de las UE de intervención.
- La participación e involucramiento de padres de familia en los Comités Operativos, asignándoles responsabilidades de gestión de los proyectos, ayuda a la apropiación y empoderamiento de los proyectos.
- El Programa de Gestión Operativa Local está coadyuvando en la formación de recursos humanos, capaces de asumir roles de liderazgo, en la perspectiva de potenciar la participación social en la gestión pública.
- El PDLZUR ha contribuido en la mejora de la situación de salud de la población en los ámbitos intervenidos. Este logro está respaldado en indicadores de cobertura, la mejora de la calidad de los servicios, y en las expresiones y experiencias relatadas de diferentes actores que participaron en su realización.
- Se reconoce como un valor agregado de primera línea el trabajo intersectorial desarrollado entre las escuelas y los centros de salud, utilizando recursos disponibles y aprovechando oportunidades de ambos sectores en beneficio de la mejora de la calidad de vida de la población.
- Las intervenciones en salud no han tenido un desarrollo ordenado en el tiempo, tampoco en el espacio, aspectos que dificultan la capitalización de efectos y resultados, y por ende su evaluación.
- El proyecto ha generado interés de otros actores que contribuyeron de diferentes maneras en su implementación, lo cual demuestra también la pertinencia de las intervenciones y las posibilidades de lograr acciones de mecenazgo y responsabilidad social.

- El proyecto fue muy significativo en términos incrementar la productividad de leche, donde se cumplieron las expectativas de los productores, además tuvo una mejora sustancial en los ingresos familiares. Desde el punto de vista metodológico del Análisis Costo Beneficio se produjo un incremento en la productividad marginal de la producción de leche a consecuencia del proyecto. Los ingresos familiares producto de la venta aumentaron en más de 100%.
- En el Programa de Desarrollo Económico el VAN incremental es de 260.132 Bs, que es el cambio en el bienestar o la riqueza que incrementa cada productor a consecuencia del proyecto, este monto implica la riqueza relativa obtenida por un productor de ganado lechero en un periodo de tiempo. A partir del VAN incremental se determinó la ganancia mensual que obtendría un productor promedio, monto que es del orden de US\$566 americanos, que constituiría el aporte mensual neto del proyecto a la contribución de la mejora en la calidad de vida de los productores pecuarios a consecuencia del proyecto.
- El proyecto ha generado un cambio muy significativo para las mujeres debido a que les proporcionó oficio en el mercado laboral, capacitándolas para poder desarrollarse y les ha otorgado el reconocimiento en sus núcleos familiares, la mayoría de los esposos comenzaron a valorar el trabajo de las señoras y recibieron los beneficios de las ventas, compartiendo los gastos familiares.
- El VAN incremental es de 40.250 Bs, que es el cambio en el bienestar o la riqueza que incrementa cada mujer micro empresaria a consecuencia del proyecto, este monto implica la riqueza relativa obtenida por una señora que se dedica al tejido en un periodo de tiempo. A partir del VAN incremental se determinó la ganancia mensual que obtendría un productor promedio, monto que es del orden de US\$88 americanos, que constituiría el aporte mensual neto del proyecto a la contribución de la mejora en la calidad de vida de los productores pecuarios a consecuencia del proyecto.

#### **d. Sostenibilidad**

- El diseño de un “Reglamento de Mantenimiento y Conservación de Infraestructura y Equipamiento Educativo” se constituyen en una iniciativa importante orientada a generar las condiciones necesarias para la sostenibilidad de los proyectos en educación, sin embargo no se ha podido visibilizar claramente una estrategia de transferencia de este valioso instrumento a las nuevas autoridades municipales electas.
- El enfoque de gestión participativa aplicado en la implementación de los proyectos ha facilitado su apropiación, lo que genera las condiciones propicias para su sostenibilidad.
- La reducción de actividades en la gestión 2014 ha debilitado la implementación del PDLZUR, situación que amerita un trabajo adicional en la presente gestión en la perspectiva de reposicionar su accionar.
- En lo que respecta a sus intervenciones en salud comunitaria se observa que el proyecto no tuvo una salida ordenada, ya que los responsables del proyecto que frecuentemente coordinaban acciones con el personal de salud de pronto dejó de asistir a los centros y se incumplieron los planes de trabajo, causando la culminación abrupta de las intervenciones, sin una transición.
- Por otra parte, si bien los informes anuales del proyecto muestran intenciones y acciones para lograr la sostenibilidad, la realidad muestra que no existió coordinación integral del PDLZUR con las autoridades de nivel municipal (solamente se logró coordinar la contraparte del equipamiento para establecimientos de salud), limitando de esta manera las posibilidades para que desde el Gobierno Municipal se puedan replicar las intervenciones más relevantes y

con mayor impacto social. Tampoco hay evidencia que muestre alguna integración con las coordinaciones de red y el SERES, misma que es importante en la perspectiva de alinear acciones y buscar la sostenibilidad técnica de las mismas.

- Los resultados de la estrategia de sostenibilidad basada en la acción de las organizaciones locales sociales, entre estas las juntas escolares y vecinales, no se refleja en resultados concretos y tangibles. La alta rotación de líderes y autoridades locales dificulta la capitalización de los resultados y el establecimiento de estructuras que acompañen los procesos de cambio en el nivel institucional.
- Los resultados reflejados como “logros en sostenibilidad” en realidad son socios coyunturales que han permitido la movilización de recursos financieros adicionales no previstos, más no permitieron establecer “formas de hacer diferente las cosas” que perduren en el tiempo.

#### **4.2. Recomendaciones**

A partir de las conclusiones identificadas, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Si bien se ha verificado la relevancia y pertinencia del PDLZUR en relación a las políticas públicas que se desarrollan en el Municipio, es importante desarrollar una estrategia de relacionamiento con las nuevas autoridades municipales, toda vez que actualmente se está atravesando un proceso de transición que seguramente reconfigurará la visión y las políticas que se implementaran en el municipio en los próximos cinco años, lo que probablemente genere un rediseño del PDLZUR en su segundo periodo de ejecución, en función a esta nueva visión de municipio.
- El trabajo con entidades del sector público requiere en el tema presupuestario contar con documentación e instrumentos que cubran los costos comprometidos, por lo que a nivel de la máxima autoridad de MANB se deben solicitar formalmente, en el caso al Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, copia del SIGMA en cada gestión fiscal que refleje la inscripción de los recursos públicos en el presupuesto, con el propósito de que PDLZUR evite ejecutar recursos que no están en el presupuesto y que posteriormente generan problemas de una sobre ejecución presupuestaria.
- Es recomendable que el sistema de seguimiento y monitoreo desarrolle herramientas e indicadores que permitan una medición del avance gradual del PDLZUR en el mediano y largo plazo, para identificar distorsiones y poder implementar medidas oportunas de ajuste.
- Por las características de ser una ciudad receptora de población migrante, es necesario que de manera periódica se haga un análisis de estado de situación en los Distritos de intervención para determinar si ya se han alcanzado las metas establecidas, esto con la finalidad de atender nuevas zonas que requieran el importante apoyo de MANB, con lo que se lograría potenciar los resultados del trabajo y se aprovecharía la experiencia generada en los últimos en beneficio de un mayor número de personas.
- Es recomendable diseñar indicadores de proceso y resultado, que faciliten un adecuado monitoreo del cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en su Estrategia de Intervención.
- Debe considerarse la posibilidad de que el Eje y Programa Organizativo, se constituya en un elemento transversal del PDLZUR, orientado, entre otros temas, a fortalecer la capacidad de gestión e incidencia de la sociedad civil en todos los campos de acción que hacen a las competencias municipales y que se expresan en la gestión municipal (salud, educación, promoción económica, prevención, etc.).

- El desarrollo de talleres de capacitación a docentes ha sido importante en el primer periodo de ejecución del Plan, sin embargo para el segundo periodo es importante reconsiderar su frecuencia y contenidos, debido a que actualmente se viene desarrollando el PROFOCOM a nivel nacional.
- Es importante coordinar y sincronizar la Programación de actividades que de manera anual realizar las autoridades de la Unidades Educativas con la programación de actividades del PDLZUR, proceso de planificación que en las UE se da entre los meses de Noviembre y Febrero.
- Es recomendable que en futuras intervenciones se seleccionen establecimientos donde funcione una sola UE, en el afán de optimizar el trabajo del equipo técnico del Proyecto.
- En la perspectiva de buscar una mayor participación y responsabilidad de los Padres de Familia en la adquisición o compra de materiales, es importante identificar de manera conjunta con el Gobierno Municipal nuevas estrategias de intervención, para lo cual se puede aprovechar y rescatar experiencias exitosas de otros proyectos que ejecuta MANB, como el implementado en el Municipio de Sorata donde la comunidad es la encargada de la administración de recursos de su propia obra.
- Es recomendable ampliar los temas de capacitación que se brindan en el Programa de Gestión Organizativo Local se amplíen a nuevos temas como violencia en razón de género, control social, etc. que fueron solicitados por diferentes actores.
- Es recomendable sistematizar la experiencia del proyecto en la integración de acciones del establecimiento de salud con el de educación, en forma de una guía de intervención intersectorial útil para el Ministerio de Salud, el SEDES y el Gobierno Municipal.
- Es altamente recomendable lograr un diseño mejorado de la estrategia de salida del proyecto, la misma requiere de la consolidación de resultados, la realización de eventos de cierre con actores clave, el desarrollo de condiciones y compromisos para la continuidad de acciones. Niveles de coordinación con autoridades del sector público para su involucramiento en todos los momentos del proyecto, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación.
- En la perspectiva también de generar mejores condiciones para la sostenibilidad es necesario incorporar en la metodología de implementación del proyecto instrumentos y herramientas, guías y manuales de procesos que paulatinamente se “institucionalicen” en el quehacer de las instituciones y organizaciones. Estos instrumentos, que pueden ser fichas, formularios, guías, tendrán sus propios procesos de implementación a nivel institucional, con indicadores de cumplimiento y planes de seguimiento.
- Nuevas intervenciones en curso deben acompañarse de pequeñas acciones de soporte de intervenciones previas (promoción de la salud oral, promoción de servicios de salud, etc.), como un recordatorio, si fuera posible a cargo de los mismos beneficiarios.
- En beneficio de maximizar resultados y sostenibilidad, los establecimientos de salud y educativos intervenidos en futuros proyectos deberán ser seleccionados cuidadosamente y mantenidos de principio a fin, con el objetivo de tener continuidad evitando la dispersión de esfuerzos.
- Los Agentes Comunitarios de Salud (ACS) son personas altamente motivadas a pesar de las circunstancias adversas de inestabilidad, por lo tanto deberían ser sujetos de nuevas intervenciones a fin de consolidar su liderazgo a nivel comunitario.
- Se deberán realizar esfuerzos con actores locales y nacionales, particularmente existe una excelente oportunidad para lograr sinergias con el programa Mi Salud, financiado entre el Gobierno Municipal y el Ministerio de Salud.

## 5. Lecciones Aprendidas del Proceso de Evaluación

---

Algunas buenas Prácticas y lecciones aprendidas identificadas son las siguientes:

- La **elaboración del POA y el Presupuesto Reformulado** deben guardar una correlación perfecta para garantizar que la planificación y los gastos que ejecuta la institución cuenten con respaldos suficientes para poder establecer un correcto análisis entre el presupuesto y su ejecución. Sólo de esa manera se podrá establecer la manera eficiente de ejecutar los recursos, sujetos a una programación y planificación de actividades apropiada. No se deben repetir en la institución gestiones que ejecuten recursos sin estar inscritos en el presupuesto.
- Para el diseño de proyectos, se deben contar con **mecanismos de control apropiados** en la selección de beneficiarios para evitar que se tomen en cuenta a personas que si bien viven en la zona, no tienen ningún interés en trabajar dentro del proyecto y sólo esperan obtener algún beneficio financiero, constituyéndose en una amenaza que ponen en riesgo la obtención de resultados porque generan confusión en los beneficiarios.
- La **falta de un sistema de seguimiento y monitoreo que funcione articuladamente** donde los técnicos de los proyectos actualizan la información al igual que el responsable financiero, debe ser solucionado de inmediato, porque inclusive dicho sistema debería tener la capacidad de facilitar semestralmente la medición de los indicadores del marco lógico.
- El desarrollo de **actividades extracurriculares**, como el diseño de periódicos o revistas escolar, o la organización de olimpiadas estudiantiles, han demostrado ser efectivas para motivar a los estudiantes en la mejora de sus conocimientos incidiendo favorablemente en su aprovechamiento educativo.
- La **falta de sincronía en la programación de actividades anuales** entre las UE y el PLDZUR, genera dificultades a las autoridades de las Unidades Educativas, porque se ven obligadas a reprogramar sus actividades, lo que pone en riesgo o dificulta el cumplimiento de la programación de actividades del PDLZUR.
- Otorgar un **Certificado como Técnico Básico** en los procesos de capacitación, ha servido de incentivo a los y las participantes y ha generado un valor agregado que es bien valorado por los beneficiarios.
- La **salida del proyecto no puede ser de una forma intempestiva**, sorpresiva, debe haber mayor coordinación especialmente con los actores clave, con recursos y poder para dar continuidad a las intervenciones.
- Para minimizar conflictos será **importante promover acuerdos estratégicos** entre actores, por ejemplo dirigentes de juntas escolares con Agentes Comunitarios de Salud, ya que los primeros velan por temas estructurales y los segundos por acciones “soft” con alto valor agregado. También podrán promoverse acuerdos entre el personal docente y el personal de salud, buscando objetivos conjuntos.

## **ANEXOS**

---

## Anexo Nº 1: Separata de la Evaluación del Programa Diaconal

### 1. Antecedentes.

El Programa Diaconal, de acuerdo a lo establecido en la Estrategia de Desarrollo Plan de Desarrollo Local de Zonas Urbano Rurales de El Alto (PDLZUR ALTO), se constituyó como un eje fundamental y transversal del Plan a partir de dos perspectivas: i) lo diaconal transversaliza todo el acontecer del Plan y; ii) desarrolla acciones concretas a través de sus dos subprogramas.

De acuerdo a la Estrategia de Desarrollo del PDLZUR, el Programa Diaconal se desarrolló a partir de dos sub-programas.

- **Fortalecimiento Institucional**, cuyo objetivo estratégico es contar con “Iglesias fortalecidas en acciones diaconales profundizan su relación con la comunidad”.
- **Familia y Juventud**, cuyo objetivo estratégico es contar con “familias fortalecidas con iniciativas diaconales reafirman principios y valores de respeto y equidad”.

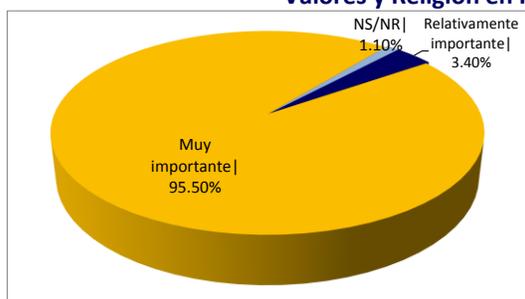
### 2. Hallazgos de la Evaluación.

En lo que se refiere a los hallazgos de la evaluación en relación a este Programa se identifican los siguientes:

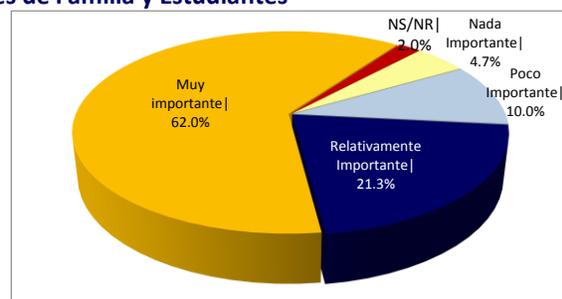
En lo que se refiere a la **Pertinencia**, como ya se mencionó en el cuerpo principal del informe, el diseño del Programa Diaconal es pertinente, ya que con este Programa se ha podido incidir en la recuperación y la transmisión de valores a través de acciones concretas como las desarrolladas con los líderes de las iglesias y los propios vecinos.

Adicionalmente la importancia de tratar temas relacionados con religión y valores fue confirmada por casi todas las personas que fueron encuestadas.

**Gráfico Nº 1 y 2: Percepción sobre la Importancia de Trabajar Temas Relacionados con Valores y Religión en Padres de Familia y Estudiantes**



Fuente: Encuesta a Padres



Fuente: Encuesta a Estudiantes

En el caso de los Padres de familia encuestados en su mayoría afirman que trabajar estos temas es *muy importante* o *importante*. En el caso de los alumnos, si bien una mayoría reconoce la importancia de trabajar estos temas, llama la atención que algunos de los jóvenes no respondan o consideren que estos temas son *poco* o *nada importantes*, situación que puede ser atribuible a que los jóvenes de áreas urbanas tienen otro tipo de intereses y prioridades, lo que debe considerarse en lo que queda de vida de implementación del PDLZUR, porque todavía se percibe que se tienen que

desarrollar algunas actividades adicionales de sensibilización sobre esta temática, particularmente en los jóvenes del área de intervención.

En cuanto a la **eficacia** la estrategia de intervención estuvo orientada a transversalizar las acciones del componente en todos los Programa del Plan, para lo cual se priorizó la intervención con iglesias, mediante la capacitación a líderes religiosos, para estos repliquen el trabajo en las unidades educativas con los estudiantes y en algunos casos capacitando a docentes para que ellos también apoyen en el programa diaconal. Con las Unidades Educativas se buscaba un compromiso de trabajo en el Plan y luego se empieza a impartir valores basados en la Biblia.

En el ámbito específico de la ejecución del Proyecto de **Fortalecimiento Institucional a Iglesias**, se desarrollaron una serie de actividades orientadas a fortalecer la capacidad de la iglesia para que puedan brindar un servicio integral a la comunidad, mediante la conformación de un Comité de Desarrollo Diaconal, que logró aglutinar a 15 iglesias.

Adicionalmente se realizaron procesos de capacitación con dos grupos de líderes:

- *Pastores y Líderes de Misión Integral*, capacitándose por año a más de 110 pastores y líderes en diversas temáticas como: i) La familia en crisis y vitaminas para la familia; ii) Discipulado; iii) Evangelio y Cultura; iv) Principios y valores; v) Desarrollo Local ; vi liderazgo con equidad de género.
- *Líderes Juveniles*, capacitándose por año a más de 100 líderes en diversas temáticas como: i) Composición y Creatividad; ii) Encuentro con Jesús; iii) Herramientas para la enseñanza y iv) Enseñando con éxito a niñas y niños.

En lo que se refiere al sub componente **familia y juventud**, se realizaron diversas actividades orientadas a mejorar las relaciones de las familias sobre la base de principios y valores bíblicos, habiéndose llegado a más de 1.000 padres y madres de familia por año correspondientes a 19 Unidades Educativas. Resultado del trabajo desarrollado se logró que los jóvenes líderes de 15 iglesias logren transmitir valores y principios cristianos en al menos 17 Unidades Educativas de la ciudad de El Alto lográndose que niños, niñas y adolescentes puedan conozcan y reflexionen sobre valores bíblicos para mejorar sus relaciones al interior de las familias.

Algunas prácticas que han dado muy buenos resultados fueron las horas felices, que eran espacios interactivos muy dinámicos que motivan la participación participantes de todas las edades. Adicionalmente se desarrollaban excursiones y campamentos juveniles donde además de compartir la palabra, se desarrollaban dinámicas, juegos, cantos, etc., lo que motiva la participación de los participantes, constituyéndose en espacios que eran esperados por los niños y jóvenes.

“Actualmente hay iglesias que continúan con las horas felices en las unidades educativas, práctica que ha tenido muy buenos resultados”

**Responsable del Programa Diaconal,  
MANB**

Adicionalmente, otro factor que ha facilitado la transversalización del Programa Diaconal en el Plan ha sido el personal de la institución que se encuentra muy comprometido. La diaconía no es algo que se hace por obligación, esta surge del ser interior de la persona, es una vivencia y una práctica diaria que ha sido apropiada por el personal y que es fortalecida en los devocionales realizados cada semana, donde el personal es retroalimentado espiritualmente para servir a la comunidad.

En lo que se refiere a los **efectos** que se vienen generando a partir de la intervención del Programa Diaconal estos pueden ser identificados en diferentes niveles:

- En las iglesias se ha logrado mejorar su intervención con la comunidad, actualmente las iglesias están comprometidas y son protagonistas en los diferentes procesos de los diferentes barrios, participando activamente.
- En las familias, a partir de los valores y principios impartidos, se ha logrado generar canales de comunicación internos, generar espacios en los cuales pueden compartir, lo que ha permitido fortalecer la unidad familiar.
- A nivel de los *estudiantes* y *jóvenes* se percibe un cambio de actitud en los estos, observándose un incremento en la participación en las iglesias y una actitud proactiva para enfrentar problemas como el alcoholismo y la drogadicción.

“En las familias se ha logrado generar respeto y unión, algo que está perdiendo en nuestra sociedad”

**Padre de Familia, Colegio Franz Tamayo**

Adicionalmente se menciona que en los estudiantes y jóvenes se logró que los jóvenes identifiquen mejor sus objetivos de vida, empezando por la conclusión del bachillerato y en algunos casos con aspiraciones de continuar con una formación técnica o profesional

“Hay un cambio en los jóvenes, ahora son líderes. Hay jóvenes que no sabían qué hacer y gracias a la capacitación se ha logrado darles un rumbo a su vida, con la iglesia tratamos de capacitarlos”

**Líder Iglesia Sinaí – Distrito 4 – U. E. Roberto Alvarado**

Donde más dificultades se ha tenido en el trabajo es con docentes, ya que demanda un esfuerzo adicional comprometerlos con la temática, debido a que vienen con una carga de ideales que es difícil de romper, y que muchas veces no son compatibles con los valores y principios religiosos socializados por MANB, pese a esta dificultad, la mayoría de las acciones se han realizado en coordinación con los profesores de las diferentes Unidades Educativas.

Finalmente en el tema de **sostenibilidad**, parece evidente que se ha logrado generar un involucramiento y empoderamiento de las iglesias en relación a su responsabilidad hacia la comunidad. A ésta situación se suma la conformación y consolidación del *Comité de Desarrollo Diaconal* que se ha constituido en la instancia de coordinación de las diferentes iglesias para coordinar acciones para la proclamación del evangelio.

### 3. Conclusiones y Recomendaciones.

Las principales conclusiones identificadas son:

- Abordar el tema diaconal a partir del fortalecimiento de las iglesias, así como la difusión de principios y valores cristianos, ha sido pertinente y ha facilitado el trabajo desarrollado en las áreas de intervención.
- La transversalización del tema diaconal en el diseño del PDLZUR, se ha constituido en una fortaleza que coadyuvado en el involucramiento y apropiación de los diferentes actores que han participado en el proceso.
- El compromiso e identificación del personal con el tema diaconal, ha sido un factor determinante para el éxito del proceso.
- Se observan efectos importantes generados por la implementación del Programa Diaconal, particularmente en el cambio de actitudes a nivel de la comunidad y de los estudiantes que participaron de los procesos de información y capacitación.
- El desarrollo de actividades dinámicas como excursiones y campamentos, motiva e incentiva la participación de todos los actores de la comunidad.

Las principales recomendaciones de la evaluación son las siguientes:

- Es importante desarrollar acciones de concientización con NAJ en la importancia de trabajar temas relacionados con valores, principios y religión para que puedan dimensionar adecuadamente la importancia de estos temas.
- Es importante que se sigan generando nuevos líderes juveniles en las iglesias, porque estos se constituyen en el motor dinamizador de la propagación de la palabra y de los valores y principios cristianos.
- Es importante desarrollar nuevas estrategias de ingreso, concientización y participación con profesores, con la finalidad de generar un mayor compromiso de estos actores.

## Anexo Nº 2: Personas Participantes de la Evaluación

### PERSONAL MISIÓN ALIANZA NORUEGA / PDLZUR

Nombre	Cargo
Olinda Flores	Directora a.i. MANB
Ramiro Espinoza	Responsable Proyecto Infraestructura Escolar
Guido Bustillos	Responsable del Área de Salud
Mario López Jiménez	Coordinador a.i. Área VI
Raúl Soliz	Responsable Programa Diaconal
Elizabeth Callisaya Chuquimia	Responsables del Proyecto GOL

### PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre entrevistado/a	Cargo	Sector
Olegario Laura Roque	Director de la U.E. Venezuela	Educación
Sonia Pinto Baltazar	Profesora de Primaria U.E. Franz Tamayo	Educación
Oscar Benito Pongo	Director de la U.E. Juan Carlos Flores B.	Educación
Juana Asunta Romero	Profesora de Religión de primaria	Educación
Tito Acarapi Bolaños	Presidente de la junta escolar	Educación
Cirilo García Apaza	Director	Educación
Lourdes Mita Escobar	Profesora nivel primario	Educación
Juan de Dios Mamani Paz	Presidente de la Junta Escolar República Federal de Alemania	Educación
Fernando Ortega Condori	Presidente de la Junta Escolar U.E. Gualberto Villarroel	Educación
Dra. Milenka Chávez	Ex Directora C.S. Franz Tamayo	Salud
Sra. Mary Lourdes Quispe	Miembro Comité de Salud	Salud
Dra. Alejandra Hidalgo	Directora Municipal de Salud	Salud
Dr. Marco Altamirano	Ex. Responsable C.S. Lotes y Servicios	Salud
Dra. Marianela Vargas	Ex. Responsable C.S. San Martín	Salud
Gladys Gemio Guerrero	Presidenta del comité U.E. Franz Tamayo	GOL
Jesusa Oraquino Ovando	Participante en talleres y capacitaciones	GOL
Antolín Esteban Calisaya Quispe	Presidente de la Junta escolar U.E. Venezuela	GOL
Lilian Rocabado	Comité Operativo Local Proyecto	GOL
María Quispe M.	Comité Operativo Local Proyecto	GOL
Marcela Calderón Quiroga	Presidenta del Comité de Desarrollo del D – 12	GOL
Nelson Renato Machicado Aguilar	Comité de Infraestructura	GOL
Rubén Paucara Casas	Miembro del Comité Operativo Pecuario	Agropecuario
Fausto Quispe	Vicepresidente	Agropecuario
Paulino Alí	Comunidad Centro Tacachira” Distrito Rural	Agropecuario
Hipólito Chura Técnico	Inseminador pagado por el GAMEA.	Agropecuario
Roxana Condori	Distrito 9 – Comité de desarrollo	Agropecuario
Paulina Machaca de Cruz	Presidenta	Microempresa
Isabel Quenta	Vicepresidenta	Microempresa
Sebastiana Avendaño	Apoyo proyecto	Microempresa
Sonia Lima	Secretaria de hacienda junta escolar	Microempresa
Virginia Jáuregui	Comité de microempresas	Microempresa

Nombre entrevistado/a	Cargo	Sector
Jesusa Oraquino Ovando	Miembro del Comité Operativo	Diaconía
Julia Cuentas Fernández	Madre de Familia	Diaconía
Ramiro Yujra Mamani	Líder Iglesia Sinaí – Distrito 4 – U. E. Roberto Alvarado	Diaconía
Ramiro Yujra Mamani (Homónimo)	Líder Iglesia El Tabernáculo – Distrito 5	Diaconía
Felipa Quispe Condori	Líder Seminario Bíblico Rio de Agua Viva	Diaconía
Domitila Chuquimia de Sullcani	Secretaria del Comité	Diaconía
Gonzalo Quispe	Pastor	Diaconía
Eliseo Portillo Valencia	Pastor	Diaconía
Rubén Ismael Huanca A.	Pastor	Diaconía

#### Grupo Focal - MICROEMPRESA/AGROPECUARIO

Nombre	Cargo
Víctor Hugo Flores Flores	Secretario Relaciones
Rubén Paucara Casas	Miembro Comité Operativo
Graciela Chávez Quispe	Miembro Comité de Microempresa
Justina Paredes Villca	Microempresaria
María Teresa Calderón A.	Miembro Comité de Microempresa
Remedios Yujra Yujra	Microempresaria

#### Grupo Focal Agentes Comunitarios de Salud - Distrito 4

Nombre	Cargo
Sra. Ángela Garay Castellón	ACS U.E. Walter Alpire
Sra. Lilian Rocabado Guevara	ACS U.E. Walter Alpire
Sra. Verónica Gutiérrez	ACS U.E. Roberto Alvarado
Sra. Katerine Choque	ACS U.E. Roberto Alvarado
Sra. Reyna Paye	ACS U.E. Walter Alpire
Sr. José Luis Villalba	ACS U.E. Walter Alpire
Sra. Ruth Aranda	ACS U.E. Walter Alpire
Sra. Cecilia Nina	ACS U.E. Walter Alpire
Sra. Teresa Mamani	ACS U.E. Walter Alpire

#### Grupo Focal Educación / GOL

Nombre	Cargo
Mariela Calderón Quiroga	Presidenta U.E. Mercedes Elio de Rivero
Raúl Siñani Apaza	Sec. De Actas U.E. República de Canadá
Oscar Benito Pongo	Presidente U.E. Juan Flores Bedregal
Cirilo García Apaza	Sec. Relaciones U.E. Mercedes Elio de Rivero
Miguel Armando Paucara	Presidente Distrito N° 9
Gladys Gemio G.	Presidenta Distrito 7 y 14

### Anexo Nº 3: Lista de Documentos Consultados en la Evaluación

Autor	Titulo	Año
GAMEA	Reglamento de Mantenimiento y Conservación de Infraestructura y Equipamiento Educativo	2009
MANB	Datos estadísticos P.D.L.Z.U.R. 2 (formato Excel)	2014
MANB	Informe Anual 2009	2010
MANB	Informe Anual 2009 del proyecto de Gestión Organizativa Local	2010
MANB	Informe Anual 2010	2011
MANB	Informe Anual 2010 del proyecto de Gestión Organizativa Local	2011
MANB	Informe Anual 2011	2012
MANB	Informe Anual 2011 del proyecto de Gestión Organizativa Local	2012
MANB	Informe Anual 2012	2013
MANB	Informe Anual 2012 del proyecto de Gestión Organizativa Local	2013
MANB	Informe Anual 2012 Proyecto Educativo	2013
MANB	Informe Anual 2013	2014
MANB	Marco Lógico Salud P.D.L.Z.U.R.	2009
MANB	Matriz de proceso en el P.D.L.Z.U.R.	2014
MANB	Plan de Desarrollo Local de Zonas Urbano Rurales de El Alto	2009
MANB	Programa de fortalecimiento organizativo local	2009
MANB	Proyecto de fortalecimiento de la Iglesia Local	2009
MANB	Proyecto de fortalecimiento familiar	2009
MANB	Proyecto Educativo	2009
MANB	Solicitud Área VI 2009	2010
MANB	Solicitud Área VI 2010	2011
MANB	Solicitud Área VI 2011	2012
MANB	Solicitud Área VI 2012	2013
MANB	Solicitud Área VI 2013	2014
MANB	PDLZURALTO, Diagnóstico municipal – distrital	2008
MANB	Ejecución Presupuestaria	2010
MANB	Ejecución Presupuestaria	2011
MANB	Ejecución Presupuestaria	2012
MANB	Ejecución Presupuestaria	2013
MANB	Ejecución Presupuestaria	2014
MANB	Informe Anual 2013 del proyecto de Gestión Organizativa Local	2014

**Anexo N° 4: Malla de Evaluación**  
**(En Formato Digital en CD Adjunto)**

**Anexo N° 5: Cuadros de Salida de las Encuestas Realizadas**

**(En Formato Digital en CD Adjunto)**

## Anexo N° 6: Muestra Diseñada

Para realizar la selección de la muestra se consideraron dos criterios fundamentales:

1. La distribución de unidades educativas en función de las diferentes intervenciones en Desarrollo Humano, Desarrollo Económico y Desarrollo Diaconal.
2. Información del número de alumnos, docentes y padres de familia en cada una de las unidades educativas.
3. Distribución espacial en los diferentes distritos de la ciudad de El Alto.

La consideración de estos todos estos elementos permite garantizar una selección de unidades de observación que repliquen el comportamiento del universo intervenido por el proyecto.

A partir de los datos contenidos en la lista de unidades educativas proporcionada por MANB, se elaboró el siguiente cuadro que muestra la intervención en las diferentes temáticas en cada Unidad Educativa, lo que facilitó la identificación y selección de aquellas Unidades Educativas donde la intervención fue más integral.

**Cuadro N° 1: Intervención del PDELZUR por Unidad Educativa**

Unidades Educativas	Distrito Municipal	Información de Intervención en Todas las Gestiones										Sector Intervenidos			
		P.D.H.					P.D.E.			P.D.D.					
		INFRA-ESTRUC	FORT. DOCENTE	INF. A PP.FF.	SALUD ESCOLAR	SALUD COMUNIT	GESTION ORG. LOCAL	GANADERIA	MICRO EMPRESA	FORT. A LA IGLESIA	FORT. FLIAR		VIH SIDA		
1	Juan Carlos Flores Bedregal	4	x	x		x			x			x	x	x	7
2	Mariscal De Zepita	4	x	x		x			x			x	x	x	7
3	Walter Alpire Duran	4	x	x					x			x	x	x	6
4	Roberto Alvarado Daza	4	x	x					x			x	x	x	6
5	Héroes De Octubre	7	x	x		x	x		x			x	x		8
6	Simón Bolívar	7	x	x		x	x		x			x	x		8
7	Venezuela	14	x	x					x			x	x	x	7
8	Alemania	14	x	x					x			x	x	x	7
9	Franz Tamayo	14	x	x		x	x		x			x	x	x	9
10	Kollasuyo	14	x	x					x			x	x	x	7
11	Eduardo Avaroa	9	x	x					x			x	x	x	6
12	Villandrani	9	x	x					x	x		x	x	x	7
13	Pomamaya Alta	9	x	x					x			x	x	x	6
14	Uruguay	11	x	x					x			x	x	x	6
15	Ocomisto	11	x	x					x	x		x	x	x	8
16	Chijini Alto	12	x	x		x			x			x	x		7
17	Mercedes Elio De Rivero	12	x	x		x	x		x			x	x		8
18	Retama	12	x	x					x			x	x	x	7
19	Canadá	12	x	x					x			x	x		6
20	Pamamaya Baja (Com)	9							x	x					2
21	Pamamaya Alta (Com)	11							x	x					2
22	Tacachira (Com)	11							x	x					2

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de MANB.

A continuación se realizó una consolidación de los datos disponibles para verificar la cantidad de Alumnos, Docentes y Padres de Familia en cada Unidad Educativa, información que ayudaría en la selección de la muestra final, permitiendo la identificación de Unidades Educativas con mayor cantidad de alumnado. Por la poca presencia de alumnos en esta identificación se eliminaron tres Unidades Educativas correspondientes al área rural del Municipio de El Alto.

**Cuadro N° 2: Número Alumnos, Docentes y Padres de Familia por Unidad Educativa**

Unidades Educativas	Distrito Municipal	Número de Alumnos, Docentes y Padres de Familia					
		Pre Inicial	Inicial	Primaria	Secundaria	Docentes	NÚMERO
		4 a 5 años	5 s 6 años	6 a 12 años	12 a 17 años	Total	PP.FF.
1 Juan Carlos Flores Bedregal	4	74	142	858	1505	99	800
2 Mariscal De Zepita		0	42	458	410	44	250
3 Walter Alpire Duran		75	108	982	990	95	700
4 Roberto Alvarado Daza		65	85	498	631	65	300
5 Héroes De Octubre	7	13	39	196	75	7	70
6 Simón Bolívar		No existe información					
7 Venezuela	14	0	80	556	525	44	400
8 Alemania		59	103	658	452	32	450
9 Franz Tamayo		0	90	516	413	42	500
10 Kollasuyo		0	58	356	209	24	300
11 Eduardo Avaroa	9	0	15	83	114	14	90
12 Villandrani		7	14	136	148	13	130
13 Pomamaya Alta		0	18	106	0	11	70
14 Uruguay		7	17	153	185	22	230
15 Ocomisto	11	5	15	82	108	11	130
16 Chijini Alto		0	26	176	0	6	150
17 Mercedes Elio De Rivero		0	64	464	406	31	350
18 Retama		0	57	371	287	27	200
19 Canadá	12	0	55	378	220	24	170

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de MANB.

Por las particularidades de la ejecución del PDLZUR y a raíz de un recomendación del equipo de contraparte designado para la Consultoría se optó por incluir algunos otros actores en la muestra, motivo por el cual, además de aplicar la encuesta a Padres de Familia y Alumnos se aplicó a Mujeres microempresarias, productores y Agentes Comunitarios de Salud, de acuerdo al siguiente detalle:

**Cuadro N° 3: Muestra Seleccionada**

N°	Unidades Educativas	Distrito Municipal	Microempresa	Pecuario	Salud	Educación - Infraestructura	
			Mujeres	Productores	ACS	Padres	Alumnos
1	Juan Carlos Flores Bedregal	4			13		
2	Mariscal De Zepita						
3	Walter Alpire Duran					20	25
4	Roberto Alvarado Daza						
5	Héroes De Octubre	7	11			20	25
6	Simón Bolívar						
7	Venezuela	14			31		
8	Alemania		22			20	25
9	Franz Tamayo						
10	Kollasuyo						
11	Eduardo Avaroa	9					
12	Villandrani						
13	Pomamaya Alta						
14	Uruguay	11					
15	Ocomisto						
16	Chijini Alto	12	25		20		

N°	Unidades Educativas	Distrito Municipal	Microempresa	Pecuario	Salud	Educación - Infraestructura	
			Mujeres	Productores	ACS	Padres	Alumnos
17	Mercedes Elio De Rivero					20	25
18	Retama						
19	Canadá						
20	POMAMAYA BAJA (Comunidad)	9		80			
21	VILLANDRANI (Comunidad)						
22	POMAMAYA ALTA (Comunidad)	11					
23	Tacachira - Centro Tacachira						
24	OCOMISTO (Comunidad)						
<b>Total Muestra</b>			<b>58</b>	<b>80</b>	<b>64</b>	<b>80</b>	<b>100</b>