

Producto N° 4:
Informe Final de Evaluación

**Evaluación Final del “Plan
de Desarrollo Local en
Zonas Urbano Rurales
(2014- 2018)”**

**ONG Misión
Alianza de Noruega
en Bolivia
(ONG MAN-B)**



Presentada por:

Ruta
Crítica
S.R.L.

Diciembre de 2018

Contenido

Resumen Ejecutivo	a
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Metodología de la Evaluación	2
2. Descripción del Área de Intervención del PDLZUR	4
3. Principales Hallazgos de la Evaluación	8
3.1. Pertinencia y Relevancia del PDLZUR	8
3.2. Eficiencia	11
3.3. Eficacia	18
3.4. Impacto	59
3.5. Sostenibilidad	72
3.6. Empoderamiento.....	78
4. Conclusiones y Recomendaciones	81
4.1. Conclusiones.....	81
4.2. Recomendaciones.....	85
5. Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas	87
5.1. Buenas Prácticas	87
5.2. Lecciones Aprendidas	88
Anexos	89

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1: Población por Sexo y Grupos de Edad en el Municipio de El Alto (2017)	4
Cuadro N° 2: Población del Municipio de El Alto por Condición de Necesidades Básicas Insatisfechas	5
Cuadro N° 3: Servicios Básicos Disponibles en Viviendas con Personas Presentes en el Municipio de El Alto (En %)	5
Cuadro N° 4: Número de Unidades Educativas en el Municipio de El Alto por Nivel y Dependencia (2016)	6
Cuadro N° 5: Número de Estudiantes Matriculados por Nivel en el Municipio de El Alto (2014 a 2016)	6
Cuadro N° 6: Establecimientos de Salud por Red en el Municipio de El Alto 2017	7
Cuadro N° 7: Cobertura de Vacunas en Menores de 1 año en el Municipio de El Alto (2011, 2013 y 2015)	7
Cuadro N° 8: Pertinencia del PDLZUR con el Sistema de Planificación Estratégica Nacional.....	9
Cuadro N° 9: Pertinencia del PDLZUR con el Marco Estratégico de MAN-B.....	10
Cuadro N° 10: Programación y Ejecución Presupuestaria del PDLZUR por Fuente Financiamiento en Bs. (2014-2015)	12
Cuadro N° 11: Programación y Ejecución Presupuestaria del PDLZUR por Fuente Financiamiento en Bs. (2016-2018)	12
Cuadro N° 12: Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria por Año y Fuente de Financiamiento de PDLZUR (2014-2015).....	13
Cuadro N° 13: Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria por Año y Fuente de Financiamiento de PDLZUR (2016-2018).....	14
Cuadro N° 14: Características de las Dos Fases de Intervención	18
Cuadro N° 15: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Producción – Pecuario 2014-2015.....	19
Cuadro N° 16: Cumplimiento de la Meta de Programa del Plan de Producción – Pecuario 2014-2015	21
Cuadro N° 17: Cumplimiento de Indicadores de Producción (Emprendimientos de Mujeres) 2016-2018.....	23
Cuadro N° 18: Cumplimiento de la Meta de Proyecto del Sector Productivo (2016-2018)	26
Cuadro N° 19: Cumplimiento de Indicadores del Programa de Desarrollo Humano - Educación 2014-2015.....	28

Cuadro N° 20: Proyectos de Infraestructura Ejecutados en UE en gestiones 2014 al 2015.....	29
Cuadro N° 21: Cumplimiento de Indicadores del de Educación 2016-2018.....	32
Cuadro N° 22: Proyectos de Infraestructura Ejecutados en UE en gestiones 2016 al 2018.....	33
Cuadro N° 23: Estado de los Ambientes Construidos en el Marco del PDLZUR	33
Cuadro N° 24: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Dos Años de Capacidades Diferentes 2014-2015	38
Cuadro N° 25: Cumplimiento de Indicadores de Salud 2016-2018.....	39
Cuadro N° 26: Coberturas de Atención en Coordinación entre MAN-B y el Programa SESO (2016-2017).....	44
Cuadro N° 27: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Gestión Organizativa Local 2014-2015.....	45
Cuadro N° 28: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Gestión Organizativa Local 2014-2015.....	47
Cuadro N° 29: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Gestión Organizativa Local 2016-2018.....	48
Cuadro N° 30: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Desarrollo Diaconal - Fortalecimiento a la Iglesia Local 2014-2015.....	54
Cuadro N° 31: Número de Pastores y Líderes Capacitados por Gestión (2014 y 2015).....	54
Cuadro N° 32: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Iglesias 2016-2018.....	55
Cuadro N° 33: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Fortalecimiento Familiar 2014-2015	57
Cuadro N° 34: Tabla de Evaluación del Empoderamiento	79

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: Diseño Metodológico de la Evaluación.....	2
Gráfico N° 2: Inversión del PDLZUR por Programa 2014-2015.....	13
Gráfico N° 3: Inversión del PDLZUR por Proyecto 2016-2018.....	13
Gráfico N° 4: Estructura Orgánica del PDLZUR 2014-2015.....	16
Gráfico N° 5: Estructura Orgánica del PDLZUR 2016.....	16
Gráfico N° 6: Estructura Orgánica del PDLZUR 2017.....	16
Gráfico N° 7: Estructura Orgánica del PDLZUR 2018.....	16
Gráfico N° 8: Esquema del Análisis de la Eficacia de la Evaluación	18
Gráfico N° 9: Distribución de Mujeres Capacitadas Según Rubro Escogido para su Micro-emprendimiento	24
Gráfico N° 10: Valoración de las Actividades Desarrolladas por MAN-B según Orden de Importancia que le Otorgan las Mujeres	25
Gráfico N° 11: Rangos de Incremento en los Ingresos Familiares, a partir de los Micro-emprendimientos Productivos Desarrollados por Mujeres.....	27
Gráfico N° 12: Valoración sobre los Principales Beneficios del apoyo de MAN-B para las Mujeres con Micro-emprendimientos Productivos	62
Gráfico N° 13: Reinversión que Realizan las Mujeres Emprendedoras en el Desarrollo de Sus micro-emprendimientos Productivos	63
Gráfico N° 14: ¿Porque Utiliza el Material de Apoyo?.....	66
Gráfico N° 15: ¿Con quienes compartió los conocimientos de las capacitaciones?.....	67
Gráfico N° 16: Valoración de las Mujeres sobre los Factores de Crecimiento y Sostenibilidad de sus Micro-emprendimientos	74

Índice de Imágenes

Imagen N° 1: Mapa por Distrito del Municipio de El Alto.....	4
Imagen N° 2: Aulas Construidas en la U.E. Franz Tamayo	34
Imagen N° 3: Losa Superior de las Aulas Construidas en la U.E. Héroes de Octubre	34
Imagen N° 4: Batería Sanitaria Construida en la U.E. España (Aptas para Personas con Discapacidad)	35
Imagen N° 5: Material Impreso Generado sobre el Correcto Procedimiento para el Lavado de Manos	41
Imagen N° 6: Material Impreso Relacionado con la Discapacidad	42
Imagen N° 7: Entrega de equipamiento Médico a la Red Lotes y Servicios del Municipio de El Alto.....	43
Imagen N° 8: Documento de Sistematización de Experiencias del SLIM El Alto.....	50
Imagen N° 9: Entrega de Equipamiento Destinado a la Plataforma de Prevención del GAMEA	51
Imagen N° 10: Entrega de Equipamiento en la DNA del Distrito 14 del Municipio de El Alto	51
Imagen N° 11: Inauguración de los Ambientes de la Cámara Gesell en el Municipio de EL Alto	53

Índice de Anexos

Anexo N° 1. Documentación Revisada.....	90
Anexo N° 2. Lista de Personas que Participaron de la Evaluación.....	91
Anexo N° 3. Instrumentos Diseñados	95
Anexo N° 4. Base de datos de las Encuestas realizadas	96
Anexo N° 5. Presentación en PPT de los Resultados de la Evaluación	97
Anexo N° 6. Lista de Personas Asistentes al Evento de Presentación de los Resultados de la Evaluación	98

Acrónimos

ACS	Agentes Comunitarios de Salud
ANDEB	Asociación Nacional de Evangélicos de Bolivia
CNPV	Censo Nacional de Población y Vivienda
CODD	Comité de Desarrollo Diaconal
CPE	Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia
D.S.	Decreto Supremo
DIT	Desarrollo Integral Temprano
DNA	Defensoría de la Niñez y Adolescencia
EDA	Enfermedad Diarreica Aguda
FELCV	Fuerza Especial de Lucha Contra la Violencia
GAMEA	Gobierno Autónomo Municipal de El Alto
GOL	Gestión Organizativa Local
IA	Indagación Apreciativa
IEUEA	Iglesias Evangélicas Unidas de El Alto
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
IRA	Infección Respiratoria Aguda
m.s.n.m.	Metros Sobre el Nivel del Mar
MA	Misión Noruega
MAN-B	Misión Alianza de Noruega en Bolivia
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
NORAD	Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo
NyPIOC	Nación y Pueblo Indígena Originario Campesino
OLD	Organización Local de Desarrollo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PCD	Personas con Discapacidad
PDDR	Plan Diaconal de Desarrollo Regional
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PDLZUR	Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEI	Plan Estratégico Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POA	Programa de Operaciones Anual
PTDI	Plan Territorial de Desarrollo Integral
SAFCI	Salud Familiar Comunitaria e Intercultural
SEDES	Servicio Departamental de Salud
SERES	Servicio Regional de Salud El Alto
SESO	Seguro Escolar de Salud Obligatorio
SLIM	Servicios Legales Integrales Municipales
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado
UAC	Unidad Académica Campesina
UE	Unidad educativa

Resumen Ejecutivo

Se ha realizado una *Evaluación Final Externa del Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales (PDLZUR) 2014-2018,* con el objetivo de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan, con relación a la *pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad* en el tiempo de intervención, para capitalizar experiencias y generar aprendizajes a nivel institucional de la ONG MAN-B, GAMEA, organizaciones locales de desarrollo y comunidades.

En relación a la **pertinencia** de la intervención, el diseño del PDLZUR, ha sido pertinente en relación con la normativa y las políticas públicas relacionadas con las temáticas que atiende, en los ámbitos nacional y municipal, coadyuvando en la implementación de los pilares y estrategias nacionales, que corresponden al sistema de planificación del Estado Plurinacional de Bolivia. A nivel institucional, el PDLZUR, está alineado a los Planes Estratégicos Institucionales de Misión Alianza Noruega, aportando al cumplimiento de su misión y visión institucionales.

En relación a la **relevancia** del PDLZUR, es evidente que responde al **contexto y las necesidades de la población**, a partir de un enfoque diaconal, buscando mejorar las condiciones de vida de la población de las áreas de intervención, quienes reconocen y valoran la importancia del apoyo que brindó MAN-B en sus Distritos.

La implementación de PDLZUR, alcanzó un buen nivel de **eficiencia**, los porcentajes de ejecución presupuestaria, muestran un buen cumplimiento de lo programado, siendo importante el esfuerzo que han realizado las contrapartes locales (GAMEA y beneficiarios) en la asignación de recursos que si bien, en algunos casos fueron entregados con alguna demora, han servido para la finalización exitosa de las actividades programadas.

Un aspecto positivo, ha sido el modelo de gestión aplicado, que implica un trabajo directo de la comunidad, ya que para la ejecución de los proyectos se adoptó una estrategia de la corresponsabilidad en el manejo económico, mediante la conformación de Comités de Desarrollo y Comités Operativos para cada uno de los proyectos, lo que se ha constituido en una práctica de aprendizaje por parte de la comunidad para la administración de los proyectos. Este mecanismo de control y administración, se ha constituido en una *garantía del uso eficiente de los recursos financieros*, siendo poco probable que exista una forma de ejecución más eficiente de los recursos del Plan.

En relación a la **eficacia**, los resultados son varios y dependen a cada Programa o Proyecto de la intervención. En general se observa que, en diferente medida, cada uno de los productos contribuyó al cumplimiento de los resultados y objetivos definidos en el diseño de la intervención. De manera específica la contribución de cada Programa y/o proyecto fue la siguiente:

- El *Programa de Desarrollo Económico*, que buscaba que productores lecheros incrementen su producción y sus ingresos a partir del mejoramiento genético del ganado y del fortalecimiento a los procesos de transformación en derivados lácteos, ha sido cumplido.
- Se logró promover e impulsar el desarrollo de *micro-emprendimientos* productivos y de servicios a cargo de mujeres y jóvenes.
- En *Educación* se ha logrado fortalecer la administración educativa y gestión pedagógica en las Comunidades Educativas del área de acción.
- Si bien se atravesaron algunas dificultades, el componente de *Capacidades Diferentes* contribuyó a que NNAJ con discapacidad tengan inclusión social en procesos de desarrollo Local.
- En el sector de *Salud* se ha promovido y mejorado las condiciones de acceso a servicios de salud.
- En el área de *Gestión Organizativa Local* su resultado que buscaba desarrollar capacidades de hombres y mujeres en participación ciudadana en la perspectiva de un desarrollo municipal, ha sido alcanzado.
- En el área de *Derechos de los NNA*, se ha contribuido a alcanzar el resultado que buscaba que NNA desarrollen el ejercicio de sus derechos, mediante capacitaciones dirigidas a PP.FF. y NNAJ.

- En el área de *Fortalecimiento a Iglesias* se está logrando fortalecer las capacidades de la iglesia local para mejorar su servicio a la comunidad
- En el área de *Fortalecimiento Familiar* se ha contribuido, a la proyección de la iglesia evangélica local, hacia la comunidad con la difusión de principios y valores bíblicos que incidan en la unidad familiar.

El trabajo desarrollado por MAN-B, mediante la implementación del PDLZUR, ha contribuido a que las personas, familias y comunidades urbano-rurales del municipio de El Alto cuenten con mayores oportunidades para el mejoramiento de los ingresos familiares, se involucran en el mejoramiento de niveles de acceso a los servicios de salud y aprovechen de mejor manera los recursos educativos disponibles. Adicionalmente el fuerte enfoque dado a los temas de género y a la concepción diaconal aplicados de manera transversal en todas las actividades del PDLZUR, ha generado un valor agregado a la intervención.

En relación a los **efectos o impactos**, estos son diferenciados en función al tipo de actor que ha sido beneficiado con la intervención. El PDLZUR ha contribuido en el ámbito productivo al empoderamiento social y económico de los grupos destinatarios (productores/as lecheros y mujeres fundamentalmente). Esto se ha dado, según el caso, a través del proceso de desarrollo y mejoramiento de sus capacidades, de su inclusión económica, de su desarrollo personal y también del conocimiento e información a la que han accedido en diferentes ámbitos, relacionados con su rubro productivo y de servicios

Los procesos de capacitación desarrolladas, han incidido positivamente en todos los actores beneficiados (maestros, miembros de los Comités operativos y niñas niños), quienes se han apropiado de los contenidos y han puesto en marcha la efectivamente transferido. En algunos casos, esta transferencia de capacidades ha tenido un efecto multiplicador que se ha extendido a compañeros de trabajo (caso de profesores) o a la familia (hábitos alimenticios saludables).

En relación a la **sostenibilidad**, la misma es variada y depende de la pluralidad de actores involucrados. Los procesos de transmisión de conocimientos tanto en desarrollo productivo, salud, educación o gestión organizativa local, parecen tener mejores oportunidades de sostenibilidad, ya que han transformado, en cierta medida los hábitos de las personas, introduciendo prácticas, que se están consolidando. Donde la sostenibilidad está más limitada, es en la relacionada con la infraestructura y equipamiento, ya que la realización efectiva de acciones cuidado y mantenimiento, depende de la voluntad de una pluralidad de actores, particularmente relacionados con el GAMEA. Una debilidad del proceso y que afecta a la sostenibilidad de la intervención, es que el PDLZUR carece de una estrategia de transferencia efectiva de su enfoque y metodología de trabajo a las diferentes entidades relacionadas.

Las principales recomendaciones de la Evaluación son:

- Es importante que MAN-B, antes del cierre final de actividades, identifique y contacte a posibles fuentes de financiamiento, que apoyen en cubrir requerimientos de equipos y herramientas adicionales para las mujeres y jóvenes emprendedores.
- Es importante que se sistematice la experiencia del trabajo con mujeres, destacando los elementos estratégicos del proceso (componente social y componente técnico-económico), describiendo además las formas o mecanismos que utilizaron las mujeres para lograr su inserción y permanencia en el mercado.
- Se debe diseñar un plan o estrategia de transición, que estructure una ruta crítica para dejar claramente identificados a los responsables de continuar con todo el proceso trabajado hasta la fecha en las diferentes áreas de intervención del PDLZUR
- Es necesario el desarrollo de una evaluación de la infraestructura construida en el marco del PDLZUR, para diseñar una estrategia de sostenibilidad de aquella infraestructura que se encuentre con mayor riesgo.
- Las alianzas estratégicas as con instituciones involucradas en los diferentes temas deben mantenerse y fortalecerse para el cierre del proyecto, con la finalidad de garantizar no solo para acciones específicas y momentáneas, esto podría lograr resultados de impacto en las intervenciones.

Producto N° 4: Informe Final de Evaluación

1. Introducción

1.1. Antecedentes

La ONG Misión Alianza de Noruega en Bolivia (ONG MAN-B), es una Organización No Gubernamental cristiana evangélica sin fines de lucro, cuyo propósito es proclamar el Evangelio de Jesucristo a través del servicio diaconal expresada en el servicio al prójimo a través de los principios de compartir la fe, promover la justicia y combatir la pobreza, promueve la ejecución de proyectos de desarrollo, en las zonas más vulnerables de la ciudad de El Alto, a través del Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales (PDLZUR 2014 – 2018).

La ONG MANB-B 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 implementado en dos periodos quinquenales: el primer periodo de 2009 a 2013, etapa que tuvo una evaluación externa cuyos resultados permitieron consolidar el segundo periodo de trabajo 2014-2018, cuya perspectiva fue de concretar los procesos sociales que se desarrollaron con un enfoque integral, conducentes hacia el objetivo de desarrollo del PDLZUR.

Para el segundo periodo de trabajo (2014-2018) del PDLZUR, definió como meta a largo plazo la de “Contribuir: 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”¹, para lo cual se establecieron tres (3) Programas: i) Desarrollo Humano; ii) Desarrollo Económico; iii) Desarrollo Diaconal.

Posteriormente, en la gestión 2016, se decidió cambiar la estructura operativa del PDLZUR, debido a una “reducción de presupuesto y la priorización de sectores en el Plan”², substituyéndose los Programas Humano, Económico y Diaconal por sectores: Educación, Salud, Gestión Organizativa Local, Producción e Iglesias, los cuales se alineaban a las temáticas priorizadas por Misión Noruega (MA) en Oslo³. Este cambio también ha incidido en el alcance territorial del PDLZUR, ya que a inicios del segundo periodo del PDLZUR, el trabajo fue desarrollado en unidades educativas y comunidades rurales los Distritos municipales 4, 7, 9, 12 y 14 del municipio de El Alto; posteriormente y a partir de la realización de algunos ajustes al Plan, el trabajo se focalizó en unidades educativas de los Distritos 4, 7 y 14 del municipio alteño.

¹ MAN-B; “Lineamiento para Documento del Proyecto: Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales”. El Alto, 6 de septiembre de 2013; Pg. 9.

² MAN-B; “Solicitud 2016 – Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales - El Alto”. 2015. Pg. 14.

³ Estos cambios han sido considerados en la presente evaluación, ya que el análisis, particularmente en lo que hace a los criterios de eficiencia y eficacia, contempla la distinción de ambos periodos, 2014-2015, por un lado y 2016-2018 por otro.

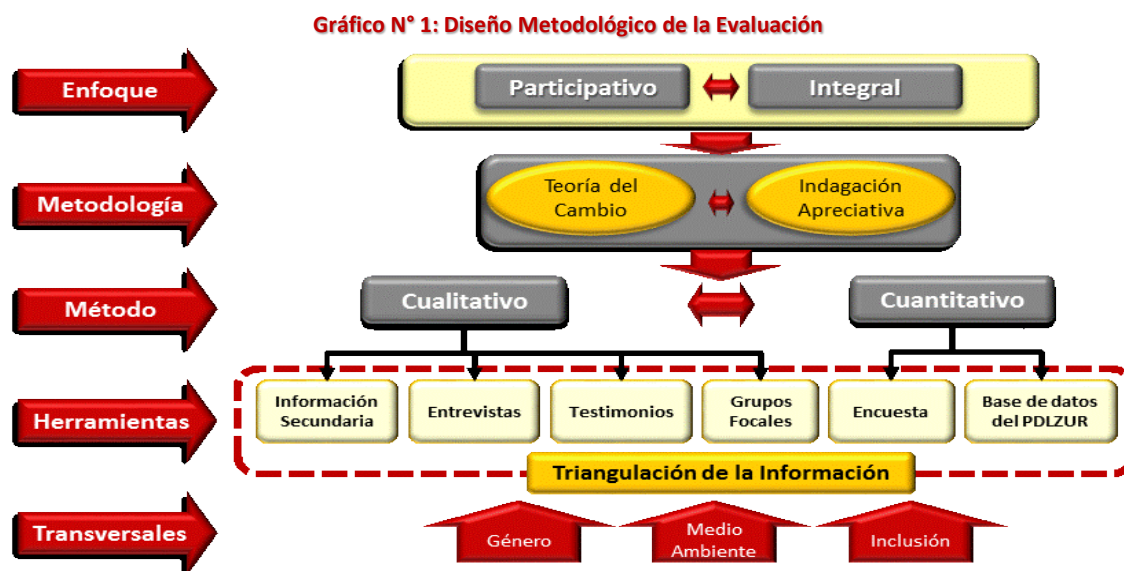
A la conclusión de la implementación del Plan (2014-2018) en la gestión 2018, corresponde la realización de una evaluación externa del contrato para identificar los resultados y potenciales impactos que la intervención de la ONG MAN-B, a través del Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales (PDLZUR), ha logrado en el área de intervención y en los beneficiarios directos del Plan, motivo por el cual se han contratado los servicios de la empresa Ruta Crítica S.R.L., para que realice el proceso de evaluación externa, constituyéndose el presente documento, en el producto final de la consultoría denominado **“Informe Final de Evaluación”**.

1.2. Metodología de la Evaluación

El objetivo general de la evaluación fue:

“Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales (PDLZUR) 2014-2018, con relación a la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad en el tiempo de intervención, para capitalizar experiencias y generar aprendizajes a nivel institucional de la ONG MAN-B, GAMEA, organizaciones locales de desarrollo y comunidades”.

Para cumplir con el objetivo de la Evaluación, el diseño metodológico de la Evaluación fue el siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

La Evaluación contó con un **enfoque** participativo e integral: i) el enfoque **participativo**, se materializó a partir de la realización de un mapeo de actores que permitió identificar a aquellos actores individuales e institucionales más relevantes y que estuvieron relacionados con la implementación del **PDLZUR**; el enfoque **integral**, buscó aportar a una comprensión lo más amplia posible tanto del ser humano (beneficiario) como de su entorno, a partir de un análisis de las diferentes dimensiones que hacen a su realidad.

Por las características de la evaluación, se aplicó una **metodología** combinada, basada en la **indagación apreciativa** y la **teoría del cambio**. La metodología denominada **Indagación Apreciativa (IA)**, es concebida como “la colaboración en la búsqueda de lo mejor de las personas, de su organización y del

mundo a su alrededor”⁴, 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.

Complementariamente, se analizó el desempeño del *PDLZUR* a partir de un de la **Teoría del Cambio**⁵. Esta teoría basa su análisis en los criterios definidos para la evaluación, buscando emitir juicios sobre el diseño (pertinencia y relevancia), la eficacia, la eficiencia, los resultados y la sostenibilidad de la intervención durante su periodo de ejecución. Esta metodología permite ver la interacción de la lógica causal y los cambios producidos. Así, la interacción entre insumos, actividades y productos nos permite comprobar el grado de eficiencia de las acciones puestas en práctica en el periodo de referencia; la relación causal entre productos y resultados (efectos) permite medir adecuadamente la eficacia; por último, la relación causal, algo más débil y difícil de probar, entre resultados y perspectivas de impacto, aporta información sobre cómo los resultados conseguidos podrían eventualmente contribuir a los efectos a medio y largo plazo.

El **método** de evaluación aplicado fue fundamentalmente **cualitativo**; sin embargo, se combinó con un método **cuantitativo**. La aplicación del método **cualitativo** se basó en la utilización de herramientas para el levantamiento y procesamiento de información primaria (entrevistas, testimonios y grupos focales), buscando identificar y entender con mayor profundidad la dinámica y particularidades propias de la intervención, pero además comprendió la revisión de toda la documentación relevante en torno al diseño e implementación del *PDLZUR*. Con el método **cuantitativo** se buscó identificar y validar conclusiones generalizables y representativas de la evaluación, para lo cual se aplicaron encuestas a los principales beneficiarios; adicionalmente se realizó una revisión de la base de datos del *PDLZUR*, así como de sus registros técnicos, con la finalidad de identificar información cuantificable.

Dentro de este esquema metodológico, las **técnicas y herramientas** utilizadas en la evaluación fueron las siguientes:

- Análisis documental.
- Entrevistas en profundidad.
- Entrevistas colectivas.
- Testimonios.
- Grupos focales.
- Encuesta.

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

Todos los aspectos inherentes al diseño metodológico incluyeron criterios transversales de **género, medio ambiente e inclusión**.

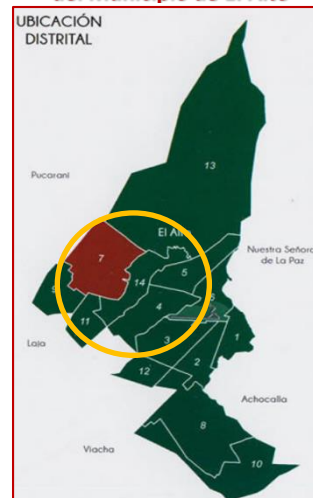
⁴ Miranda, Alfredo, “Indagación Apreciativa: Bases Teóricas, Aportaciones, Sustento y Principios; UPAEP; mayo de 2005.

⁵ La Teoría del Cambio es una metodología de diseño de proyectos y proyectos que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades van a dar lugar a los cambios deseados. Proporciona una hoja de ruta para el cambio, basada en una evaluación del entorno en el que está trabajando. A diferencia de los modelos lógicos que ilustran gráficamente los componentes del proyecto ayudando a que los involucrados identifiquen claramente resultados, insumos y actividades, la Teoría del Cambio vincula resultados a actividades para explicar cómo y por qué se logra el cambio deseado. (Iñigo Retolaza Eguren, La Paz, Bolivia, noviembre 2009).

2. Descripción del Área de Intervención del PDLZUR

El Municipio de El Alto, tiene una extensión de 428.03 Km², se encuentra a una altura promedio de 4.150 m.s.n.m y colinda al norte y este con el municipio de La Paz, al oeste con el Municipio de Laja, al suroeste con el Municipio de Viacha y al sureste con el Municipio de Achocalla. De esta superficie, 198.53 Km² corresponden al área urbana (51,6%) y 186.23 Km² al área rural (48,4%). Esta distribución está en proceso de transformación ya que, de acuerdo a la tendencia de expansión de la ciudad, el porcentaje de ocupación del territorio que corresponde al área urbana está en constante crecimiento, gracias a los nuevos barrios que están en proceso de construcción. Actualmente el Municipio cuenta con 14 Distritos Municipales, de los cuales el PDLZUR, en los últimos años, centrado sus intervenciones en los Distrito 4, 7 y 14 (Ver Imagen N° 1).

Imagen N° 1: Mapa por Distrito del Municipio de El Alto



Fuente: www.educa.com.bo

De acuerdo a proyecciones del Censo Nacional de Población Vivienda 2012 (CNPV-2012), para el año 2017 el Municipio de El Alto, contaba con una **población** de 912.206 habitantes, de los cuales 51.3% son mujeres y 48.7% son varones. De acuerdo a los grupos de edad del municipio, la población comprendida entre 0 y 17 años de edad alcanza al 35,7%. El cuadro a continuación presenta estos datos en detalle.

Cuadro N° 1: Población por Sexo y Grupos de Edad en el Municipio de El Alto (2017)

Grupos de Edad	Hombres		Mujeres		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
0-5	53.068	12,0%	53.616	11,4%	106.684	11,7%
6 – 11	54.700	12,3%	54.890	11,7%	109.590	12,0%
12 – 17	54.307	12,2%	54.818	11,7%	109.124	12,0%
0 a 17	162.074	36,5%	163.324	34,9%	325.399	35,7%
18 – 59	236.484	53,3%	253.079	54,0%	489.563	53,7%
60 - Más	45.326	10,2%	51.919	11,1%	97.244	10,7%
18 – Más	281.810	63,5%	304.998	65,1%	586.807	64,3%
TOTAL	443.884	100,0%	468.322	100,0%	912.206	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CNPV 2012

El **crecimiento poblacional** del municipio es el mayor a nivel nacional, con una tasa anual de crecimiento de 2.38% anual en el periodo comprendido entre el periodo 2001 y 2012, mayor incluso que el crecimiento poblacional del Departamento y del nivel nacional, situación atribuible a que es un municipio receptor de población migrante del área rural del Departamento de La Paz, así como de otros departamentos del país.

La población con **discapacidad** en el municipio llega a 29.707 personas y representa el 3.5% de la población total de la población. El grupo etáreo de 60 años o más está representado con 44,0% de las personas con discapacidad. Del total de la población registrada con discapacidad, el 14,2% (4.223), se encuentra comprendida entre los 0 y 17 años.

En lo que se refiere a **población indígena**, de acuerdo a los datos del CNPV 2012, en total 417.043 personas del municipio de El Alto se identificaron con alguna nación y pueblo indígena originario campesino (NyPIOC), de las cuales 28,59%, corresponde a niñas, niños y adolescentes (NNA) cuyas

edades se encuentran comprendidas entre 0 y 17 años, constituyéndose en el municipio que presenta una mayor cantidad de población autoidentificada indígena ya que “se encuentra constituida en su mayoría por migrantes de las diferentes provincias del Departamento de La Paz y un segmento de migración del interior del país, sobre todo migración minera producto de la relocalización de la década de los 80, por lo que el municipio se ha constituido en su mayoría por migración rural andino aymara”⁶.

Las características sociales del municipio se basan, principalmente, en la reproducción de formas de organización social tradicionales basadas en la reciprocidad, el trabajo comunitario, la rotación de autoridades, las ceremonias, ofrendas rituales y otras reconocidas por la religión católica, lo que muestra un escenario de mestizaje cultural muy diverso y complejo donde se han combinado la modernidad con las prácticas tradicionales, casi ancestrales.

En lo relacionado a **pobreza**, el 36,0% de la población es considerada como pobre, indicador moderado si consideramos que a nivel del Departamento de La Paz el porcentaje de personas consideradas como pobres es del 46,3%, situación que puede ser explicada por la existencia de grandes áreas rurales con importantes niveles de pobreza a nivel departamental.

Cuadro N° 2: Población del Municipio de El Alto por Condición de Necesidades Básicas Insatisfechas

Condición de necesidades básicas insatisfechas		Población	Distribución Porcentual
POBLACIÓN TOTAL (Población objeto de estudio *)		833.649	100,0
NO POBRE	NBS	223.539	26,8
	Umbral	309.720	37,2
POBRE	Moderada	267.043	32,0
	Indigente	32.914	3,9
	Marginal	433	0,1
Porcentaje de Población Pobre			36,0

(*) La población objeto de estudio de acuerdo a la medición de pobreza por NBI, no incluye a población que reside en viviendas colectivas, que reside habitualmente en el exterior, o aquellas que el día del Censo fueron empadronadas en la calle o estuvieron en tránsito.

Fuente: Ficha Resumen del Municipio de El Alto del Censo de Población y Vivienda 2012 - INE

Un tema relacionado con la pobreza y la calidad de vida de la población, es el acceso a **servicios básicos** como el agua potable, la disponibilidad de baños, el alcantarillado o la provisión de acceder a energía eléctrica o gas que se tiene en las viviendas. Al respecto los datos del CNPV 2012 nos muestran lo siguiente:

Cuadro N° 3: Servicios Básicos Disponibles en Viviendas con Personas Presentes en el Municipio de El Alto (En %)

Departamento Y Municipio	Viviendas Particulares con Personas Presentes	Agua por Cañería de Red	Disponibilidad de Baño	Alcantarillado en viviendas que disponen de baño	Alcantarillado en el total de viviendas	Energía Eléctrica	Gas (**)
BOLIVIA	2.803.982	68,3	69,9	57,6	40,3	82,3	71,7
Departamento La Paz	852.573	71,3	65,2	72,4	47,2	81,9	72,1
Municipio de El Alto	256.852	88,3	78,6	80,9	63,6	91,7	96,9

(*) Viviendas que disponen de alcantarillado respecto al total de viviendas (que disponen o no de baño).

(**) Incluye gas en garrafa o por cañería de red.

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2012

Los datos muestran un importante porcentaje de viviendas del Municipio de El Alto con **acceso a agua por cañería de red** (88,3%), superior a la media nacional (68,3%) y departamental (71,3%), situación

⁶ Gobierno Autónomo Municipal de El Alto; “Plan Territorial de Desarrollo Integral 2016-2020”; 2016. Pg. 8.

que en cierta medida garantiza una adecuada provisión de agua potable, con estándares mínimos de calidad para el consumo humano.

En relación a las *instalaciones de saneamiento básico*, también se observan porcentajes superiores a la media nacional y departamental evidenciándose que el 78,6% de las viviendas posee baño. De estas viviendas, el 80,9% cuenta con alcantarillado para la evacuación de excretas. Este dato muestra que casi un 19,1% utiliza pozo ciego o elimina sus excretas a la calle. Adicionalmente, se observa un porcentaje elevado de viviendas (36,4%) que no cuenta con alcantarillado.

En lo relacionado al acceso de servicios de provisión de energía eléctrica y gas, elementos complementarios pero importantes para garantizar condiciones de vida adecuadas, se observan porcentajes elevados de viviendas que cuentan con estos servicios, muy superiores a los porcentajes nacional y departamental. En el caso de la provisión de gas, el porcentaje de viviendas con este servicio es uno de los más elevados a nivel nacional, producto de un intenso proceso de instalación de gas domiciliario desarrollado en El Alto en los últimos años; sin embargo, es importante destacar que en los Distritos 4, 7 y 14 las posibilidades de acceso a estos servicios son menores, ya que son Distritos que se encuentran en constante expansión ya que predominantemente son receptores de población migrante.

En relación a la *oferta de unidades educativas*, para la gestión 2016 el municipio de El Alto contaba con un total de 507 unidades educativas (distribuidas en 350 locales educativos), de las cuales el 87,9% eran *unidades educativas fiscales* y el 12,3% eran *privadas*. El detalle es el siguiente:

Cuadro N° 4: Número de Unidades Educativas en el Municipio de El Alto por Nivel y Dependencia (2016)

Nivel	Dependencia		Total
	Fiscal	Privada	
Inicial	6	7	13
Inicial / Primaria	154	2	156
Inicial / Primaria / Secundaria	139	49	188
Primaria	5	-	5
Primaria / Secundaria	10	3	13
Secundaria	132	-	132
Total	446	61	507
Porcentaje	87,97%	12,03%	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Educación.

El detalle de estudiantes *matriculados o inscritos* en el municipio de El Alto durante las gestiones 2014 a la 2016 (último dato público disponible) es el siguiente:

Cuadro N° 5: Número de Estudiantes Matriculados por Nivel en el Municipio de El Alto (2014 a 2016)

Detalle	2014			2015			2016		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Bolivia	1.354.194	1.429.700	2.783.894	1.370.522	1.449.032	2.819.554	1.386.675	1.466.473	2.853.148
Departamento La Paz	356.183	374.706	730.889	358.461	377.315	735.776	360.577	379.079	739.656
Municipio El Alto	140.530	145.567	286.097	143.383	148.735	292.118	145.878	151.208	297.086
Inicial	15.317	15.675	30.992	16.402	16.979	33.381	17.385	18.076	35.461
Primaria	62.307	65.015	127.322	63.433	66.059	129.492	64.597	67.340	131.937
Secundaria	62.906	64.877	127.783	63.548	65.697	129.245	63.896	65.792	129.688

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Educación.

En relación a los inscritos por tipo de dependencia (público o privado), los datos del Ministerio de Educación para el Municipio de El Alto indican que en la gestión 2016 el 90,1%, equivalentes a 267.787 alumnos correspondían a *unidades educativas fiscales* y el 9,9%, equivalentes a 29.299 estudiantes correspondían a *unidades educativas privadas*. Esto muestra la presión que ejerce sobre los recursos financieros del municipio la provisión del servicio de educación dado que es responsable de la construcción, mantenimiento y equipamiento de las unidades educativas.

Finalmente, en lo que respecta a la *infraestructura de salud*, el Municipio de El Alto se encuentra estructurado en cinco (5) redes de salud que abarcan los 14 distritos urbanos y rurales. Cuenta con 57 establecimientos de salud de 1er, 2do y 3er nivel que se encuentran bajo la jurisdicción del Servicio Regional de Salud El Alto (SERES), además de otros establecimientos de seguridad social, convenio, privado y pertenecientes a la Iglesia Católica, lo que hace un total de **103** establecimientos de salud.

Cuadro N° 6: Establecimientos de Salud por Red en el Municipio de El Alto 2017

Redes de salud	1 Nivel	2 Nivel	3 Nivel	Total
Boliviano Holandés	7	1	-	8
Corea	20	1	-	21
Senkata	7	-	-	7
Lotes y Servicios	14	-	-	14
Los Andes	12	1	1	14
Cajas y seguros	6	-	-	6
Privados y convenios	29	3	1	33
Total	95	6	2	103

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERES El Alto 2017

En relación a indicadores de *cobertura de vacunación*, los datos de las tres principales vacunas aplicadas a menores de un (1) año en el Municipio de El Alto se muestran a continuación:

Cuadro N° 7: Cobertura de Vacunas en Menores de 1 año en el Municipio de El Alto (2011, 2013 y 2015)

Municipio	3ra Dosis Pentavalente			BCG			3ra Dosis Antipolio		
	2011	2013	2015	2011	2013	2015	2011	2013	2015
Nacional	83,09	81,36	86,07	93,40	88,08	98,27	82,85	80,76	86,05
El Alto	82,2%	82,7%	100,7%	96,0%	91,2%	117,5%	82,2%	82,3%	100,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SPIE

En los tres tipos de vacuna, durante la gestión 2015, la cobertura es superior al 100%. Si bien estos datos son alentadores, se tienen que considerar algunos aspectos que podrían estar distorsionando estos resultados. Uno de los principales factores de distorsión está relacionado con las regiones metropolitanas, ya que el municipio de El Alto tiende a absorber y atender a población de los municipios cercanos; adicionalmente, la asignación de población de cobertura a cada establecimiento de salud, no siempre representa la realidad del ámbito geográfico de cobertura.

3. Principales Hallazgos de la Evaluación

A continuación, se presentan los principales resultados de la evaluación, considerando las dimensiones establecidas en la metodología aplicada:

3.1. Pertinencia y Relevancia del PDLZUR




El análisis de la **pertinencia y relevancia** del PDLZUR se lo realiza a partir de cuatro (4) dimensiones: i) pertinencia en relación a la normativa y el sistema de planificación del Estado a nivel nacional; ii) pertinencia en relación a la normativa y políticas públicas sectoriales; iii) pertinencia en relación a las políticas públicas subnacionales; iv) pertinencia en relación a la planificación estratégica de MAN-B y; v) relevancia en relación al contexto y las necesidades de la población meta.

Analizando la **pertinencia** de los planes en relación a la **normativa del Estado**, el PDLZUR está relacionado con el contenido de los artículos 15 al 20 de la *Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (CPE)*, que mencionan como *Derechos Fundamentales* de las personas el vivir libres de violencia, el acceso la alimentación, a la salud, a la educación y a los servicios básicos, lo que muestra un relacionamiento directo de lo establecido en la normativa nacional con las temáticas abordadas en el Plan. En lo referido al tema *diaconal*, y posteriormente identificado con el fortalecimiento a las iglesias, Bolivia desde el 2009 es un Estado laico, estableciendo el Artículo N° 4 de la CPE que “*El Estado respeta y garantiza la libertad de religión y de creencias espirituales, de acuerdo con sus cosmovisiones*”⁷. El Estado fomenta el respeto y convivencia mutua entre personas con diversas opciones religiosas, es decir, se pluraliza la relación con las distintas religiones y creencias espirituales. Esto no limita la participación de las iglesias evangélicas en este caso, en la comunidad, pues solo define al estado como no alineado a ningún tipo de religión, dando libertad a los ciudadanos a ser libres de elegir la religión de su preferencia, motivo por el cual el enfoque de trabajo implementado por MAN-B en el PDLZUR es compatible con lo que se establece en la normativa nacional.

En relación con los instrumentos del **sistema de planificación del Estado a nivel nacional**, el primer antecedente lo encontramos en el “*Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva Y Democrática Para Vivir Bien (PND)*”, que se encontraba todavía vigente en la gestión 2013, año en que se empieza a ejecutar el PDLZUR. El Plan, en el momento de su diseño y el inicio de su ejecución, se encontraba alineado con los pilares del PND “*Bolivia Digna*”, “*Bolivia Productiva*” y “*Bolivia Soberana*”. Con el paso de los años el PDLZUR ha mantenido la vigencia de sus Programas iniciales y, posteriormente de sus proyectos o sectores priorizados, demostrando ser altamente pertinentes con el nuevo marco estratégico del Estado Plurinacional, que se encuentra estructurado por la “*Agenda Patriótica 2025: 13 Pilares de Bolivia Digna y Soberana*” y el “*Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020*”. A continuación, se muestra el grado de pertinencia del PDLZUR con el sistema de planificación del Estado en actual vigencia:

⁷ Artículo N° 4; Constitución Política de Bolivia del Estado Plurinacional.

Cuadro N° 8: Pertinencia del PDLZUR con el Sistema de Planificación Estratégica Nacional

PDLZUR (2013-2015)	PDLZUR (2016-2018)		Agenda Patriótica 2025: 13 Pilares de Bolivia Digna y Soberana	Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020
Programas	Proyectos/Sectores		Pilares	Pilares
Programa Económico	Producción		Pilar N° 1: Erradicación de la Pobreza Extrema. Pilar N° 6: Soberanía Productiva con Diversificación y Desarrollo Integral sin la Dictadura del Mercado Capitalista	Pilar 1: Erradicar la pobreza extrema Pilar 6: Soberanía productiva con diversificación
Programa Humano	Educación		Pilar N° 2: Socialización y Universalización de los Servicios Básicos con Soberanía para Vivir Bien. Pilar N° 3: Salud, Educación y Deporte para la Formación de un Ser Humano Integral. Pilar N° 4: Soberanía Científica y Tecnológica con Identidad propia Pilar N° 5: Soberanía Comunitaria Financiera	Pilar 2: Universalización de los servicios básicos Pilar 3: Salud, Educación y Deporte Pilar 4: Soberanía Científica y Tecnológica Pilar 5: Soberanía Comunitaria y Financiera
	Salud			
Programa Diaconal	Fortalecimiento de Iglesias		Pilar N° 1: Erradicación de la Pobreza Extrema. Pilar N° 12: Disfrute y Felicidad Plena de Nuestras Fiestas, de Nuestra Música, Nuestros Ríos, Nuestra Selva, Nuestras Montañas, Nuestros Nevados, de Nuestro Aire Limpio, de Nuestros Sueños.	Pilar 1: Erradicar la pobreza extrema (Meta 1.3. Erradicación de la pobreza espiritual y construcción del ser humano integral) Pilar 12: Disfrute y felicidad

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la pertinencia en relación a la **normativa y políticas públicas sectoriales**, se lo realiza en función a los principales sectores que tienen relación con el PDLZUR:

- **Desarrollo productivo.** El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), cuenta con el *Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2014-2018: Hacia el 2025*, que define como visión de desarrollo del sector que “el Estado boliviano dispone de productos agropecuarios, alimentos diversos y de calidad para la población boliviana, la cual cuenta con seguridad alimentaria bajo un marco de soberanía nacional”⁸. Para alcanzar esta visión, establece diez (10) políticas, de las cuales el PDLZUR está directamente alineadas con cuatro (4): i) Desarrollo Tecnológico e Innovación Agropecuaria, Pesquera y Forestal; ii) Uso y Manejo del Suelo, Agua y Cobertura Vegetal para la Producción Agropecuaria y Forestal; iii) Producción Agropecuaria, Pesquero y Forestal para la Seguridad Alimentaria con Soberanía y iv) Microempresa y emprendimiento.
- **Educación.** En el tema Educativo la Ley N° 070 de Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez, establece que como uno de los fines de la educación la de “formar integral y equitativamente a mujeres y hombres, en función de sus necesidades, particularidades y expectativas, mediante el desarrollo armónico de todas sus potencialidades y capacidades, valorando y respetando sus diferencias y semejanzas, así como garantizando el ejercicio pleno de los derechos fundamentales de todas las personas y colectividades, y los derechos de la Madre Tierra en todos los ámbitos de la educación”⁹, encontrándose el PDLZUR estrechamente ligado a la formulación de este fin.
- **Salud.** Todas las acciones en Salud a nivel país, deben estar alineadas a la *Política Nacional de Salud SAFCI (Salud Familiar Comunitaria e Intercultural)*, que busca que el Derecho a la Salud se ejerza como un *derecho fundamental* que el Estado garantiza. La SAFCI se constituye en la política para lograr el derecho a vivir bien de las personas, las familias y las comunidades de nuestro país. La premisa “la salud... un derecho para vivir bien” plantea, además, el fortalecimiento de la atención integrada al continuo del curso de la vida, con el objetivo fundamental de contribuir a reducir la morbimortalidad de la población boliviana. El PDLZUR contienen varios elementos que aseguran la pertinencia de sus acciones en el campo de la

⁸ Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras; “Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2014-2018: Hacia el 2025”; Pg.4.

⁹ Art. 4 de la Ley N° 070 de Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez de 20 de diciembre de 2010.

salud, y sobre todo en Salud Comunitaria, en este último, y en concordancia con los principios de la SAFCI, se ha promovido la *participación* social en la ejecución de sus acciones.

El análisis de la pertinencia en relación a la **normativa y políticas públicas subnacionales**, se lo realiza, en primer lugar a nivel *departamental*, donde la propuesta de trabajo del PDLZUR, se ejecutó en directa relación con el *Plan de Desarrollo del Departamento Autónomo de La Paz* (vigente en el momento de formulación del PDLZUR), donde se plantea el desarrollo integral y sostenible de las siete regiones del departamento, entre ellas las del área metropolitana donde se encuentra el Municipio de El Alto, considerando acciones para el mejoramiento de la productividad, privilegiando la inclusión económica y la equidad en la distribución de la riqueza a favor de los sectores más deprimidos, la generación de empleos, el mejoramiento de los ingresos y la reducción de la pobreza. Posteriormente y con la aprobación del *Plan Territorial de Desarrollo Integral del Departamento de La Paz 2016-2020 (PTDI)*, el PDLZUR mantuvo su pertinencia en relación con dos ejes: i) *Desarrollo Económico Productivo* y; ii) *Desarrollo Social*.

A nivel *municipal*, el PDLZUR se ejecutó en plena concordancia con las propuestas de desarrollo económico local establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) del municipio de El Alto en primera instancia y posteriormente con el *Plan Territorial de Desarrollo Integral del Municipio de El Alto 2016-2020 (PTDI)*. Es así que el accionar del PDLZUR aportó en el cumplimiento de la visión que el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA) definió en su PTDI vigente que menciona: “El Alto con cultura, valores y liderazgos propios, seguro, moderno, con equidad e igualdad de oportunidades, impulsa el desarrollo sustentable de la ciudad y se articula a la región”. Particularmente, el aporte del PDLZUR está relacionado con la implementación de dos de los pilares:

- **El Alto, Ciudad de Oportunidades:** Convertir a la ciudad de El Alto en el motor económico del Departamento de La Paz, para el desarrollo de las actividades productivas, industriales, comerciales y empleo con calidad.
- **El Alto Ciudad Segura:** contribuir a la formación del ser humano integral, con seguridad y dignidad, mediante la equidad e igualdad de oportunidades.

En relación a la **planificación estratégica de MAN-B**, por el momento de formulación y aprobación del PDLZUR, es necesario analizar el *Plan Estratégico 2013-2017* y la *Estrategia/Plan de País Bolivia, 2016 – 2020* de MAN-B. El relacionamiento del PDLZUR con ambos documentos estratégicos de MAN-B es el siguiente:

Cuadro N° 9: Pertinencia del PDLZUR con el Marco Estratégico de MAN-B

PDLZUR (2013-2015)	PDLZUR (2016-2018)	Plan Estratégico 2013-2017 de MAN-B	Estrategia/Plan de País Bolivia, 2016 – 2020 – MAN-B
Programas	Proyectos/Sectores	Políticas	Objetivos Estratégicos
Programa Económico	Producción	- Alianzas Estratégicas	- Empleo e Ingresos
Programa Humano	Educación	- Equidad de Género - Alianzas Estratégicas - Talento Humano	- Organización y Movilización - Educación - Agua, saneamiento y salud
	Salud		
Programa Diaconal	Gestión Organizativa Local		
	Fortalecimiento de Iglesias	- Reino de Dios, Misión Integral y Diaconía - Interculturalidad y Plurinacionalidad - Alianzas Estratégicas	- Trabajo con Iglesias

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el anterior cuadro, se identifica una línea directa de correspondencia del PDLZUR con el PEI y la Estrategia de País que MAN-B. Cada uno de los programas y luego proyectos/sectores, estuvieron alineados con las políticas y objetivos estratégicos de la institución.

Finalmente, y en lo que respecta a la relevancia del PDLZUR en relación al **contexto y las necesidades de la población** del Municipio de El Alto, es evidente que el Plan, a partir de un enfoque diaconal, ha buscado mejorar las condiciones de vida de la población de los Distritos de intervención, quienes, de acuerdo a las entrevistas realizadas, reconocen y valoran la importancia del trabajo de MAN-B.

“Contar con el apoyo de MAN-B en el municipio siempre es importante; el municipio tiene muchas necesidades y estamos trabajando para superarlas, pero sin el apoyo de instituciones como MAN-B no podríamos superarlas”.

Entrevista a Funcionario Municipal – GAMEA

Con la finalidad de confirmar la percepción positiva que la población beneficiaria tiene en relación a la importancia de los temas que ha trabajado MAN-B en las diferentes entrevistas y grupos focales se consultó sobre si se consideraba importante el trabajo de MAN-B y los temas que aborda en su planificación, siendo positiva la respuesta de todos los participantes del proceso, lo que muestra el reconocimiento de la relevancia que los propios beneficiarios le asignan a todos los temas abordados por MAN-B a través del PDLZUR.

“Nuestra Unidad Educativa tiene muchas necesidades, por esto el apoyo que nos ha dado MAN-B ha sido muy importante para que los chicos pasen clases en mejores condiciones, pero todavía falta mucho por hacer”.

Entrevista a Padres de Familia – Distrito 4 de El Alto

Un elemento importante, que ha garantizado que las actividades y proyectos desarrollados por el PDLZUR respondan al contexto y las necesidades de la población de los Distritos de intervención, son los procesos participativos de planificación que se desarrollaron al finalizar cada gestión, en los cuales y de manera concertada se identificaban y acordaban las actividades que se desarrollarían en la gestión siguiente, lo que dio como resultado la apropiación de los beneficiarios de los proyectos que eran seleccionados de manera conjunta.

Todos estos elementos, nos muestra que el PDLZUR, ha respondido a las necesidades de la población meta en los dos (2) momentos de su implementación, siendo concordante y aportando a los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, así como con el Plan estratégico institucional (PEI MAN-B).

3.2. Eficiencia

El análisis de la **eficiencia** en la ejecución de los recursos del PDLZUR, se realiza a partir de seis (6) perspectivas: i) programación y ejecución presupuestaria; ii) inversión realizada por programa y/o proyectos/sectores; iii) cumplimiento de aportes de contraparte; iv) eficiencia en el uso de los recursos; v) asignación de recursos humanos y logísticos y, vi) sistema de monitoreo para el seguimiento de las actividades de los Planes.

En relación a la **programación y ejecución presupuestaria**, el documento de diseño del PDLZUR, menciona un presupuesto total programado para los cinco (5) años de \$US 2.120.693,32, con una distribución promedio anual de \$US 424.138,66. Sin embargo, y de acuerdo a la revisión de la información se observa un cambio en la estructura presupuestaria del Plan, marcada por el ajuste realizado en 2016, motivo por el cual la programación y ejecución presupuestaria se realiza en los dos (2) periodos de implementación del PDLZUR. Estos datos se muestran a continuación:

Cuadro N° 10: Programación y Ejecución Presupuestaria del PDLZUR por Fuente Financiamiento en Bs. (2014-2015)

Programas	Programado			Ejecutado			% Ejecutado		
	MAN-B	Contraparte Local	Total Programado	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado
Programa Humano	4.192.146,00	2.845.017,00	7.037.163,00	3.087.153,18	919.462,61	4.006.615,79	73,6%	32,3%	56,9%
Programa Económico	786.368,66	305.173,96	1.091.542,62	782.301,50	297.505,71	1.079.807,22	99,5%	97,5%	98,9%
Programa Diaconal	641.464,88	147.620,34	789.085,22	650.406,62	165.234,08	815.640,69	101,4%	111,9%	103,4%
Gastos de Administrativos	4.913.028,62	-	4.913.028,62	5.222.875,54	-	5.222.875,54	106,3%	-	106,3%
TOTAL	10.533.008,16	3.297.811,30	13.830.819,46	9.742.736,85	1.382.202,40	11.124.939,24	92,5%	41,9%	80,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Unidad Administrativa de MAN-B.

De la información revisada, se observa durante el período 2014-2015, una ejecución presupuestaria efectiva del 80,4%, lo que muestra una importante capacidad de ejecución, habiendo MAN-B ejecutado el 92,5% de los recursos programados. Analizando la ejecución por Programa, el que mejor ejecución presenta es el *Programa Diaconal*, alcanzando una ejecución del 103,4%, seguido por el Programa Económico (98,9%); el Programa de Desarrollo Humano presenta la ejecución más baja con el 56,9%, situación que se explica por la baja ejecución realizada con los recursos de contraparte, particularmente los correspondientes al GAMEA.

En relación, al segundo periodo de implementación del PDLZUR, la ejecución presupuestaria se muestra a continuación:

Cuadro N° 11: Programación y Ejecución Presupuestaria del PDLZUR por Fuente Financiamiento en Bs. (2016-2018)

Proyectos / Sectores	Programado			Ejecutado			Ejecutado		
	MAN-B	Contraparte Local	Total Programado	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado
Producción	475.398,00	127.273,58	602.671,58	463.930,82	175.153,09	639.083,91	97,6%	137,6%	106,0%
Educación	2.885.864,80	1.074.365,18	3.960.229,98	2.843.219,95	1.127.719,93	3.970.939,88	98,5%	105,0%	100,3%
Salud	778.061,20	155.914,08	933.975,28	804.219,00	206.239,18	1.010.458,17	103,4%	132,3%	108,2%
Gestión Organizativa Local	886.723,60	126.539,56	1.013.263,16	923.423,57	146.088,98	1.069.512,55	104,1%	115,4%	105,6%
Iglesias y F. Familiar	779.783,06	104.244,56	884.027,62	836.269,40	197.453,30	1.033.722,70	107,2%	189,4%	116,9%
Gastos de Administración	5.327.070,78	0,00	5.327.070,78	5.056.406,66	0,00	4.477.876,66	94,9%	-	84,1%
TOTAL	11.132.901,44	1.588.336,96	12.721.238,40	10.927.469,41	1.852.654,48	12.201.593,88	98,2%	116,6%	95,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Unidad Administrativa de MAN-B.

En relación a los porcentajes de ejecución del PDLZUR, se observa un porcentaje de ejecución financiera del 95,9%. Llama la atención que, casi en la totalidad de Proyectos, con excepción del Proyecto de Educación, la ejecución presupuestaria sea superior al 103%, situación que puede ser explicada por dos (2) motivos: i) que no se haya realizado una adecuada presupuestación anual o; ii) que se haya recibido una mayor cantidad de recursos a los originalmente previstos. Revisada la información se confirma esta segunda opción, ya que la ejecución de recursos de contraparte en cuatro proyectos es superior a la programada, lo que muestra interés y apropiación de las actividades desarrolladas de los beneficiarios de estos proyectos, destacándose los aportes de contraparte del Proyecto Iglesias, que alcanzó el 184,0% de ejecución de contraparte.

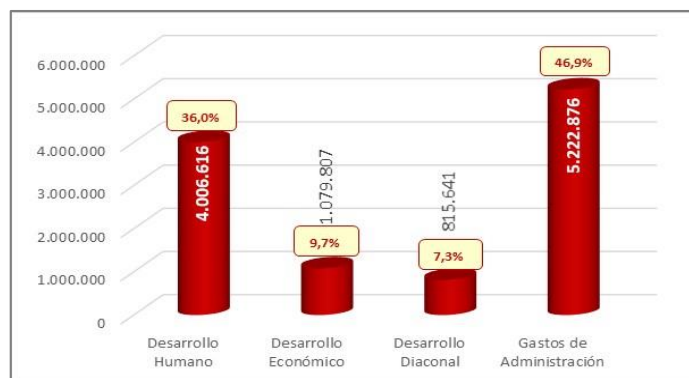
A nivel de los proyectos / sectores del PDLZUR de este segundo período, nuevamente se destaca el Proyecto relacionado con *Iglesias y Fortalecimiento Familiar*, presentando una ejecución del 116,9%, lo que muestra la importancia que el PDLZUR le ha asignado al tema y que ha demandado un importante esfuerzo de parte de su equipo técnico.

Un aspecto relacionado con este tema, es la *inversión* que efectivamente ha sido ejecutada en *cada Programa y Proyecto/Sector*. Revisados los datos a la finalización del ejercicio del primer periodo de

implementación (ver gráfico N° 2), al *Programa Humano*, ha ejecutado el 36,0% de la totalidad de recursos, seguido por el *Programa Económico* con el 9,7% y el *Programa Diaconal* con el 7,3%. Observando los datos por Proyecto/Sector (ver gráfico N° 3), la estructura de ejecución presupuestaria se modifica ligeramente, ya que la mayor inversión se ejecutó en el *Proyecto de Educación* (32,5%), seguida por *Gestión Organizativa Local* (8,8%), *Iglesias* (8,5%), *Salud* (8,3%) y *Producción* (5,2%).

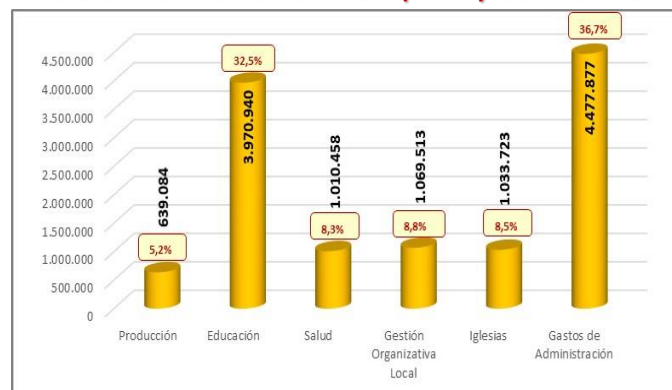
Observando los gastos administrativos, estos representaron el 46,9% del total del presupuesto ejecutado durante el primer periodo de vigencia del PDLZUR; en el segundo periodo estos bajan al 36,7%, lo que estaría indicando que se destinaron más recursos a la ejecución de proyectos. Porcentualmente, la asignación presupuestaria a gastos administrativos puede ser considerada como elevada, si consideramos que usualmente se destina a gastos administrativos o de funcionamiento entre el 25% y el 35% del total de recursos. Aparentemente esta situación se debe a que se contabilizan los gastos administrativos que corresponden al área de intervención, así como a los gastos que corresponden al funcionamiento de la oficina central de MAN-B que apoya al trabajo del PDLZUR.

Gráfico N° 2: Inversión del PDLZUR por Programa 2014-2015



Fuente: Elaboración propia a partir de información de MAN-B

Gráfico N° 3: Inversión del PDLZUR por Proyecto 2016-2018



Fuente: Elaboración propia a partir de información de MAN-B

En lo relacionado al **porcentaje de ejecución presupuestaria por año**, durante el primer periodo de ejecución se observa que porcentajes de ejecución moderados, no habiéndose superado el 81,0% de ejecución en ninguna de las gestiones. A nivel de los aportes de contraparte, se observan porcentajes de ejecución bajos, donde nuevamente la gestión 2015 muestran el porcentaje de ejecución más reducido con apenas el 33,1%, lo que muestran dificultades y retrasos en el cumplimiento de los aportes, situación más evidente en el *Programa Humano*, donde se habían programado recursos de contraparte del GAMEA para la construcción de infraestructura en las UE, cuya materialización se dio recién en la gestión 2016. Estos datos se muestran a continuación:

Cuadro N° 12: Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria por Año y Fuente de Financiamiento de PDLZUR (2014-2015)

Programa	2014				2015			
	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado	% de Ejecución Presupuestaria	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado	% de Ejecución Presupuestaria
Programa Humano	1.760.552,12	678.329,01	2.438.881,13	66,1%	1.326.601,07	241.133,60	1.567.734,67	46,8%
Programa Económico	336.968,35	109.011,64	445.979,99	96,2%	445.333,16	188.494,07	633.827,23	100,9%
Programa Diaconal	349.435,85	74.713,29	424.149,14	96,2%	300.970,77	90.520,79	391.491,56	112,5%
Gastos de Administración	2.493.385,95	-	2.493.385,95	93,9%	2.729.489,59	-	2.729.489,59	120,9%
TOTAL	4.940.342,26	862.053,94	5.802.396,20	80,0%	4.802.394,59	520.148,46	5.322.543,04	80,9%
% de Ejecución	89,4%	50,0%			95,9%	33,1%		

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Unidad Administrativa de MAN-B.

En cuanto al segundo periodo de implementación del PDLZUR, los porcentajes de ejecución son mejores, donde solo en la gestión 2017 no se alcanzó el 100,0% de ejecución. En las gestiones 2016 y 2018, los porcentajes de ejecución son superiores al 100,0%, lo que muestra una importante capacidad de ejecución del PDLZUR. Los datos de ejecución presupuestaria del segundo periodo de implementación se muestran a continuación:

Cuadro N° 13: Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria por Año y Fuente de Financiamiento de PDLZUR (2016-2018)

Proyectos / Sectores	2016				2017				2018			
	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado	% de Ejecución Presupuestaria	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado	% de Ejecución Presupuestaria	MAN-B	Contraparte Local	Total Ejecutado	% de Ejecución Presupuestaria
Producción	139.347,18	44.517,01	183.864,19	112,1%	157.346,59	57.808,12	215.154,71	104,9%	167.237,06	72.827,96	240.065,01	102,8%
Educación	978.650,96	599.538,55	1.578.189,51	101,9%	817.639,35	335.912,04	1.153.551,39	99,5%	1.046.929,64	192.269,34	1.239.198,98	98,9%
Salud	231.781,56	53.952,12	285.733,68	112,0%	277.337,31	89.987,01	367.324,33	109,2%	295.100,12	62.300,05	357.400,17	104,3%
Gestión Organizativa Local	252.673,35	33.469,87	286.143,22	104,9%	350.861,83	66.258,96	417.120,79	112,3%	319.888,39	46.360,15	366.248,54	99,2%
Iglesias y F. Familiar	258.219,11	47.101,58	305.320,70	116,0%	291.774,60	95.911,10	387.685,70	129,8%	286.275,69	54.440,62	340.716,31	105,7%
Gastos de Administración	2.098.209,41		2.098.209,41	95,8%	1.276.326,46		1.276.326,46	85,5%	1.681.870,79		1.681.870,79	102,3%
TOTAL	3.958.881,58	778.579,13	4.737.460,71	100,9%	3.171.286,14	645.877,23	3.817.163,38	98,8%	3.797.301,68	428.198,11	4.225.499,80	101,5%
% de Ejecución	98,1%	118,0%			95,0%	122,7%			99,1%	93,9%		

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Unidad Administrativa de MAN-B.

La ejecución presupuestaria de la gestión 2016 muestra buenos niveles de ejecución presupuestaria, debido a que se hicieron efectivos los recursos de contraparte que correspondían al GAMEA. En todas las gestiones, los niveles de ejecución presupuestaria evidencian que, las contrapartes locales en general, han cumplido adecuadamente con sus compromisos de recursos, lo que muestra que existe interés y apropiación de las diferentes actividades desarrolladas por el PDLZUR, situación que ha sido reconocida en algunos informes anuales¹⁰; sin embargo, en algunos casos también se identifica que “los procesos administrativos de ejecución de la contraparte municipal en su lentitud provocan incertidumbre en cuanto a su cumplimiento”¹¹, lo que ha generado demoras en la ejecución de obras.

Es importante mencionar que básicamente se ha contado con dos tipos de recursos de contraparte local: i) los provenientes del municipio, destinados a financiar proyectos de infraestructura y equipamiento en el sector educativo y; ii) los recursos de contraparte de los/as beneficiarios/as, destinados al cofinanciamiento de compra de equipamiento productivo y otros.

Un efecto positivo de solicitar contraparte, particularmente a los/as beneficiarios/as, para la compra de insumos, equipamiento o ejecución de los proyectos, radica en que se genera una mayor apropiación del proyecto, lo que incide positivamente en la sostenibilidad de los logros alcanzados por el sentido de pertenencia que se genera.

“Nos ha costado comprarnos nuestros equipos, hemos puesto nuestra plata, por eso tenemos que cuidar, para que nos dure por mucho tiempo”.

Testimonio a Beneficiaria de Proyecto Productivo – Distrito 7 de El Alto

¹⁰ El Informe Anual 2017 del PDLZUR señala que “la mayor contraparte local puede explicarse por una mayor contraparte del municipio en los proyectos de Salud y Gestión Organizativa Local. Pero también por una mayor contraparte en capacitación y equipamientos de las mujeres en el proyecto Producción. Mismo hecho sucedió con las iglesias donde se tuvo una mayor cantidad de aportes de la iglesia para el equipamiento y la mayor cantidad de niños y jóvenes con sus contrapartes en las excursiones y campamentos”.

¹¹ MAN-B; “Informe Anual 2016 – Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales”. El Alto 2017. Pg 5

Otro aspecto positivo, ha sido el modelo de gestión del PDLZUR, es que para la ejecución de los proyectos se adoptó la estrategia de la corresponsabilidad en el manejo económico, mediante la conformación de *Comités de Desarrollo y Comités Operativos* para cada uno de los proyectos, lo que se constituye en una práctica de aprendizaje por parte de la comunidad para la administración de los proyectos, representando además el respeto a los derechos de dignidad y confianza en las personas y comunidad. Los Comités Operativos son los responsables de hacer el seguimiento a la ejecución de los proyectos, realizar cotizaciones, comprar insumos, realizar la recepción de materiales y otros, lo que ha sido altamente valorado en las diferentes entrevistas, ya que le genera un alto sentido de **transparencia** a los procesos de gestión del proyecto.

“Lo que más se valora, es que nosotros participamos en el control de la obra; todo se maneja mediante la cuenta del banco, eso nos ha permitido a ser transparentes en el manejo del dinero”.

Entrevista Grupal en Comités Operativos –
Distrito 4 de El Alto

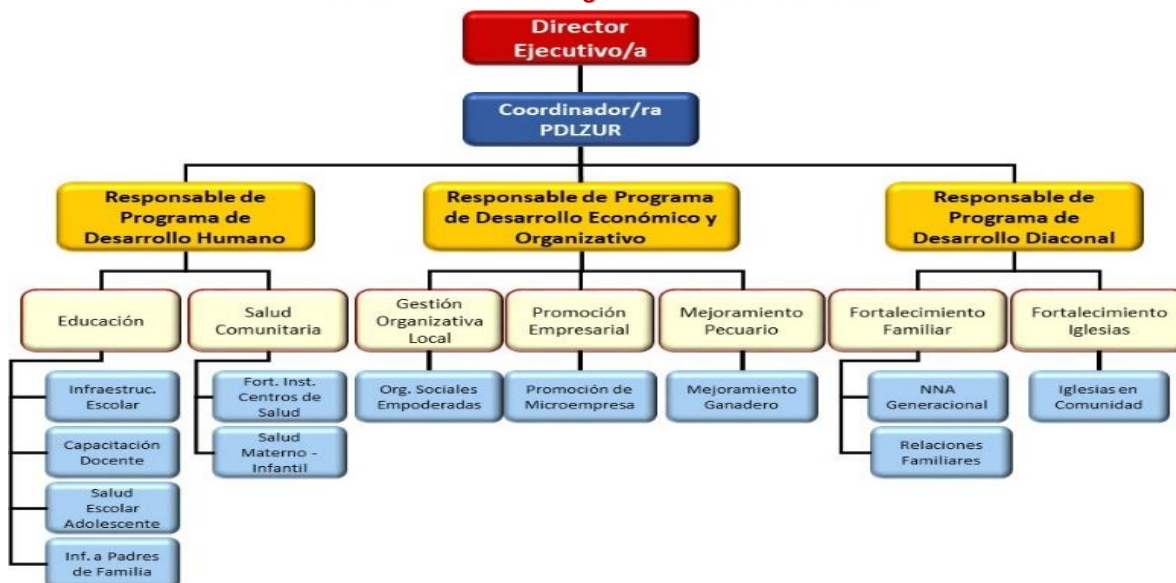
Este mecanismo de control y administración, se constituye en una garantía de un **uso eficiente de los recursos financieros**, ya que los *Comités Operativos*, se encargaban del seguimiento y hasta de los procesos de cotización para la compra de insumos y contratación de mano de obra calificada disponible en el propio municipio de El Alto, lo que se permitió que se adquieran estos insumos al mejor costo, ya que los miembros de los *Comités Operativos*, conocen a los distribuidores locales que ofrecen precios más competitivos. Adicionalmente, es importante destacar que el trabajo que desarrollan los miembros de los Comités Operativos es gratuito (*Ad honorem*), lo que permite ahorrar recursos económicos, que serían requeridos para contratar personal que desarrolle estas actividades (cotizadores, supervisores, etc.), características que hacen poco probable que exista una forma de ejecución más eficiente de los recursos del Plan; sin embargo, y pese a que se reconoce la importancia de este mecanismo de control y administración de los recursos, también se ha identificado que la labor de los miembros de los *Comités Operativos*, les ha generado algunos problemas a sus miembros, ya que no se ha logrado socializar a todos los miembros de la comunidad educativa, el alcance ni los mecanismos de transparencia que tiene el Proyecto o no se han repetido estos procesos a nuevos representantes sociales, lo que ha generado, en algún caso, malos entendidos dentro de las Unidades Educativas, donde surgen insinuaciones de que los miembros de los Comités Operativos, recibirían algún tipo de remuneración por el servicio que prestan o que pueden manejar los recursos a discreción, insinuaciones que se ha podido comprobar en la evaluación que no son evidentes.

“Algunos padres de familia hablan; piensan que como soy Director, yo manejo la plata y que me estoy aprovechando de eso para mí beneficio particular. Hay que mejorar la información para evitar malos entendidos”.

Entrevista Grupal a Comités Operativos –
Distrito 7 de El Alto

En relación a los **recursos humanos**, durante el inicio de operaciones del PDLZUR se contaba con un nutrido equipo de técnicos para el desarrollo de las diferentes actividades, donde se contaba con un responsable para cada uno de los Programas establecidos, pero además se contaba con el apoyo de técnicos en los diferentes ámbitos de intervención del PDLZUR, estructura que indudablemente contribuyó al cumplimiento de las actividades programadas durante el primer periodo de implementación del PDLZUR. La estructura con la que se inició el Plan se muestra en el siguiente gráfico:

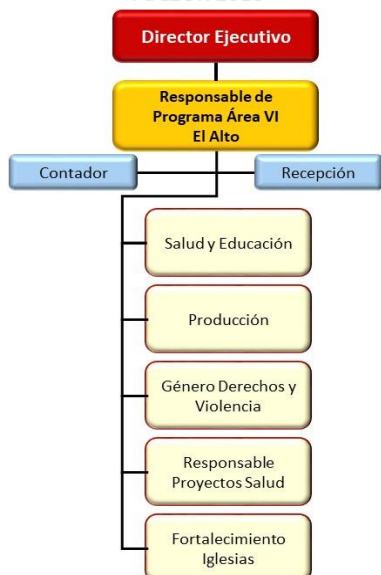
Gráfico N° 4: Estructura Orgánica del PDLZUR 2014-2015



Fuente: Información proporcionada por el equipo técnico de MAN-B.

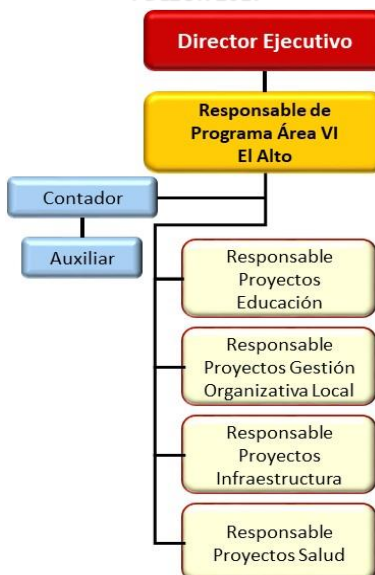
A partir de la gestión 2016 y, debido a un recorte presupuestario que generó un proceso de reorganización interna realizado en MAN-B, se determinó una reducción significativa del personal en todas las unidades administrativas y técnicas de la institución, situación que también afectó al equipo encargado de la implementación del PDLZUR, quedando una estructura orgánica básica que, en cierta medida, correspondía a las Proyectos/Sectores que habían sido priorizados en esa gestión, estructura que se fue modificando en las gestiones 2017 y 2018 como se muestra en los gráficos siguientes:

Gráfico N° 5: Estructura Orgánica del PDLZUR 2016



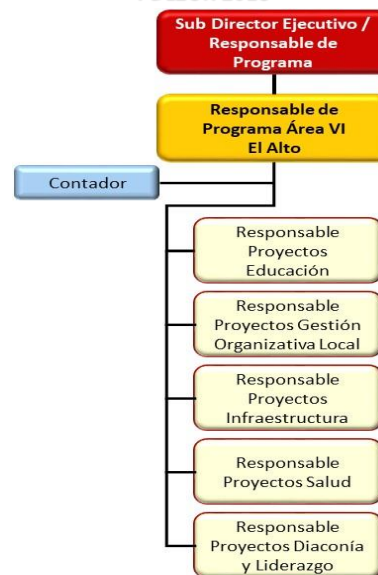
Fuente: Información de MAN-B

Gráfico N° 6: Estructura Orgánica del PDLZUR 2017



Fuente: Información de MAN-B

Gráfico N° 7: Estructura Orgánica del PDLZUR 2018



Fuente: Información de MAN-B

Los constantes cambios registrados en la estructura en cada gestión, son un indicativo de que se adecuaba la estructura orgánica en función a la programación de actividades de la gestión y no así en

función a una planificación estructurada a mediano plazo, cambios que, de acuerdo al equipo técnico han tenido cierta influencia para que no se alcancen mejores

En relación al equipo técnico del PDLZUR que ha desempeñado sus funciones en los últimos años, los beneficiarios tienen una percepción altamente positiva del trabajo que han desarrollado, reconociéndose sus competencias técnicas, pero además destacándose la cordialidad y empatía con la que desempeñan sus funciones, lo que ha permitido generar vínculos de afectividad, que han facilitado la implementación de varias de las actividades.

“Hay muy buenas relaciones con el equipo técnico de MAN-B, el trato siempre es cordial lo que ha facilitado la coordinación de las actividades que se han realizado en la Unidad Educativa”.

Entrevista Grupal a Comités Operativos –
Distrito 4 de El Alto

En relación a la *logística y condiciones de trabajo* necesarias para el desarrollo de las diferentes actividades, de acuerdo a los técnicos encargados de la implementación del PDLZUR, estas han sido adecuadas y suficientes, contándose con una importante infraestructura en el Municipio de El Alto, lugar estratégico por su ubicación geográfica.

Finalmente, y en lo que respecta al **sistema de monitoreo para el seguimiento de las actividades del PDLZUR**, este se analiza en función a dos (2) dimensiones: i) la realizada por MAN-B a nivel institucional y; ii) la realizada por los socios locales.

A nivel institucional, MAN-B no cuenta con un sistema estructurado, automático y permanente para el monitoreo de los diferentes planes y proyectos que ejecuta, a lo que se suma que en el último periodo no se contaba con una persona responsable de planificación y seguimiento, lo que dificulta las acciones de seguimiento y monitoreo, dependiendo estas acciones de la iniciativa, creatividad y experticia de los responsables de área que, si bien ha sido eficiente en algunas gestiones, no permite contar con información sistematizada y procesada en tiempo real de las actividades y resultados alcanzados en las diferentes gestiones. A esta debilidad se suma el hecho de que el proceso de transición institucional que ha tenido MAN-B en la gestión 2015, ha incidido en un cambio radical en el diseño del Plan, cambiándose el enfoque de Programa por el de Proyecto/Sector durante la gestión 2016, cambio que si bien ha sido aprobado en la solicitud 2016, ha sufrido ajustes posteriores, lo que muestra una debilidad en los procesos de planificación a mediano plazo, situación que, como se mencionó antes, también influyó en una inestabilidad de la estructura funcional del PDLZUR.

En la planificación de corto plazo, el *Plan Operativo Anual* se ha constituido en la principal herramienta de monitoreo, teniendo como cualidad en su diseño, que se lo realiza de manera participativa con los beneficiarios de los diferentes Distritos municipales, con la finalidad de concertar las actividades a desarrollarse en la siguiente gestión, lo que facilita su apropiación y empoderamiento de las actividades desarrolladas, por lo que MAN-B asume un rol de facilitador de proyectos identificados por los propios interesados.

Finalmente, y en lo que respecta al seguimiento y monitoreo de las actividades realizada por los socios locales, los *Comités de Desarrollo* y *Comités Operativos* se han constituido en los responsables de velar por el cumplimiento de las actividades planificadas para la gestión anual y tienen la responsabilidad de garantizar la transparencia de los procesos administrativos, metodología de trabajo que ha sido muy efectiva; en el nivel Municipal, se identifica una escasa participación en el seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos por MAN-B.

3.3. Eficacia

Siguiendo el diseño metodológico, el análisis de la **Eficacia** se lo realiza a partir de una lógica *vertical ascendente*, es decir de abajo hacia arriba. Este análisis, se inicia con la verificación del grado de cumplimiento de los **Resultados** y **Productos** con sus respectivos indicadores y de cómo estos contribuyen al cumplimiento del **Objetivo Específico de cada Programa / Proyecto / Sector** y, cómo estos a su vez, contribuye al cumplimiento **Objetivo General o Fin**, del PDLZUR. El Esquema de análisis desarrollado es el siguiente:

Gráfico N° 8: Esquema del Análisis de la Eficacia de la Evaluación



Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, el PDLZUR ha tenido un proceso de ajuste y adecuación, debido a cambios institucionales al interior de MAN-B, transitando de una estructura de organizada en tres (3) Programas (Desarrollo Humano, Desarrollo Económico y Desarrollo Diaconal), a otra organizada a partir de cinco (5) Proyectos/Sectores (Producción, Educación, Salud, Gestión Organizativa Local e Iglesias), ajuste que fue implementado a partir de la gestión 2016.

A partir de esta aclaración y con la finalidad de organizar el análisis de la información, en los siguientes acápite, el equipo de evaluación ha visto por conveniente mantener el esquema de Proyectos/Sectores, pero realizando el análisis de cada uno de los Programas originales antes mencionados y que corresponden a la estructura original del PDLZUR.

a. Producción

El proyecto/sector Productivo del PDLZUR, por las razones antes mencionadas, se ejecutó en dos (2) fases o etapas claramente diferenciadas, cuyas características se muestran a continuación:

Cuadro N° 14: Características de las Dos Fases de Intervención

Fase o Etapa	Nombre de la Intervención	Período de Ejecución	Acciones Desarrolladas	Beneficiarios
I	Programa de Desarrollo Económico	Gestiones 2014-2015	Mejoramiento de la producción de leche y apoyo para la elaboración de productos derivados con valor agregado.	79 productores lecheros del Distrito 9 (rural) de la ciudad de El Alto
II	Sector Producción	Gestiones 2016 al 2018	Apoyo al desarrollo de micro-emprendimientos productivos.	170 mujeres (madres de familia) y 20 estudiantes (de 5to y 6to de secundaria) de unidades educativas de los distritos 4, 7 y 14 de la ciudad de El Alto

Fuente: Elaboración propia.

Las razones que dieron lugar a estos cambios en la planificación o que sustentaron los mismos en el Programa de Desarrollo Económico, fueron las siguientes:

- El riesgo de seguir invirtiendo en comunidades “rurales” y rubros productivos, que ya empezaron a sufrir la presión de una mancha urbana creciente.
- El pedido del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, para replegarse de comunidades y unidades educativas donde se trabajó más de siete años (periodo 2009-2015), y dar opción a otras unidades y comunidades educativas.
- La importancia de brindar un enfoque más integral a los procesos de desarrollo de capacidades de grupos vulnerables (mujeres y jóvenes), que se empezaron a desarrollar desde la gestión 2013.
- Los cambios institucionales en MAN-B, que representaron una reducción en personal y presupuesto.

Dada la situación antes descrita, la valoración sobre el cumplimiento de los objetivos, resultados y metas del componente de producción, se realiza considerando las dos fases o etapas de su implementación.

- **Programa de Desarrollo Económico (periodo 2014-2015)**

En la lógica de valorar la eficacia del Componente de Desarrollo Económico en función al Marco Lógico del PDLZUR, a continuación, se presenta el análisis del cumplimiento de los indicadores alcanzados durante su primer periodo de implementación, en relación a sus productos y resultado previsto:

Cuadro N° 15: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Producción – Pecuario 2014-2015

Resultados	Indicador	Meta Planificada al 2018, según datos de solicitud de la gestión 2014	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
RESULTADO Productores asociados a los módulos lecheros de las comunidades del Distrito 9 y 11 incrementan la población de ganado mejorado y fortalecen los procesos de transformación de derivados lácteos	De una población de 750 ganados bovinos, correspondientes a 150 productores de los Distritos 9 y 11, se incrementa al menos en un 50% (375 ganados) la población de ganado mejorado por Inseminación artificial.	375	40	11%	20 logrados la gestión 2015 y otros 20 logrados la gestión 2016.
	Al menos el 50% (75) de 150 productores de los Distritos 9 y 11, mejoran los procesos de transformación y producción de quesos y yogurt.	75	44	59%	8 hombres y 36 mujeres, que accedieron al equipamiento para la transformación de la leche.
	Al menos el 80% (120) de 150 productores de los Distritos 9 y 11 fortalecen sus conocimientos, alimentación y sanidad, en el manejo adecuado de ganado bovino.	120	74	62%	29 Hombres y 50 mujeres fortalecieron sus conocimientos y capacidades que fueron adquiridos con la primera fase del PDLZUR (2009-2013)
Productores manejan adecuadamente el ganado bovino.	Se incrementa en un promedio de 62% (60) los terneros nacidos por año en los Distritos 9 y 11 mediante inseminación artificial.	60	43	72%	Nacieron 43 terneros (20 la gestión 2014 y 23 la gestión 2015), producto de la inseminación artificial, con una mortandad del 0%, gracias al buen manejo del ganado-
	Incrementar a un 90% el ganado controlado con medidas sanitarias preventivas en los Distritos 9 y 11 del municipio de El Alto mediante campañas de sanidad animal.	4%	4%	100%	Las campañas de sanidad animal llegaron a 1.893 unidades de ganado lechero (antes se tenían 1750 unidades de ganado atendidas). Los incrementos anuales fueron del 4%
Productores organizados en módulos lecheros fortalecidos en sus capacidades de	Al menos el 50% (75) de 150 productores incrementan sus conocimientos en procesos de elaboración y comercialización de productos lácteos.	75	62	83%	12 hombres y 42 mujeres. Es la acción que generó mayor expectativa y que diferenció el apoyo del PLDZUR 1ra fase (2009-2013) y 2da fase (2014-2015).

Resultados	Indicador	Meta Planificada al 2018, según datos de solicitud de la gestión 2014	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
Transformación de lácteos.	Al menos 60% (30) de 50 líderes de 10 módulos lecheros fortalecidos en temas de liderazgo y emprendimientos.	30	43	143%	Se capacitó a hombres y mujeres, quienes ejercen liderazgo a nivel individual, de módulo y de asociación.
Productores con Infraestructura y equipamiento básico implementado	Al menos 95 apriscos construidos para la protección de terneros benefician a 95 productores en los Distritos 9 y 11.	95	60	63%	MAN-B determinó apoyar un máximo de 10 apriscos por comunidad/gestión.
	Al menos 60 desbrozadoras equipados apoyan el trabajo de corte de forraje de productores de 10 módulos lecheros de los Distritos 9 y 11.	60	26	43%	La limitante para acceder a estos equipos, fue cubrir la contraparte equivalente al 50% del costo del equipo.
	Al menos 60 productores con equipamiento básico para el manejo de la leche.	30	23	77%	23 tachos de leche para igual número de productores.
	Al menos 100 productores cuentan 12.000 kg de semilla de avena forrajera para alimentación básica del ganado.	6.220	8.947	144%	Se adquirió y distribuyó mayor cantidad de semilla, debido a que el precio en el mercado, estuvo por debajo del presupuestado.
	Al menos 50 pajillas sexadas disponibles para la inseminación artificial.	30	100	333%	La demanda por pajillas sexadas fue mayor a la prevista pese a su alto costo.
	Al menos 50, hombres y mujeres, cuentan con equipos para la producción de lácteos.	30	44	147%	El equipamiento estuvo referido a la dotación de cocinas, ollas, moldes, termómetro

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

Para la mayoría de los productos e indicadores propuestos, existe un cumplimiento superior al 60% las metas previstas (los porcentajes de logro oscilan entre el 11% y 333% de lo planificado). En cinco casos específicos, los indicadores fueron sobre-ejecutados: i) % de incremento de ganado controlado con medidas zoonosanitarias; ii) número de personas capacitadas en liderazgo y; iii) cantidad de semilla de avena forrajera distribuida; iv) cantidad de pajillas sexadas disponibles para inseminación; y v) número de productores/as con equipamiento para la transformación de productos lácteos. Sin embargo, cabe hacer notar que los logros parciales no significan una baja eficacia en la ejecución del componente; sino más bien reflejan el hecho de haber descartado a los productores de todo un Distrito Municipal (tres comunidades del Distrito 11), del grupo destinatario de las acciones.

A diferencia de la implementación de una fase anterior del PDLZUR (periodo 2008-2013), para la implementación de la segunda fase (periodo 2014-2015), se trabajó de manera focalizada, considerando sólo aquellos productores/as lecheros, que mostraron mayor interés y mejor capacidad de emprendimiento para seguir mejorando su actividad productiva, lo que ocasionó que se trabaje con una menor cantidad de productores.

Las acciones de capacitación en producción forrajera y manejo zoonosanitario del ganado, prácticamente fueron la continuidad al trabajo que MAN-B había desarrollado en procesos anteriores, y éstas acciones llegaron a un total de 74 productores lecheros de 3 comunidades campesinas. El mejoramiento genético a través de la inseminación artificial y el equipamiento para la transformación de la leche en productos derivados (queso y yogurt, principalmente), fueron las actividades nuevas, que tuvieron una mayor valoración por parte de los beneficiarios/as, generando una demanda importante por este tipo de apoyo.

En determinado momento, la actividad de mejoramiento genético se vio afectada, debido a que el técnico de inseminación del municipio, asumió otro tipo de funciones.

El apoyo de MAN-B para la construcción de apriscos para terneros (“terneriles”) y la dotación de máquinas desbrozadoras, fue también altamente valorado por los productores lecheros; sin embargo, el desarrollo de estas inversiones productivas, estuvo limitado por diferentes factores, entre los que se destaca que MAN-B no disponía de suficientes recursos para atender toda la demanda (se limitó el número de apriscos y desbrozadoras a dotar); y por otro lado, para muchos productores la contraparte que debían financiar (30% y 50% de la inversión) resultó muy alta y difícil de concretar.

“El apoyo que nos proporcionó la Misión en máquinas agrícolas ha sido muy importante para nosotros, nos ha facilitado el trabajo en nuestros pastizales”.

Entrevista a Productor Lechero –
Distrito 9 de El Alto

Las pajillas sexadas dieron buen resultado, habiéndose logrado casi un 100% de efectividad en la inseminación; sin embargo, la demanda por estas pajillas fue menor a la prevista debido a que los productores recibieron alguna información externa, en sentido que el riesgo de inversión en estas pajillas era elevado, debido a su alto costo y a que el porcentaje de preñez con el uso de estas pajillas, era bajo.

El apoyo con equipamiento para el manejo de la leche (dotación de tachos) fue mayor al inicialmente previsto, pese a que algunos productores ya contaban con este equipamiento; también una de las comunidades (Villandrani) cuenta con un centro de acopio asociativo, equipada con un tanque de enfriamiento.

A diferencia de otros programas/proyectos que fueron ejecutados por MAN-B, donde el trabajo técnico era desarrollado por el personal técnico de la misma institución; en el PDLZUR se trabajó a través de convenios con otras entidades (públicas y privadas), cuyos técnicos desarrollaron toda la parte técnica, bajo la dirección de los técnicos del PDLZUR. De igual manera, MAN-B apoyó todos los procesos de capacitación con la logística y recursos necesarios para su organización y ejecución, contratando además algunos Consultores Externos para trabajar temas especializados. En el caso específico del apoyo a los productores/as lecheros, el trabajo de MAN-B se desarrolló a través de un Convenio con el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA), entidad que aportó con su equipo técnico de profesionales entendidos en la materia.

A partir de los elementos anteriores y revisado el Marco Lógico original del *Programa de Desarrollo Económico*, se identifica el cumplimiento de los siguientes indicadores que corresponden a la Meta originalmente planificada.

Cuadro N° 16: Cumplimiento de la Meta de Programa del Plan de Producción – Pecuario 2014-2015

Meta del Programa	Indicadores	Nivel de logro alcanzado	Comentarios/ Observaciones
Contribuir a mejorar los ingresos familiares de los productores de los Distritos Rurales 9 y 11 del Municipio del El Alto	Al menos 75 productores de los distritos 9 y 11 del municipio de El Alto mejoran sus ingresos familiares anuales en un 20% a partir de un ingreso anual de Bs 10.784.	74 productores lecheros de tres comunidades del Distrito 9 del municipio de El Alto, han mejorado sus ingresos familiares por año, en un rango que oscila entre el 5% y 25%, percibiendo ingresos anuales que oscilan entre Bs. 11.323.- y Bs. 13.480.-	Los datos de incremento en el ingreso se dan a partir de estimaciones que los mismos productores realizaron a partir de las constataciones cotidianas que realizan (no manejan un sistema o memoria de cálculo que haya sido trabajada en el marco del proyecto). Las comunidades beneficiarias son: Pomamaya, Pomamaya Alta y Villandrani.
	Al menos 75 productores lecheros incrementan en 50% el rendimiento de producción de leche (litros/vaca /día) promedio de su hato lechero	74 productores lecheros, han incrementado el rendimiento promedio de leche por hato, en un rango mayor al 50%	El rango de incremento en el rendimiento promedio de producción de leche por hato, es también una estimación de los productores y además es el resultado del apoyo que brindó MAN-B desde la gestión 2009.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por los productores de leche que participaron de la entrevista grupal.

Las acciones del *Programa de Desarrollo Económico*, sólo se ejecutaron en tres comunidades del Distrito 9 del municipio de El Alto. Se descartó el trabajo en comunidades del Distrito 11, debido a problemas de límites territoriales y conflictos que se generaron entre las comunidades involucradas.

Durante el proceso de evaluación, no fue posible realizar un cálculo preciso sobre los indicadores de incremento en los ingresos y del incremento en el rendimiento promedio por hato lechero. Esto debido a que el grupo beneficiario de productores de leche es demasiado heterogéneo, debido a una diversidad de factores que los diferencian a unos de otros:

- i) *Su desempeño* - no todos/as los productores trabajan con el mismo interés y dedicación, ni cumpliendo a cabalidad todas las recomendaciones técnicas transmitidas a través del apoyo de MAN-B; por tanto, el potencial de producción no fue aprovechado de la misma manera.
- ii) *El acceso al apoyo que brindó MAN-B* - no todos recibieron el mismo apoyo (sólo 44 productores/as accedieron a equipamiento para la transformación de la leche); por tanto, algunos productores siguieron comercializando su producto como leche fresca, sin valor agregado.
- iii) *El tamaño y composición del hato lechero* - la tenencia de vacas lecheras por productor/a oscila entre 3 vacas (el que menos tiene) y 16 vacas (el que más tiene); además la composición de su hato no es uniforme (algunos tienen vacas mejoradas F1¹² que ya están en producción, y otros recién lograron la inseminación a sus vacas criollas).
- iv) *Formas de trabajo y canales de comercialización* - algunos trabajan de manera asociativa y otros individual; por tanto, algunos venden su producto a la empresa PIL Andina, otros a la empresa Delizia y otros a otros clientes del mercado abierto, tanto de El Alto –con un precio-, como en la hoyada paceña – con otro precio-. Asimismo, algunos tienen acción en PIL Andina, por tanto, comercializan su producto con un plus diferencial de 20 centavos.

Según los productores/as, el incremento en ingreso correspondiente al rango mínimo (5%), sólo se debe al mejor manejo y alimentación de las vacas, producto de la capacitación desarrollada con apoyo de MAN-B, mientras que el mayor incremento en el ingreso (25%) se debe a que el productor aplicó todo el paquete tecnológico propuesto (mejor manejo y alimentación de las vacas, mejora genética del hato y equipamiento para la transformación de la leche).

En general se pudo evidenciar que, pese al cumplimiento parcial de ocho (8) de los trece (13) indicadores previstos, el apoyo de MAN-B a los productores lecheros fue adecuado y efectivo, ya que se atendieron sus principales demandas y se pudo contribuir a consolidar e incrementar las mejoras en la producción lechera y, consecuentemente, se generaron mejoras en los ingresos económicos de las familias productoras, por lo que el *Resultado* y la *Meta* previstos para este Programa, se habría cumplido. Sin embargo, si bien se trabajaron tres acciones novedosas (construcción de apriscos para terneros, mejoramiento genético con inseminación artificial y capacitación-equipamiento para transformación de la leche), cuyos resultados fueron positivos y altamente valorados por los productores, lo que generó una mayor demanda, ésta no pudo ser atendida en años posteriores al PDLZUR, ni con recursos propios, ni con el apoyo externo de otras instituciones; probablemente debido a que el Gobierno Municipal de El Alto, no tiene las competencias, ni recursos suficientes para subvencionar a privados, en el desarrollo de inversiones productivas; y también porque no hay otras organizaciones de apoyo a la producción lechera en zonas periurbanas.

¹² F1 es la primera generación filial (Filial 1), de la inseminación de ganado criollo con pajuelas de razas lecheras.

- **Sector Productivo (periodo 2016-2018)**

El Marco Lógico del Sector Productivo, fue el que determinó el ajuste a la planificación del Componente Productivo del PDLZUR. En esta nueva planificación, se deja de trabajar con los productores lecheros y se incorpora el trabajo con mujeres y jóvenes de diferentes unidades educativas, enfocado al desarrollo de micro-emprendimientos productivos. A continuación, se brinda el detalle del cumplimiento de los indicadores alcanzados por el PDLZUR en el Proyecto Productivo, tomando en cuenta el Marco Lógico del periodo 2016-2018:

Cuadro N° 17: Cumplimiento de Indicadores de Producción (Emprendimientos de Mujeres) 2016-2018

Resultados	Indicador	Meta Planificado al 2018, según datos de solicitud de la gestión 2016	Logro alcanzado al 2018	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
Mujeres de escasos recursos de las unidades educativas de los Distritos 4, 7 y 14 implementan micro emprendimientos productivos y mejoramiento de producción en sectores potenciales del municipio de El Alto.	Al menos 92 mujeres y familias con emprendimientos en sectores productivos potenciales del municipio.	92	87	95%	Gestión 2016: 11 y Gestión 2017: 30 Mujeres de las comunidades educativas han desarrollado emprendimientos en tejido, confección y repostería. El dato considera sólo a las mujeres que accedieron a equipamiento o que ya tenían algo de equipamiento
	Al menos 36 mujeres y familias incrementan su producción actual en un 30%.	36	31	86%	Incrementaron la cantidad de productos elaborados en casi un 50% a partir del equipamiento.
	Al menos 40 jóvenes con emprendimientos o autoempleo en sectores productivos potenciales.	40	0	0%	Todos los jóvenes se capacitaron en el arreglo de teléfonos celulares, pero todavía no ofertaron ni vendieron sus servicios
Mujeres con capacidades productivas, gestión y emprendimiento en negocios.	Al menos 184 mujeres con habilidades técnico productivas para elaboración de productos.	184	174	95%	179 mujeres cuentan con las habilidades técnico-productivas, pero no todas están en condiciones de elaborar productos.
	Al menos 184 mujeres con conocimientos en gestión y emprendimiento de negocios productivos.	184	149	81%	179 mujeres han adquirido conocimientos para generar y manejar negocios, pero no todas tienen la capacidad y habilidad para ponerlos en práctica.
	Al menos 6 unidades educativas con conocimientos en emprendimiento de negocios productivos.	6	3	50%	Se trabajó sólo con 3 comunidades educativas, dado que el aliado estratégico para ésta acción (SAVE THE CHILDREN) tenía capacidades limitadas de cobertura geográfica y poblacional.
	Al menos 210 jóvenes de unidades educativas con conocimientos en emprendimiento de negocios productivos.	210	73	35%	Hombres y mujeres jóvenes de tres unidades educativas, han sido capacitados en arreglo de teléfonos celulares (58 el 2017 y 15 el 2018)
Mujeres con equipamiento básico para la elaboración de productos o servicios	Al menos 44 Mujeres con equipamiento básico adecuado para la elaboración de productos.	44	104	236%	La demanda por equipamiento fue mayor a la esperada. El equipamiento al que accedieron las mujeres, fue específico para cada uno de los rubros en los que se capacitaron.
	Al menos 6 unidades educativas equipadas.	6	5	83%	Se equiparon a las unidades educativas donde las mujeres fueron capacitadas.
	Al menos 20 Jóvenes con equipamiento básico para emprendimientos en sectores productivos potenciales de la ciudad de El Alto.	20	15	75%	Los jóvenes capacitados en la gestión 2018, recibieron el equipamiento (herramientas) mínimo necesario para el arreglo de celulares..

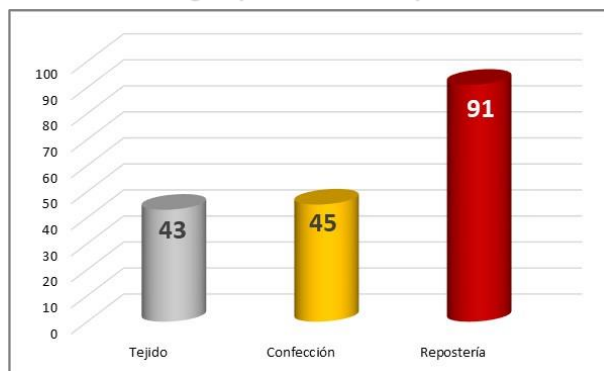
Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

En total, fueron 174 mujeres de 8 comunidades educativas, las que fueron capacitadas para desarrollar micro-emprendimientos personales, en la perspectiva de lograr su inclusión a la actividad económico-

productiva. Para capacitarse, cada una de estas mujeres emprendedoras, según su vocación y anhelo, escogió uno de los rubros productivos que conformaron la oferta institucional de MAN-B: tejidos, confección y repostería. Por tanto, se logró capacitar a 42 mujeres tejedoras, 44 en confección y 88 en repostería.

De acuerdo con el gráfico anterior, se observa que las mujeres tuvieron una marcada preferencia por capacitarse y desarrollar micro-emprendimientos en Repostería (51% de las mujeres); probablemente, porque los productos en este rubro tienen una demanda permanente y porque la competencia en el mercado aún es reducida. Seguidamente, las mujeres optaron por la Confección (25% de las mujeres), dado que, según las mismas mujeres, posibilita especializarse en varios tipos de productos (de hecho, las mujeres comentaron que trabajan con enaguas, polleras, pantalones, faldas, deportivos, escolares, etc.), finalmente un 24% de las mujeres escogieron Tejidos, en su mayor parte porque es una labor que les gusta mucho, con productos que también tienen demanda en el mercado.

Gráfico N° 9: Distribución de Mujeres Capacitadas Según Rubro Escogido para su Micro-emprendimiento



Fuente: Registros de MAN-B

De las 174 mujeres que adquirieron conocimientos y destrezas para generar productos de calidad para el mercado y manejar negocios, hasta el cierre del PDLZUR 87 mujeres emprendedoras (23% de las capacitadas), iniciaron efectivamente emprendimientos productivos, que se desarrollan de manera regular (algunos con buenas perspectivas de crecimiento) y que les representan una actividad laboral permanente. De estas 87 mujeres, 31 (18% del total de mujeres capacitadas), están logrando niveles de crecimiento expectables en sus emprendimientos, dado que incrementaron su producción inicial en más del 50%. Para que esto suceda, tuvo mucho que ver el equipamiento que se brindó con el apoyo de MAN-B.

“El apoyo de MAN-B me está ayudando a generar más dinero, con eso ayudo en mi hogar para educar a mis hijos”.

**Testimonio de Mujer Emprendedora –
Distrito 4 de El Alto**

Complementariamente, se desarrolló un trabajo con jóvenes. Si bien, en principio, se había previsto trabajar en dos (2) rubros productivos y de servicios (gastronomía y reparación de celulares), al final se tomó la decisión de trabajar solo con el rubro de reparación de celulares, debido a que la capacitación previa en desarrollo personal y proyecto de vida, tomó más tiempo del inicialmente previsto, quedando muy poco tiempo para trabajar en el desarrollo del servicio propiamente dicho. Cabe destacar en este punto, que el trabajo del PDLZUR con jóvenes se desarrolló bajo un Convenio y una actividad conjunta con la ONG Save The Children¹³. Justamente la metodología y el proceso de capacitación empleados por esta ONG (en el marco de su Programa “Adolescentes protagonistas del desarrollo”), fueron los elementos que desfasaron el proceso y obligaron a MAN-B a trabajar de manera acelerada en la capacitación para arreglo de celulares.

¹³ Save The Children es una ONG internacional, que implementa programas dirigidos a apoyar niños, niñas, adolescentes y jóvenes – especialmente los más marginados – en las áreas de salud, educación, pobreza infantil, protección, gobernanza y emergencias.

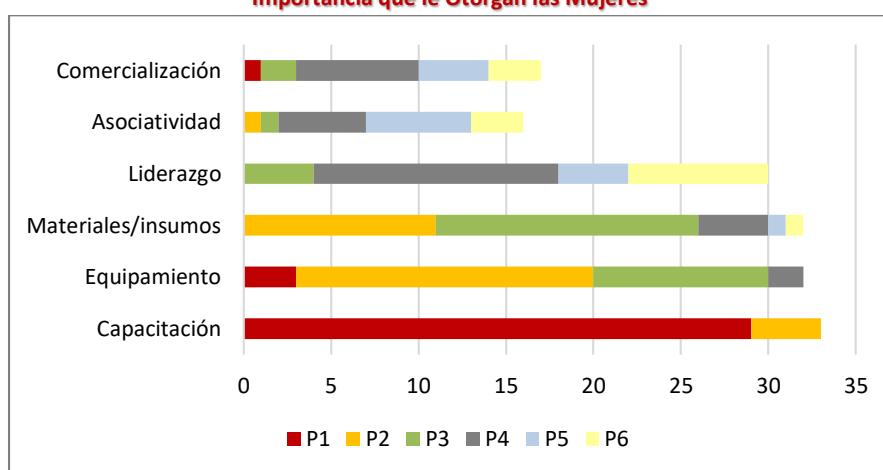
En total fueron capacitados 73 jóvenes de 5to. y 6to. de secundaria de las unidades educativas Manuel A. Padilla, Gualberto Villarroel y República de China, participaron en el proceso de capacitación dirigido al desarrollo de micro-emprendimientos personales para la venta de servicios de arreglo de celulares. De la totalidad, 18 jóvenes no pudieron concluir todo el proceso debido a que salieron bachilleres al finalizar la gestión 2017.

Los procesos de capacitación para el desarrollo de micro-emprendimientos productivos tanto para mujeres como para jóvenes, contempló un proceso previo de capacitación en *desarrollo personal y proyectos de vida*, que permitió crear y fortalecer la autoestima, las capacidades personales, los valores y principios, y el empoderamiento en cada uno/a de los/as participantes, necesarios para desarrollar sus iniciativas productivas. En este proceso de capacitación previo, además se tocaron temas relevantes como la violencia intrafamiliar y la educación sexual y reproductiva, que contribuyeron a una vida familiar más responsable, armónica y resiliente; también se abordaron temas como liderazgo y elaboración de planes de negocios, que contribuyeron directamente al desarrollo de las iniciativas productivas.

Para desarrollar los procesos de capacitación práctica de las mujeres emprendedoras, en las unidades educativas se adquirieron máquinas, equipos, utensilios y herramientas necesarias. Todo este equipamiento, quedó en poder de las unidades educativas dónde se desarrollaron los procesos de capacitación, a fin de que esta acción pueda ser sostenible, de modo que más adelante, otras madres de familia puedan adquirir capacidades para nuevos emprendimientos productivos. En el caso de los 15 jóvenes capacitados durante la gestión 2018, al finalizar el proceso de capacitación, se les dotó el equipamiento mínimo necesario para que puedan desarrollar sus emprendimientos de venta de servicios en arreglo de celulares.

A partir de las encuestas realizadas a 40 mujeres emprendedoras, para valorar la importancia de las diferentes acciones que se desarrollaron con apoyo de MAN-B para que puedan desarrollar sus iniciativas productivas, se obtuvieron datos procesados en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 10: Valoración de las Actividades Desarrolladas por MAN-B según Orden de Importancia que le Otorgan las Mujeres



Fuente: Encuesta

De acuerdo a este gráfico, la acción más importante del PDLZUR fue la capacitación, dado que la mayor parte de las mujeres encuestadas consideran además esta actividad con un primer nivel de prioridad;

por tanto, queda claro que el elemento central del proceso de desarrollo de los emprendimientos fue la adquisición de conocimientos y destrezas. A continuación, en un segundo nivel de valoración se encuentran las acciones de equipamiento y dotación de materiales e insumos. El equipamiento, según la mayor parte de las mujeres fue considerado como una segunda prioridad, aunque algunas mujeres lo destacaron como primera prioridad. Probablemente estas apreciaciones se sustentan en el hecho de que los micro-emprendimientos requieren de una inversión inicial en activos productivos. Por su lado la dotación de materiales e insumos, según la mayor parte de las mujeres encuestadas, fue considerada como una segunda y tercera prioridad, dado que el desarrollo de micro-emprendimientos requiere de capitales de operación iniciales. En un tercer nivel de valoración está el liderazgo, donde la mayor parte de mujeres le dieron un cuarto grado de prioridad. Esta apreciación se sustenta en que las capacidades para desarrollar emprendimientos y manejar negocios tienen su peso a la hora de desarrollar un emprendimiento productivo. En un cuarto nivel de valoración (con una mínima diferencia entre ellas), están las acciones de comercialización y asociatividad, destacando que, en ambos casos, estas acciones fueron valoradas en cinco niveles de prioridad, lo que determina que no son acciones irrelevantes o prescindibles, sino importantes para el desarrollo de cualquier emprendimiento económico-productivo.

En este contexto, el cuadro siguiente, muestra el logro alcanzado respecto a la Meta de proyecto del Sector Productivo:

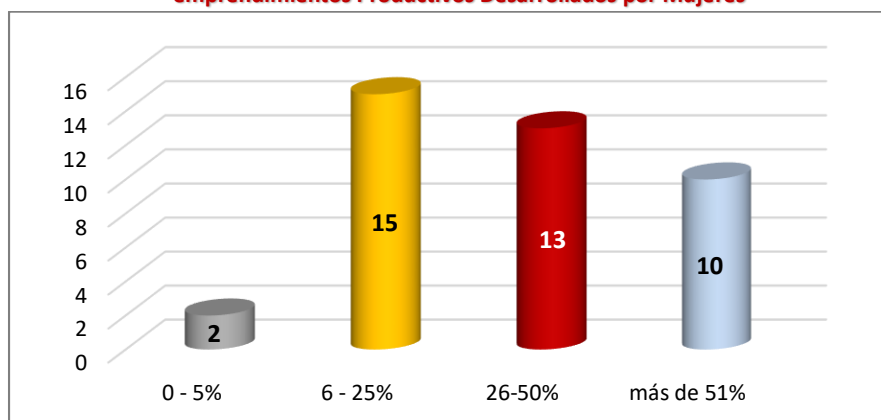
Cuadro N° 18: Cumplimiento de la Meta de Proyecto del Sector Productivo (2016-2018)

Meta del Proyecto	Indicadores	Nivel de logro alcanzado	Comentarios/ Observaciones
Contribuir a mejorar las oportunidades de generación de ingresos familiares de mujeres de del municipio de El Alto	A partir del 2018: Mujeres y familias de los Distritos municipales 4, 7 y 14 del municipio de El Alto incrementan sus ingresos familiares anuales en 30 %.	Mujeres emprendedoras de los Distritos 4,7 y 14 del municipio de El Alto, han incrementado sus ingresos familiares en un rango del 6 al 75%.	El rango reportado responde a los datos obtenidos en los testimonios, encuestas y entrevistas realizadas con mujeres durante el proceso de evaluación.

En el proceso de evaluación no ha sido posible realizar un cálculo preciso sobre el incremento de ingresos familiares, debido a que no existe una línea base, ni una memoria de cálculo al respecto. En muchos casos, las mujeres no conocen el total del ingreso que perciben sus conyugues y/o hijos jóvenes que trabajan y aportan a los ingresos familiares.

Las encuestas que se desarrollaron con 40 mujeres emprendedoras de ocho (8) comunidades educativas, durante el proceso de evaluación final externa del PDLZUR, permitieron obtener y procesar la información sobre las percepciones que tienen acerca del porcentaje de incremento en sus ingresos familiares, producto de sus emprendimientos productivos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico N° 11: Rangos de Incremento en los Ingresos Familiares, a partir de los Micro-emprendimientos Productivos Desarrollados por Mujeres



Fuente: Encuesta a mujeres emprendedoras

De acuerdo al gráfico anterior, la mayor parte de las 40 mujeres encuestadas (15), perciben que el incremento de sus ingresos familiares como resultado de la puesta en marcha de sus emprendimientos oscila entre un 6 y 25% de lo que sus familias percibían antes, dato que parece razonable en sentido, que son emprendimientos nuevos que recién están empezando y que aún no generan ingresos significativos. Otras 13 mujeres encuestadas, sostienen que el incremento está en el rango del 26 al 50%, lo que parece indicar que las mujeres, gracias a sus emprendimientos, están percibiendo ingresos similares o todavía algo menores a los de sus esposos. También se observa que 10 mujeres encuestadas, consideran que sus ingresos familiares se incrementaron en más del 50%, lo que podría ser un indicativo que ahora ganan más que sus conyugues o que su actividad es la mayor fuente de ingreso familiar. Finalmente 2 mujeres sostienen que su aporte al ingreso familiar es todavía bajo y llega a representar hasta un 5% del ingreso familiar.

Más allá de los datos anteriores, es importante destacar que el logro alcanzado con el proyecto del Sector Productivo en términos económicos, en rigor resulta mucho mayor y es más importante que el dato que se reporta en la matriz de logros alcanzados, ya que para la mayor parte de las mujeres emprendedoras, el apoyo que brindó el PDLZUR para promover, impulsar y desarrollar sus micro-emprendimientos, les representó un incremento en sus ingresos personales (que obviamente contribuyen al ingreso familiar), en un rango que va entre el 75% y 100%. Esto debido a que, para la mayor parte de las mujeres, los emprendimientos fueron una actividad económica nueva (permitió su inclusión económica), por tanto, empezaron a percibir ingresos que antes no tenían ya que la mayoría se dedicaba al trabajo del hogar, no remunerado. Asimismo, en otros casos, que son la minoría, las mujeres ya tenían alguna actividad productiva o económica previa, desarrollando sus actuales emprendimientos de manera precaria, realizaban algunos trabajos eventuales (de venta de mano de obra, principalmente) o tenían un pequeño negocio de venta al detalle de productos en ferias locales, los cuales que les representaban ingresos de hasta el 25% de lo que perciben actualmente.

En general, se pudo evidenciar que el apoyo que MAN-B desarrolló a través del PDLZUR, para promover e impulsar el desarrollo de micro-emprendimientos productivos y de servicios a cargo de mujeres, fue efectivo y adecuado dado que las mujeres emprendedoras (madres de familia que se capacitaron en tejidos, confección y repostería), lograron efectivamente su empoderamiento e inclusión económica, desarrollando emprendimientos-negocios, que les permiten una mayor solvencia económica, y que en muchos casos, están en franco proceso de crecimiento, por lo que tanto el resultado como la meta establecidos habrían sido cumplidos; sin embargo, si bien se ha desarrollado un importante trabajo

con jóvenes, quienes adquirieron conocimientos y capacidades básicas para brindar el servicio de arreglo de celulares, aún queda pendiente fortalecer sus capacidades en la oferta de estos servicios.

b. Educación

En el tema educativo, el análisis también se realiza a partir de los dos (2) periodos de implementación de actividades relacionadas con el PDLZUR.

- **Programa de Desarrollo Humano - Educación (periodo 2014-2015)**

En este periodo el *Programa de Educación* cuenta con dos productos específicos, cuyo el grado de cumplimiento se muestra en el siguiente cuadro tanto del logro alcanzado como del cumplimiento de las gestiones 2014 a 2015:

Cuadro N° 19: Cumplimiento de Indicadores del Programa de Desarrollo Humano - Educación 2014-2015

Objetivos	Indicador (Solicitud 2014)	Meta (*)	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
Rendimiento escolar mejorado con equidad en el nivel primario en Comunidades Educativas de los distritos 4, 7, 9, 11, 12 y 14 del municipio de El Alto .	El 70% de 10.809 estudiantes elevan su promedio de 45 a 55 en las áreas de matemáticas y lenguaje.	7.566	-	-	No se cuenta con data en los informes anuales 2014 o 2015 del PDLZUR en relación a este indicador
	El 80% de 10.809 estudiantes con acceso a la atención de salud.	8.647	4627	53,5%	Informe Anual PDLZUR2014 Informe Anual PDLZUR 2015 e información proporcionada por técnicos del PDLZUR
Infraestructura escolar adecuada y funcionando.	Se construyen 3 Baterías sanitarias, 11 ambientes educativos y 5 proscenios.	3	2	66,7%	Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015 y observación in situ
		11	8	72,7%	Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015 y observación in situ
		5	0	0,0%	Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015 y observación in situ
Los profesores aplican procesos de enseñanza actualizados.	70% de 347 docentes de nivel inicial y primario aplican prácticas de "innovación pedagógica en matemáticas y lenguaje".	242	439	181,4%	Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015
Población escolar con hábitos saludables	El 80% de 10.809 estudiantes de nivel primario c/2 acciones preventivas en salud dental y nutricional.	8.647	3.699	42,8,0%	Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015
Niños, niñas menores de 6 años desarrollan sus capacidades integrales de acuerdo a su edad en los distritos 4, 7 y 14 del municipio de El Alto.	Al 2018, en los distritos 4, 7 y 14 del municipio de El Alto: • 60% de niños y niñas menores de 3 años desarrollan capacidades integrales en programas de Desarrollo Integral Temprana (DIT) No escolarizado.	3.696	616	16,7%	Información proporcionada por Equipo Técnico de MAN-B
	• 90% de niños/as de 4 a 6 años desarrollan capacidades integrales en programas de DIT escolarizado.	4.663	1.424	30,5%	Información proporcionada por Equipo Técnico de MAN-B
Madres y Padres de familia de niños menores de 3 años realizan procesos de estimulación temprana bajo la modalidad no escolarizada o indirecta de los distritos 4,7 y 14.	3000 PP.FF. capacitados en ESTEM y el manejo del Carnet de Desarrollo Infantil.	3.000	1.435	47,8%	Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015
	100 Agentes Comunitarios de Salud (ACS) formados en Programa de Desarrollo Infantil (PDI) de las 10 Unidades Educativas.	100	113	113,0%	Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015
Madres y Padres de familia de niños de 4 a 6 años participan en programas de Educación Inicial bajo la modalidad escolarizada o directa de los distritos 4, 7 y 14.	1500 PPF de Niños/as capacitados en programas de Desarrollo Infantil Temprano.	1.500	672	44,8%	Plan de Educación 2014-2015 Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015
	2500 niños/as menores de 6 años están en programas integrales de salud y nutrición en los establecimientos de salud.	2.500	1.430	57,2%	Plan de Educación 2014-2015 Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015
Mejorada la capacidad de oferta de servicios de educación inicial	32 Educadoras capacitadas en estrategias pedagógicas de ESTEM.	32	75	234,4%	Plan de Educación 2014-2015 Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015

Objetivos	Indicador (Solicitud 2014)	Meta (*)	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
con calidad de los distritos 4, 7 y 14.	10 Centros de Educación del nivel inicial mejoradas en equipamiento e infraestructura.	10	13	130,0%	Plan de Educación 2014-2015 Informe Anual PDLZUR 2014 - Informe Anual PDLZUR 2015

(*) Existe diferencia entre el enunciado del indicador y la meta establecida, motivo por el cual se toma en cuenta el dato de la meta.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

De acuerdo a los informes de gestión, en *infraestructura*, se evidencia que se construyeron dos (2) Baterías sanitarias y ocho (8) aulas hasta la gestión 2015 tal como se puede apreciar en el siguiente recuadro:

Cuadro N° 20: Proyectos de Infraestructura Ejecutados en UE en gestiones 2014 al 2015

Distrito	Unidad Educativa	Cantidad	Infraestructura	Gestión
4	Juan Carlos Flores Bedregal	2	Aulas	2014
4	Walter Alpire	1	Batería Sanitaria	2014
4	Mariscal de Zepita	2	Aulas	2014
12	Mercedes Elio de Rivero	2	Aulas	2014
12	Retamas	2	Aulas	2014
12	Canadá	1	Batería Sanitaria	2014

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B

En relación a este primer producto, se identifica un cumplimiento de 66,7% en la construcción de Baterías sanitarias, un 72,7% en la construcción de aulas respecto a las metas planificadas y un 0,0% en prosenios, datos que no son más elevados debido a que en el año 2015 hubo un incumplimiento de la contraparte del Gobierno Municipal de El Alto, en el marco del convenio interinstitucional para la construcción de mayor infraestructura, "... concretamente en infraestructura, el cambio autoridades, transición política y administrativa del Gobierno Municipal, más la fiscalización a la anterior autoridad en su administración ha hecho que se retrase el convenio operativo de cooperación interinstitucional, acciones de los líderes y lideresas locales (Juntas Escolares) ha sido restadas en su participación por parte de la nueva autoridad lo cual no ha permitido ejecutar el presupuesto programado..."¹⁴

A pesar de esta situación desfavorable con el Gobierno Municipal, seis (6) Unidades Educativas se beneficiaron de los distritos 4 y 12 de la ciudad de El Alto siendo un aspecto favorable para la enseñanza y mejora de la calidad de la educación, debido a que permite mayor atención y avance de las materias y una mayor dignidad en los procesos educativos es un factor asociado a la calidad educativa que permite mejorar los rendimientos académicos.

En relación a las actividades para la mejora de las capacidades de *innovación pedagógica en matemáticas y lenguaje*, se evidencia que se capacitó a 439 docentes de los niveles inicial y primario en prácticas de "innovación pedagógica en matemáticas y lenguaje", lo que mejoró la práctica pedagógica y fortalece el aprendizaje de niños y niñas en esas áreas. Se ha alcanzado un cumplimiento del 181,4% del indicador respectivo, cifra que evidencia que los procesos de enseñanza aprendizaje en estas materias han mejorado y apoyan el cumplimiento del primer indicador de la matriz de planificación de los años 2014-2015, información que se rescata de los informes anuales del PDLZUR.

Los profesores tienen una directa incidencia en los estudiantes en su desarrollo cognoscitivo, es por ello, que su formación es indispensable para tener logros educativos. Se considera que el desarrollo de los niños y niñas tienen directa relación con lo aprehendido por sus docentes. En especial en materias

¹⁴ MAN-B; "Informe Anual 2015 – Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales". El Alto 2016. Pg. 12.

troncales como son las matemáticas y el lenguaje y con la incorporación de estrategias metodológicas innovadoras.

En relación a las *acciones preventivas en salud dental y nutricional*, durante las gestiones 2014 y 2015 se desarrollaron actividades con Centros de Salud del municipio y se promovió el acceso a atención médica y en salud oral, mediante una alianza con el GAMEA a través de la Dirección de Salud (DISA). En total 3.699 niños y niñas de nivel primario fueron atendidos con dos acciones preventivas. Respecto a la meta propuesta por el PDLZUR, solo se logró un 42,8% de cumplimiento del indicador respectivo. Esta misma población ha sido beneficiada con capacitación en prácticas claves saludables y medidas preventivas para el cuidado de su salud, a través de sesiones de capacitación dinámicas con alumnos del nivel primario de nueve (9) unidades educativas en los distritos municipales 4, 7 y 14. Los temas de capacitación fueron: i) Lavado correcto de dientes y salud oral; ii) Lavado correcto de manos y; iii) Cuidados para la prevención de parasitosis

“El apoyo de la Misión ha sido determinante para poder llegar a las unidades educativas, ellos ya tenían el enlace, además nos han proporcionado todos los insumos que se requerían”

Funcionario Municipal del SESO –
GAMEA

Es importante recalcar que este proceso ha sido fortalecido por los docentes y los propios padres de familia, que han recibido los conocimientos a través de sus hijos y han además apoyado las acciones de sus hijos en el hogar y han promovido la adopción de estas prácticas a nivel familiar.

En relación al cumplimiento del primer *Objetivo de Resultado* en este primer periodo, si bien no se cuenta con datos que nos permita verificar que los estudiantes han elevado su promedio de 45 a 55 en las áreas de matemáticas y lenguaje, de la revisión de las actividades desarrolladas en los diferentes productos, se puede evidenciar que una gran cantidad de profesores han sido capacitados en prácticas innovadoras en lenguaje y matemáticas, lo que indudablemente tiene influencia directa en los estudiantes, quienes reciben esa enseñanza porque son los beneficiarios directos; sin embargo, cabe hacer notar que al no contar con información de resultados de este indicador, esta afirmación responde a la lógica y no se basa en información fáctica. Es importante aclarar que no se cuenta con los datos respectivos, debido a que en la gestión 2014 recién se hizo el diagnóstico y, durante la gestión 2015 aún no se contaba con los resultados de ese proceso.

Respecto al segundo objetivo e indicador de resultado referido al *acceso de estudiantes a la atención de salud*, de acuerdo a información proporcionada por técnicos del PDLZUR, se habría cumplido parcialmente con el indicador correspondiente, alcanzándose el 53,5% de cumplimiento.

De acuerdo a la solicitud 2014, este Programa contaba con un segundo *Objetivo de Resultado*, cuyo cumplimiento de sus productos se describen en los siguientes párrafos.

En el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con este segundo resultado, se desarrollaron procesos de *capacitación en ESTEM y el manejo del Carnet de Desarrollo Infantil*. Se ha podido evidenciar que se han desarrollado acciones de capacitación que han beneficiado a 1.435 Padres y Madres de Familia entre las gestiones 2014 a 2015. No se ha logrado alcanzar la meta planificada, alcanzándose solo un 47,8% de cumplimiento del indicador lo que implica que no se han superado las expectativas trazadas en la planificación del PDLZUR.

En el desarrollo de las diferentes actividades fue importante la participación de padres de familia para aportar con el desarrollo de sus capacidades integrales y el rendimiento escolar en las comunidades

educativas en consideración de la ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez, lográndose que padres y madres de familia de nueve (9) Unidades Educativas de los Distritos 4, 7 y 14, sean capacitados en cuatro (4) sesiones sobre el manejo del *Carnet de Desarrollo Infantil Temprano*.

En lo que se refiere a la formación de *Agentes Comunitarios de Salud (ACS) en el Programa de Desarrollo Infantil (PDI)*, se identifica que se han desarrollado acciones de capacitación a 113 Agentes Comunitarios de Salud. En los informes de 2014 y 2015, se reporta que la estrategia de trabajo implementada se vio afectada por el reducido número de Centros de Salud en el área de trabajo priorizada, así como por el débil compromiso de los Agentes Comunitarios. A pesar de estas limitaciones, respecto a la meta hasta el 2015 se sobrepasó el indicador previsto, alcanzándose un cumplimiento del indicador del 113,0%.

Respecto al indicador de formación de *padres y madres de familia de niños/as capacitados en programas de Desarrollo Infantil Temprano* se identifica que 672 padres estuvieron interesados y comprometidos en el desarrollo infantil y coadyuvaron al proceso de enseñanza aprendizaje de niños y niñas del nivel inicial, a través de materiales didácticos reciclables para la preservación del medio ambiente. Así se observa que en este periodo hubo un cumplimiento del 44,8% de este indicador.

En relación al indicador sobre *atención de niños/as menores de 6 años que están en programas integrales de salud y nutrición en los establecimientos de salud*, se identifica que han sido beneficiados 1.430 niños. Situación que demuestra que el 57,2 % de este indicador se ha cumplido al 2015. Es importante mencionar que la gestión 2015 se realizaron muchas campañas de prevención y promoción en coordinación con diferentes Centros de Salud.

Respecto a las *educadoras capacitadas en estrategias pedagógicas de ESTEM*, se identifica que fueron capacitadas un total de 75 educadoras, sobrepasándose el indicador previsto, situación atribuible a que se abrieron varios cursos nuevos no programados a demanda de las beneficiarias. Esto demuestra el interés que se generó por nuevas estrategias didácticas que se impartieron en estos cursos.

Finalmente, en lo que se refiere al *mejoramiento de equipamiento e infraestructura de los Centros de Educación del nivel inicial*, 13 centros fueron beneficiados. El 2014 se priorizo el equipamiento en nueve (9) unidades educativas, cuatro (4) del Distrito 4 y cinco (5) de los Distritos 7 y 14, el mismo que consistía en sillas, mesas, colgadores, estantes móviles, etc., complementando a las estrategias pedagógicas en aula. El 2015 por la necesidad atingente se equipa 4 centros más superando así las metas planificadas llegando a un 130% de cumplimiento de este indicador.

Si bien no es posible medir el cumplimiento de los indicadores de Resultado, a partir de la revisión del cumplimiento de sus productos, se puede inferir que se han logrado desarrollar capacidades integrales en menores escolarizados y no escolarizados a través de Programas de Desarrollo Integral Temprana (DIT).

- **Sector Educación (periodo 2016-2018)**

El cumplimiento de los objetivos y meta del área de educación en dos indicadores desde el año 2016 hasta el 2018 y de sus cinco productos se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 21: Cumplimiento de Indicadores del de Educación 2016-2018

Objetivos	Indicador 2017 (ajustado)	Meta Planificada modificada en Sol. 2017	Logro alcanzado al 2018	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
META: Contribuir a la calidad educativa del sub sistema de educación regular en los distritos educativos del área de acción del PDLZUR	Tasa de término en 10% en el nivel primario de los distritos educativos de La Paz	10	10	100,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
	Tasa de promoción se incrementa en 10 % en el nivel primario de los distritos educativos de La Paz.	10	10	100,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
RESULTADO Se ha fortalecido la administración educativa, y gestión pedagógica en las Comunidades Educativas (unidades educativas, concejos educativos, familia y estudiantes), del área de acción del PDLZUR, con los enfoques de derechos de la niñez y la mujer y respeto por el medio ambiente.	Hasta el 2018 estudiantes de 1° y 4° de primaria, mejoran su Rendimiento académico en 5%, en las Áreas de lenguaje y matemáticas de las UE del ámbito de acción.	5%	5,0%	100,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
	Hasta el 2018, 10% de niños, niñas menores de 6 años de las unidades educativas del ámbito de trabajo han fortalecido su desarrollo en los componentes de Educación Inicial en familia comunitaria.	10%	10%	100,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
1.1. Producto Infraestructura Infraestructura educativa apropiada (Aula educativa) y en funcionamiento en las Unidades Educativas del ámbito de trabajo.	Hasta el 2018: 12 aulas concluidas de acuerdo a normas técnicas.	12	12	100,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017, reporte de la gestión 2018 del PDLZUR e Inspección in situ
	6 Baterías Sanitarias Escolares construidas.	6	6	100,0%	
1.2. Producto Equipamiento Equipamiento de Ambientes para la promoción del desarrollo infantil integral mejorados (equipamiento y acondicionamiento)	27 espacios de desarrollo infantil integral con mobiliario básico.	27	27	100,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
1.3. Producto Capacitación Maestros y maestras capacitados en Administración - Gestión educativa y Gestión pedagógica.	Hasta el 2018: 210 maestros y Maestras capacitados en Lenguaje y Matemáticas, de las UE del ámbito de trabajo del PDLZUR.	210	269	128,1%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
	42 Maestros y Maestras participantes de los programas de capacitación y aplican nuevas prácticas pedagógicas en aula, en las gestiones 2016-2018.	42	42	100,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
	(60) estudiantes de unidades educativas con necesidades educativas específicas atendidos (según Diagnostico 2016).	60	65	108,3%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
1.4. Producto Capacitación Madres y Padres de familia de niños menores de 6 años, docentes, facilitadores y voluntarios, conocen practican, guían e implementan procesos de Desarrollo infantil integral en los distritos 4, 7 y 14 de la ciudad de El Alto.	180 madres y padres de familia de niños y niñas menores a 6 años conocen prácticas Desarrollo Infantil Integral.	180	180	100,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
	90 Promotores comunitarios de Desarrollo infantil integral capacitados.	90	81	90,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
1.5 Producto Capacitación Comunidad educativa fortalecida (práctica y promoción) en el cuidado del medio ambiente.	2 programas de sensibilización en cuidado del medio ambiente, para Comunidades educativas.	2	4	200,0%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR
	9 eventos de promoción de cuidado del medio ambiente desde las UE's.	9	20	222,2%	De acuerdo a Informes 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018 del PDLZUR

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

De acuerdo a los informes de gestión, en *infraestructura*, se evidencia que se construyeron doce (12) aulas y seis (6) baterías sanitarias entre las gestiones 2016 -2018 como se observa en el siguiente recuadro:

Cuadro N° 22: Proyectos de Infraestructura Ejecutados en UE en gestiones 2016 al 2018

Distrito	Unidad Educativa	Cantidad	Infraestructura	Gestión
7 - 14	Latinoamericano	1	Batería Sanitaria	2018
7 - 14	Paraíso	1	Batería Sanitaria	2017
7 - 14	España Bolivia	1	Batería Sanitaria	2017
7 - 14	Franz Tamayo	2	Aulas	2016
7 - 14	Venezuela	2	Aulas	2016
7 - 14	Kollasuyo	2	Aulas	2016
7 - 14	Héroes de Octubre	2	Aulas	2016
7 - 14	Alemania	2	Aulas	2016
4	República de China	1	Batería Sanitaria	2018
4	Manuel Ascencio Padilla	1	Batería Sanitaria	2018
4	San Felipe	1	Batería Sanitaria	2017
12	Chijini Alto	2	Aulas	2016

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B

Se ha podido verificar un cumplimiento del 100,0% del indicador previsto para infraestructura durante las gestiones 2016-2018. Para validar la información proporcionada para el cumplimiento del indicador, se ha seleccionado una muestra de Unidades Educativas donde se ha procedido a realizar una verificación *in situ*, siendo los resultados los siguientes:

Cuadro N° 23: Estado de los Ambientes Construidos en el Marco del PDLZUR

Distrito	Unidad Educativa	Observaciones/Comentarios
7	Héroes de Octubre	<p>Cumplimiento del diseño: El proyecto se ejecutó de acuerdo al dimensionamiento inicial de aulas en Planta Baja (Aula 1 y Aula 2); sin embargo, en el área destinada a gradas de H°A° se ejecutó un ambiente para Dirección, en el entendido que ya existe unas gradas anteriormente ejecutadas que se hallan contiguas a las aulas en Evaluación. No se han ejecutado las aulas de Planta Alta (Aula 3 y Aula 4) ni su respectiva Cubierta, ya que estas serán contraparte de la Unidad Educativa propiamente dicha.</p> <p>Fachadas: Las fachada frontal, trasera y lateral, de manera general se encuentran en buen estado.</p> <p>Aula 1, Aula 2 y Dirección: De manera general cumple con los detalles constructivos y se hallan en buenas condiciones. Sin embargo, al no existir cubierta de losa de H°A° está absorbiendo la humedad después de cada precipitación pluvial, lo cual está empezando a deteriorar el cielo raso de las Aulas 1 y 2 así como su sistema eléctrico. Se ha respetado el esquema de diseño inicial en referencia al piso de cerámica.</p> <p>Carpintería metálica: Cumple con las dimensiones y especificaciones contenidas en los planos de detalles y al momento de la Evaluación se encuentra en buen estado. Se observa la falta un Protector metálico de Ventana (bastidor y malla galvanizada) en el Aula 2 (vidrio roto).</p> <p>Sistema Eléctrico: En buenas condiciones de funcionamiento.</p> <p>Áreas de circulación: El pasillo de Planta Baja se encuentra en buenas condiciones.</p>
14	República Federal de Alemania	<p>Cumplimiento del diseño: El proyecto se ejecutó de acuerdo al dimensionamiento inicial de aulas en Planta Baja (Aula 1 y Aula 2); sin embargo, en el área destinada a gradas de H°A° se ejecutó un ambiente para Dirección, debido a que ya existían gradas anteriormente ejecutadas que se hallan contiguas a las aulas en Evaluación. Las aulas de Planta Alta (Aula 3 y Aula 4) y la Cubierta (Cerchas de madera y Calamina Galvanizada), se hallan en Obra Gruesa y han sido ejecutadas como contraparte de la Junta Escolar.</p> <p>Fachadas: La fachada frontal y lateral, de manera general se encuentran en buen estado. La Fachada posterior se está deteriorando por falta canaletas en la cubierta.</p> <p>Aula 1, Aula 2 y Dirección: De manera general cumple con los Detalles Constructivos y se hallan en buenas condiciones. Se ha respetado el esquema de diseño inicial en referencia al piso de cerámica.</p> <p>Carpintería metálica: Cumple con las dimensiones y especificaciones contenidas en los planos de detalles y al momento de la Evaluación se encuentra en buen estado.</p> <p>Sistema Eléctrico: En buenas condiciones de funcionamiento. Se observa que hay luminarias tipo Spot (pasillo) que no están adecuadamente empotradas, suponiendo que sea a causa de los trabajos en Planta Alta.</p> <p>Áreas de circulación: El pasillo de Planta Baja se encuentra en buenas condiciones.</p>
7	Franz Tamayo de Río seco	<p>Cumplimiento del diseño: El proyecto se ejecutó de acuerdo al dimensionamiento inicial de aulas en Planta Baja (Aula 1 y Aula 2); sin embargo, en el área destinada a gradas de H°A° se ejecutó un ambiente para Dirección, debido a que ya existían gradas anteriormente ejecutadas que se hallan contiguas a las aulas en Evaluación. Las aulas de Planta Alta (Aula 3 y Aula 4) y la Cubierta (Cerchas de madera y Calamina Galvanizada), se hallan en Obra Gruesa y han sido ejecutadas como contraparte del GAMEA.</p> <p>Fachadas: La fachada frontal, trasera y lateral, de manera general se encuentran en buen estado.</p> <p>Aula 1, Aula 2 y Dirección: De manera general cumple con los Detalles Constructivos y se hallan en buenas condiciones. Se ha respetado el esquema de diseño inicial en referencia al piso de cerámica.</p> <p>Carpintería metálica: Cumple con las dimensiones y especificaciones contenidas en los planos de detalles y al momento de la Evaluación se encuentra en buen estado.</p> <p>Sistema Eléctrico: En buenas condiciones de funcionamiento.</p> <p>Áreas de circulación: El pasillo de Planta Baja se encuentra en buenas condiciones.</p>

Distrito	Unidad Educativa	Observaciones/Comentarios
14	Venezuela	Cumplimiento del diseño: El proyecto se ejecutó de acuerdo al dimensionamiento inicial de aulas en Planta Baja (Aula 1 y Aula 2); sin embargo, en el área destinada a gradas de H°A° se ejecutó un ambiente para Dirección, debido a que ya existían gradas anteriormente ejecutadas que se hallan contiguas a las aulas en Evaluación. Las aulas de Planta Alta (Aula 3 y Aula 4) y la Cubierta (Cerchas de madera y Calamina Galvanizada), se hallan en Obra Gruesa y han sido ejecutadas como contraparte de la Junta Escolar.
		Fachadas: La fachada frontal y lateral, de manera general se encuentran en buen estado. La Fachada posterior, da directamente sobre la calle y se está deteriorando por falta de canaletas en la Cubierta.
		Aula 1, Aula 2 y Dirección: De manera general cumple con los Detalles Constructivos y se hallan en buenas condiciones. Se ha respetado el esquema de diseño inicial en referencia al piso de cerámica.
		Carpintería metálica: Cumple con las dimensiones y especificaciones contenidas en los planos de detalles y al momento de la Evaluación se encuentra en buen estado.
		Sistema Eléctrico: En buenas condiciones de funcionamiento.
		Áreas de circulación: El pasillo de Planta Baja se encuentra en buenas condiciones.

Fuente: Inspección en el Operativo de Campo

Se ha podido verificar que la infraestructura construida está coadyuvando a mejorar las condiciones en que los alumnos pasan clases. Adicionalmente, como parte del acuerdo generado con los Consejos Educativos Social Comunitario, se ha previsto en el diseño de las aulas, que se encuentran en planta baja, que estas puedan soportar un piso adicional, donde en la mayoría de los casos se viene construyendo un número similar de aulas (*Ver Imagen N° 2*), pero con finamiento de los padres de familia o del GAMEA, lo que se constituye en un elemento altamente favorable que multiplica el efecto generado con la construcción de estos ambientes. Adicionalmente, en la mayoría de las aulas construidas, se ha modificado ligeramente el diseño, obviando la construcción de nuevas gradas y aprovechando las ya existentes, lo que ha permitido aprovechar el espacio para la construcción de ambientes administrativos que son de utilidad para las Unidades Educativas, lo que no ha incidido en el incremento del presupuesto de las obras. Así mismo, cabe hacer notar que se apoyó en la obra fina de dos (2) aulas que fueron construidas por los padres de familia y que se encontraban en obra gruesa, mejorándose las condiciones de los ambientes (acústica, iluminación y estética) para que las actividades pedagógicas de los docentes y estudiantes prosiguieran.

Sin embargo, también se ha podido verificar, en el caso particular de la *Unidad Educativa Héroes de Octubre* del Distrito 7-14, que el compromiso del Consejo Educativo Social Comunitario (Junta Escolar) de construir nuevas aulas en la parte superior de la infraestructura entregada por MAN-B, todavía no ha sido cumplido a pesar de haber transcurrido dos (2) años desde su entrega, situación que está generando problemas de goteras (*Ver Imagen N° 3*), con el consiguiente deterioro de esta infraestructura, toda vez que la losa difícilmente puede substituir

Imagen N° 2: Aulas Construidas en la U.E. Franz Tamayo



Fuente: Inspección en el Operativo de Campo

Imagen N° 3: Losa Superior de las Aulas Construidas en la U.E. Héroes de Octubre



Fuente: Inspección en el Operativo de Campo

la funcionalidad de un techo, situación que es más crítica en época de lluvias y que debe ser considerada antes del cierre de actividades del PDLZUR.

En relación a la construcción de las baterías sanitarias, se ha podido verificar la construcción de seis (6) Baterías Sanitarias, con lo que se ha cumplido con el 100,0% del indicador. Una característica importante que se ha podido verificar en estos ambientes, es que su diseño cuenta con un enfoque adecuado para niñas y niños con discapacidad (ver Imagen N° 4).

Al respecto y de acuerdo a información proporcionada por los técnicos, el componente de infraestructura cuenta con una contraparte local importante debido a que se suscribió un *Acuerdo de Fortalecimiento Institucional* entre la Dirección de Educación del Gobierno Autónomo municipal del El Alto y la ONG Misión Alianza en Bolivia, permitiendo el mismo la construcción de baterías sanitarias para tres unidades educativas. Proceso en el que destacó la participación y el consenso de las comunidades educativas en el proceso de elección de las unidades que se beneficiarían de las baterías, ejecución y conclusión de obras. Por otra parte, destaca el aporte en efectivo de padres y madres de familia para la construcción de ambientes educativos.

En infraestructura es importante destacar que la contraparte de los padres y madres de familia, ya sea en aportes directos o en mano de obra, es de suma importancia para que se genere un proceso de apropiación y cariño por lo logrado para sus hijos/as.

En lo relacionado al Producto de *equipamiento*, que busca mejorar los ambientes para la promoción del Desarrollo Infantil Integral, se identifica un cumplimiento positivo del 100,0% de la meta trazada. Cabe hacer notar que el equipamiento se refiere a espacios con mobiliario escolar, salas didácticas, espacios con equipo tecnológico didáctico y aulas con sillas, etc.

Esto significa que los niños en su etapa inicial han sido favorecidos con ambientes adecuados para atender sus necesidades de estimulación temprana y de desarrollo en familia comunitaria tal como las leyes de este país lo señalan.

En lo que hace a *capacitación a maestras y maestros*, este producto tiene tres (3) indicadores que, en promedio, alcanzaron un cumplimiento promedio de 112,0%. El primer indicador relacionado con la capacitación a maestros y maestras en Lenguaje y Matemáticas alcanzó un 128,1% de cumplimiento, capacitándose a 269 maestros quienes se beneficiaron con el conocimiento de prácticas y estrategias innovadoras en lenguaje y matemáticas fortaleciendo éstas áreas en los procesos educativos. Los maestros y maestras fueron capacitados en más de seis (6) temáticas entre los años 2016 a 2018, estas

Imagen N° 4: Batería Sanitaria Construida en la U.E. España (Aptas para Personas con Discapacidad)



Fuente: Inspección en el Operativo de Campo

“Siempre nosotros estamos preocupados por la contraparte para la infraestructura damos siempre, porque es para nuestros hijos”.

**Entrevista Grupal a Padres de Familia –
UE del Distrito 14 de El Alto**

“También los muebles las sillas, las mesas que nos han traído para el nivel inicial son adecuados para ellos, han sido de mucha utilidad para la Unidad educativa”.

**Entrevista Grupal a Profesores –
UE del Distrito 7 de El Alto**

fueron *Lenguaje, Matemáticas, Alimentación y Nutrición, Tecnologías de la Información, Administración y Gestión Pedagógica, Inglés, robótica, atención a dificultades del aprendizaje, atención al trastorno de déficit de atención por hiperactividad y TDAH* con la finalidad de fortalecer el desempeño docente lo que incide en la cualificación del rendimiento educativo de niñas y niños de los cursos de inicial y primaria de las unidades educativas donde el PDLZUR opera.

En cuanto al segundo indicador del Producto, referido a la participación de Maestros y Maestras en los programas de capacitación, en las gestiones 2016-2018, se identifica un cumplimiento del 100,0%, donde 28 maestros efectivamente presentan sus reportes de avance, lo que permite verificar que si han aplicado lo aprendido en los cursos de capacitación.

"A nosotros nos comparten las nuevas estrategias y, nosotros compartimos con nuestros estudiantes; tenemos que presentar un pequeño informe de cómo estamos desarrollando para saber si estamos aplicando y como estamos aplicando, pero se ve que ha sido beneficioso mis niños leen y escriben bien ahora".

**Entrevista Grupal a Profesores –
UE del Distrito 7 de El Alto**

El tercer indicador del producto, muestra un grado de cumplimiento del 100%, debido a que se realizó el seguimiento e intervención específica a esta población identificada en el año 2016; de esta manera, se observa que 60 estudiantes mejoraron en su atención en aula y en las dificultades de aprendizaje, quienes fueron diagnosticados con dislexia y trastorno de déficit de atención.

En el producto referido a la *capacitación a madres y padres de familia de niños menores de 6 años, docentes, facilitadores y voluntarios*, en promedio se ha cumplido en un 103,3% de los dos indicadores establecidos.

El primer indicador tiene un cumplimiento del 100%, ya que 180 padres de familia han participado de talleres de capacitación y han participado activamente del *Programa de Desarrollo Infantil Integral en Familia Comunitaria*. Dentro de éste Programa se contaba con el curso "*Fortalecimiento a la Labor Educativa de la Familia en Desarrollo Integral de Niños y Niñas de 0 – 5 Años*" ha aportado en la mejora y fortalecimiento de la valoración del desarrollo infantil integral de niños menores a 5 años tanto en la entrada como en la salida. Adicionalmente se trabajaron talleres de capacitación a nivel básico bajo dos ejes: i) *formación y educación de una paternidad y maternidad responsable* y; ii) *prácticas de desarrollo infantil integral, desde los componentes según la ley 070*, adecuándose al contexto legal y político estatal del país. Las temáticas del trabajo fueron: Afectividad y espiritualidad en la familia, identidad cultural de la familia, salud y nutrición y desarrollo psicomotriz y cognitivo en este último se complementó con el trabajo de la metodología Nelson Ortiz.

"Nos han enseñado muchas cosas como el color de las frutas, como son nutritivos, como las verduras nos pueden ayudar a nuestro organismo y cómo podemos ayudar a nuestros bebés todo eso hemos aprendido. Todo lo que nos han enseñado está bien".

**Entrevista Grupal a Madres de Familia –
UE del Distrito 4 de El Alto**

Se observan resultados directos relacionados con este indicador, particularmente en la mejora de los rendimientos en niños y niñas que son hijos e hijas de los padres cualificados con este tipo de formación y que cambian sus hábitos para mejorarlos en beneficio de la niñez de los distritos 4,7 y 14 de la ciudad de El Alto, situación que se manifiesta de manera reiterada por los padres que han sido parte de las entrevistas para esta evaluación.

"La capacitación que nos han dado, nos ha enseñado como tenemos que apoyar a nuestros niños más pequeños".

**Entrevista Grupal a Madres de Familia –
UE del Distrito 4 de El Alto**

El segundo indicador de este cuarto producto tiene un cumplimiento del 90,0%, habiéndose capacitado a 81 profesoras y madres de familia que se han convertido en organizadoras y dinamizadoras en cascada de otros cursos, transfiriendo sus nuevos conocimientos. Cabe señalar que los ejes temáticos han sido los mismos que los del *Programa de Desarrollo Infantil Integral en Familia Comunitaria*.

En lo que se refiere al quinto producto relacionado con la *capacitación a la comunidad educativa en el cuidado del medio ambiente*, sus indicadores tienen en promedio un cumplimiento del 211,1%. Para verificar el cumplimiento de su primer indicador, se ha constatado que se han desarrollado cuatro (4) *programas de sensibilización en cuidado del medio ambiente*, dirigido a los integrantes de las comunidades educativas; se desarrolló el *Programa de sensibilización sobre el rol de la escuela en la reducción de generación residuos sólidos y su manejo (recojo de basura)* y *Gestión de Residuos Sólidos, Reciclaje y Producción Creativa* dirigido a estudiantes de primaria y secundaria en las distintas unidades educativas del área de intervención.

El segundo indicador de éste último producto también ha sido cumplido en un 222,2%. Se han realizado dos campañas de limpieza y la construcción de una carpa solar; además se han llevado adelante veinte (20) eventos de producción creativa y se ha promovido la elaboración de papel reciclado, sensibilizando a estudiantes de primaria y secundaria sobre el cuidado del medio ambiente.

Del análisis del grado de cumplimiento de los indicadores de los productos del *Proyecto de Educación*, se puede inferir que su *Resultado* habría sido cumplido, ya que se ha logrado fortalecer la administración educativa y gestión pedagógica en las Comunidades Educativas del área de acción del PDLZUR. Esta aseveración parece confirmarse con el análisis de los indicadores de resultado, donde prácticamente se tiene un cumplimiento del 100,0% en ambos indicadores, existiendo buenas probabilidades de que se haya fortalecido el desarrollo en niños, niñas menores de seis (6) años en los componentes de Educación Inicial en familia comunitaria de las unidades educativas del ámbito de trabajo, así como se haya mejorado el rendimiento de estudiantes de 1° y 4° de primaria en las áreas de lenguaje y matemáticas, percepción que se confirma con las afirmaciones de padres, profesores y estudiantes.

“La capacitación nos ha dado herramientas nuevas, para incentivar a los niños y así mejorar su rendimiento, particularmente en matemática y lenguaje”

Entrevista Grupal a Profesores –
UE del Distrito 7 de El Alto

Finalmente, se evidencia que existe suficiente evidencia que confirma que se ha logrado cumplir la meta establecida para el proyecto de educación, ya que los productos desarrollados, están contribuyendo a mejorar la calidad educativa del sub sistema de educación regular en los distritos educativos del área de acción del PDLZUR, elevándose el rendimiento académico en matemáticas y lenguaje de acuerdo al análisis de resultado, productos e indicadores.

c. Salud y capacidades diferentes

En los temas de salud y capacidades diferentes, el análisis también se realiza a partir de los dos (2) periodos de implementación de actividades relacionadas con el PDLZUR.

- ***Programa de Desarrollo Humano – Salud y Capacidades Diferentes (periodo 2014-2015)***

Es importante aclarar que durante el primer periodo de implementación del PDLZUR, varias de las actividades relacionadas con el tema de la salud, fueron realizadas como parte del sector educación y

que fueron evaluadas en el acápite anterior, motivo por el cual en este acápite solamente se hace mención a aquellas actividades directamente relacionadas con la temática de capacidades diferentes.

Cuadro N° 24: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Dos Años de Capacidades Diferentes 2014-2015

Objetivos	Indicador (Solicitud 2014)	Meta Planificado al 2014, según datos de solicitud de la gestión 2014	Logro alcanzado al 2018	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
Niños, niñas, adolescentes, jóvenes (NNAJ) con capacidades diferentes con inclusión social en procesos de desarrollo Local en los distritos 4, 7, 9, 11, 12 y 14 del municipio de El Alto.	Una vez concluido el plan, los siguientes resultados serán visibles en el área de intervención: • 50% de Niños, niñas, adolescentes, jóvenes con capacidades diferentes (NNAJ-CD) identificados en la Línea Base participan en Proyectos de Desarrollo Local.	50%	6%	12,0%	Informes del PDLZUR 2014 y 2015
Colectivo social sensibilizado en la igualdad y equidad.	Hasta el año 5 se tendrá: • 70% de 12.291 Personas (8.612 Escolares, 369 profesores y 3.310 padres de familia) Capacitados en equidad, igualdad e inclusión	8612	521	6,0%	Informes del PDLZUR 2014 y 2015
Incrementada la información y comunicación sobre derechos de las PCD.	Hasta el año 5 se tendrá: • 3.290 Personas relacionadas con PCD (2.648 PP.FF. y 642 PCD) conocen sobre derechos (leyes y normas relacionadas con las PCD).	3.290	423	13,6%	Informes del PDLZUR 2014 y 2015
PCD con espacios de participación social en el ámbito local y municipal.	Hasta el año 5 se tendrá: • 201 PCD participan en mesas de trabajo en el ámbito local y municipal.	201	230	114,4%	Informes del PDLZUR 2014 y 2015
Acceso mejorado de PCD a servicios de Salud, Educación y Rehabilitación.	Hasta el año 5 se tendrá: • 250 PCD tienen acceso a servicios de Educación, Salud, y rehabilitación	250	50	20,0%	Informes del PDLZUR 2014 y 2015

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

En relación al primer producto referido al proceso de *sensibilización en igualdad y equidad al colectivo social* y de acuerdo a los informes 2014 y 2015 del PDLZUR, se desarrollaron acciones de sensibilización y socialización de la *Ley N° 233 para Personas con Discapacidad*, así como en temas relacionados con en equidad, igualdad e inclusión de personas con discapacidad en unidades educativas con la participación de padres, docentes y alumnos; sin embargo, durante la gestión 2014 no se logró la meta propuesta (solo participaron 97 personas de las 1.720 previstas) debido a un sobredimensionamiento de la población meta de la actividad. Adicionalmente el trabajo se ejecutó en solo un (1) distrito de los cinco (5) previstos en un inicio. Para la gestión 2015 se realizó un ajuste, bajándose el número meta a 400 personas y habiéndose llegado a un total de 423 asistentes.

El segundo producto, orientado a *incrementar la información y comunicación sobre derechos de las personas con discapacidad*, se desarrolló en coordinación con funcionarios del GAMEA, mediante el desarrollo de actividades de promoción de los *Derechos en Personas con Discapacidad*, dirigidos a padres y madres de familia, complementándose la actividad con campañas de difusión radial. Una limitante dentro de este proceso fue la escasa participación de organizaciones de personas con discapacidad por problemas internos, lo que han incidido en una escasa participación de sus socios en las diferentes actividades, por lo solamente se ha podido cumplir con el 13,6% del indicador.

Para el cumplimiento del tercer producto orientado a que *personas con discapacidad cuenten con espacios de participación social en el ámbito local y municipal*, a pesar de enfrentar problemas internos antes mencionados durante la gestión 2014, se logró cumplir con la meta planificada, logrando una

participación efectiva de representantes de las personas con discapacidad en mesas de trabajo en el ámbito municipal durante la gestión 2015.

Finalmente, y en lo que se refiere al último producto, orientado a lograr un acceso mejorado de las personas con discapacidad a servicios de salud, educación y rehabilitación, durante la gestión 2014 y en coordinación con funcionarios del GAMEA y las Asociaciones de Personas con Discapacidad, se inició un proceso de promoción de los servicios del *Centro de Rehabilitación "Pacajes"*, a través de la entrega de materiales de difusión y campañas radiales, con lo que se logró mejorar las posibilidades de acceso a dicho Centro durante la gestión 2016, empero esto no fue suficiente porque apenas se logró cumplir con un 20% del indicador.

De la revisión del cumplimiento de los indicadores de producto de este sector, se identifica un porcentaje promedio muy bajo (38,5%), bajo cumplimiento que también se vio reflejado en el cumplimiento del indicador de resultado que apenas alcanzó al 12,0%. Como se pudo observar en los párrafos anteriores, esta baja ejecución es atribuible a dos motivos fundamentales: el primero relacionado con un sobredimensionamiento de la población potencialmente beneficiaria y, en segundo lugar, por los problemas internos de las organizaciones de personas con discapacidad que operan en el municipio de El Alto.

- **Sector Salud (periodo 2016-2018)**

De acuerdo a lo programado para el periodo 2016-2018, el proyecto de salud, a partir del 2016 ha realizado importantes acciones de intervención en diferentes ámbitos relacionados con los indicadores propuestos, en ese contexto se identifica lo siguiente:

Cuadro N° 25: Cumplimiento de Indicadores de Salud 2016-2018

Objetivos	Indicador (Indicador de la sol. 2016)	Indicador 2017 (Ajustado)	Logro alcanzado al 2018	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
Resultado Promoción y condiciones de acceso a servicios de salud y saneamiento básico mejorados, en el área de acción del MAN-B	Hasta el 2018: El 80% (8647) estudiantes con acceso a la atención en salud en establecimientos de primer nivel (Promoción y prevención)	3624	4.128	113,9%	-
	50 % de 369 (184) Niños, niñas, adolescentes, jóvenes con capacidades diferentes (NNAJ-CD) identificados en la Línea Base participan en Proyectos de Desarrollo Local	110	67	60,9%	-
Población escolar con hábitos saludables (higiene y promoción de la salud a nivel individual y colectivo)	Hasta el 2018: El 80% de 10.809 (8647) estudiantes del nivel primario de 19 Unidades Educativas conocen sobre prácticas saludables y medidas preventivas para cuidar su salud.	4437	6.881	155,1%	Para el indicador ajustado al 2017 se ha sobrepasado la meta planteada.
Fortalecimiento de la red de salud en gestión municipal en salud	Hasta el 2018: 1 red de salud que incluyen centros de atención primaria de los distritos 4, 7 y 14 fortalecida en gestión y acreditación en salud	1	1	100%	121 personas fortalecidas
Unidad educativa inclusiva con cobertura de Necesidades educativas especiales	Hasta el 2018: 3 Unidades Educativas Inclusivas cuentan con profesores capacitados en inclusión educativa y adaptaciones curriculares para personas con discapacidad.	3	3	100%	100 personas capacitadas
Incrementada la información y comunicación sobre derechos de las Personas con capacidades diferentes	Hasta el 2018: 3.290 Personas relacionadas con PCD (2.648 PP.FF. y 642 PCD) conocen sobre derechos (leyes y normas relacionadas con las PCD	150	0	0,0%	Por los problemas internos de las organizaciones de personas con discapacidad se suspendieron las actividades

Objetivos	Indicador (Indicador de la sol. 2016)	Indicador 2017 (Ajustado)	Logro alcanzado al 2018	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
Acceso mejorado de Personas con capacidades Diferentes a servicios de Salud, Educación y Rehabilitación	Hasta el 2018: 250 personas con capacidades diferentes tienen acceso a servicios de salud y rehabilitación.	70	196	280%	Para el indicador de la solicitud 2016 el porcentaje de cumplimiento fue de 78.4% Para el indicador ajustado 2018 se ha sobrepasado la meta planteada.
Centros de salud equipados	Centros de salud equipados	2	2	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

El primer producto estuvo orientado a que la *población escolar cuente con hábitos saludables (higiene y promoción de la salud a nivel individual y colectivo)*, identificándose un cumplimiento del 155,1%. Para el logro de este producto se han desarrollado diversas actividades principalmente con unidades educativas, con acciones integrales en prevención y promoción de la salud, con el objetivo de mejorar y fortalecer hábitos y prácticas de vida saludables, además de haber gestionado y concretado alianzas estratégicas con instituciones de educación superior, que han fortalecido las intervenciones de capacitación en las unidades educativas, habiéndose alcanzado a un total de 6.881 beneficiarios.

Para el desarrollo de las actividades relacionadas con este producto, se ha contado con el apoyo y participación de alumnas de la *Carrera de Enfermería de Unidad Académica Campesina Pucarani*, dependiente de la *Universidad Católica Boliviana*. Este personal en formación, ha sido parte importante para la ejecución de los procesos de capacitación en unidades educativas, fundamentalmente en el nivel primario.

Es importante destacar que la participación de las alumnas de la UAC Pucarani, le ha generado un valor agregado a la intervención, ya que han introducido aspectos innovadores en técnicas y métodos de capacitación para las niñas y niños, utilizando canciones para enseñar el correcto lavado de manos, diseñaron, confeccionaron y usaron disfraces con características infantiles para desarrollar las sesiones de capacitación de información, y promovieron la utilización de dibujos para pintar y títeres para escenificar los temas centrales de capacitación. Estas acciones generaron el interés por parte de las/los escolares y sobre todo permitieron una buena asimilación de los conceptos técnicos en cuanto a hábitos de vida saludables, incluso en padres de familia y profesores.

El desplazamiento de una gran cantidad de alumnado de la UAC es también un importante resultado que, aunque no estaba previsto, ha generado una participación de más de 200 alumnas, quienes a partir del tercer semestre de la carrera de enfermería fueron convocadas para desarrollar estas capacitaciones, lo que ha permitido también, fortalecer las habilidades de las estudiantes de la UAC en su interacción con la población que ha recibido información importante en un formato totalmente nuevo.

“El desplazamiento de las alumnas ha sido importante, casi 40 alumnas por semestre, ha servido para que ellas también aprendan y hemos tenido oportunidad de encontrar casos muy serios y ayudar en algunos de ellos”

Entrevista a Personal de UAC Pucarani

Un efecto multiplicador, ha sido la socialización de los conocimientos adquiridos por las niñas y niños, en algunos casos, ha sido transmitido a sus familias, quienes han asimilado de manera indirecta las prácticas y hábitos saludables.

Para apoyar en este trabajo, se ha generado material informativo en formato impreso, que ha sido diseñado por el personal de la UAC Pucarani en coordinación con MAN-B, insumos que han fortalecido las acciones de capacitación en las unidades educativas y que de alguna manera han permitido una asimilación a largo plazo con la adopción de estas prácticas de vida saludables.

En lo referente al segundo producto indicador que busca el *fortalecimiento de la red de salud en gestión municipal en salud*, se ha logrado el 100% de cumplimiento. El fortalecimiento de la Red de Salud Lotes y Servicios se realizó a través de talleres de capacitación en temas relacionados con la *Gestión Municipal de Salud y discapacidad* (Informe médico, leyes, normas, y rehabilitación basada en la comunidad) con el objetivo de fortalecer los conocimientos y habilidades el personal de salud, para lograr gestionar acciones en beneficio de la salud de su comunidad y con la participación de la comunidad. En este producto se logró capacitar a *121 profesionales en salud*, entre los que se incluye médicos, enfermeras, auxiliares y otros profesionales involucrados en el área; así mismo, este fortalecimiento incluyó a personal de los establecimientos de salud de los distritos 4, 7 y 14 del municipio de El Alto. Para realizar los talleres de capacitación se ha logrado la participación de varios profesionales expertos en el tema, algunos propios de la red de salud y otros representantes de instituciones como el GAMEA.

El tercer producto, orientado a que las *Unidades Educativas sean inclusivas y cuenten con profesores capacitados en inclusión educativa y adaptaciones curriculares para personas con discapacidad*, muestra un cumplimiento del 100% el indicador. Al 2018 se cuenta con tres (3) unidades educativas que han recibido intervenciones para fortalecerlas como unidades educativas inclusivas, esto ha sido posible a través de capacitaciones dirigidas a docentes de los niveles primario y secundario, donde se han impartido herramientas curriculares necesaria para lograr, a partir de la dinámica docente, unidades educativas inclusivas, que puedan ofrecer a las niñas y niños en edad escolar y con discapacidad ambientes con calidad curricular que se adecuen a su discapacidad, así como un contexto escolar amigable que disminuya la ansiedad de estos niños al ingresar a un ámbito educativo. Por el interés generado en torno a la temática, también participaron profesores de otras unidades educativas, conocimientos que han sido socializados a la red de actores en educación, padres de familia y alumnos.

Imagen N° 5: Material Impreso Generado sobre el Correcto Procedimiento para el Lavado de Manos



Fuente: MAN-B

“Los talleres en temas de discapacidad nos ayudaron para tratar mejor y diferente a algunos alumnos con discapacidad. Fue muy útil el lenguaje de señas sobre todo”

Entrevista Grupal a Profesores –
UE del Distrito 4 de El Alto

Paralelamente se han realizado capacitaciones con docentes con la participación de la Unidad de Discapacidad del GAMEA, de manera conjunta se hicieron acciones con docentes, padres de familia en temas de discapacidad e inclusión, por referencia del Programa de Discapacidad del GAMEA se estima un aproximado de 250 maestros capacitados por gestión.

“La Misión nos ha abierto las puertas sin condiciones, antes no podíamos ni hablar, ahora nos ha vuelto líderes, siempre ha apoyado con insumos, material impreso, etc. Lo que se le solicitara”

Miembro del Directorio de la Asociación de Personas con Discapacidad (PCD)

El cuarto producto estuvo orientado a *incrementar la información y comunicación sobre derechos de las personas con capacidades diferentes*. Nuevamente se identifican problemas coyunturales en la gestión 2016, ya que “...las personas con discapacidad demandaron un bono anual para toda persona con discapacidad, llevo a la división de organizaciones y al no tener un ente que agrupe a las mismas, imposibilito la coordinación para las actividades planificadas, por lo que obligó al proyecto a reformular el presupuesto, quedando pendiente continuar el trabajo de derechos con las organizaciones de trabajaron con la institución”¹⁵. Debido a estos problemas, se tomó la decisión de suprimir este producto, sin embargo, se continuaron con las capacitaciones en el tema de la socialización de la Ley N° 223 para lograr un empoderamiento de los derechos de esta población.

A pesar de los problemas identificados en el párrafo anterior, en el caso del cuarto producto que busca *mejorar el acceso de personas con capacidades diferentes a servicios de Salud, Educación y Rehabilitación*, se han desarrollado acciones de coordinación y apoyo a la *Unidad de Discapacidad* del GAMEA, consolidando la presencia del equipo calificador en el hospital del norte; así mismo, se han desarrollado procesos de capacitación al personal de salud en *informe médico, leyes, normas y rehabilitación basada en la comunidad*, así como la promoción de derechos mediante medios de comunicación a nivel local.

Por otro lado, el apoyo de MAN-B también ha sido efectivo a través de materiales impresión para difusión de la ley y los derechos de personas con discapacidad, fortalecimiento de encuentros de liderazgo para los asociados de estas organizaciones que han logrado líderes y lideresas en cada una de las organizaciones, capaces ahora de fortalecer a sus pares. También se han ejecutado campañas de sensibilización a diferentes actores sociales, principalmente en coordinación con la Unidad de Transito de El Alto y los Sindicatos de transportistas, promoviendo la identificación de asientos de preferencia para personas con discapacidad en sus unidades de transporte.

Imagen N° 6: Material Impreso Relacionado con la Discapacidad



Fuente: MAN-B

¹⁵ MAN-B; “Informe Anual 2016 – Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales”. El Alto, 2017. Pg. 7.

Finalmente, el último producto estuvo relacionado con el *equipamiento de Centros de Salud*. Si bien este producto originalmente no se encontraba en el marco lógico con una meta específica, a partir de una necesidad identificada en el sector salud se decide incorporar durante las dos (2) últimas gestiones, el producto de equipamiento, el cual permite fortalecer la atención en salud a la comunidad local., se han identificado acciones en cada uno de los establecimientos de salud de la Red Lotes y Servicios, que se han beneficiado con equipamiento e insumo para coadyuvar en una atención de calidad. El equipamiento respondió a una solicitud presentada por la Gerencia de Red, basado en las necesidades de los Centros de Salud de la Red, y estuvo constituido por equipo e instrumental médico.

Imagen N° 7: Entrega de equipamiento Médico a la Red Lotes y Servicios del Municipio de El Alto



Fuente: MAN-B

Las entrevistas con personal de la Coordinación de Red, manifiestan su satisfacción por el apoyo de MAN-B, en varios aspectos, resaltando la flexibilidad de la institución en colaborar con los requerimientos de cada establecimiento, dando un trato individual en función a las necesidades de cada contexto, considerando las diferencias de población, contexto, necesidades, nivel de atención, etc., lo que garantiza el buen uso de los insumos donados.

Todas estas actividades desarrolladas para el cumplimiento de los diferentes productos, con excepción del cuarto producto, muestran importantes niveles de cumplimiento de sus indicadores. Esta percepción parece confirmarse con los porcentajes de cumplimiento de sus indicadores de resultado, que en su primer indicador busca medir el *acceso de los estudiantes a una atención en salud en establecimientos de primer nivel (Promoción y prevención)*, para lo cual las actividades desarrolladas en unidades educativas de 3 distritos en la ciudad de El Alto, han mejorado la oferta de atención en temas específicos de salud a esta población escolar, alcanzándose al 2018 un total de 4.128 beneficiarios, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 113,9% considerando el indicador ajustado en el 2017.

Esto fue posible gracias a las alianzas estratégicas que MAN-B generó con instituciones, tanto de orden estatal como de la cooperación. Una de las principales alianzas fue con el Programa Seguro Escolar de Salud Obligatorio (SESO) dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, cuya coordinación derivó en una efectiva atención a la población escolar de unidades educativas intervenidas por MAN-B, ofertando atención en el diagnóstico de caries, tratamiento y rehabilitación de patologías orales, de manera gratuita para la población escolar.

De acuerdo a datos proporcionados por el Programa SESO, durante gestión 2016 se han realizado intervenciones en cuatro unidades educativas, en coordinación con MAN-B, atendándose a un total de 1.502 niñas y niños, mediante el desarrollo de intervenciones como el sellado de fosas y fisuras dentales a 618 pacientes y aplicación de flúor a 884 niños. De igual forma durante el 2017 se han generado actividades de coordinación que han derivado en la atención odontológica de población escolar de 1.535 alumnos en tres unidades educativas de los distritos 4 y 14; además durante esta gestión se amplió la atención médica en el área de medicina general, habiendo atendido a 2.269 escolares, identificándose patologías de diversa índole, las más frecuentes, IRAS, EDAS, problemas de nutrición, alergias, etc.

Las acciones de detección de patologías orales han sido complementadas con la entrega de Kits de higiene y limpieza oral, que contenía cepillos dentales, pasta dental, jaboncillos, etc. Este material se entregó a todos los alumnos que han sido parte de las campañas de prevención en salud oral en las unidades educativas de intervención.

Cuadro N° 26: Coberturas de Atención en Coordinación entre MAN-B y el Programa SESO (2016-2017)

2016				2017			
U.E	Pacientes Atendidos	Sellado de F Y F	Aplicación Flúor	U.E	Pacientes Atendidos	Sellado De F Y F	Atención Medicina General
República del Perú	153	73	80	República de China	1.016	768	882
San Felipe de Seke	364	165	199	Latinoamericano	519	490	437
Manuel Ascencio Padilla	387	144	243	Gualberto Villarroel	0		950
República de China	598	236	362				
Total	1.502	618	884		1.535	1.258	2.269

Fuente: Elaboración propia con datos Programa SESO – GAMEA.

Otra de las actividades relevantes fue la realización de la Campaña de Salud Ocular, desarrollada en alianza con una institución privada, logrando la atención, diagnóstico y rehabilitación de población escolar del nivel primario en patologías oculares. El personal se trasladó a las unidades educativas para ofertar la atención en el diagnóstico de deficiencia visual (miopía y/o astigmatismo) y posteriormente derivarlos para acceder a los lentes de acuerdo a receta médica. La entrega de estos lentes fue realizada de manera gratuita en la mayoría de los casos, sin embargo, cuando la dioptría superaba la medida 4, se solicitaba una contraparte a los padres del escolar y el otro porcentaje era cubierto por MAN-B.

Los diferentes entrevistados, muestra una gran satisfacción por este tipo de campañas, tomando en cuenta que un alto porcentaje de los niños no cuentan con recursos económicos para realizar estas consultas, por lo que llevan mucho tiempo sin tener un diagnóstico adecuado de una deficiencia visual, este tipo de campañas generan ayuda efectiva para estos escolares dándoles no solo un diagnóstico eficiente sino un tratamiento oportuno.

“Yo creo que las campañas de lentes fue lo mejor que hicieron, la gran mayoría de los niños necesitaban lentes y ni sabían sus papas, ojalá pueda repetirse”

Testimonio de madre de familia –
UE del Distrito 4 de El Alto

Finalmente se han realizado campañas de detección de *Parasitosis Intestinales* y la prevención de las mismas, donde se contó con la participación y colaboración de laboratorios de los Centro de Salud Tunari y Lotes y servicios, dependientes de la Red de Salud Lotes y Servicios del SERES El Alto; se tomaron muestras para un estudio coproparasitológico a la población escolar del nivel primario en las unidades educativas de intervención, posteriormente y de acuerdo a los resultados obtenidos, un alto porcentaje de los niños fueron diagnosticados con *parasitosis*, motivo por el cual cada uno de ellos recibió el tratamiento adecuado para su patología y de manera gratuita, además de las recomendaciones a los padres de familia para mantener el tratamiento y las acciones de prevención pertinentes al interior de su familia.

Finalmente, en relación al segundo indicador de resultado, los datos muestran un porcentaje de cumplimiento de 77,2%, llegando a 67 beneficiarios hasta el 2018. Para lograr esta meta se han desarrollado acciones de coordinación con la *Unidad de Discapacidad del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto*. MAN-B ha coadyuvado con materiales educativos y material didáctico específico para niños con diferente tipo y grado de discapacidad; estas acciones han llegado a beneficiar a una gran cantidad de niños y padres de familia.

Todos estos elementos nos permiten concluir, que el desarrollo de las diferentes actividades ha coadyuvado al cumplimiento del resultado definido para este proyecto, ya que hay suficiente evidencia que nos permite afirmar que se promovida y mejorado las condiciones de acceso a servicios de salud, en el área de acción de MAN-B.

d. Gestión Organizativa Local y Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes

La intervención del componente de Gestión Organizativa Local (GOL) estaba dirigida al empoderamiento de los líderes, esencialmente a través de procesos de capacitación, para mejorar la participación e involucramiento de las organizaciones locales en procesos de gestión local.

Al igual que los otros programas del PDLZUR en su ejecución, se evidencian dos momentos, uno que abarca del 2014 al 2015 y, un segundo momento que corresponde a las gestiones 2016 al 2018, división que responde a un ajuste del PDLZUR en su integridad. Al respecto, una particularidad que ha tenido este componente es que a partir del ajuste de la gestión 2016, se ha incluido la temática de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, el mismo que era independiente en el periodo previo, por este motivo, en análisis del primer periodo se diferencian las actividades del componente GOL de las desarrolladas por el componente Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.

- **Programa de Desarrollo Humano – Gestión Organizativa Local (periodo 2014-2015)**

A continuación, se presenta el grado de cumplimiento de los indicadores del componente GOL en su primera etapa y el análisis de las actividades desarrolladas para el cumplimiento del marco lógico específico:

Cuadro N° 27: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Gestión Organizativa Local 2014-2015

Objetivos	Indicador (Solicitud 2014)	Meta Planificada 2018, según solicitud de la gestión 2014	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
Mujeres y Hombres de las comunidades de los distritos municipales 4, 7, 9, 11, 12 y 14 con participación ciudadana desde la perspectiva de género y generacional promueven un desarrollo local.	Al 2018, en los distritos 4, 7, 9, 11, 12 y 14 del municipio de El Alto: Al menos un 10% de personas potencializadas son incorporados a estructuras organizativas locales y en cargos administrativos y ejecutivos en el Gobierno Municipal u otras unidades del Estado.	10%	18%	180,0%	Datos registrados Marco lógico de metas y logros
	Al menos existe una representación de 40% mujeres y 60% hombres en las organizaciones locales (Juntas Escolares y Sindicatos Agrarios); de los cuales un 30% son jóvenes (mayores de 21 años).	40%	24%	60,0%	Informes del PDLZUR 2014-2015
	El 70% de las organizaciones locales promueven participación ciudadana en procesos de desarrollo municipal.	70%	38%	54,3%	Informes del PDLZUR 2014-2015 El 38% de sindicatos agrarios del D.9 participaron en procesos de planificación
Mujeres y hombres de las comunidades han desarrollado capacidades en participación ciudadana en la perspectiva de un desarrollo municipal.	El 17% (500 mujeres y 500 hombres del área de trabajo) de 5948 padres, madres de familia y comunari@s, capacitados en ciudadanía activa en la perspectiva de un desarrollo municipal.	1.000 (No se modifica el indicador del ML original)	320	32,0%	Informes del PDLZUR 2014-2015 320 padres y madres capacitados en ciudadanía activa
	5 propuestas municipales contribuyen a la eficiencia en la gestión y Desarrollo Municipal construidas con participación equitativa de mujeres y hombres.	5 (No se modifica el indicador del ML original)	2	40%	Informes del PDLZUR 2014-2015 2 propuesta elaborada en el distrito 9
Líderes y lideresas con capacidad de participar en la toma de decisiones	26 líderes y lideresas de 5 Comités de Desarrollo y 190 representantes de Comités Operativos de los distritos municipales 4, 7, 9,	216	140	64,8%	Informes del PDLZUR 2014-2015

Objetivos	Indicador (Solicitud 2014)	Meta Planificada 2018, según solicitud de la gestión 2014	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
en la planificación y ejecución de proyectos.	11, 12 y 14 dirigen y ejecutan proyectos de desarrollo.	(No se modifica el indicador del ML original)			279 líderes/as dirigen y ejecutan proyectos de desarrollo
	Líderes de organizaciones locales del área de acciones con condiciones adecuadas favorecen la participación	5 (No se modifica el indicador del ML original)	5	100,0%	Informes del PDLZUR 2014-2015 5 Consejos Educativos equipados

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

Al analizar el cumplimiento del primer producto, referido al *desarrollo de las capacidades en participación ciudadana en las comunidades en la perspectiva de un desarrollo municipal*, se identifica que esta labor de capacitación se centró en el distrito 9 y la mayor parte de las actividades fueron desarrolladas en la gestión 2015; esto se explica porque el programa se inicia el 2014 y conllevó un tiempo prudente para poder coordinar, movilizar y organizar la participación de autoridades locales (juntas vecinales, mujeres, Consejos Educativos, Directores, juntas vecinales y diferentes instituciones y organizaciones involucradas).

Con los procesos de capacitación se lograron fortalecer los liderazgos, con una amplia participación de mujeres en las diferentes estructuras organizativas, permitiendo así que ellas se vayan posicionando en espacios de liderazgo que eran ejercidos generalmente por los hombres, como se evidencia en los datos presentados en el informe de la gestión 2015, que menciona que en los sindicatos agrarios de 54 líderes elegidos en el Distrito 9, el 33% eran mujeres.

“Como mujer, participar en el Comité Operativo, me ha permitido hacer una mejor representación en mi zona, ha sido importante participar del Comité”

Entrevista Grupal a Ex miembros de Comités Operativos de El Alto

Para el cumplimiento del primer producto también fue importante la conformación de espacios de análisis y reflexión sobre procesos de planificación entre líderes de los sindicatos agrarios y funcionarios municipales que permitió la elaboración de 2 proyectos que fueron diseñados con amplia participación social.

Durante las gestiones 2014 y 2015, también se trabajó en lograr una participación activa de los Consejos Educativos (en los distritos 7 y 14), para desarrollar una propuesta educativa desde una mirada de desarrollo local y municipal. En los procesos de capacitación en el ámbito educativo también se puede evidenciar una importante participación de mujeres, lo que dio lugar a que estas puedan ejercer espacios de liderazgo en los Consejos Educativos.

Con las actividades desarrolladas, en este primer producto se alcanzó un cumplimiento promedio del 46,6% de sus cuatro indicadores, no lográndose alcanzar la meta prevista ya que inicialmente preveía un trabajo con el Distrito 11 y que posteriormente, por problemas internos de sus comunidades ya no se trabajó con este Distrito, lo que interfirió en la implementación de las actividades programadas.

El segundo producto estuvo orientado a que *líderes y lideresas generen capacidades de participar en la toma de decisiones en la planificación y ejecución de proyectos*, para lo cual se evidencia que en la que se capacitaron a 140 líderes, de los 216 programados, esto debido a que se redujo el número de Comités Operativos por cada Proyecto y Unidad Educativa. En la gestión 2014 se organizaron cinco (5) Comités de Desarrollo constituidos por nueve (9) líderes y cinco (5) lideresas; en los Comités Operativos participaron 52 mujeres y 25 hombres representantes, quienes coadyuvaron en la dirección y ejecución

de proyectos de desarrollo, constituyendo así comunidades educativas organizadas de acuerdo a procesos establecidos (Manual de organización y funciones) con participación activa en los diferentes proyectos de desarrollo. Así mismo, se equiparon a los cinco (5) Consejos educativos con mobiliario y equipos para coadyuvar con su labor.

Para finalizar, se puede afirmar que estos productos contribuyeron al cumplimiento del objetivo que buscaba promover un desarrollo local con la participación de hombres y mujeres; a través de los procesos de capacitación se ha logrado fortalecer el liderazgo tanto de hombres como de mujeres quienes han llegado a ejercer un liderazgo en las diferentes organizaciones locales.

- **Programa de Desarrollo Humano – Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes (periodo 2014-2015)**

En relación al componente de Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes del primer periodo, se identifican los siguientes resultados:

Cuadro N° 28: Cumplimiento de Indicadores de Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes 2014-2015

Objetivos	Indicador (Solicitud 2014)	Meta Planificada 2018, según solicitud de la gestión 2014	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
Resultado Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) desarrollan el ejercicio de sus derechos en los distritos 4, 7, 9, 11, 12 y 14 del municipio de El Alto.	50 % de violencia disminuye en NNA en 19 Unidades Educativas	50%	10%	20,0%	Informes del PDLZUR 2014-2015 (No se identificó una metodología clara que explique cómo MAN-B midió este indicador)
Familias (padres, madres e hijos/as) capacitadas en las buenas relaciones familiares y respeto de derechos de NNA.	60 familias capacitadas en el buen relacionamiento y los derechos de los NNA	60	40	66,7%	Informes del PDLZUR 2014-2015 40 (20 Hombres y 20 mujeres) fueron capacitados
NNA organizadas en redes que gestionan sus derechos.	30 líderes de la redes NNA capacitados en gestión de derechos	30	30	100,0%	Informes del PDLZUR 2015 30 NNA capacitados
Docentes de las Unidades Educativas incluyen en su currícula los derechos de NNA.	30 docentes del nivel primario incluyen en su currícula los derechos de NNA	30	60	200,0%	Informes del PDLZUR 2014-2015 60 docentes capacitados en derechos de la niñez
Instituciones y organizaciones fortalecidas en la protección de NNA (Distrito, Defensoría, Municipio, Juntas Escolares)	30 representantes de las instituciones y organizaciones capacitados en la protección de niños niña y adolescente.	30	30	100,0%	Informes del PDLZUR 2014-2015 30 representantes de instituciones capacitados en protección de NNA

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

El primer producto de este componente, buscaba que *familias (padres, madres e hijos/as) sean capacitados en buenas relaciones familiares y respeto de derechos de NNA*, donde se evidencia que efectivamente se han desarrollado acciones de capacitación con niñas y niños, así como con padres y madres de familia sobre la protección de NNA. La labor desarrollada en el marco de este producto ha logrado que los derechos de la niñez y adolescencia se posicionen de manera transversal en los actores vinculados a las unidades educativa intervenidas; esto se logró al trabajar con: i) con niñas y niños buscando transferirles desarrollado habilidades para la vida, como la comunicación asertiva, doy buen trato no maltrato, etc.; con *padres de familia*, que fueron capacitados no solo en que reconozcan los derechos de los NNA's sino que también se trabajó con ellos una comunicación asertiva, desarrollándose talleres de capacitación dinámicos, con el objetivo de transmitirles conocimientos sobre educación en familia, comunidad y medio ambiente, comunicación afectiva emocional, tener empatía, tolerancia con sus hijos, y formas de repreensión y disciplina a los hijos en contexto familiar,

así como reflexionar en la importancia de la relación directa de los padres de familia con la unidad educativa para la construcción de paz y respeto en las interrelaciones personales.

Para el cumplimiento del segundo producto, que *buscaba que niños y niñas se organicen en redes que gestionan sus derechos*, en el informe 2015 se reporta que se han sido capacitados en derechos un total de 30 NNA (12 varones y 18 mujeres), con lo que se habría cumplido el indicador, sin embargo, no se ha encontrado evidencia que nos permita afirmar que los NNA, durante este periodo se han organizado en redes que gestionan sus derechos.

En el marco del tercer producto, que buscaba que docentes de las UE incluyan en su currícula los derechos de NNA, se trabajó con 60 docentes, 100% más de lo inicialmente planificado, con quienes, además de capacitarlos en derechos de los NNA, se trabajó en temas de marketing de aula en términos de mercadeo educativo, calidad de servicio institucional, concepto de calidez humana y comunicación empática hacia los padres y estudiantes (clientes), buscando un cambio de paradigma en los procesos de enseñanza y aprendizaje que permitan incluir en la currícula los derechos de la niñez.

Finalmente, y como parte del último producto, se trabajó y capacitó con representantes especialmente funcionarios del Gobierno Municipal de El Alto (Defensorías de la Niñez) para fortalecer sus conocimientos, particularmente con personal de la Defensoría de la Niñez y Adolescencia.

Del análisis de los resultados alcanzados por la implementación de cada uno de los productos del presente componente, se puede inferir que se ha contribuido a alcanzar el resultado previsto, que buscaba que *niños, niñas y adolescentes (NNA) desarrollen el ejercicio de sus derechos*, ya que las acciones se centraron mayoritariamente en el contexto educativo, donde se desarrollaron capacitaciones en las unidades educativas dirigidas a padres y madres de familia, niños, niñas y adolescentes y docentes, sin embargo y en el marco de la presente evaluación, no ha sido posible confirmar que efectivamente se haya cumplido con el indicador de resultado que buscaba una disminución de los casos de violencia en un 50%.

- **Sector Gestión Organizativa Local (periodo 2016-2018)**

En lo relacionado al cumplimiento de los indicadores de resultado y productos del componente de Gestión Organizativa Local en el PDLZUR, durante este segundo periodo, se identifica lo siguiente:

Cuadro N° 29: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Gestión Organizativa Local 2016-2018

Objetivos	Indicador (Ajustado 2017)	Meta Planificado modificado en la sol. 2017	Logro alcanzado al 2018	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
META Contribuir a la gobernabilidad municipal con valores y abogacía hacia grupos vulnerables	A partir del 2018: Se disminuye la brecha de género en 10% en la participación de la mujer en espacios de toma de decisión.	10	-	-	No hay información para medir el cumplimiento del indicador
RESULTADO Organizaciones locales fortalecidas en gestión comunitaria con equidad y valores.	9 organizaciones con 27 demandas sociales del área de intervención se incorpora en el POA municipal considerando la perspectiva de género y generacional.	27	22	81,5%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
Niñas, niños y adolescentes (NNA's) y Comunidades educativas se apropian de las acciones de las DNNA, para ser los gestores directos del ejercicio y cumplimiento pleno de sus derechos.	Al menos 3 eventos de incidencia publica realizados desde el enfoque del interés superior de los NNA's.	3	1	33,3%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
	Al menos 3 Planes Municipales de la Niñez y adolescencia elaborados desde el enfoque del interés superior de los NNA's.	3	1	33,3%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018

Objetivos	Indicador (Ajustado 2017)	Meta Planificado modificado en la sol. 2017	Logro alcanzado al 2018	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
	El 30% de los niños, niñas y adolescentes participan, ejercen y defienden sus derechos en espacios educativos y socio comunitarios de su entorno.	30%	47,0%	156,7%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018 (Se toma el porcentaje promedio de las 3 gestiones)
	3 Defensorías de la niñez y adolescencia (DNNA) y 3 Servicios Legales Integrales Municipales (SLIMS) fortalecidos.	3	3 DNA	100,0%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
		3	3 SLIM	100,0%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
Defensorías de la niñez y adolescencia equipadas y en funcionamiento	1 Defensoría de la niñez y adolescencia, Y 2 Servicios Legales Integrales (SLIMS) equipadas	3	1 DNA y 2 SLIM	100,0%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
Capacidades de autoridades locales y servidores públicos fortalecidas para el apoyo del desarrollo local	24 operadores de Defensorías de la niñez y adolescencia (DNNA) y Servicios Legales Integrales Municipales (SLIMS) Capacitados en protocolos de atención.	24	26	108,6%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal e Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
	30 servidores públicos capacitados en gestión municipal eficiente.	30	28	93,3%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
	9 consejos educativos capacitados en gestión municipal a fin de garantizar el efectivo goce y acceso a los servicios públicos municipales.	9	9	100,0%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
	9 organizaciones locales (vecinales y distritales) capacitados en gestión pública en el ámbito de acción.	9	7	77,8%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
Mujeres y hombres de las comunidades han desarrollado capacidades en participación ciudadana en la perspectiva de la equidad de género en el desarrollo municipal.	Al menos 100 personas entre varones y mujeres capacitados en liderazgo y gestión municipal.	100	113	113%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
	Al menos el 50% de los integrantes de los consejos Educativos está representado por mujeres.	10%	17%	170%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
	9 Líderes y lideresas de la OLDs (Organización Local de Desarrollo) y 45 representantes de comités operativos de los distritos municipales 4,7 y 14.	9	7	77,8%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018
45		41	91,1%		
Servicios legales integrales y defensorías de la niñez y adolescencia con ambientes adecuados y en funcionamiento.	1 ambiente adecuado y en funcionamiento (DNA Y SLIM)	1	1 (Cámara Gesell)	100%	Datos extraídos del Marco Lógico del Plan Trienal, Informes 2016-2017 y reporte de la gestión 2018

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

En relación al primer producto, que buscaba que *niñas, niños y adolescentes (NNA's)* y *Comunidades educativas se apropiaran de las acciones de las DNNA*, para ser los gestores directos del ejercicio y cumplimiento pleno de sus derechos, a partir del 2016 se trabajó con cuatro poblaciones específicas: niños niñas y adolescente, padres y madres de familia, docentes y operadores institucionales relacionados con la protección y ejercicio de la niñez.

Con los niños se trabajaron diferentes temas uno de ellos los derechos y deberes de la niñez enmarcado en la normativa de Bolivia e internacional, se desarrollaron talleres de sensibilización a alrededor 591 NNA, se realizaron ferias educativas y un trabajo coordinado con la plataforma de intervención de la Dirección de Género con la que se trabajaron temáticas específicas como el bullying con niños/s de primaria y el tema de masculinidades y de noviazgos con el nivel secundario. Estos temas en respuesta a la demanda de las autoridades de las unidades educativas.

Durante la gestión 2016 se trabajó también en la consolidación de la plataforma del *Comité de la Niñez Municipal*, mediante la realización de un programa de fortalecimiento. Este comité estaba conformado

por 60 estudiantes y en el marco del programa se logró capacitar alrededor de 25 NNA's, para que puedan desarrollar un proceso de evaluación y monitoreo de actividades orientadas a la niñez por parte del Gobierno Municipal de El Alto, logrando así una participación directa del Comité de la Niñez y construcción del Plan Municipal de la Niñez para ser considerada en la planificación Municipal, esta labor se plasmó en una Memoria.

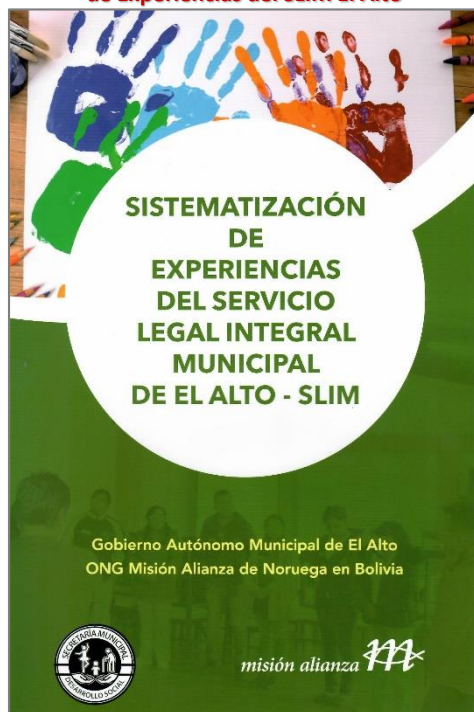
El Comité concluyó sus funciones a inicios de 2018 y la nueva elección recién se hizo efectiva en el mes de noviembre, pero con escasa participación de MAN-B, aspecto que afectó la continuidad del trabajo de coordinación para la elaboración de Planes desde el enfoque de los NNA's.

Adicionalmente gracias al trabajo desarrollado con NNA's del Comité, se logró capacitar a 80 niños, niñas y adolescentes de ocho (8) Unidades Educativas del área de intervención, a quienes se les transfirió conocimientos y capacidades relacionadas con liderazgo, para que estos puedan participar de las elecciones para el Comité de la Niñez.

También se trabajó con funcionarios de las Defensorías de la Niñez y Adolescencia (DNA) y los Servicios Legales Integrales Municipales (SLIM), buscando sensibilizarlos en cómo vincular el trabajo educativo con las defensorías, desarrollando actitudes de vigilancia como defensores de los derechos de la niñez. Se articularon acciones no solo de atención sino de prevención y vigilancia a través de visitas a las unidades educativas brindando también un apoyo en procesos educativos, identificando claramente el rol de las defensorías.

Así mismo con las defensorías se desarrolló un proceso de sistematización de experiencias exitosas, elaborándose tres (3) documentos con el objetivo (Ver Imagen N°7), no solo de recopilar las experiencias, sino de identificar los protocolos y rutas de atención según tipologías, rescatando dinámicas de atención y experiencias exitosas y socializarlas con otras defensorías de El Alto. Este esfuerzo se constituye en una buena práctica que busca introducir prácticas de gestión del conocimiento que sean de utilidad, no solo para MAN-B, sino para los socios locales.

Imagen N° 8: Documento de Sistematización de Experiencias del SLIM El Alto



Fuente: MAN-B

Sobre la base de los acuerdos interinstitucionales suscritos, se fortalecieron los procesos de atención y prevención en 3 defensorías y 3 SLIM y a partir del trabajo conjunto con estas instituciones, se promovió la creación del equipo de prevención, para luego constituir la *Plataforma de Prevención* conformada por trabajadores sociales, abogados y psicólogos que son parte de la Dirección de la Niñez, Género y Atención Social del GAMEA. El equipamiento entrega consta de “... cinco escritorios ejecutivos, cinco estantes, cinco sillones semi-ejecutivos giratorios, cuatro laptops, dos impresoras y dos proyectores, material que ayudará en el cumplimiento de las acciones que realiza la Plataforma de Prevención en unidades educativas con agentes defensores de derechos en temas de violencia sexual y otros”¹⁶.

Imagen N° 9: Entrega de Equipamiento Destinado a la Plataforma de Prevención del GAMEA



Fuente: Agencia Municipal de Información (AMI) del GAMEA

En torno al *segundo producto* que buscaba que las Defensorías de la Niñez y Adolescencia estén equipadas y en funcionamiento, mediante un acuerdo suscrito entre la Dirección de Género del GAMEA y MAN-B – GOL, se logró la creación y puesto en funcionamiento la Defensoría de la Niñez y Adolescencia y SLIM en el Distrito 14, con designación de 8 ítems, para conformar los equipos interdisciplinarios en coordinación con el Gobierno Municipal de El Alto y una junta vecinal, oficina que atiende a los Distritos 7 y 14 del Municipio.

Imagen N° 10: Entrega de Equipamiento en la DNA del Distrito 14 del Municipio de El Alto



Fuente: MAN-B

De acuerdo a las personas entrevistadas, el equipamiento brindado por MAN-B, se ha constituido en un aporte importante para mejorar la calidad de la atención a niñas y niños en situación de violencia, ayuda que ha permitido mejorar la cobertura del servicio en Distritos donde antes no existía presencia física de la DNA.

“El apoyo de MAN-B ha sido importante para el Gobierno Municipal. Nos ha permitido llegar a un Distrito donde como Defensoría no teníamos presencia.”

Entrevista a Funcionaria del GAMEA

En lo referente al tercer producto, que busca *fortalecer las capacidades de autoridades locales y servidores públicos para el apoyo del desarrollo local*, a través de un acuerdo con el GAMEA se implementaron procesos de actualización y fortalecimiento profesional a los equipos multidisciplinarios del defensorías y SLIM en “*Protocolos de Atención*” y “*Rutas Críticas*”, sin embargo, en este proceso, se tropezó con la falta de institucionalización del personal en el GAMEA, siendo una constante la alta rotación del personal que obliga a repetir procesos, lo que dio lugar a la

“Existe mucha rotación de personal en el GAMEA. Eso nos ha obligado a repetir procesos de capacitación, para que en las DNA se brinde atención con calidad.”

Personal técnico del PDLZUR - MAN-B

¹⁶ www.amibolivia.com; publicado el 4 de septiembre de 2018.

capacitación de 26 operadores de las DNA, este aspecto influyó en que el porcentaje de cumplimiento del indicador sea ligeramente superior (108,6%).

Adicionalmente, y como parte del convenio con el GAMEA, se desarrollaron procesos de capacitación en gestión pública municipal con 28 servidores públicos, todos ellos pertenecientes a la Dirección de Niñez y Género del GAMEA.

Así mismo, representantes de nueve (9) Consejos Educativos pertenecientes a cuatro (4) juntas vecinales participaron en procesos de capacitación y actualización en temas referidos a “Gestión Municipal” priorizando la participación competencias y buenas prácticas con enfoque de género.

Si bien durante la gestión 2016 se inició el trabajo con nueve (9) unidades educativas, debido a problemas internos, el personal docente de una Unidad Educativa decidió no trabajar con el programa, por lo que en las gestiones 2017 y 2018 solo se trabajó con ocho (8) unidades educativas. En las unidades educativas, los *Consejos Educativos* ya conformados, se constituyeron en gestores para garantizar la satisfacción de las necesidades en las unidades educativas. Cada consejo educativo se propuso elaborar tres (3) perfiles por unidad educativa, estos fueron trabajados con asesoramiento del equipo técnico. Al 2018 se han presentado 22 perfiles para ser gestionados ante las instancias respectivas.

En promedio, el cumplimiento general de los indicadores del tercer producto llega 200,0%, porcentaje elevado que es elevado, entre otros factores, por la cantidad de funcionarios municipales que fueron capacitados, pero que no se mantuvieron en su puesto de trabajo debido a la movilidad funcionaria en el GAMEA.

En lo que se refiere al cuarto producto, orientado a que *mujeres y hombres de las comunidades desarrollen capacidades en gestión municipal con enfoque de género*, se han desarrollado actividades de movilización y organización comunitaria, elementos indispensables para que la comunidad pueda ejercer su participación de forma visible y significativa en procesos de desarrollo.

En este marco se han capacitado y sensibilizado alrededor de 113 mujeres y hombres representantes de las unidades educativas en temas de liderazgo, gestión municipal y formulación de perfiles de proyectos. Producto de esta capacitación se identifican algunos casos en los que han llegado a ser representantes de organizaciones locales como Consejos Educativos, Comités de Desarrollo, Comités Operativos y Juntas Vecinales; estas personas en muchos casos, se han constituido en líderes con capacidad para continuar los procesos de desarrollo y su difusión o replica.

Adicionalmente, se desarrolló un proceso de inducción para poder conformar Organizaciones Locales de Desarrollo (OLD), donde se sensibilizó sobre la necesidad de participar y organizarse y se brindaron los lineamientos de cooperación técnica con enfoque de empoderamiento, sostenibilidad, procesos de evaluación, conocimiento y ejercicio del manual comunitario con rendición de cuentas con participación directa de las comunidades educativas. Se llegaron a conformar dos (2) Comités de Desarrollo, uno en el distrito 4 y otro de los distritos 7 y 14; estos Comités son las instancias encargadas de planificar, solicitar recursos, elaborar cronograma, desarrollar acuerdos con la Unidad educativa. A partir de los Comités de Desarrollo se conformaron los comités operativos responsables de la ejecución de las actividades, lo que se ha constituido en una forma de generar capacidades adicionales a sus miembros, en la gestión y administración de proyectos.

La participación de los Consejos Educativos y padres y madres de familia, a través de la Comités de Desarrollo y Comités Operativos, permitieron la ejecución de las actividades de los otros proyectos del PDLZUR en las diferentes Unidades Educativas del área de intervención.

El cumplimiento promedio de los indicadores de este cuarto producto ha llegado a un 126,0%, esto debido al elevado número de personas capacitadas y que conforman parte de los Comités de Desarrollo y Comités Operativos, lo que muestra un interés que se ha generado en estos grupos funcionales del PDLZUR.

Por último, el quinto producto, orientado a que los *servicios legales y defensorías de la niñez y adolescencia cuenten con ambientes adecuados y en funcionamiento*, se ha materializado a partir de la habilitación y equipamiento de una Cámara Gesell ubicada en el Distrito 4 del Municipio de El Alto, con el objetivo de que los niños, niñas y adolescentes o personas víctimas de violencia puedan contar con un espacio técnico adecuado para su atención y así evitar la revictimización, que es uno de los principales problemas que tiene cuando se atiende a grupos vulnerables en situación de violencia. El grado de cumplimiento de este producto es de 100%.

Imagen N° 11: Inauguración de los Ambientes de la Cámara Gesell en el Municipio de EL Alto



Fuente: MAN-B

A partir de la revisión de todas estas actividades, se infiere que el resultado como la meta del Plan de Gestión Organizativa Local ha sido cumplido, ya que el PDLZUR está contribuyendo en el fortalecimiento de las organizaciones locales en gestión comunitaria y municipal. Esta aseveración parece confirmarse con el cumplimiento del indicador de resultado que alcanza a 81,5%, evidenciándose que a través de las actividades desarrolladas en cada uno del producto se ha fortalecido y empoderado a las organizaciones sociales para participar directamente en procesos de desarrollo local.

e. Iglesias y Fortalecimiento Familiar

En los temas de iglesias y fortalecimiento familiar, el análisis se lo realiza por separado y a partir de los dos (2) periodos de implementación de actividades relacionadas con el PDLZUR.

- ***Programa de Desarrollo Diaconal – Fortalecimiento a la Iglesia Local (periodo 2014-2015)***

El concepto de Diaconía como el amor expresado en servicio, al estilo de vida de Jesús por la defensa de los derechos y dignidad de los marginados; es el eje central del accionar de MAN-B en sus Planes. La implementación del plan contempla la Diaconía esencialmente basada en la fe cristiana; la diaconía es la defensa de la vida y de los derechos humanos priorizando comunidades y personas en situación de exclusión. Es una proclamación de esperanza en medio de la lucha contra la pobreza.

Por ello, el objetivo de este Programa en los primeros dos años fue que las iglesias se proyecten hacia la comunidad a través de la difusión de principios y valores bíblicos que incidan en la unidad familiar de

los distritos de intervención. En este contexto los productos y el resultado establecido en el primer periodo de implementación fueron los siguientes:

Cuadro N° 30: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Desarrollo Diaconal - Fortalecimiento a la Iglesia Local 2014-2015

Objetivos	Indicador	Meta Planificada	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
META Contribuir a la proyección de la iglesia evangélica local, hacia la comunidad con la difusión de principios y valores bíblicos que incidan en la unidad familiar en los distritos 4, 7, 9, 11, 12, 14 de la ciudad de El Alto.	<ul style="list-style-type: none"> 100% de 19 Iglesias comprometidas con el desarrollo comunitario. 	19	13	68,4%	Informe anual 2015
RESULTADO Fortalecer la capacitación Integral de la iglesia local para su servicio a la comunidad.	Una vez finalizado el plan, se tendrá: <ul style="list-style-type: none"> El 100% de 19 iglesias de diferentes denominaciones integradas en procesos de desarrollo local de su comunidad. 	19	13	68,4%	La meta establecida en las gestiones 2014 y 2015 fue 15 iglesias de diferentes denominaciones
Pastores, líderes y lideresas capacitados en Desarrollo Integral.	Hasta el 2018 en los distritos 4, 7, 9, 11, 12 y 14 se tiene: <ul style="list-style-type: none"> 80% de 400 pastores, pastoras líderes, lideresas desarrollan capacidades en desarrollo integral. 	320	365	114,1%	Informes 2014-2015
Líderes juveniles de las iglesias locales capacitados en Liderazgo diaconal.	Hasta el 2018 se tendrá: <ul style="list-style-type: none"> 80% de 350 jóvenes y señoritas de iglesias desarrollan capacidades en liderazgo diaconal 	280	181	64,6%	Informes 2014-2015
Equipamiento iglesias	Equipamiento a 11 iglesias con equipos audiovisuales	11	10	90,9%	Informe 2015

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

En relación al primer producto, referido a que *pastores, líderes y lideresas estén capacitados en Desarrollo Integral*, se identifica que entre 2014 y 2015 fueron capacitados un total de 365 líderes y lideresas quienes adquirieron capacidades para desarrollar proyectos de apoyo social en la comunidad al interior de las Unidades Educativas, alcanzándose un 114,1% de cumplimiento de su indicador.

“La Iglesia ya tiene sus propias armas para predicar el evangelio y abrirse a la comunidad.”

Pastor-Iglesia Arca de Dios

Respecto al segundo producto, que buscaba que *líderes juveniles de las iglesias locales sean capacitados en Liderazgo Diaconal*, durante las gestiones 2014 y 2015 se ha logrado capacitar a un total de 181 líderes juveniles, habiéndose alcanzado un 64,6% del indicador. Del grupo de líderes juveniles capacitados, se ha logrado conformar un grupo de promotores diaconales, quienes constituyen un nexo entre la iglesia, MAN-B, y las Unidades Educativas con las cuales se trabaja.

Si bien el tercer producto originalmente no había sido incluido en el marco lógico del PDLZUR, para el año 2015 según el informe de gestión correspondiente, se identifican acciones de equipamiento a iglesias, habiendo sido beneficiarias un total de diez (10) iglesias con equipos de sonido, que son utilizados para salir a evangelizar y llevar las capacitaciones a las Unidades Educativas. Este ha sido un incentivo a las iglesias que han permanecido en el trabajo durante la gestión.

Los resultados alcanzados por gestión se observan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 31: Número de Pastores y Líderes Capacitados por Gestión (2014 y 2015)

Productos	2014	2015	Total
Pastores y líderes capacitados	175	190	365
Líderes Juveniles capacitados	96	85	181
Equipamiento a iglesias	-	10	10

Fuente: Informes anuales 2014, 2015

Estos resultados muestran que se está logrando cumplir el resultado y la meta previstos, ya que se está fortaleciendo las capacidades de la iglesia local para mejorar su servicio a la comunidad y se ha contribuido a que la iglesia evangélica local, se proyecte hacia la comunidad con la difusión de principios y valores bíblicos en la perspectiva de incidir positivamente en la unidad familiar.

- **Sector Iglesias (periodo 2016-2018)**

Durante el segundo periodo de implementación del PDLZUR, las metas, resultados e indicadores se modificaron, debido a que MAN-B busca incidir más en el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de liderazgos dentro de las iglesias, para que sean estas quienes se involucren en el trabajo con las Unidades Educativas a través de programas como tiempos de paz, excursiones para niños y campamentos para los jóvenes.

Cuadro N° 32: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Iglesias 2016-2018

Objetivos	Indicador (Ajustado 2017)	Meta Planificada al 2018, según datos de solicitud de la gestión 2016 y 2017	Logro alcanzado al 2018	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
META Fortalecer a las Iglesias y denominaciones locales en el desarrollo integral de su comunidad a partir del Enfoque Diaconal y de Misión integral.	9 Iglesias Locales son fortalecidas y realizan acciones diaconales en las zonas de intervención al culminar la gestión 2018 (2014 - 2018)	9	10	111,1%	Resultado al 2017
RESULTADO Las Iglesias locales promueven acciones diaconales en la comunidad.	9 de Iglesias locales y denominaciones integradas, generan al menos 9 acciones o proyectos diaconales con enfoque a la comunidad.	9	10	111,1%	Informes del PDLZUR 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018
	20% del grupo meta (100 niños, niñas y adolescentes) de las acciones diaconales de las iglesias demuestran cambios de actitud basados en valores cristianos.	0	100	100%	Informes del PDLZUR 2016 y 2017 En la gestión 2018 recién se establece como meta 100
Líderes y pastores de las iglesias capacitados en temas de desarrollo integral	Al menos 60% de 150 pastores y líderes de las iglesias aprueban los cursos.	150	143	95,3%	Informes del PDLZUR 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018
Fortalecimiento de la Red de Líderes Diaconales interdenominacionales Comité de Desarrollo Diaconal (CODD)	Se han desarrollado reuniones de coordinación a nivel de red diaconal, que representan a Iglesias locales.	32	53	165,6%	Información Equipo Técnico PDLZUR 2018 2018
	Legalización del CODD.	1	1	80%	De acuerdo a técnicos de MAN-B, se estima que el proceso de legalización está al 80%. Queda pendiente la respuesta de la gobernación
Iglesias con Equipamiento para servicio a las Unidades Educativas del PDLZUR	9 Iglesias locales de la red diaconal tienen equipamiento para implementar iniciativas diaconales en unidades educativas.	9	10	111,1%	Informes del PDLZUR 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018
Niños y adolescentes participan en un programa basado en Principios y Valores a través de las intervenciones en las Unidades educativas	500 Niños, niñas y adolescentes (NNAs) son parte del programa Tiempos de Paz.	500	546	109,2%	Informes del PDLZUR 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018
Nro. de Unidades Educativas apoyadas por el proyecto FI	Se pretende apoyar a 9 unidades educativas para la mejora en principios y valores de sus componentes.	9	14	155,6%	Informes del PDLZUR 2016 y 2017 y reporte de la gestión 2018

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

En relación al primer producto, referido a la *capacitación de pastores y líderes de las iglesias*, se cuenta con información de que ha sobrepasado la expectativa inicial, ya que se ha logrado capacitar en principios y valores principalmente a un total de 143 pastores y líderes, para lo cual se trabajó con el “Programa Tiempos de Paz” y se desarrollaron capacitaciones a equipos juveniles en la organización de Campamentos y excursiones temáticas, alcanzándose un 95,3% de cumplimiento del indicador, siendo esta una herramienta fundamental para el desarrollo de líderes, así como proyectos para el trabajo con las Unidades Educativas; la capacitación realizada a equipos juveniles abordó temáticas para organización de campamentos y excursiones, actividad que permitió que más jóvenes se involucren en el trabajo organizativo de estas actividades de gran impacto en los estudiantes de las unidades Educativas. Adicionalmente, como parte de las actividades de este componente, en octubre de 2017 se apoyó en la organización de un Congreso dirigido a pastores y líderes en Bolivia, el mismo que fue organizado por los socios estratégicos como son las *Iglesias Evangélicas Unidas de El Alto (IEUEA)* y la *Asociación Nacional de Evangélicos de Bolivia (ANDEB)*, actividad que, si bien implicó un presupuesto adicional, aportó sustancialmente al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

El segundo producto, orientado al *fortalecimiento de la red de Líderes Diaconales*, muestra un cumplimiento de su indicador del 165,6%. Aproximadamente 15 pastores y líderes que representan a nueve (9) iglesias de ocho (8) denominaciones diferentes conformaron la red diaconal habiéndose organizado aproximadamente 53 reuniones de coordinación de las 32 originalmente previstas; así mismo cada iglesia nombró a jóvenes líderes, llamados *Promotores Diaconales*, quienes se encargan de dirigir el trabajo de voluntarios de las iglesias con las capacitaciones en principios y valores para niños niñas y adolescentes de primaria y secundaria en las escuelas que MAN-B apoya en la ciudad de El Alto. Adicionalmente y como parte de las actividades se ha logrado crear el Comité de Desarrollo Diaconal (CODD) con el cual se pretende dar un marco legal y jurídico que respalde las acciones de las iglesias en las áreas en las cuales están realizando las intervenciones al interior de las Unidades Educativas mediante la tramitación de su Personería Jurídica como Fundación, cuyo trámite se encuentra en la Gobernación, estimándose un avance del 80% en el proceso.

Otro producto importante para el trabajo de las iglesias al interior de las Unidades Educativas está relacionado con el *equipamiento* que les permita realizar las acciones diaconales. Hasta la gestión 2018, se ha logrado fortalecer a diez (10) iglesias con equipos de sonido, materiales lúdicos interactivos, proyectores e implementos de servicios de alimentación con lo que se ha logrado un 111,1% de cumplimiento de su indicador. Este equipamiento se constituye en una herramienta muy valiosa y significativa para las iglesias, pues les permite tener la facilidad del manejo de equipos para el trabajo en las unidades educativas.

“En las iglesias es un poco complicado sacar los equipos para realizar algunas actividades; este equipamiento, nos permite contar con el equipo a la mano y utilizarlo cuando es necesario”

Pastor – Iglesia Arca de Dios

El cuarto producto buscaba que *niños y adolescentes participen de un programa basado en Principios y Valores a través de intervenciones en Unidades educativas*, para lo cual se ha logrado capacitar a 546 niñas, niños y adolescentes, lo que representa un cumplimiento de su indicador del 109,2%. El desarrollo de los procesos de capacitación se realizó mediante el Programa de Capacitación denominado “*Tiempos de Paz*” implementado por las iglesias en las escuelas, resultado importante si consideramos que los niños y niñas son transmisores de esos valores en sus hogares. Asimismo, se realizaron excursiones y campamentos verdes, para motivar los valores de cuidado de la creación con enfoque en medio ambiente.

Algunos padres acompañaron estos procesos y también fueron capacitados y orientados en valores para la educación de sus hijos. La realización de campamentos para los jóvenes de nivel secundario, también se ha constituido en una actividad importante por la vulnerabilidad en la que se encuentran en esta etapa de crecimiento, se buscó transferirles valores relacionados con el respeto, solidaridad, compromiso, puntualidad, honestidad, etc.

Finalmente, el último producto estaba orientado a apoyar Unidades Educativas para mejorar principios y valores, ha superado el indicador previsto con un 155,6% de cumplimiento. Al respecto, las iglesias, después de un proceso de capacitación, han desarrollado proyectos diaconales, algunos de mediano y largo plazo (Ej. albergue para jóvenes dependientes de drogas), pero también han desarrollado proyectos de rápida ejecución como el proyecto *calzada que a través del maletín verde (imagínate)* que permite dar consejería especializada a niños en situaciones de violencia.

De la revisión de las actividades y productos desarrollados, se puede afirmar que los *resultados* como la meta establecidos están siendo cumplidos, ya que se ha apoyado a las iglesias para que realicen acciones o proyectos diaconales con enfoque de comunidad, lo que está aportando al desarrollo integral de la comunidad a partir de un enfoque Diaconal y de Misión integral. Las estrategias implementadas por el PDLZUR permiten transmitir principios y valores cristianos, donde los encargados son las propias Iglesias socias de MAN-B a quienes se ha fortalecido, por lo que MAN-B fortalece a la Iglesia y la Iglesia realiza Diaconía en las escuelas y sus comunidades.

- **Programa de Desarrollo Diaconal – Fortalecimiento Familiar (periodo 2014-2015)**

En la primera etapa del plan que comprende los años 2014 – 2015, al mismo tiempo que MAN-B trabaja con las iglesias, también se trabajó en el apoyo de las mismas iglesias, en un plan de fortalecimiento familiar buscando incidir de manera positiva en los valores y principios de las familias de estas unidades educativas. Los resultados alcanzados fueron los siguientes:

Cuadro N° 33: Cumplimiento de Indicadores del Plan de Fortalecimiento Familiar 2014-2015

Objetivos	Indicador	Meta Planificada	Logro alcanzado al 2015	% de Cumplimiento	Comentarios / Observaciones
META Contribuir a la proyección de la iglesia evangélica local, hacia la comunidad con la difusión de principios y valores bíblicos que incidan en la unidad familiar en los distritos 4, 7, 9, 11, 12, 14 de la ciudad de El Alto	Se incrementa el 30% de familias con unidad familiar.	30%	Sin data	Sin data	-
RESULTADO Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes y familias urbano-rurales conviven y actúan en sujeción a principios y valores, con responsabilidad de la iglesia local.	En 19 U. E. de los Distritos 4, 7, 14, 9, 11, 12 se tiene: • 60% (3.387) de 5646 de 19 comunidades educativas de los distritos 4,7,14,9,11 y 12 aplican valores en las relaciones familiares con responsabilidad de 19 iglesias locales.	3.387	764	22,5 %	Informes 2014 -2015
Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes y señoritas fortalecidos en valores que mejoran sus relaciones familiares.	• 7000 niños, niñas conocen principios y valores bíblicos de Dignidad, Respeto, Equidad, Inclusión y Diálogo.	7.000	1.141	16,3 %	Informes 2014-2015
	• 5000 jóvenes conocen principios y valores bíblicos de Dignidad, Respeto, Equidad, Inclusión y Diálogo.	5.000	919	15,3%	Informes 2014 – 2015
Padres y madres de familia capacitados en relaciones del buen trato con sus hijos e hijas, con principios y valores bíblicos.	• 60% (3.387) de 5.646 familias conocen principios y valores bíblicos de dignidad, respeto, responsabilidad, equidad y diálogo en el marco de las relaciones con los hijos e hijas.	3.387	764	22,5%	Informes 2014 – 2015

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por técnicos de MAN-B en Informes Anuales del PDLZUR

El primer producto estuvo orientado a que *niños, niñas, adolescentes, jóvenes y señoritas fortalecidos en valores que mejoran sus relaciones familiares*, donde se puede identificar que 1.141 niñas y niños y 919 jóvenes fueron capacitados en principios y valores bíblicos mediante talleres de interactividad. Los porcentajes de cumplimiento de los dos indicadores del producto son bajos (promedio 15,9%), sin embargo, esta situación se explica por el ajuste al diseño del PDLZUR.

“Los valores que les hemos dado son el amor y el respeto a sus papás.”

Pastor-Iglesia Vida Abundante.

El segundo y último producto, buscaba *capacitar a padres y madres de familia en relaciones del buen trato con sus hijos e hijas, con principios y valores bíblicos*. Por las razones antes mencionadas, también se tiene un bajo porcentaje de cumplimiento bajo del indicador (22,5%) capacitándose a 764 padres y madres de familia, quienes aplican principios y valores en sus núcleos familiares, dignidad, respeto y responsabilidad con sus hijos.

Si bien los porcentajes de cumplimiento de los indicadores son bajos, en este corto periodo de tiempo se empieza a manifestar la contribución del PDLZUR a una proyección de la iglesia evangélica local, hacia la comunidad con la difusión de principios y valores bíblicos que incidan en la unidad familiar lo que han mejorado sus relaciones al interior de las mismas.

“MAN-B nos ha abierto las puertas de las Unidades Educativas para poder llegar con el evangelio”

Pastor-Iglesia Arca de Dios

f. Cumplimiento de la meta del PDLZUR

Como ya se mencionó en la introducción del presente informe la meta a largo plazo establecida en el documento de diseño del PDLZUR es la siguiente:

Contribuir: Personas, familias y comunidades urbano-rurales del municipio de El Alto empoderados en democracia (1), con mayores oportunidades para el mejoramiento de los ingresos familiares (2), se involucran directamente en el mejoramiento de niveles de acceso a los servicios de salud (3) y en el mejor aprovechamiento de los recursos educativos (4).

A partir de la revisión de la verificación del cumplimiento de productos y resultados establecidos tanto para los programas, así como para los proyectos del PDLZUR y a pesar de los ajustes realizados a su diseño, particularmente en la gestión 2016, hay suficiente evidencia para afirmar que la meta largo plazo u objetivo general del PDLZUR ha sido cumplido durante el transcurso de su implementación. Esta aseveración se basa en el siguiente análisis:

- (1) La implementación de las acciones realizadas primero, por el *Programa de Desarrollo Humano* y, luego por el *Proyecto de Gestión Organizativa Local* han posibilitado que las **personas, familias y comunidades urbano-rurales del municipio de El Alto, conozcan y se empoderen de mecanismos democráticos y participativos** para la gestión y exigencia de derechos y la formulación de solicitudes ante las instancias públicas competentes. La conformación de Comités de Desarrollo y Comités Operativos y las acciones de fortalecimiento desarrolladas en sus miembros, ha generado capacidades para hacer efectivo su derecho de petición ante cualquier autoridad subnacional o nacional.
- (2) La implementación del *Programa Económico* y posteriormente del *Proyecto Productivo*, han contribuido a que se incrementen las oportunidades para un **mejoramiento de los ingresos**

familiares, primero en productores lecheros y, posteriormente, con especial énfasis en mujeres y población joven.

- (3) La implementación de las acciones realizadas por el *Programa de Desarrollo Humano* y posteriormente por el *Proyecto de Salud*, con el aporte de los programas SESO, DISA y Centros de Salud, ha contribuido a que se mejoren las posibilidades de **acceso a los servicios de salud**. La capacitación y participación de diferentes actores locales en las diferentes actividades, ha permitido un accionar integral, con especial atención en personas con discapacidad.
- (4) La implementación de las acciones realizadas por el *Programa de Desarrollo Humano* y posteriormente por el *Proyecto de Educación*, ha contribuido para que se **mejore y optimice la utilización de los recursos educativos**. El apoyo brindado, ha motivado a padres y madres de familia, representados por sus juntas escolares, a que se gestionen o recauden recursos adicionales para infraestructura y equipamiento, con la finalidad de mejorar las condiciones en que las niñas, niños y adolescentes pasan clases.
- Finalmente, un tema no menos importante y que ha sido aplicado manera transversal en todas las acciones del proyecto y a través de las obras ejecutadas en los diversos proyectos, es la introducción del **concepto de Diaconía como el amor expresado en servicio**, al estilo de vida de Jesús por la defensa de los derechos y dignidad de los marginados, que se ha constituido en el eje central del accionar de MAN-B en sus programas y Proyectos.

3.4. Impacto

En análisis del **impacto** se lo realiza a partir de los diferentes actores que, de una u otra manera, han sido beneficiados con las diferentes intervenciones del PDLZUR.

- **En productores de leche**

Probablemente el mayor logro e impacto que generó el PDLZUR en cuanto al apoyo a los productores lecheros, es haber mantenido a la producción lechera, como la principal actividad económico-productiva en comunidades rurales del Distrito 9 del Municipio de El Alto y en las familias beneficiarias. Esto representa un logro importante dado que ha sido muy difícil mantener esta actividad productiva, que requiere de espacios físicos amplios (terrenos para pastoreo), en un entorno cada vez más presionado por el crecimiento de la mancha urbana. Esto sólo ha sido posible, gracias a los niveles de incremento en los ingresos que se han alcanzado a partir de las mejoras productivas trabajadas con el apoyo de MAN-B, los cuáles demostraron que la actividad sigue vigente, viable y es rentable. En todo caso, los mismos productores reconocen, que, en un periodo no mayor a diez años, las comunidades beneficiarias se verán obligadas a dejar su condición de ser comunidades rurales.

El mejoramiento genético de los hatos lecheros, está representando una sustitución gradual del ganado criollo y una reducción de la cría de ganado en general. Antes los productores contaban con una mayor cantidad de vacas criollas que producían una menor cantidad de leche (promedio de 4 litros diarios/vaca). Ahora cuentan con vacas mejoradas (mayormente F1 de las razas Pardo Suizo y Holstein), en menor cantidad, que producen entre 10 y 15 litros diarios/vaca (e inclusive hasta 25 litros en algún caso). Este cambio, resultó conveniente para los productores, dado que cada vez disponen de menor espacio de terreno para mantener hatos numerosos.

“Gracias al apoyo de MAN-B hemos visto que es preferible tener menos vacas que producen bien, que muchas vacas que producen muy poco”.

*Productor de la Comunidad Pomamaya –
Distrito 9 del Municipio de EL Alto*

Las mejoras alcanzadas en la producción láctea contribuyeron a dinamizar la actividad del complejo productivo de la leche, a partir de mayores niveles de inversión productiva que se desarrollan para la producción, transformación y comercialización de la leche. Al respecto cabe destacar que paquete tecnológico en su conjunto (buenas prácticas de manejo del ganado lechero, mejoramiento de la producción forrajera, mejoramiento genético, manejo sanitario calendarizado y elaboración de productos transformados), representó de manera directa, incrementos en los ingresos de los productores que, en buena parte, están siendo reinvertidos en la misma actividad productiva para mantener e incrementar la cantidad y calidad de sus productos. Ej. Actualmente se compra balanceado, afrecho, cascarilla de soya y borra de la industria cervecera para la alimentación del ganado lechero, y también se paga por servicios especializados (inseminación artificial, manejo sanitario, etc.).

La construcción de apriscos para terneros, ha logrado incidencia directa en el crecimiento del hato lechero con ganado mejorado, pues permitió reducir sustancialmente la mortandad de terneros. Al respecto cabe recordar que en el altiplano la mortandad de terneros es de un 30%.

“Ahora que tenemos vacas mejoradas, ya no podemos seguir perdiendo terneros así nomás. Por eso los terneriles han sido una gran ayuda”.

**Productora de la Comunidad Villandrani –
Distrito 9 del Municipio de EL Alto**

El apoyo continuo que brindó el PDLZUR a los productores lecheros, desde la gestión 2009 hasta la gestión 2015, contribuyó a que el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, incorpore dentro sus prioridades y presupuesto, el desarrollo de campañas de sanidad animal (vacunaciones y desparasitaciones) en favor de los productores lecheros, lo que se ha constituido en un efecto no planificado. Sin embargo, según los productores, el GAMEA, no tiene la misma capacidad de apoyo que se tenía cuando el PDLZUR estaba en ejecución.

Las acciones e inversiones de apoyo a la transformación de la leche en productos derivados (queso y yogurt), representaron mejoras productivas que son altamente valoradas por los productores lecheros, debido a lo siguiente: i) permiten vender la leche con un mayor margen de utilidad: 1 Kg. de queso se llega a comercializar a un precio de Bs. 45 a 50.- dependiendo de su calidad y del mercado; mientras que los 10 litros de leche utilizados para elaborar el queso de 1 Kg, se comercializan en máximo Bs. 30.- ii) permiten ampliar los márgenes de tiempo que se tienen para comercializar leche fresca que no se entrega a las empresas (las empresas manejan cupos de entrega por productor y la producción de muchos productores sobrepasa el cupo que tienen asignado). Asimismo, los domingos no hay acopio de leche por parte de las empresas, y iii) algunos productores, motivados por la visita a la micro-planta de transformación de la leche de uno de los consultores que estuvo a cargo de los procesos de capacitación (Sr. José Tabora), empezaron a ahorrar y realizar inversiones productivas para la compra gradual del equipamiento mínimo necesario.

“Ha sido muy lindo visitar la microplanta del capacitador. Si hubiéramos visto antes, todos hubiéramos solicitado equipamiento y estaríamos de empresarios. Ahora tenemos ese sueño”.

**Productor de la Comunidad Villandrani –
Distrito 9 del Municipio de EL Alto**

Otro elemento relevante sobre impacto del PDLZUR en los productores lecheros, es que las mejoras en la producción de leche que se fueron logrando gradualmente a lo largo de todo el periodo de implementación de este programa (2009-2015), fueron de tal magnitud e importancia, que permitió a los productores/as mantenerse en el rubro, pese a la crisis en el sector que se presentó durante las gestiones 2014-2016 (precios bajos y falta de mercados). En otras circunstancias, esta crisis hubiese sido nefasta para productores que trabajan en la escala y en las condiciones de los productores apoyados.

“El apoyo de MAN-B nos ha dejado con vida, después de la crisis que nos afectó. Mal o bien hemos sobrevivido y nos ha dado incluso para hacer estudiar a nuestros hijos”.

**Productora de la Comunidad Pomamaya Alta –
Distrito 9 del Municipio de EL Alto**

- **En mujeres emprendedoras**

A partir del proceso de evaluación final externa del PDLZUR y de las encuestas desarrolladas con 40 mujeres emprendedoras de ocho (8) comunidades educativas, se pudo constatar que la totalidad de mujeres encuestadas, manifestaron su plena conformidad con el apoyo recibido de MAN-B, indicando que las acciones desarrolladas cumplieron satisfactoriamente con sus demandas y expectativas.

El apoyo al desarrollo de micro-emprendimientos productivos cambió la vida de las mujeres emprendedoras y de sus familias. Este cambio se da en el aspecto humano (en la persona y su conducta), con sus implicancias en las dimensiones social y económica:

- En lo social, las mujeres elevaron su autoestima, se empoderaron, desarrollaron sus capacidades de liderazgo, cumplieron anhelos de realización personal, adquirieron nuevos conocimientos en general, y desarrollaron sus capacidades analíticas, de reflexión y de propuesta; aspectos que en su conjunto las han convertido en personas más seguras y con mayores capacidades para encarar sus proyectos de vida.
- En lo económico, las mujeres lograron su inclusión y reconocimiento como actores económicos, generaron su autoempleo (establecieron su propio negocio), se empoderaron, mejoraron sus ingresos económicos, diversificaron sus actividades económicas, lograron mayor independencia económica, y empezaron a contribuir de manera directa a la economía familiar.

“Todo lo que he aprendido con MAN-B y el apoyo que me han dado para poner mi propio negocio, es algo que siempre he soñado y que me enseñó a valerme por mi misma”.

**Emprendedora en Repostería –
Distrito 7 del Municipio de El Alto**

“Siempre quería un trabajo fijo para ayudar a mi familiar. Ahora he visto que es posible tener mi propio negocio. Ya compré un puesto en la Feria 16 de Julio”.

**Emprendedora en Tejidos –
Distrito 14 del Municipio de El Alto**

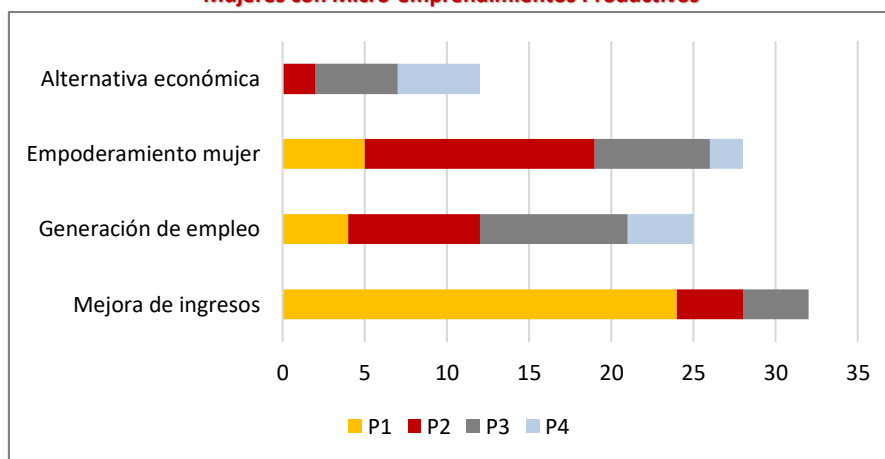
Algunos de los conceptos y elementos de valoración que manejan las mujeres para describir los cambios, efectos e impactos logrados con el apoyo del PDLZUR, son los siguientes:

- “Esta vez hemos recibido una capacitación útil de verdad”
- “El negocio que ahora tengo, es algo que siempre he querido realizar”
- “He aprendido mucho y no sólo de repostería. Ahora siento que soy una persona que vale más”
- “Nos han dado una oportunidad a personas de bajos recursos, y por eso estamos mucho mejor”
- “Me siento más segura y no tengo miedo de enfrentar la vida”
- “Ahora gano plata trabajando en mi casa, al lado de mis hijas”

- “Mi esposo está feliz porque yo también ayudo en los gastos del hogar, por eso me está apoyando más”

Asimismo, a través de las encuestas realizadas a 40 mujeres emprendedoras, se pudo valorar lo que ellas consideran como los principales beneficios que lograron con apoyo de MAN-B. Los resultados obtenidos de las encuestas, se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 12: Valoración sobre los Principales Beneficios del apoyo de MAN-B para las Mujeres con Micro-emprendimientos Productivos

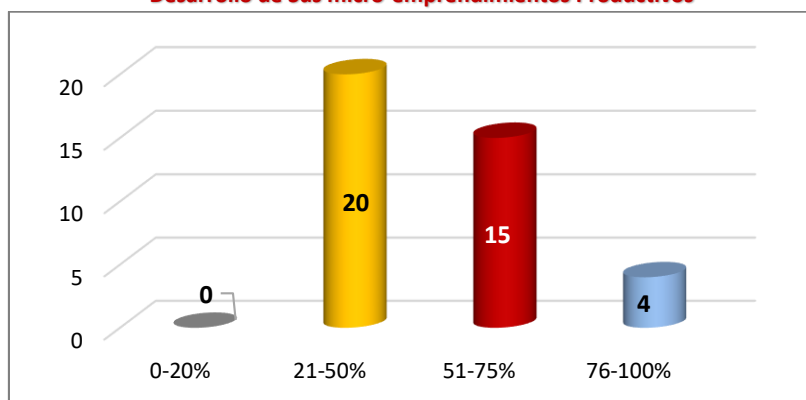


Fuente: Encuesta a mujeres emprendedoras

Según el gráfico anterior, la mayor parte de las mujeres encuestadas, valoraron en mayor medida a la mejora en los ingresos económicos como el principal beneficio que tuvieron a partir del apoyo de MAN-B, aspecto que condice plenamente con la Meta principal de Proyecto del Sector Productivo del PDLZUR y que pone en evidencia, que efectivamente se lograron mejoras en los ingresos de las mujeres emprendedoras. En un segundo nivel de valoración sobre los beneficios logrados está el empoderamiento de la mujer, beneficio que además fue calificado con los cuatro grados de prioridad. Esto se debe a que toda la capacitación que recibieron en cuanto a desarrollo personal, proyectos de vida y liderazgo, fueron la base para lograr un punto de inflexión en sus vidas, logrando que sean personas con mayor resiliencia y mayor capacidad de emprendimiento, aspectos que las mujeres valoran sustancialmente. En el tercer nivel de valoración está la generación de empleo (autoempleo para ser más precisos), que también fue calificado con los cuatro niveles de prioridad, aunque la mayor parte de las mujeres lo catalogaron en un segundo nivel de prioridad. Esto condice con las aseveraciones que realizaron las mujeres encuestadas en sentido de resaltar que gracias al apoyo de MAN-B ahora tienen sus propios negocios y son más independientes. Finalmente, en el cuarto nivel de valoración está el haber desarrollado una alternativa económica, para su inclusión económica o diversificación de sus fuentes de ingreso.

También a partir de las encuestas realizadas, se pudo determinar los niveles de reinversión productiva que las mujeres emprendedoras realizan en el giro de sus negocios. El gráfico siguiente muestra los resultados obtenidos:

Gráfico N° 13: Reinversión que Realizan las Mujeres Emprendedoras en el Desarrollo de Sus micro-emprendimientos Productivos



Fuente: Encuesta a mujeres emprendedoras

Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayor parte de las mujeres encuestadas (20), sostienen que entre un 21 y 50% de los ingresos que les genera la actividad productiva que vienen desarrollando, son reinvertidos para seguir produciendo. Esto muestra que una gran mayoría de las mujeres emprendedoras estaría gastando, hasta la mitad del dinero que perciben, en la reposición de los materiales e insumos necesarios para seguir elaborando y comercializando sus productos. Otra buena parte de las mujeres encuestadas (15), sostiene que entre el 51 y 75% de los ingresos que generan, los están reinvertiendo en el desarrollo de su micro-emprendimiento. Esto podría interpretarse de dos maneras: i) los costos de producción y comercialización son elevados, por tanto, el nivel de reinversión es fuerte, o ii) los negocios de estas micro-emprendedoras están en proceso de crecimiento. Finalmente, cuatro de las mujeres encuestadas, sostienen que están utilizando entre el 76 y 100% de sus ingresos para reinvertir en su actividad económica. Esto significa que hay mujeres emprendedoras, que están haciendo crecer sus negocios, probablemente respaldadas por sus conyugues, que siguen cubriendo los gastos de las familias.

“Mis ventas de mantas han crecido, por esos a veces trabajo con otras cuatro tejedoras que me apoyan. Ya estoy ahorrando para comprar una hiladora automática”.

*Emprendedora en Tejidos –
Distrito 14 del Municipio de El Alto*

Si bien el PDLZUR no trabajó directamente en apoyo a procesos de desarrollo organizativo y/o de asociatividad productiva (todo el trabajo con mujeres emprendedoras se realizó de modo que los micro-emprendimientos sean individuales); un efecto no planificado es que algunas de las mujeres, a partir de su experiencia, consideran que más adelante podría resultar conveniente conformar organizaciones productivas que les permitan trabajar a mayor escala para acceder a nuevos mercados y también para obtener precios diferenciales en la compra de materiales e insumos, aplicando economías de escala. Lo interesante de este punto, es que este análisis surge de las mismas mujeres.

“A veces tengo pedidos grandes de deportivos, pero sola no puedo atender y es difícil contactar a otras señoras para que me ayuden. Sería bueno tener una organización para así no fallar”.

*Emprendedora en Tejidos –
Distrito 14 del Municipio de El Alto*

- **En jóvenes**

El impacto generado en jóvenes, se lo evalúa a partir de dos (2) perspectivas: la primera por el trabajo desarrollado con jóvenes **emprendedores** y la segunda a partir del trabajo **diaconal** realizado.

El trabajo que se desarrolló con **adolescentes y jóvenes emprendedores** de tres (3) unidades educativas, para que puedan desarrollar micro-emprendimientos productivos fue adecuado, pero tuvo algunas dificultades que en la actualidad limitan la posibilidad de detectar y medir, efectos e impactos sobre el apoyo que recibieron de MAN-B, a través del PDLZUR.

Primero, indicar que la capacitación de éstos jóvenes (hombres y mujeres) se desarrolló en dos gestiones. La primera caracterizada por un grupo de jóvenes que culminaron sus estudios de bachillerato en la gestión 2017, y se dispersaron, situación que imposibilitó culminar con su capacitación productiva y también dificultó todo intento para hacerles un seguimiento; el segundo grupo de jóvenes que recién están terminando de capacitarse en el servicio de arreglo de celulares y por tanto no han desarrollado aún, ningún tipo de emprendimiento o iniciativa, que les permita vender este servicio. Para estos jóvenes, de momento la prioridad son sus estudios de colegio.

Dada esta situación, para la valoración de los efectos y proyección de impacto del trabajo del PDLZUR, se hará más bien referencia a las percepciones que tienen los jóvenes sobre el apoyo de MAN-B y sus expectativas-perspectivas futuras.

En general, todos los jóvenes (hombres y mujeres), valoran positivamente el trabajo de MAN-B, destacando que es la primera vez que una institución desarrolla este tipo de acciones con jóvenes que están cursando los últimos cursos de colegio, y que la capacitación recibida les abre la posibilidad para más adelante puedan dedicarse a este oficio; valorando además que como jóvenes que son, todo lo que concierne al uso de celulares les interesa.

“Ha sido bueno y nuevo que una institución nos apoye a los jóvenes para reparar celulares. El tema me gusta y no es tan complicado”.

*Estudiante de 6to. de Secundaria –
Distrito 7 del Municipio de El Alto*

Algunos de los conceptos y elementos de valoración que manejan los jóvenes para describir los el apoyo de MAN-B y algunos cambios que se vienen presentando, son los siguientes:

- “La capacitación que estamos recibiendo es buena y nos puede servir más adelante para ayudarnos en nuestros estudios”
- “La capacitación nos ayudó a orientarnos mejor y a abrir nuestras mentes”
- “Hubiera sido mejor que la capacitación en arreglo de celulares sea más completa. Aprendimos sólo lo básico”
- “Lo bueno es que la capacitación nos está ayudando a formarnos como personas. El profe además de sus conocimientos, nos transmite valores y nos da seguridad”
- “Ya arreglé el celular de mi primo”
- “El tema nos interesa bastante y es actual, pero hubiera sido mejor si nos apoyaban además con herramientas”

Un elemento altamente valorado por los jóvenes, es que la capacitación que apoyó MAN-B en trabajo conjunto con Save The Children, no se limitó sólo al aspecto técnico (arreglo de celulares), sino que ayudó al desarrollo y empoderamiento personal y también a que los jóvenes puedan construir sus proyectos de vida. Esto los fortaleció como personas, y desde un punto de vista económico, ayuda a que puedan desarrollar un perfil adecuado de “emprendedor”: confianza en sí mismo, creatividad con visión de futuro, claridad de objetivos, adaptabilidad a los cambios, y capacidad para planificar y asumir riesgos.

“Me siento con más ganas de superarme en la vida. Quisiera seguir estudiando y en el futuro poner un negocio”.

*Estudiante de 6to. de Secundaria –
Distrito 7 del Municipio de El Alto*

La capacitación técnica en arreglo de celulares, contempló el trabajo con circuitos eléctricos y algo de física, aspectos que han motivado o creado cierta expectativa, para que algunos estudiantes estén considerando la posibilidad de seguir una carrera técnica o superior en estos campos. En todo caso, ello dependerá de las posibilidades económicas de sus familias para costear sus estudios, pues de momento, en ningún caso la actividad económica motivo del apoyo de MAN-B, podrá costear los mismos.

Un elemento destacable del trabajo con jóvenes, es que el proceso de capacitación productiva desarrollado con ellos, en el marco del Proyecto del Sector Económico del PDLZUR, tuvo una expectativa casi generalizada después de que se dio a conocer la propuesta (la mayor parte de los jóvenes querían participar del proceso); sin embargo, en lo posterior sólo accedieron aquellos jóvenes que contaron con el consentimiento y apoyo de los padres de familia. En rigor, el proceso implicaba destinar horas extra-escolares y en algunos casos, costos para el traslado de los jóvenes a los lugares donde se desarrollaba la capacitación. En ese sentido el compromiso y la posibilidad para desarrollar este proceso no fue sólo de los jóvenes, sino también de sus familias.

“We have been able to train for the support of our parents, who gave us permission and who supported us to come in the afternoon until the night”.

*6th student of Secondary -
District 7 of the Municipality of El Alto*

El proceso de capacitación desarrollado con los jóvenes, de alguna manera cambió sus vidas dado que alcanzaron un mayor grado de madurez y conciencia sobre su realidad y proyecciones futuras. Esto hizo que la mayor parte de ellos tengan la convicción de proseguir sus estudios, pero también de tener, en el corto y mediano plazo, alguna actividad económica que les permita superarse como personas y encarar la vida con mayor seguridad. Este aspecto, ha sido altamente valorado por los jóvenes, dado que saben que sus oportunidades son limitadas y que salir adelante depende de ellos.

“Antes sólo pensaba salir del colegio, ir al cuartel y luego ver qué pasa. Ahora voy a luchar para hacer algo por mi bien y también por mi familia”.

*Estudiante de 6to. de Secundaria –
Distrito 7 del Municipio de El Alto*

En lo que se refiere al trabajo **diaconal realizado con jóvenes**, se identifica un impacto positivo en la capacitación a los jóvenes de las iglesias para conformar los grupos de *Promotores Diaconales*, donde líderes y lideresas han sido capacitados, constituyéndose en un nexo entre MAN-B, la Iglesia y las Unidades Educativas. Los Promotores Diaconales trabajan proyectos y programas junto a los jóvenes de sus iglesias en cada unidad Educativa. Este rol que vienen desarrollando, adicionalmente ha servido para

“Nos han enseñado a trabajar en una visión integral, trabajar con la comunidad en las necesidades que tienen.”

Promotora Diaconal.

que fortalezcan su autoestima y consoliden su rol de liderazgo dentro de la comunidad educativa, pero con un enfoque diaconal.

Adicionalmente, los jóvenes de las unidades educativas que han participado de los campamentos, han aprendido y se han apropiado del tema de principios y valores como el respeto, honrar a padre y madre, no robar, no mentir, etc. que son principios que vienen generando un cambio en sus vidas y en el trato a sus padres y sus familias.

Además, el programa “*Tiempos de Paz*” antes denominado “*Horas Felices*”, ha permitido que algunos de los que eran niños y han participado en este programa, ya cuando jóvenes se han involucrado con el trabajo de servicio y apoyo a los promotores diaconales, llegando algunos de ellos a ser líderes en las iglesias y también constituirse en promotores.

- **En profesores/as**

El impacto generado en **profesores y profesoras**, se lo evalúa a partir de tres (3) perspectivas: la primera por el trabajo desarrollado con el **Proyecto de Educación**, la segunda con el trabajo desarrollado con el **Proyecto de Salud** y la tercera por el trabajo desarrollado con **Proyecto de Gestión Organizativa Local**.

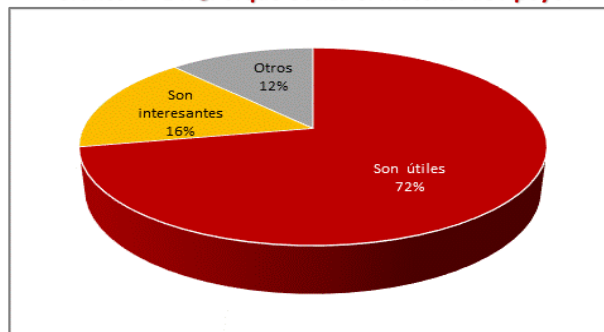
En relación al **Proyecto de Educación**, existe un fortalecimiento del profesorado a nivel inicial y primaria a través de cursos de capacitación en *Lenguaje y Matemáticas, Desarrollo Integral Infantil, Gestión Administrativa* y otros que a solicitud de los mismos profesores fueron desarrollados por MAN-B. Esto generó una tendencia a la auto capacitación que si bien se verá menguada por la finalización del proyecto está es una apropiación arraigada en las acciones de los docentes. De manera directa estos procesos han fortalecido sus capacidades para transmitir el mensaje educativo de mejor manera hacia los alumnos, particularmente en las materias de lenguaje y matemáticas.

“La verdad es que las capacitaciones que hemos llevado con Misión Alianza nos ha ayudado para poder hacernos entender ha sido bastante bueno para los niños y niñas”.

**Entrevista Grupal a Profesores –
Distrito 7 del Municipio de El Alto**

Por otro lado, se ha proporcionado a los docentes materiales y estrategias educativas producto de las capacitaciones que les son útiles para la enseñanza aprendizaje de las materias de lenguaje y matemáticas, tal como lo expresan y se observa en el gráfico. Los profesores se apropiaron de las estrategias y materiales que el PDLZUR les proporcionó porque un 72% de los profesores encuestados utiliza los materiales, situación que se replicará en el futuro a decir de ellos mismos en las entrevistas.

Gráfico N° 14: ¿Porque Utiliza el Material de Apoyo?



Fuente: Encuesta a profesores.

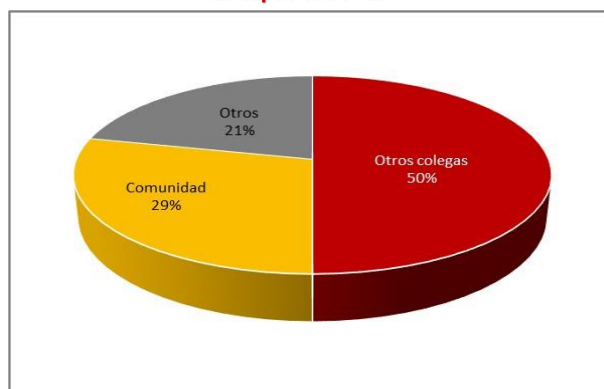
Los profesores también se han fortalecido en gestión y administración educativa para que del currículo general base de país puedan compatibilizar los contenidos al *Proyecto Sociocomunitario Productivo* y al *Plan de Desarrollo Curricular*, tan importante para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje en general. Una cualidad que permanecerá en el tiempo mientras las políticas educativas sigan vigentes

en el país. Así mismo, es una capacidad que se ajusta a la normativa y políticas del sector vigentes, por lo que su valor de estar contextualizada le genera un valor agregado.

Algunos profesores que se han capacitado en *Desarrollo Infantil Integral*, como un efecto no planificado, mencionan haberse fortalecido inclusive en su entorno familiar, ya que ellos mismos son padres y madres de familia, lo que desencadena en una cascada procesos de enseñanza aprendizaje, de cómo estimular tempranamente y cuidar la alimentación de los niños y niñas en el desarrollo en su etapa inicial. Los profesores asumen el rol de promotores y generan estos procesos educativos entre los padres y madres y muchos de ellos expresan que se sienten capacitados para desarrollar proyectos educativos en este tema, situación que tiene el potencial de generar un impacto ampliado e importante para favorecer la calidad educativa.

Por otro lado, un impacto masivo después de las capacitaciones en lenguaje y matemáticas es que los profesores han compartido sus conocimientos con sus colegas y en otros casos con la comunidad, repercutiendo inmediatamente en un efecto multiplicador de los conocimientos recibidos, lo que nuevamente se convierte en un efecto que no había sido previsto inicialmente. Como se observa en el gráfico, cuando se les consulta si después de la capacitación han compartido sus conocimientos, la mayoría responde afirmativamente, en especial con sus colegas (50%), con la comunidad (29%) y con otros (21%). Estos es un indicativo de que, al conocer estrategias y metodologías nuevas e innovadoras, estas son apreciadas por la comunidad docente más aún si producen resultados positivos.

Gráfico N° 15: ¿Con quienes compartió los conocimientos de las capacitaciones?



Fuente: Encuesta a profesores

Otro efecto de los procesos de capacitación entre los profesores beneficiarios, es que la mayoría considera que estos les cambiaron su forma de enseñar, ya que aplican estrategias nuevas que favorecen el proceso educativo. Consideran que este cambio favorece su propio trabajo como docente y les beneficia personalmente en sus conocimientos y formación.

“Se notó el cambio en la adquisición de nuevos conocimientos alrededor del 90% de mi curso no están aplazados y están por encima de 51 puntos”.

**Entrevista Grupal a Profesores –
Distrito 7 del Municipio de El Alto**

Finalmente, si bien se necesitaría más tiempo para que el modelo del área de educación del PDLZUR sea generativo por sí mismo, se puede afirmar que es replicable a partir de lo que manifiestan los propios beneficiarios, quienes piensan desarrollar nuevos proyectos y acudir a otras instancias para continuar con las capacitaciones.

En lo que se refiere al **área de salud**, se han realizado acciones que han logrado fortalecer a los docentes de niveles primario, con prioridad, y de nivel secundario en temas de Inclusión de personas con discapacidad, niños en edad escolar que requieren ser incluidos en el ámbito educativo como parte integral de la red de actores sociales, ellos y sus familias. Estas acciones han generado no solo habilidades en los profesores y mejorado sus competencias para lograr esta inclusión, sino que han propiciado ambientes saludables para estos niños y sus familias, disminuyendo el estigma y la discriminación de la que pudieran ser sujetos en otros contextos.

“Las capacitaciones han servido para nosotros también, no siempre le damos importancia al tema de discapacidad, pero como ahora ya sabemos, debemos dar ejemplo a nuestros alumnos, entonces lo practicamos más, incluso en nuestras casas”.

*Entrevista Grupal a Profesores –
Distrito 14 del Municipio de El Alto*

La percepción de los docentes respecto a este tema, no solo es positiva sino también de satisfacción por ser parte de esta iniciativa y poder sentirse capaces de impartir formación en población con discapacidad.

Por otro lado, las capacitaciones en temas de prevención de la salud, si bien el grupo específico beneficiario fue la población escolar, los profesores también fueron fortalecidos en sus conocimientos en estos temas; algunos han reafirmado la importancia de estos hábitos de prevención y han adoptado las prácticas de vida saludables, no solo para su entorno laboral sino al interior de sus familias.

Como efecto no previsto, las campañas de salud oral, identificación de patologías dentales y su tratamiento han sido de beneficio también para algunos docentes que han aprovechado esta atención para recibir un tratamiento oportuno.

Finalmente, y en lo relacionado con el trabajo del **Gestión Organizativa Local**, el trabajo desarrollado con profesores a partir de un enfoque integral, no solo ha posibilitado que se trabaje en temas curriculares (matemáticas y lenguaje), sino también ha posibilitado su capacitación en otras temáticas relacionadas con la calidad y calidez, que les permite entablar un relacionamiento diferente con sus estudiantes, y esto no solo se aplica en aula, sino trasciende a su relación con los padres de familia, lo que permite al docente entablar mejores relaciones con su entorno.

Adicionalmente, el formar parte de los *Comités de Operativos*, ha permitido que los profesores participen en los procesos de toma de decisiones conjuntamente con los padres de familia, y debido al grado de instrucción de los profesores que en la mayoría de los casos les permitió asumir un rol más relevante y poder así aprehender aspectos relacionados con organización y ejecución de proyectos de desarrollo comunitarios, lo que implica que ellos adoptaron capacidades distintas a su continua labor.

- **En niñas, niños y adolescentes**

El impacto generado en **niñas, niños y adolescentes**, se lo evalúa a partir de cuatro (4) perspectivas: la primera por el trabajo desarrollado con el **Proyecto de Educación**, la segunda con el trabajo desarrollado con el **Proyecto de Salud**, la tercera por el trabajo desarrollado con **Proyecto de Gestión Organizativa Local** y finalmente, la relacionada con el **Fortalecimiento de Iglesias y Familias**.

El efecto generado por el **Proyecto Educación** en niñas y niños y adolescentes se puede observar en tres niveles:

El primero se refiere a que los procesos de capacitación a profesores en matemática y lenguaje ha beneficiado de forma directa a los niños y niñas que han mejorado su rendimiento escolar. El 100% de profesores y estudiantes entrevistados afirman que los educandos han mejorado sus notas en matemáticas y lenguaje, inclusive aquellos que tenían mayores dificultades en su rendimiento escolar.

“Nosotros en mi curso tenemos buenas notas en matemáticas y lenguaje hay poquitos aplazados”.

**Grupo Focal con Niñas y Niños –
Distrito 7 del Municipio de El Alto**

El segundo efecto generado por el PDLZUR, está relacionado con el *Programa de Desarrollo Integral Infantil*, que coadyuvó en una mejora de la estimulación temprana y la alimentación de niñas y niños en la etapa inicial de su desarrollo. Así mismo se identifica una mejora en los hábitos alimenticios de niños y niñas de primaria, lo que incide en el rendimiento escolar porque hubo muchos padres y madres que participaron de los cursos del Programa que cambiaron su perspectiva para que en sus casas sus hijos consumieran alimentos saludables. Esta mejora es evidente en sus rendimientos académicos situación que se observa en las fichas de entrada y salida de las evaluaciones que acompañan estos procesos. Complementariamente a esta situación la alimentación sana se articuló al *Plan de Desarrollo Curricular* lo que favoreció en la generación de hábitos de consumo de frutas, verduras, cereales y otros productos incluso dentro de la Unidad Educativa.

El tercer efecto identificado, está asociado a la mejora en el rendimiento escolar gracias a la mejora de la infraestructura y el equipamiento que fue altamente valorado y permitió que los niños y niñas tuvieran mejores condiciones para proseguir con los procesos de enseñanza aprendizaje.

“Las aulas que han dado al colegio nos ayudan mucho. Antes del apoyo de MAN-B nos faltaban cursos. Esto también nos ha servido de ejemplo para que nosotros construyamos el segundo piso”.

**Entrevista Grupal con Padres y Madres–
Distrito 14 del Municipio de El Alto**

El efecto generado por el **Proyecto Salud** en niñas, niños y adolescentes en edad escolar se observan en el nivel primario, tanto por las estrategias de educación, prevención y promoción como aquellas intervenciones directas en atención odontológica, médica, oftalmológica y diagnóstico de parasitosis intestinales. En los Grupos Focales con niñas y niños en las diferentes unidades educativas, se pudo evidenciar un conocimiento adecuado sobre las prácticas de higiene, la buena alimentación, y acciones de cuidado de su salud, siendo evidente que las capacitaciones han sido asimiladas y son implementadas por niñas y niños en el colegio; estas prácticas también han sido llevadas a sus hogares, evidenciándose una tendencia positiva para que se repliquen estos aprendizajes a sus hermanos y padres. El contar con esos conocimientos los hace “diferentes” y “fuertes” en su entorno, les da la posibilidad de cuidarse mejor pero además de enseñar a los demás. Son conocimientos que siguen aplicando y se han convertido en parte de su cotidiano en el colegio y en sus hogares.

“Mi hijita ha venido y nos ha cantado la canción para el lavado de manos. Con mis otros hijos ya hemos aprendido y la cantamos siempre antes de cualquier comida”.

**Entrevista Grupal con Padres y Madres–
Distrito 7 del Municipio de El Alto**

Las capacitaciones y campañas en salud, han sido acompañadas por la dotación de *kits de higiene*, que han sido de utilidad para incrementar los efectos generados, debido a se cuenta con el material apropiado para asimilar lo aprendido, coadyuvado a la adopción y mantenimiento de prácticas saludables de higiene. Las acciones han generado una cultura de prevención, incentivando a los niños a mantener una alimentación saludable y hábitos de higiene de manera constante. Por otro lado, las campañas de salud ocular y sobre todo la entrega de lentes de acuerdo a prescripción, para muchos de

las niñas y niños, se ha constituido en una mejora en la calidad de vida, lo que también ha incidido positivamente en el desempeño académico en el ámbito escolar.

En lo que se refiere al **Proyecto de Gestión Organizativa Local**, el trabajo desarrollado con niñas, niños y adolescentes, ha permitido fortalecer su liderazgo y autoestima, incentivando su participación en niveles de representación y toma de decisiones, así como el reconocimiento de sus derechos, pero también de sus obligaciones, elemento importante en un proceso de formación integral. Particularmente, las niñas y niños que participaron del Comité, desarrollaron una participación más política, lo que les ha motivado a continuar participando en espacios similares de decisión.

Otro efecto generado por la implementación de este proyecto, es el relacionado con el fortalecimiento del trabajo que desarrollan las Defensorías de la Niñez y Adolescencia, lo que incide positivamente en un mejor trato a niñas y niños en situación de violencia. La implementación y equipamiento de una Cámara Gessel también se constituye en un elemento importante para brindar una atención con calidad y calidez a este grupo vulnerable, evitando procesos de revictimización y previniendo una mayor afectación psicológica en los niños y niñas menores víctimas de violencia.

Finalmente, en lo que se refiere al **Proyecto de Fortalecimiento de Iglesias y Familia**, se ha incidido de en la transmisión de principios y valores a los niños, niñas, conocimientos que han repercutido en sus hogares y colegios. Además, a través de las excursiones, se ha involucrado a los padres en la transmisión de valores y principios, lo que ha coadyuvado en consolidar estos temas en las familias de los niños y niñas participantes.

“He cambiado, en mí, en mi responsabilidad, en mi casa, mis padres son mejores padres, y mejores hermanos; con mis compañeros, trato de ser más amable y compartir más”.

*Testimonio Niña Sto.A Primaria -
Distrito 7 del Municipio de El Alto*

Un efecto no previsto, es que algunos niños y niñas que han participado de las excursiones y horas felices, cuando llegan a ser jóvenes, se involucran en la organización y apoyo de los campamentos y en la realización de los “tiempos de paz”, constituyéndose en miembros activos de las iglesias con las que han trabajado en su Unidad Educativa.

- **En padres y madres de familia**

El impacto generado en **padres y madres de familia**, también se lo evalúa a partir de dos (2) perspectivas: la primera por el trabajo desarrollado con el **Proyecto de Gestión Organizativa Local**, y la segunda por el **Proyecto de Educación**.

El efecto generado por el **Proyecto Gestión Organizativa Local** en padres y madres de familia está relacionado con su organización en torno a los Comités Operativos que son las instancias conformadas por profesores, directores y padres y madres de familia. Este ámbito de participación ha permitido fortalecer la organización social en torno a la gestión, administración, coordinación y ejecución de los proyectos de los diferentes sectores en los que han trabajado, ya que se constituyen en representantes de la comunidad educativa que impulsa y coadyuva a todas las actividades desarrolladas por MAN-B en las unidades educativas.

La participación de los padres y madres de familia, les ha generado algunas habilidades y conocimientos en torno a la ejecución y administración de proyectos, que para algunos ha sido una temática totalmente nueva y que reconocen pueden replicar en otros contextos sociales y hasta políticos. Adicionalmente, se ha destacado, que la participación en estos espacios, además de generarles capacidades técnicas, les ha inculcado prácticas de transparencia y una cultura de rendición de cuentas, elementos muy importantes que están directamente relacionados con el enfoque diaconal y la transmisión de principios y valores que se otorga al proyecto de manera transversal.

“Nosotros sabemos hacer las compras, nos ayudan un poco en las proformas el profesor es el que nos orienta, pero lo más importante es que nos han enseñado a ser transparente en el manejo de los recursos”.

*Entrevista Grupal con Padres y Madres–
Distrito 14 del Municipio de El Alto*

La participación de los padres y madres de familia en los comités operativos y los procesos de capacitación, también les ha generado capacidades para diseñar ideas de proyectos y gestionar su financiamiento ante instituciones públicas y privadas (ONGs). Estas nuevas habilidades tienen el efecto indirecto de generar nuevos liderazgos y fortalecer los ya existentes, lo que incrementa las posibilidades de que puedan acceder a otro tipo de cargos de dirección, constituyéndose en líderes y lideresas con capacidades para continuar los procesos de desarrollo y su correspondiente difusión.

En este contexto, es importante destacar que la participación de mujeres en los Comités organizados por MAN-B, ha tenido un efecto más trascendental, ya que tradicionalmente los cargos de dirección están conformados por varones, donde las mujeres tienen escasas posibilidades de participación y el haber posibilitado su participación en estas instancias les ha significado un cambio positivo, no solo en su condición, sino en su posición dentro de su entorno, ya que se les ha brindado la posibilidad de acceder a cargos con cierto nivel de decisión.

Finalmente, y en lo que respecta al **Proyecto de Educación**, particularmente la educación y desarrollo infantil temprano, los padres y madres de familia han mejorado sus conocimientos y prácticas en Desarrollo Infantil Integral de 0 a 5 años, porque han sido beneficiados con cursos orientados a esta temática. La mayoría de las madres que han participado, refieren que han adquirido algunas capacidades para atender a sus hijos y mejorar sus hábitos alimenticios para que incidan en desarrollo integral de sus hijos e hijas.

- ***En personas con discapacidad***

Si bien la ejecución de actividades orientadas a las personas con discapacidad se ha visto perjudicadas por un contexto institucional del sector conflictivo, se ha logrado introducir la temática en los diferentes actores, lo que preliminarmente incide en un reconocimiento de la importancia de la temática, pero además en el desarrollo de un mejor trato hacia este grupo poblacional, particularmente al interior de las unidades educativas y en centros de salud.

- ***En funcionarios de las DNA del GAMEA***

A partir de la implementación del **Proyecto de Gestión Organizativa Local**, se ha logrado mejorar las capacidades de los funcionarios municipales del Gobierno Municipal, a quienes además se les ha transmitido otro tipo de herramientas relacionadas con la gestión pública municipal, que les permite cualificar su trabajo en beneficio de la sociedad.

- **En iglesias y pastores**

El trabajo realizado al interior de las **iglesias**, con capacitación a pastores, líderes y lideresas, así como con la formación de promotores diaconales, y la implementación del Programa como “Tiempos de Paz”, ha generado un importante efecto en el área de intervención, debido a que las iglesias se vienen constituyendo en agentes transmisores de principios y valores en las Unidades Educativas. Este nuevo rol que vienen asumiendo, les está permitiendo un trabajo coordinado entre ellas, en beneficio de sus iglesias y la comunidad.

“El objetivo central y el resultado que esperábamos es que las iglesias sean capaces de asumir su rol de servicio en su comunidad”.

Personal técnico de MAN-B.

El trabajo realizado en capacitación para la formación de promotores diaconales, ha permitido que se involucren más mujeres, lideresas que trabajan como promotoras; generando un empoderamiento de las mujeres en equidad de género. En Pastores y líderes de iglesias, se ha logrado fortalecer su compromiso de trabajo dentro de la comunidad, dotándoles de instrumentos y técnicas que facilitan su trabajo, lo que está permitiendo que lleguen a un mayor número de personas.

Por otro lado, el equipamiento que se ha implementado en las iglesias ha sido muy importante, ya que facilita el desarrollo de sus actividades al interior de las Unidades Educativas, siendo de gran apoyo para el cumplimiento de los objetivos y metas en cada proyecto desarrollado por las iglesias.

Finalmente, la creación del Comité de Desarrollo Diaconal (CODD), ha permitido que nueve (9) iglesias trabajen de manera unida y aúnen esfuerzos en su formalización, lo que tiene la perspectiva de constituirse en una instancia permanente de coordinación del trabajo hacia el futuro.

3.5. Sostenibilidad

El tema de la **sostenibilidad**, se la evalúa a partir de los proyectos/sectores que han sido desarrollados en la implementación del PDLZUR.

a. Producción

En el tema relacionado con la **producción lechera**, en los productores apoyados por MAN-B y en las (3) tres comunidades campesinas involucradas en la segunda fase del PDLZUR, demostró ser sostenible al haberse mantenido ante la constante presión del crecimiento de la mancha urbana y ante la crisis que afectó al sector lechero en los últimos años. De ahí que la producción y transformación de la leche, ha sido y sigue siendo en la actualidad, la principal actividad económica de las familias beneficiarias; aunque es importante reconocer, que en las tres (3) comunidades existen muchas familias que cambiaron de rubro y ahora se dedicaron a otras actividades económicas, de comercio y venta de servicios principalmente.

En todo caso los elementos que en la actualidad representan las bases de sostenibilidad de la producción de leche y de todas las mejoras trabajadas con apoyo de MAN-B, son los siguientes:

- Los/as productores/as ya cuentan con todos los conocimientos, experiencia y destrezas necesarias para el manejo de sus hatos lecheros. Conocen y aplican a las buenas prácticas, como parte de su trabajo cotidiano y saben en qué momento o bajo qué circunstancias, solicitar o en su caso, adquirir servicios especializados (asistencia veterinaria e inseminación artificial).

- Si bien el apoyo que brindó MAN-B en el periodo 2014-2015, puede ser calificado como una subvención parcial a inversiones productivas clave (construcción de apriscos, semillas de calidad para la producción forrajera, mejoramiento genético, dotación de equipos para el manejo de la leche, dotación de equipos para la transformación de la leche), lo importante de estas, es que a través del co-financiamiento promovieron una cultura de inversión productiva en los productores. Por tanto, al haber evidenciado mejoras en sus procesos productivos, más adelante serán los mismos productores quienes asuman el total de las inversiones con recursos propios. De hecho, algunos productores ya empezaron a equipar, por sus propios medios, unidades familiares de transformación de la leche.
- Algunos servicios y subvenciones parciales, han sido asumidos por el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (campañas de sanidad animal, dotación de semilla de especies forrajeras e inseminación artificial); sin embargo, con algunas deficiencias en cuanto a constancia y calidad de los insumos.
- Los productores/as son conscientes de que el crecimiento de la mancha urbana, tarde o temprano, pondrá fin a la producción de leche (ya no será posible seguir mantener sus hatos lecheros); por esta razón, algunos de ellos, en la lógica de mantenerse en el rubro y complejo productivo, están apostado a desarrollar micro-emprendimientos de procesamiento y transformación de la leche, para llegar al mercado con productos derivados de mayor valor agregado. Estas iniciativas están empezando a desarrollarse de manera individual, pero también de manera asociativa (Asociación Integral de Productores de Leche Villandrani), lo significa que más adelante, estos emprendimientos podrían trabajar con leche proveniente de otras zonas productoras del altiplano.

Contrariamente, lo factores que podrían afectar la sostenibilidad de la producción lechera y transformación de la leche, son los siguientes:

- Cambios repentinos en el mercado que reduzcan sustancialmente la demanda y/o bajen el precio de la leche y productos derivados. Esto incluye además la competencia con productos importados que son puestos en el mercado a menor precio.
- El eventual encarecimiento en el precio de los insumos. Al respecto cabe recordar que los productores/as hacen un uso significativo de suplementos alimenticios (afrecho, cascarilla de soya, borra de la industria cervecera) y también de semilla mejorada, pajillas para inseminación y productos veterinarios.
- Factores climáticos adversos que, en años consecutivos, que afecten la producción de leche, pero que además dificulten una producción homogénea y permanente, que cumpla con los estándares de calidad.
- Un acelerado crecimiento de la mancha urbana, que más temprano que tarde, obligue a los productores/as a dejar el rubro o cambiarlo por otro tipo de actividades económicas.

En el tema relacionado con los **micro-emprendimientos con mujeres**, la sostenibilidad del trabajo con mujeres y sus resultados, debe valorarse tomando en cuenta dos elementos centrales: i) el proceso que se siguió para desarrollar los micro-emprendimientos productivos, y ii) los micro-emprendimientos, propiamente dichos.

Sobre el proceso que se siguió para promover, impulsar y desarrollar a los emprendimientos productivos, todo parece indicar que finalizado el PDLZUR, también finaliza este proceso. Si bien, la experiencia desarrollada por el PDLZUR puede ser considerada exitosa, no se diseñó una estrategia, ni se crearon condiciones, para que se pueda institucionalizar este proceso en las diferentes comunidades educativas y de esta manera hacer sostenible todo este proceso. Probablemente, debió considerarse un tiempo prudencial, pre o post cierre del PDLZUR, para elaborar y dejar una estrategia que permita continuar con este proceso.

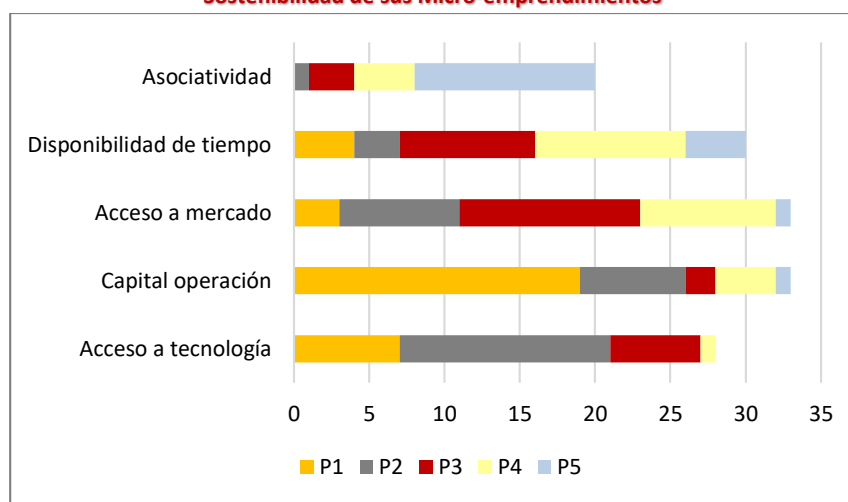
Si bien, en cada unidad educativa se dejó el equipamiento necesario para capacitar a más mujeres, y están los profesores que pueden ayudar en este proceso, sin MAN-B no habrá el apoyo logístico y de financiamiento necesarios para desarrollar los procesos de capacitación en primera instancia, y de dotación de equipos, materiales e insumos en lo posterior. Difícilmente el estado, otras ONG o las mismas mujeres, con recursos propios, podrían cubrir estos costos e inversiones.

Respecto a los micro-emprendimientos, si bien son 87 mujeres que iniciaron sus procesos productivos en los tres rubros priorizados, cabe recordar que el porcentaje de sobrevivencia¹⁷ de este tipo de emprendimientos, es muy bajo. Esto significa que, en el mejor de los casos, tres o cuatro de estos emprendimientos podrán consolidarse en el futuro como una actividad permanente.

En todo caso, lo importante de todo el proceso, ha sido crear mujeres emprendedoras, que tienen todas las capacidades e iniciativa para desarrollar la actividad para la que han sido capacitadas, pero también desarrollar otras actividades económicas. En ese sentido, lo más probable es que la mayor parte de las mujeres capacitadas, continúen con su micro-emprendimiento, pero no como una actividad permanente, sino combinada o alternada con otros emprendimientos u otras actividades económicas.

A partir de la encuesta realizada a 40 mujeres emprendedoras, se pudo determinar, en orden de importancia y según su análisis y percepciones, cuáles serían los factores que determinarán el crecimiento y sostenibilidad de sus micro-emprendimientos. Los resultados de la encuesta se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 16: Valoración de las Mujeres sobre los Factores de Crecimiento y Sostenibilidad de sus Micro-emprendimientos



Fuente: Encuestas a mujeres emprendedoras

Según el cuadro anterior, la mayor parte de las mujeres encuestadas, considera que los factores que en mayor medida determinarán el crecimiento y sostenibilidad de sus emprendimientos son el mercado y disponer de un capital de trabajo. En el caso del capital de trabajo, este es considerado además como una primera prioridad. Esto permite ver que, muchos emprendimientos, al dejar de

¹⁷ En Bolivia y en la mayoría de los países en vías de desarrollo del mundo, el 80% de los emprendimientos nuevos, no logra superar los dos primeros años de vida; y del 20% restante, sólo el 20% supera los cinco primeros años de vida.

percibir las subvenciones parciales del PDLZUR en materia de materiales e insumos, podrían paralizarse. En el caso del mercado, la situación es clara, dado que si no hay mercado para sus productos y los precios son poco expectables, los emprendimientos no prosperarán. En un segundo nivel de importancia está la disponibilidad de tiempo, valorada con los cinco niveles de prioridad. Esto determina que las mujeres difícilmente podrán encontrar el tiempo necesario para dedicarse exclusivamente a su actividad y hacerla crecer. La mayor parte de las mujeres son madres de familia y tampoco pueden descuidar la atención del hogar, así sea que su emprendimiento se desarrolle en su propia casa. En el tercer nivel de importancia está el acceso a tecnología, destacando que la mayor parte de las mujeres le otorgan una segunda prioridad. Esto es razonable en sentido que más adelante deberán reponer los activos que disponen o deberán adquirir nuevos activos para que su actividad crezca o para modernizar la misma. Finalmente, en un cuarto nivel de prioridad está la organización o asociatividad, además con un último nivel de prioridad. Se pudo evidenciar que de momento la mayor parte de las mujeres emprendedoras desarrolla su actividad de manera individual y no ha visto la necesidad de organizarse; sin embargo, algunas mujeres ya han visto esta necesidad.

Otro factor determinante para la sostenibilidad de los micro-emprendimientos es la competencia en el mercado. En rigor, en las ciudades de El Alto y La Paz, hay muchos emprendimientos en los tres rubros desarrollados, y para muchas mujeres es complicado competir con otras iniciativas que ya producen en escalas mayores, por tanto, a precios menores y/o con productos que ingresan al país de contrabando. Adicionalmente, las mujeres apoyadas por MAN-B tienen limitaciones en acceso a información para desenvolverse de mejor manera en el mercado.

En el tema relacionado con el trabajo con **jóvenes emprendedores**, los procesos de capacitación técnica, no han sido lo suficientemente consistentes como para generar y desarrollar iniciativas o emprendimientos económicos en torno al servicio de arreglo de celulares. Por el contrario, en el aspecto social, se pudo evidenciar que el trabajo realizado en temas de desarrollo personal y proyectos de vida, ha sido mucho más intenso y prolongado, logrando resultados contundentes en la formación de los jóvenes, en sentido están mejor preparados para afrontar la vida y tomar decisiones.

Dada esta situación, el proceso desarrollado con esta primera experiencia de trabajo con jóvenes, no logró establecer bases sólidas de sostenibilidad. Incluso, no se tiene la certeza de que en el futuro los jóvenes dediquen parte de su tiempo al servicio de arreglo de celulares.

El hecho que MAN-B esté en proceso de repliegue y no exista posibilidad de seguir apoyando este proceso, es también otro factor que afectará la sostenibilidad de trabajo con jóvenes, ya que no existirá el seguimiento y monitoreo que se requiere para apoyar este tipo de procesos. Sin embargo, esta primera experiencia que se desarrolló de manera conjunta con *Save The Children*, ha servido para que esta ONG capitalice la experiencia e incorpore este tipo de procesos en su Programa “Jóvenes Protagonistas del Desarrollo”. Eso sí, dependerá de esta entidad el tomar la decisión si continúa con este trabajo en los Distritos y Unidades Educativas seleccionadas o replica este proceso, con las mejoras pertinentes, en otro ámbitos geográfico y poblacional.

b. Educación

En el tema relacionado a la sostenibilidad en el área de educación este debe analizarse desde los ámbitos de *infraestructura, equipamiento y capacitación* esencialmente.

En relación a los temas de infraestructura y equipamiento, ambos temas son competencia del Gobierno Autónomo Municipal. Sin embargo, por la gran cantidad de Unidades Educativas de dependencia fiscal que tiene que atender el GAMEA (Ver Cuadro N° 4 del presente informe), las posibilidades de un adecuado mantenimiento de la infraestructura y reposición del mobiliario son escasas. Es importante mencionar que el GAMEA cuenta con un *Reglamento de Mantenimiento* aprobado que, si bien se constituye en una oportunidad y puede servir de parámetro para que se realice una intervención sostenida en este aspecto, su aplicación es limitada por los escasos recursos económicos disponibles.

Así, el rol del municipio como garante de la sostenibilidad de la infraestructura y equipamiento es débil por lo que la comunidad educativa debe jugar un rol estratégico a la hora de garantizar que se cuiden, arreglen y mejoren la infraestructura y el equipamiento otorgado por MAN-B. Al respecto, dos elementos son importante y que es necesario explotar para mejorar las posibilidad de sostenibilidad: el primero está relacionado con la contraparte que se pide a los padres de familia, lo que genera un sentimiento de apropiación con las actividades que se desarrollan; el segundo está relacionado con los Consejos Educativo (cumplen el rol de Comités Operativos), quienes han sido responsables de realizar el seguimiento y administración de la ejecución de las obras de infraestructura y la dotación del equipamiento y se ha generado en ellos un sentimiento de responsabilidad y apropiación.

En el operativo de campo, se ha podido verificar que en la mayoría de las aulas y baterías sanitarias se encontraban en buenas condiciones de funcionamiento, siendo evidente que hay algún tipo de intervención de las Juntas Escolares e inclusive de los Comités Operativos; sin embargo, también se ha podido verificar que en algunos otros casos los ambientes están deteriorados (goteras, vidrios rotos, etc.), siendo evidente que hay descuido de las autoridades de la Unidad Educativa, así como de las Juntas Escolares, motivo por el cual se hace necesario el desarrollo de una evaluación de la infraestructura construida en el marco del PDLZUR, para diseñar una estrategia de sostenibilidad de aquella infraestructura que se encuentre con mayor riesgo.

En relación a los procesos de capacitación, la transferencia de conocimientos a los profesores, parece tener buenas posibilidades de sostenibilidad, debido a que aplican y replican los conocimientos adquiridos, lo que incide positivamente en la calidad de la educación. Además, como se mencionó anteriormente, los docentes están comprometidos con procesos de auto-capacitación y han compartido sus conocimientos con otros colegas convirtiéndose en dinamizadores de procesos educativos.

c. Salud

En relación a la sostenibilidad en el ámbito de la **salud**, las acciones desarrolladas han generado cambios en los hábitos de vida de los beneficiarios directos e indirectos, estos cambios tienen buenas posibilidades de ser sostenibles en el tiempo en la adopción e implementación de prácticas de vida saludables, este aspecto esta reafirmado por la decisión de padres de familia y docentes de unidades educativas que están comprometidos en impulsar, motivar y hacer seguimiento para que lo aprendido siga siendo implementado y socializado en la medida de sus posibilidades al interior del ámbito escolar y familiar. Un aspecto relacionado con lo anteriormente mencionado y que tiene buenas posibilidades de sostenibilidad se identifican, es los nuevos hábitos de higiene que se ha transferido a niñas, niños, ya que se está logrando transformar los conocimientos en actitudes y prácticas que se van convirtiendo en cotidianas y que están siendo transferidas al entorno familiar.

Por otro lado, la experiencia desarrollada para la UAC Pucarani, ha sido catalogada como positiva y exitosa, lo que ha llevado a realizar alianzas con otras instituciones para continuar la labor de capacitación en prácticas claves y temas de prevención en otros temas como diabetes, sobrepeso, etc., lo que está posibilitando que la estrategia y metodología implementadas pueda mantenerse una vez que deje de operar el PDLZUR, sin embargo, es de importante transferir de manera formal la metodología para garantizar su implementación en otro tipo de contexto del municipio.

El Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, también ha logrado generar algunas alianzas estratégicas con instituciones privadas, con la finalidad de continuar algunas de las acciones implementadas con MAN-B, sin embargo, los ámbitos de intervención podrían variar.

Lo más importante de este proceso es el empoderamiento que sea logrado en los diferentes actores que han sido parte de estas intervenciones, considerando los niños, docentes, padres, personas con discapacidad etc., han logrado asimilar y apropiarse de las actividades desarrolladas al punto de ser capaces de mantener y sostener acciones, en un mediano plazo, generando de un cambio en hábitos saludables.

d. Gestión Organizativa Local

En ***Gestión Organizativa Local***, las capacidades transferidas a los y las beneficiarios para la gestión y la elaboración de perfiles, ha demostrado ser sostenibles ya que pueden y son aplicadas en contextos diferentes a los generados por el PDLZUR.

La conformación de Comités de Desarrollo y de Comités Operativos ha generado liderazgo en gestión administrativa y financiera de los proyectos desarrollados en las diferentes áreas de intervención; ese liderazgo administrativo que han asumido los responsables de estos Comités, en algunos casos han sido aplicados en otro tipo de actividades o espacios de representación que tienen, como son las Juntas Vecinales o Juntas Escolares. El compromiso y apropiamiento que se observa en estas personas, se constituye en una potencialidad que puede ser bien aprovechada por MAN-B, sin embargo, para ello es necesario el diseño de un plan o estrategia de transición, que estructure una ruta crítica para dejar claramente identificados a los responsables de continuar con todo el proceso trabajado hasta la fecha en las diferentes áreas de intervención del PDLZUR.

En relación al trabajo desarrollado con las *Defensorías de la Niñez y Adolescencia*, las posibilidades de sostenibilidad varían en función a la temática. Por un lado, los resultados de los procesos de transferencia de capacidades dirigidos al personal técnico encargado de la atención de casos de violencia en contra de niñas y niños parecen tener menores posibilidades de ser sostenibles, esto debido a la alta rotación de personal que se ha evidencia en el periodo de implementación del PDLZUR, lo que ha demandado la necesidad de repetir procesos de capacitación de manera regular. Por otro lado, las posibilidades de que realice un adecuado mantenimiento del equipamiento e infraestructura que se ha gestionado para el funcionamiento de la Oficina de la DNA en el Distrito 14 y de la Cámara Gessel, parece tener mejores posibilidades de sostenibilidad, esto debido a que es evidente la importancia que las autoridades y funcionarios de la Dirección de Niñez, Género y Atención Social del GAMEA le otorgan a ambas infraestructuras, lo que garantiza en cierta medida su adecuado funcionamiento, al menos en el mediano plazo.

Finalmente, se ha percibido que uno de los socios estratégicos como es Gregoria Apaza, que ha coadyuvado con los procesos de capacitación en temas de gestión pública, reconoce la funcionalidad y

utilidad de las estrategias de capacitación aplicadas en mujeres, teniendo el interés de replicar estos procesos en sus propias afiliadas, lo que garantizaría que no se pierda el Know-how generado en el proceso.

e. Iglesias

En el **Proyecto de Iglesias**, la Capacitación de pastores y líderes de las iglesias en Misión Integral, ha permitido que los pastores cuenten herramientas para continuar los procesos de capacitación a otros líderes y jóvenes para la formación de promotores diaconales y de servicio, práctica que en algunos casos ya la están desarrollando de manera independiente a la ejecución del PDLZUR.

Otro elemento que aporta a la sostenibilidad del proceso, es la creación de la *Fundación de Desarrollo Diaconal* prevista para este año, que tiene el propósito de legalizar y apoyar el funcionamiento CODD, lo que permitiría su apertura a otros distritos, gestionar nuevo financiamiento y contar con el respaldo legal de trabajo, lo que a futuro incidiría en un mejor trabajo de las iglesias involucradas en este proyecto.

Finalmente, y lo que respecta a las niñas, niños y jóvenes capacitados en valores, se identifica un involucramiento importante con el servicio de los diferentes programas, quienes tienen la motivación de constituirse a futuro, en líderes y promotores diaconales.

3.6. Empoderamiento

De acuerdo al documento metodológico diseñado para la evaluación del grado de empoderamiento alcanzado en los proyectos financiados por Digni¹⁸, el empoderamiento es definido como “la expansión de la capacidad de las personas para tomar decisiones estratégicas en sus vidas, allí donde antes se les fue negada esta posibilidad. Los cambios en la capacidad de ejercer la elección en el orden de vivir la vida que uno valora involucran tres dimensiones interdependientes:

- Recursos – las condiciones bajo las cuales se toman las decisiones (ser)
- Acción – el proceso / poder con que se toman las decisiones (hacer)
- Logros – los resultados de las decisiones, es decir, los resultados de los recursos y la autonomía de una persona (Capacidad)”¹⁹.

A partir de estas variables, se ha diseñado la siguiente tabla, que tiene la finalidad de evaluar el empoderamiento considerando los criterios establecidos en la metodología diseñada por Digni:

¹⁸ Digni es una organización que cuenta con financiamiento de la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), que busca asegurar que los recursos financieros de donación sean ejecutados eficientemente y que los proyectos tengan un buen desempeño.

¹⁹ Digni; “Empoderamiento – Herramientas de Evacuación”. Pág. 4.

Cuadro N° 34: Tabla de Evaluación del Empoderamiento

Áreas Temáticas de los Resultados	Grado y Nivel de Empoderamiento				
	Nivel 1: Producto	Nivel 2: Producto	Nivel 3: Resultado	Nivel 4: Resultado	Nivel 5: Impacto
	Individuo o Comunidad	Individuo o Comunidad	Individuo o Comunidad	Comunidad y/o Sociedad	Comunidad / Sociedad / Estructural
1. Fortalecimiento de la Sociedad Civil				X	
2. Salud			X		
3. Coexistencia pacífica			X		
4. Gestión Medioambiental		X			
5. Educación					X
6. Empoderamiento Económico				X	
7. Igualdad de Género				X	
Evaluación total del Proyecto				X	

Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Digni.

La justificación de la evaluación realizada en cada una de las áreas temáticas, así como en las dimensiones interdependientes es la siguiente:

- **Fortalecimiento de la sociedad civil.** El fortalecimiento de la sociedad civil, se ha dado fundamental por la implementación del proyecto de Gestión Organizativa Local (GOL), que busca fortalecer la participación de la sociedad civil en la perspectiva de un desarrollo municipal. Al respecto, en la valoración de los *recursos*, si bien el PDLZUR ha provisto los recursos necesarios, también hay evidencia de un aporte de recursos de contraparte de los propios beneficiarios y del GAMEA; en relación al criterio de *acción*, hay indicios que en los Comités Operativos y los Consejos Educativos, se ha logrado generar mayor poder de incidencia individual y colectiva para actuar; finalmente en lo que hace a los *logros/resultados*, donde ha sido evidente que el GAMEA ha mejorado su compromiso de aporte de recursos de contraparte, particularmente en lo que hace a la infraestructura educativa y en el funcionamiento de las Defensorías de la Niñez y Adolescencia.
- **Salud.** Las acciones estuvieron centradas fundamentalmente en transferir conocimientos y generar hábitos saludables en niñas, niños y adolescentes de las unidades educativas de intervención. En *recursos*, los insumos de salud fueron proporcionados fundamentalmente por MAN-B; en relación al criterio de *acción*, hay indicios de una demanda de continuar trabajando en temas relacionados con la salud, sin embargo, no se evidencia una acción colectiva en relación a esta temática; finalmente en lo que hace a los *logros/resultados*, se identifica evidencia recogida de los diferentes actores que se está logrando generar, aún de manera incipiente, cambios positivos en los conocimientos y hábitos saludables en niñas, niños y adolescentes.
- **Coexistencia pacífica.** Las acciones estuvieron relacionadas con el proyecto de Gestión Organizativa Local (GOL), ya que se desarrollaron acciones orientadas a que las niñas y niños crezcan en un ambiente más seguro. En la valoración de los *recursos*, el PDLZUR ha provisto los recursos necesarios para equipar nuevas oficinas de la DNA, y el GAMEA ha provisto los recursos en infraestructura y recursos humanos; en relación al criterio de *acción*, el poder de incidencia individual y colectiva para actuar en relación al tema de violencia en contra de niñez es todavía limitado; finalmente en lo que hace a los *logros/resultados*, es evidente que el GAMEA ha mejorado su compromiso de aporte de recursos de contraparte, particularmente en lo que hace al funcionamiento de las Defensorías de la Niñez y Adolescencia.

- **Gestión ambiental.** En gestión ambiental, se buscó fortalecer a la comunidad educativa en el cuidado del medio ambiente. En *recursos*, con el apoyo de MAN-B se han desarrollado programas y eventos de sensibilización sobre medio ambiente; en relación al criterio de *acción*, hay indicios de que se ha generado interés en torno a la temática, aunque todavía hay poco cambio en el comportamiento y las señales de acción; finalmente en lo que hace a los *logros/resultados*, no se ha podido identificar evidencia que respalde cambios en el comportamiento del público meta en relación al medio ambiente.
- **Educación.** Se buscó contribuir a mejorar la calidad educativa del sub sistema de educación regular en los distritos educativos del área de acción del PDLZUR. En *recursos*, se ha contado con el apoyo financiero de MAN-B, pero adicionalmente de recursos del GAMEA, así como de la contraparte de los padres de familia; en relación al criterio de *acción*, hay indicios de que se ha generado interés en diferentes en torno a la importancia de la mejora de la calidad de la educación en padres de familia y profesores, lo que motiva a que desarrollen gestiones ante el GAMEA gestionando solicitudes en torno al tema educativo; finalmente en lo que hace a los *logros/resultados*, es evidente que el trabajo desarrollado por el PDLZUR, ha mejorado la calidad en que se brinda educación en las Unidades Educativas de intervención, lo que ha motivado a que los padres de familia continúen desarrollando acciones orientadas a mejorar estas condiciones, como la construcción de nuevas aulas de manera independiente.
- **Empoderamiento económico.** Esta temática fue abordada por el proyecto de Producción, en el último periodo particularmente con mujeres y adolescentes. En *recursos*, estos han sido provistos en su mayoría por MAN-B, sin embargo, también se han contado con recursos de contraparte de los propios beneficiarios; en relación al criterio de *acción*, los grupos beneficiarios, particularmente de mujeres, se han apropiado del proyecto, lo que si bien no incide en demandas puntuales hacia instancias estatales, está generando un cambio en su actitud; finalmente en lo que hace a los *logros/resultados*, es evidente que el trabajo desarrollado por el PDLZUR, ha generado cambios importantes en productores, mujeres y jóvenes, otorgándoles la posibilidad de mejorar sus ingresos económicos y por consiguiente, al menos en el caso de las mujeres su posición dentro de su entorno familiar.
- **Igualdad de género.** En general el PDLZUR ha promovido una participación igualitaria entre hombres y mujeres, empero como se menciona en el párrafo anterior, en el tema productivo es donde mejores resultados ha alcanzado. Adicionalmente, las mujeres que han participado de los Comités Operativos, también manifiestan que la experiencia les ha permitido adquirir nuevos conocimientos que les están permitiendo cambiar su actitud al interior de sus organizaciones sociales, volviéndose más proactivas en relación a los temas que afectan a su entorno.

De manera general, las acciones desarrolladas por el PDLZUR en los diferentes proyectos, ha logrado generar el compromiso para el otorgamiento de contrapartes tanto del GAMEA, así como de los propios beneficiarios. Si bien se identifica que individualmente se ha logrado incrementar el poder de asumir decisiones, todavía a nivel colectivo el avance es incipiente y no se ha logrado motivar en todos los grupos beneficiarios el interés y la organización necesaria para que puedan realizar demandas de forma permanente. Finalmente, en los grupos beneficiarios por cada uno de los proyectos se identifican cambios positivos, en algunos casos son sustanciales como es en los casos de educación y producción; a nivel del GAMEA, también se identifica un cambio positivo en su accionar en torno al tema de la lucha contra la violencia a las niñas y niños, así como en el apoyo a acciones relacionadas con la mejora en las condiciones de educación.

4. Conclusiones y Recomendaciones

Las principales conclusiones y recomendaciones identificadas en el proceso de evaluación se presentan a continuación

4.1. Conclusiones

En lo relacionado a la **pertinencia y relevancia** de la intervención, se identifica que el diseño del PDLZUR, ha sido pertinente en relación con la normativa y las políticas públicas relacionadas con las temáticas que atiende, en los ámbitos nacional y municipal, coadyuvando en la implementación de los pilares y estrategias nacionales, que corresponden al sistema de planificación del Estado Plurinacional de Bolivia. A nivel institucional, el PDLZUR, está alineado a los Planes Estratégicos Institucionales de Misión Alianza Noruega, aportando al cumplimiento de su misión y visión institucionales.

Adicionalmente se identifica que el PDLZUR, responde a las necesidades de la población meta, en todas las áreas de intervención, manteniéndose vigentes desde el momento de su diseño, durante la fase de ajuste y en el proceso de cierre del proceso.

En lo relacionado a la **eficiencia** de la intervención, los porcentajes de **ejecución presupuestaria**, muestran un buen cumplimiento de lo programado, siendo importante el esfuerzo que han realizado las contrapartes locales (GAMEA y beneficiarios) en la asignación de recursos que si bien, en algunos casos fueron entregados con demoras, han servido para la finalización exitosa de las actividades programadas.

Un aspecto positivo, ha sido el modelo de gestión aplicado, que implica un trabajo directo de la comunidad, ya que para la ejecución de los proyectos se adoptó una estrategia de la corresponsabilidad en el manejo económico, mediante la conformación de Comités de Desarrollo y Comités Operativos para cada uno de los proyectos, lo que se ha constituido en una práctica de aprendizaje por parte de la comunidad para la administración de los proyectos. Este mecanismo de control y administración, se ha constituido en una garantía del **uso eficiente de los recursos financieros**, siendo poco probable que exista una forma de ejecución más eficiente de los recursos del Plan.

En relación a los aspectos institucionales de MAN-B y a los recursos humanos, los cambios institucionales internos y la reducción de presupuesto realizado en la gestión 2016, han afectado los procesos de planificación y la ejecución efectiva del PDLZUR, obligando a que se reduzca el área de intervención, así como las actividades previstas. En relación al equipo técnico del PDLZUR que ha desempeñado sus funciones en los últimos años, los beneficiarios tienen una percepción altamente positiva del trabajo que han desarrollado, reconociéndose sus competencias técnicas, pero además destacándose la cordialidad y empatía con la que desempeñan sus funciones, lo que ha permitido generar vínculos de afectividad, que han facilitado la implementación de varias de las actividades

Un elemento importante, es que la implementación del PDLZUR, careció de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación adecuado, aspecto que dificultó el proceso de toma de decisiones estratégicas. Dada esta situación, las decisiones para cambios en la planificación fueron tomadas por el personal operativo con el aval y participación de la Dirección Ejecutiva de MAN-B, en respuesta a la experiencia y demandas de la población, al momento de elaborar los planes operativos anuales.

En el tema de la **eficacia**, los resultados son varios y dependen a cada Programa o Proyecto de la intervención. En general se observa que, en diferente medida, cada uno de los productos contribuyó al cumplimiento de los resultados y objetivos definidos en el diseño de la intervención, por ello se concluye que el trabajo desarrollado por MAN-B, mediante la implementación del PDLZUR, ha contribuido a que las personas, familias y comunidades urbano-rurales del municipio de El Alto cuenten con mayores oportunidades para el mejoramiento de los ingresos familiares, se involucran en el mejoramiento de niveles de acceso a los servicios de salud y aprovechen de mejor manera los recursos educativos disponibles. Adicionalmente el fuerte enfoque dado a los temas de género y a la concepción diaconal aplicados de manera transversal en todas las actividades del PDLZUR, ha generado un valor agregado a la intervención.

A nivel de los diferentes productos y resultados establecidos para los programas, proyectos/sectores ejecutados por el PDLZUR se concluye de manera general que se han cumplido adecuadamente con los indicadores establecidos en la planificación; sin embargo, donde se identifican algunas limitaciones en el cumplimiento de los resultados es en: i) el trabajo desarrollado con jóvenes de las comunidades educativas, ya que si bien los resultados y logros alcanzados en materia de su desarrollo personal y en la transmisión de capacidades ha sido adecuado, esto no ha sido suficiente, ya que faltó tiempo para que los jóvenes incursionen en un mercado competitivo; ii) el trabajo desarrollado con personas con discapacidad ha enfrentado algunos problemas atribuibles fundamentalmente a una crisis interna de coordinación de las instituciones que trabajan en torno a esta temática, lo que en varias gestiones ha perjudicado el desarrollo de actividades.

En los **efectos o impactos** generados por la intervención estos son diferenciados en función al tipo de actor que ha sido beneficiado con la intervención. El PDLZUR ha contribuido en el ámbito productivo al empoderamiento social y económico de los grupos destinatarios (productores/as lecheros y mujeres fundamentalmente). Esto se ha dado, según el caso, a través del proceso de desarrollo y mejoramiento de sus capacidades, de su inclusión económica, de su desarrollo personal y también del conocimiento e información a la que han accedido en diferentes ámbitos, relacionados con su rubro productivo y de servicios

Los procesos de capacitación desarrolladas, han incidido positivamente en todos los actores beneficiados (maestros, miembros de los Comités operativos y niñas niños), quienes se han apropiado de los contenidos y han puesto en marcha la efectivamente transferido. En algunos casos, esta transferencia de capacidades ha tenido un efecto multiplicador que se ha extendido a compañeros de trabajo (caso de profesores) o a la familia (hábitos alimenticios saludables).

En lo que hace a la **sostenibilidad**, la misma es variada y depende de la pluralidad de actores involucrados. Los procesos de transmisión de conocimientos tanto en desarrollo productivo, salud, educación o gestión organizativa local, parecen tener mejores oportunidades de sostenibilidad, ya que han transformado, en cierta medida los hábitos de las personas, introduciendo prácticas, que se están consolidando. Donde la sostenibilidad está más limitada, es en la relacionada con la infraestructura y equipamiento, ya que la realización efectiva de acciones cuidado y mantenimiento, depende de la voluntad de una pluralidad de actores, particularmente relacionados con el GAMEA. Una debilidad del proceso y que afecta a la sostenibilidad de la intervención, es que el PDLZUR carece de una estrategia de transferencia efectiva de su enfoque y metodología de trabajo a las diferentes entidades relacionadas.

Finalmente, algunas conclusiones puntuales, relacionadas con la implementación del PDLZUR en sus diferentes proyectos son las siguientes:

Producción

- Los objetivos y propósitos del Proyecto Productivo han sido altamente pertinentes y compatibles, tanto con las necesidades y prioridades de desarrollo de los pequeños productores lecheros, y de las mujeres y jóvenes emprendedores, como con la necesidad estratégica de aplicar un enfoque de mayor integralidad en el trabajo con comunidades educativas.
- La planificación de resultados (Marco Lógico), tanto del Componente de Desarrollo Económico, como del Proyecto del Sector Productivo, fue diseñada considerando demasiados resultados e indicadores, aspecto que dificulta el entendimiento de los logros. Sin embargo, todos fueron necesarios para medir el proceso necesario para cumplir con los objetivos propuestos.
- La estrategia de trabajo de MANB, sustentada en el concepto “Confianza en la comunidad” y operado a través de Comités Locales que promueven la participación directa de los beneficiarios/as en la gestión de las acciones, ha sido un acierto en el Componente de Desarrollo Económico-Productivo, dado que coadyuvó a la apropiación inmediata de las acciones propuestas.
- En general, los objetivos y resultados de todas las acciones del Componente de Desarrollo Económico-Productivo, fueron logrados, de manera integral, concurrente y sincronizada, aunque con un cumplimiento parcial de metas en el trabajo con los productores de leche y un ligero desfase de tiempo en el proceso de capacitación de los jóvenes de las comunidades educativas. Todo esto como consecuencia de los cambios realizados en la estructura organizativa de MAN-B y en la planificación a partir de la gestión 2016.
- El trabajo con mujeres emprendedoras fue efectivo, dado que se cumplieron con los objetivos y resultados previstos, logrando que una buena parte de las mujeres capacitadas inicien micro-emprendimientos productivos en los rubros seleccionados.
- Sobre el trabajo desarrollado con jóvenes de las comunidades educativas, la evaluación concluye que todos los resultados y logros alcanzados en materia de su desarrollo personal y en la transmisión de capacidades para que puedan trabajar en la venta de servicios de arreglo de celulares, ha sido adecuada, pero no suficiente; ya que faltó tiempo para que el proceso de capacitación técnica sea más completo y consistente, de modo que permita a los jóvenes incursionar en actividades de venta de servicios

Educación

- Los rendimientos en matemáticas y lenguaje de los niños y niñas de primaria han mejorado producto de la transferencia de conocimientos que el proyecto MAN-B ha realizado.
- Las estrategias de enseñanza de los profesores de matemáticas y lenguaje han cambiado y se aplican los conocimientos adquiridos y se produce una demanda por más conocimiento. Lo que manifiestamente expresa un cambio de mentalidad en uno de los públicos meta.
- Se han adecuados los contenidos propuestos por el proyecto MAN-B en el área de educación a los contenidos del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo del Estado Plurinacional.
- La infraestructura y equipamiento de las unidades educativas han sido de mucho beneficio como un factor asociado al rendimiento escolar y dan las condiciones de mayor dignidad para llevar adelante procesos educativos.

- La instalación de Comités de Educación, Comités del Proyecto y Comités de Desarrollo han sido los ámbitos donde la participación social se ha expresado y una de sus características ha sido un cambio de hábitos y prácticas que les llevan a la toma de decisiones en el tema de educación.
- Se ha fortalecido en la participación de padres y madres el aporte de la contraparte para cualquier actividad que el proyecto MAN-B desarrollará.
- El Programa de Desarrollo Infantil Integral ha planteado una metodología innovadora en cascada que ha generado promotoras entre profesores y madres de familia que luego han capacitado a padres y madres de familia con resultados muy acertados, incidiendo en la alimentación de los niños y niñas especialmente.

Salud

- Las acciones de salud han respondido a algunas necesidades de atención médica de la población beneficiaria, especialmente de los niños en edad escolar, dando solución efectiva a algunos problemas de salud odontológica, ocular y problemas de parasitosis intestinal.
- La adopción de hábitos de vida saludable y la incorporación de estos a nivel familiar y social, ha sido determinante para mejorar la calidad de vida de los beneficiarios, promoviendo además que sean los protagonistas de cuidar su salud y su entorno.
- Al interior de MAN-B los cambios institucionales y organizacionales han afectado el cumplimiento y logro de metas planteadas, sin embargo, los logros alcanzados han sido de satisfacción para los beneficiarios.

Gestión Organizativa Local

- El trabajo desarrollado con niñas, niños y adolescentes, ha permitido fortalecer su liderazgo y autoestima, incentivando su participación en niveles de representación y toma de decisiones.
- La participación de mujeres en los Comités organizados por MAN-B, ha tenido un efecto trascendental, ya que el haber participado en estas instancias, les ha significado un cambio positivo, no solo en su condición, sino en su posición dentro de su entorno, habiéndoles brindado la posibilidad de acceder a cargos con cierto nivel de decisión.
- El fortalecimiento del trabajo que desarrollan las Defensorías de la Niñez y Adolescencia, incide positivamente en un mejor trato a niñas y niños en situación de violencia.
- La implementación y equipamiento de una Cámara Gessel se constituye en un elemento importante para brindar una atención con calidad y calidez a este grupo vulnerable, evitando procesos de revictimización y previniendo una mayor afectación psicológica en los niños y niñas menores víctimas de violencia.

Iglesias

- En el ámbito diaconal, las Iglesias comprometidas cumplen un rol de servicio a la comunidad a través de la transmisión de principios y valores cristianos.
- Pastores, líderes y lideresas, capacitados en Desarrollo Diaconal se han involucrado en el trabajo con las Unidades Educativas.
- El CODD, constituyéndose en Fundación, permitirá la sostenibilidad del trabajo de las iglesias a futuro.
- La capacitación de niñas, niños y jóvenes en principios y valores, repercute en su comportamiento y sus relaciones en el ámbito familiar, social y escolar.

4.2. Recomendaciones

El apoyo del PDLZUR en el Componente de Desarrollo Económico-Productivo, contribuyó a generar, desarrollar y fortalecer capacidades en mujeres y jóvenes de las comunidades educativas, para que puedan desarrollar iniciativas económicas en rubros específicos; sin embargo, en ambos casos, estos grupos destinatarios todavía carecen de algunos medios (equipos y herramientas) para desarrollar sus actividades productivas y de venta de servicios; por tanto, será importante que MAN-B, antes del cierre final de actividades, identifique y contacte a posibles fuentes de financiamiento, que apoyen en cubrir estos requerimientos.

Es importante que se sistematice la experiencia del trabajo con mujeres, destacando los elementos estratégicos del proceso (componente social y componente técnico-económico), describiendo además las formas o mecanismos que utilizaron las mujeres para lograr su inserción y permanencia en el mercado. Esto podría ayudar a que más adelante se puedan institucionalizar procesos de capacitación para emprendedores (no sólo mujeres), considerando experiencias que ocurrieron en la vida real.

En general se requieren de sistemas de Seguimiento y Monitoreo dinámicos, que permitan visualizar no sólo el cumplimiento de los resultados, sino también el desarrollo de los procesos, de modo que se puedan tomar de decisiones oportunas a todo nivel para garantizar el buen desempeño de las acciones. De esta manera se podrán evitar desfases en la ejecución de algunos componentes o acciones específicas.

Programas como el PDLZUR deberían diseñar e implementar estrategias de gestión del conocimiento y de comunicación, con alcance a una red de actores claves del desarrollo, que permitan socializar o difundir las experiencias desarrolladas y los resultados logrados, de modo que se pueda visibilizar el trabajo institucional, promover sinergias institucionales, analizar probables mecanismos de réplica y escalamiento y lograr incidencia a nivel de políticas públicas, al menos en un nivel local.

Las capacitaciones si bien deben ser de corta duración en temas de lenguaje y matemáticas, también deben ser permanentes durante toda la gestión educativa, de modo tal, que se profundice en la transferencia de metodologías estrategias innovadoras y actualizadas en estos temas.

Se debe diseñar un plan o estrategia de transición, que estructure una ruta crítica para dejar claramente identificados a los responsables de continuar con todo el proceso trabajado hasta la fecha en las diferentes áreas de intervención del PDLZUR.

Es necesario el desarrollo de una evaluación de la infraestructura construida en el marco del PDLZUR, para diseñar una estrategia de sostenibilidad de aquella infraestructura que se encuentre con mayor riesgo; a partir de los resultados de este diagnóstico se puede diseñar una estrategia para sensibilizar a las autoridades municipales actuales y se desarrollen acciones para dar sostenibilidad a la infraestructura que se encuentre en mayor riesgo en base al Reglamento de Mantenimiento actualmente aprobado por el GAMEA.

Se tiene que crear algún mecanismo administrativo para que se superen los contratiempos de demora de las contrapartes de los proyectos, que permita dar viabilidad a las actividades que el proyecto en el área de educación tiene planificado.

La estabilidad institucional en temas administrativos, organizacionales son aspectos que deben garantizarse en el mediano y largo plazo, o en el tiempo de implementación de las intervenciones, los cambios institucionales influyen de manera negativa en la implementación y resultados logrados.

Las alianzas estratégicas con instituciones involucradas en los diferentes temas deben mantenerse y fortalecerse para el cierre del proyecto, con la finalidad de garantizar no solo para acciones específicas y momentáneas, esto podría lograr resultados de impacto en las intervenciones.

Las coordinaciones y alianzas con instituciones locales gubernamentales deben fortalecerse y mantenerse para cualquier tipo de intervención no solo por el respaldo legal e institucional dentro de las políticas nacionales de salud, sino es importante también para lograr la sostenibilidad de las acciones a largo y mediano plazo.

5. Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas

En el caso de la presente evaluación, las *buenas prácticas* están relacionadas con experiencias que, por sus buenos resultados, es recomendable repetir o emular en la ejecución de experiencias con similares características; por el contrario, las *lecciones aprendidas*, son aspectos negativos o problemáticos, que es mejor evitar en futuras intervenciones.

5.1. Buenas Prácticas

Las buenas prácticas identificadas, son las siguientes:

- El enfoque de integralidad, aplicado en el apoyo del PDLZUR a las comunidades educativas, en la última fase de su implementación (periodo 2016-2018), fue importante para lograr eficiencia en las acciones del Proyecto del Sector Productivo, pues el desarrollo de micro-emprendimientos productivos como mujeres madres de familia, se complementó de manera adecuada con las acciones de los Planes de Gestión Organizativa Local (procesos de desarrollo de liderazgo) y Plan de Fortalecimiento Familiar.
- La aplicación de una estrategia de trabajo focalizado con grupos destinatarios que se destacan por el interés y dedicación que le brindan a sus actividades económico-productivas, ha sido determinante para lograr buenos resultados, dado que, por una parte, se asegura el uso eficaz de los recursos de financiamiento, y por otra, se promueve la réplica o difusión de las acciones desarrolladas, a partir del efecto demostrativo que tienen los resultados obtenidos por estos grupos destinatarios.
- Las alianzas con socios estratégicos, experimentados y bien posicionados a nivel local, reducen las curvas de aprendizaje en la ejecución de planes, programas y proyectos e incrementa el impacto de las acciones.
- El modelo de trabajo del PDLZUR contempla que los padres y madres de familia brinden una contraparte en los proyectos de infraestructura y equipamiento, lo que genera apropiación de los actores con el proceso.
- Los Comités de Desarrollo y Operativos son, en la práctica, la mejor escuela para la formación de líderes, pues los/as productores/as que participaron activamente en la gestión de las acciones e inversiones promovidas y apoyadas por MAN-B, manejaron varios elementos que van desde la gestión de espacios territoriales, hasta la interlocución con autoridades locales, pasando por gestiones bancarias e informes económicos a sus bases.
- El PDLZUR ha desarrollado una metodología en cascada para capacitar a Promotores y promotoras comunitarias de desarrollo infantil entre padres de familia y profesores que han replicado sus conocimientos haciendo grupos de capacitación entre madres y padres de familia multiplicando los conocimientos.
- Las intervenciones dan mejores resultados cuando están acompañados de insumos o materiales que coadyuvan a implementar lo aprendido, las prácticas de higiene y salud oral han tenido un impacto positivo y esto en gran parte se debe a la dotación de los kits de higiene que les han permitido a los beneficiarios iniciar de manera casi inmediata con la adopción de las prácticas saludables.
- Los resultados obtenidos tienen un alto porcentaje de cumplimiento debido a que las acciones han respondido a las necesidades de cada uno de los actores, habiéndose considerado la prioridad de necesidades de unidades educativas, personal de salud, padres de familia, etc. Esto significa que los diferentes actores se involucran con mayor motivación porque las intervenciones darán soluciones a los problemas que ellos evidencian.

- El contar con personal con experiencia en diferentes temas ha sido de gran valor para el logro de los objetivos, pues en cada tema se ha logrado una transmisión de información efectiva.
- La sistematización de las experiencias en la atención de las defensorías permitió hacer un análisis y retrospectiva de los que ocurría en cada una de ellas e identificar claramente los procesos, las dificultades y las experiencias exitosas y el intercambio para desarrollar un proceso de aprendizaje mutuo.
- El conformar Comités Operativos encargados de la planificación y ejecución de proyectos de manera directa, permitió el fortalecimiento del liderazgo y los conocimientos en gestión de los miembros de cada comité.
- El trabajo unido de las iglesias sin importar la denominación, así como el involucramiento de estas en el trabajo de servicio en sus comunidades, ha permitido la creación del CODD y su posterior legalización a través de la Fundación de Desarrollo Diaconal.
- La transversalización de temas diaconales y de valores, ha permitido que la ejecución de los proyectos se desarrolle en marco de solidaridad, eficiencia y transparencia en los diferentes distritos.

5.2. Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas identificadas, son las siguientes:

- El no contar con un sistema formal de planificación, seguimiento y monitoreo de Programas y Proyectos, torna dificultosos los procesos de evaluación de desempeño e impacto de las acciones, más aún si el sistema de planificación utilizado es flexible y permite realizar cambios en objetivos, resultados y metas, de una gestión para la siguiente.
- Cuando se formulan indicadores de incremento en el ingreso económico para los grupos destinatarios de acciones que apoyan en desarrollo económico-productivo, necesariamente se debe trabajar una línea base y una memoria de cálculo para su respectiva medición. En la eventualidad que se quiera medir los ingresos que generan actividades nuevas, será suficiente considerar el promedio de nuevos ingresos que perciben los grupos destinatarios. En este último caso, la racionalidad de estos ingresos, será una valoración cualitativa que deberán realizar los mismos grupos destinatarios.
- Los objetivos y metas planteadas deben ser reales y planificados de acuerdo el contexto, tomando en cuenta población, geografía, accesibilidad, para evitar ajustes constantes durante la implementación de las acciones.

Anexos

Anexo N° 1. Documentación Revisada

1. Constitución Política de Bolivia del Estado Plurinacional
2. Digni; “Empoderamiento – Herramientas de Evacuación”.
3. Gobierno Autónomo Municipal de El Alto; “Plan Territorial de Desarrollo Integral 2016-2020”; 2016
4. Iñigo Retolaza Eguren; Teoría del Cambio”. La Paz, Bolivia, noviembre 2009.
5. Ley N° 070 de Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez de 20 de diciembre de 2010
6. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras; “Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2014-2018: Hacia el 2025”
7. Miranda, Alfredo, “Indagación Apreciativa: Bases Teóricas, Aportaciones, Sustento y Principios; UPAEP; mayo de 2005.
8. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Informe Anual 2014”.
9. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Informe Anual 2015”.
10. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Informe Anual 2016”.
11. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Informe Anual 2017”.
12. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Lineamiento para Documento del Proyecto: Plan de Desarrollo Local en Zonas Urbano Rurales”; El Alto, 06 de septiembre de 2013.
13. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Marco Lógico del Proyecto 2014”.
14. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Marco Lógico y Presupuesto POA AREA VI 2016”.
15. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Marco Lógico y Presupuesto POA AREA VI 2017”.
16. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Marco Lógico y Presupuesto POA AREA VI 2018”.
17. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Solicitud de Proyecto 2014”.
18. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Solicitud de Proyecto 2015”.
19. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Solicitud de Proyecto 2016”.
20. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Solicitud de Proyecto 2017”.
21. Misión Alianza de Noruega en Bolivia; “Solicitud de Proyecto 2018”.

Anexo N° 2. Lista de Personas que Participaron de la Evaluación

N°	Nombre	Cargo	Institución
1	Mario López	Sub Director y Responsable de Programa	MAN-B
2	Marcelino Guillermo Calle Ramírez	Responsable Educación	MAN-B
3	Guido Bustillos	Responsable de Salud	MAN-B
4	Mario Chávez Rojas	Responsable de Gestión Organizativa Local	MAN-B
5	Samuel Durán	Responsable de Diaconía y Liderazgo para el PDLZUR	MAN-B
6	Dra. Pamela Callisaya	Resp. Seso	GAM El Alto
7	Eugenia Colque Condori	Directora de Niñez, Género y Atención Social	GAM El Alto
8	Romel López Ticona	Responsable Unidad Agropecuaria	GAM El Alto - Distrito 9
9	Hipólito Chura Paucara	Técnico Inseminación Artificial	GAM El Alto - Distrito 9
10	Nestor Paucara Mamani	Técnico Veterinario	GAM El Alto - Distrito 9
11	Erika Pamela Coronel Flores	Responsable	GAM EL ALTO CAIC Simon Rodriguez
12	Carlos Condori Huanca	Responsable Educacion	GAM EL ALTO CAIC-Pacajes
13	Lourdes Choquehuanca Miranda	Responsable CAIC	GAM El Alto Programa De Prevencion
14	Porfirio Cochi	Responsable de Proyectos	Gregoria Apaza
15	Silvia Cahuaya Flores	Responsable Programa "Adoslecentes protagonistas del Desarrollo"	ONG Save The Children
16	Lic. Luciana Laruta	Directora	UAC Pucarani UCB
17	Valeria Quispe Quispe	Presidenta Asociacion Discapacitados El Alto	Asociacion Machaleta Wayra
18	Norah Meave Limachi	Presidenta Asociacion Discapacitados El Alto	Asociacion GVIAME PCA

Unidades Educativas/ Comunidades

N°	Nombre	Cargo	Unidad Educativa / Comunidad/Distrito
1	Juan Jose Ramirez Delgado	Comité de Educación	UE. Manuel Asensio Padilla
2	Wilson Patty Yujra	Docente Secundaria	UE. Manuel Asensio Padilla
3	Maria Eugenia Alejo Cruz	Docente Primaria	UE. Manuel Asensio Padilla
4	Wendy Cruz	Alumna 2 Primaria	UE. Manuel Asensio Padilla
5	Miguel Angel Castillo	Alumno 2 Primaria	UE. Manuel Asensio Padilla
6	Genara Nancy Ávalos Choque	Junta Escolar	UE. Manuel Asensio Padilla
7	José Yana Gonzales	Junta Escolar	UE. Manuel Asensio Padilla
8	Zacarias Chambi Yana	Director	UE. Manuel Asensio Padilla
9	Eusebia Nelly Limachi Apaza	Maestra	UE. Manuel Asensio Padilla
10	María Eugenia Alejo Cruz	Profesora	UE. Manuel Asensio Padilla
11	Alex Gironda Mancilla	Estudiante 6° Prim.	UE. Manuel Asensio Padilla
12	Marisol Quispe Balderas	Estudiante 6° Prim.	UE. Manuel Asensio Padilla
13	Luz Poma Calderón	Estudiante 6° Prim.	UE. Manuel Asensio Padilla
14	Daysi Escobar Velasco	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
15	María Zarzuri Tipo	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
16	Tomasa Sillo Paye	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
17	Bertha Velasco	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
18	Lourdes Maceda Tintaya	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
19	Betty Paulina Escobar Velasco	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
20	Nelly Bautista Avalos	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
21	Rosaura Yohimiro Escobar	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
22	Francisca Claros Maldonado	Participante	UE. Manuel Asensio Padilla
23	Joel Mamani Quispe	Estudiante 5to Básico	UE. San Felipe de Seke
24	Juan David Mamani	Estudiante 2do Básico	UE. San Felipe de Seke
25	César Hugo Flores Apaza	Estudiante 2do Básico	UE. San Felipe de Seke
26	Edwin Yujra Choquehuanca	Estudiante 2do Básico	UE. San Felipe de Seke
27	Lidia Varhuani Quispe	Estudiante 2do Básico	UE. San Felipe de Seke
28	Joselyn Huanca Cruz	Estudiante 2do Básico	UE. San Felipe de Seke
29	Judith Flores Quispe	Estudiante 2do Básico	UE. San Felipe de Seke
30	Hugo Ticona Calisaya	Estudiante 2do Básico	UE. San Felipe de Seke
31	Camila Yapu Mamani	Estudiante 2do Básico	UE. San Felipe de Seke
32	Martha Mamani Santalla	Madre de Familia	UE. San Felipe de Seke
33	Roxana Quispe Carvajal	Promotora	UE. San Felipe de Seke
34	Edwin Yujra Choquehuanca	Profesor Nivel Primaria	UE. San Felipe de Seke
35	Justina Quispe Amaru	Madre De Familia	UE. San Felipe de Seke
36	Lucy Pampa Alejo	Madre De Familia	UE. San Felipe de Seke
37	Teresa Wilma Choque	Docente Primaria	UE. San Felipe de Seke

N°	Nombre	Cargo	Unidad Educativa / Comunidad/Distrito
38	Cristhian Rodrigo Laura	Alumno 5 Primaria	UE. San Felipe de Seke
39	Mayrin Nayeli Silva Chauca	Alumno 5 Primaria	UE. San Felipe de Seke
40	Claudio Roberto Guarachi	Presidente	UE. San Felipe de Seke
41	Gregorio Santos Colque	Padre de familia	UE. San Felipe de Seke
42	Tito Timoteo Apaza Torrez	Padre de familia	UE. San Felipe de Seke
43	Florencio Quispe	Vicepresidente Comité Educativo	UE. San Felipe de Seke
44	Miriam Durán Porcel	Profesora	UE. San Felipe de Seke
45	Flora Juana Lopez Palli	Consejo Educativo	UE. San Felipe de Seke
46	María Elena Mamani Mamani	Consejo Educativo	UE. San Felipe de Seke
47	Fanny Nilda Ramírez	Docente	UE. España Bolivia
48	María Rosa Velasco Rivas	Docente	UE. España Bolivia
49	Eleuteria Ticona Nina	Docente	UE. España Bolivia
50	Bethzabé Javier Quenta	Docente	UE. España Bolivia
51	Ricarda Ticona Callizaya	Docente Primaria	UE. España Bolivia
52	Maria Rosa Velasco Rivas	Docente Primaria	UE. España Bolivia
53	Mercedes Maquera Apaza	Junta Escolar	UE. España Bolivia
54	Nora Rojas Quito	Docente	UE. Gualberto Villarroel
55	Beimar Yujra Colque	Estudiante de 5to básico	UE. Gualberto Villarroel
56	Betty Quispe Mamani	Estudiante de 5to básico	UE. Gualberto Villarroel
57	Jeselyn Marcela Yujra Quispe	Estudiante de 5to básico	UE. Gualberto Villarroel
58	Jonatan Nano Yucana Molle	Estudiante de 5to básico	UE. Gualberto Villarroel
59	Daniela Mamani Tonconi	Estudiante de 4to básico	UE. Gualberto Villarroel
60	Jorge Quispe Mamani	Pdte. Consejo Educativo	UE. Gualberto Villarroel
61	Cristobal Hilara Girona	Strio, Hacienda	UE. Gualberto Villarroel
62	Fermin Mollinedo Crispin	Administrador/Director	UE. Gualberto Villarroel
63	Marco Alanoca	Estudiante de 6to. Año de Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
64	Brian Condori Chura	Estudiante de 6to. Año de Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
65	Betty Quino Apaza	Estudiante de 6to. Año de Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
66	Rubén Aruquipa Quispe	Estudiante de 6to. Año de Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
67	Moisés Nina Condori	Estudiante de 6to. Año de Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
68	Andrea Huanca Mamani	Estudiante de 6to. Año de Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
69	Elizeth Aguilar Paco	Estudiante de 6to. Año de Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
70	Nayely Vargas Nina	Niña 6to. B Primaria	UE. Gualberto Villarroel
71	Maricruz Marani Rivera	Niña 5to. A Primaria	UE. Gualberto Villarroel
72	Yesica Marani Cadena	Niña 3ro. A Primaria	UE. Gualberto Villarroel
73	Alex Flores Quispe	Niño 5to. C Primaria	UE. Gualberto Villarroel
74	Cristian Flores Quispe	Niño 3ro. A Primaria	UE. Gualberto Villarroel
75	Anael Sillo Bendita	Niña 5to. A Primaria	UE. Gualberto Villarroel

N°	Nombre	Cargo	Unidad Educativa / Comunidad/Distrito
76	Leny Limachi Guachalla	Señorita 2do. B Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
77	Deysi Flores Quispe	Señorita 4to. B Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
78	Marcos Salluca	Joven 1ro. A Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
79	Roger A. Sillo Bendita	Joven 2do. B Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
80	Meilyn Quilla Canaviri	Señorita 4to. B Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
81	Angela Palli Huanca	Señorita 4to. B Secundaria	UE. Gualberto Villarroel
82	Miriam Aguirre Torrez	Madre De Familia	Colegio Latinoamericano
83	Nicole Vanesa Maldonado	Alumna Secundaria	Colegio Latinoamericano
84	Paola Mendoza	Madre De Familia	Colegio Latinoamericano
85	Mario Yujra Yano	Director	UE. Rep. Popular China
86	Pablo Limachi	Presidente	UE. Rep. Popular China
87	Modesta Mamani Valeriano	Stria. Hacienda	UE. Rep. Popular China
88	Leonardo Sonco Colque	Comité de Desarrollo	UE. Paraiso
89	Eulogio Poma	Educación	UE. Paraiso
90	Ruth Chambilla Machaca	Directora de Niñez, Género y Atención Social	UE. Paraiso
91	Claudia Jimena Ticona Ticona	Comité de Educación	UE. Paraiso
92	Jesusa Oraquino Ovando	Comité	UE. Franz Tamyo
93	Gladys Gemio Guerrero	Ex Presidenta Junta Escolar	UE. Frans Tamayo D-14
94	Cirilo García Apaza	Ex Director D -12	UE. Mercedes Elio de Rivero
95	Oscar Benito Pongo	Ex Presidente Comité de Desarrollo	U.E. JC. Flores Bedregal
96	Jimmy Merlo Fernandez	Director	UE. Aber Iturralde "A"
97	Rubén Paucara Casas	Productor de base	Comunidad Pomamaya
98	Victor Hugo Flores	Central Agraria	Comunidad Pomamaya
99	Roxana Condori C.	Productora de base	Comunidad Villandrani
100	Lidia Mamani G.	Productora de base	Comunidad Villandrani
101	Carmen Mamani K.	Productora de base	Comunidad Villandrani
102	Rosa Apaza Capojana	Productora de base	Comunidad Pomamaya Alya
103	José Condori	Presidente APAINTI	Comunidad Villandrani
104	Luis Huaygua Paye	Pastor Asociado Iglesia Arca de Dios	D.4 Villa Tunari
105	Ruben Ismael Huanca Aduviri	Pastor Asistente Iglesia SINAI Dios de la profecía	D.4 Rio Seco
106	Juan Limachi López	Pastor Iglesia Vida Abundante	D.14. Zona Bautista Saavedra
107	Genaro Choque Apaza	Pastor Iglesia Rey de Reyes	D.5 Z. Mcal. Sucre Sector 2
108	Loyda Evenia Choque Ramos	Promotora Diaconal Iglesia Rey de Reyes	D.5 Z. Mcal. Sucre Sector 2
109	Dayan Espinoza Nina	Promotora Diaconal Iglesia Arca de Dios	D.4 Villa Tunari
110	Edwin Santander	Promotor Diaconal Iglesia San Marcos	D.6 Alto Lima

Anexo N° 3. Instrumentos Diseñados

(En formato Digital)

Anexo N° 4. Base de datos de las Encuestas realizadas

(En formato Digital)

Anexo N° 5. Presentación en PPT de los Resultados de la Evaluación

(En formato Digital)

Anexo N° 6. Lista de Personas Asistentes al Evento de Presentación de los Resultados de la Evaluación

REGISTRO DE PARTICIPANTES

OLD,s DISTRITO 4, 7 y 14
 PROYECTO: GESTION ORGANIZATIVA LOCAL
 ACTIVIDAD: INFORME A LA COMUNIDAD EVALUACION EXTERNA PDLZUR FECHA: 14 de diciembre de 2018

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	COMUNIDAD y/o UNIDAD EDUCATIVA	FIRMA
1	MARIO Tapia L.	Ruta crítica	[Firma]
2	Adalid Cabrera M.	Ruta crítica	[Firma]
3	Debon Machaca B	Ruta crítica	[Firma]
4	Ortob Soto Talloagua	U.E. Perú	[Firma]
5	Paola Mendoza Condori	Lalinoamericano	[Firma]
6	Rosmary Dedic Ujeda Guinas	Ruta crítica	[Firma]
7	Ricardo Tirona Collizaya	España-Bolivia	[Firma]
8	Mercades Maguero Guano	España-Bolivia	[Firma]
9	Betty Guza Guano	República del Perú	[Firma]
10	Jenny Gomez Etcam	República del Perú	[Firma]
11	Katcha Citirani Atunimán	República del Perú	[Firma]
12	Mario Yujra Yano	SAN FELIPE	[Firma]
13	Ruth Chambilla Machaca	PARAISO	[Firma]
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			