



# SISTEMATIZACIÓN



*misión alianza*

*Misión Alianza de Noruega en Bolivia*

*Área Urbana*

**PARTICIPACIÓN COMUNITARIA  
PARA EL MEJORAMIENTO  
DE LA CALIDAD EDUCATIVA  
UNIDAD EDUCATIVA “RAÚL SALMÓN DE LA BARRA”  
MUNICIPIO DE EL ALTO**



*El Alto, noviembre de 2011*

*Equipo Sistematizador:*

- *Ramiro Espinoza Delgado*
- *Roberto Rodolfo Moroco Ramos*
- *María Eugenia Loza Machicado*

*El Alto, noviembre de 2011*

# Contenido

1.	ANTECEDENTES .....	4
2.	DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA .....	4
3.	MARCO CONCEPTUAL EN EL QUE SE INSCRIBE LA EXPERIENCIA .....	6
3.1.	Definición de conceptos .....	6
3.1.1.	Participación comunitaria.....	6
3.1.2.	Facilitación de procesos sociales .....	6
3.1.3.	Escuela .....	7
3.1.4.	Calidad educativa .....	7
3.1.5.	Diaconía.....	7
3.2.	Caracterización de los participantes.....	7
3.3.	Localización .....	9
4.	CONTEXTO EN QUE SE INSCRIBE LA EXPERIENCIA Y SU RELACIÓN CON EL ÁMBITO DEL PROYECTO .....	9
5.	INTENCIONALIDAD DE LA EXPERIENCIA.....	11
6.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	12
6.1.	Diagnóstico de la situación antes del proyecto .....	12
6.2.	Participación Comunitaria y Facilitación en el marco del Modelo de intervención del proyecto. ....	12
6.2.1.	Fase de Conocimiento de la Comunidad .....	15
6.2.2.	Desarrollo del Proyecto.....	16
6.2.3.	Evaluación y cierre .....	18
6.3.	Efectos e impacto.....	18
7.	ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA.....	21
8.	RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA.....	24
9.	CONCLUSIONES.....	25
9.1.	Lecciones aprendidas.....	26
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	28

## Contenido de cuadros y gráficos

### Cuadros:

---

Cuadro N° 1. Análisis de Involucrados.....	8
Cuadro N° 2. Modelo de Desarrollo Local.....	13
Cuadro N° 3. Inversión Presupuestaria.....	22

### Gráficos:

---

Gráfico N° 1. Localización de Unidad Educativa “Raúl Salmón de la Barra”.....	9
Gráfico N° 2. Estructura Organizativa del Proyecto.....	16

### Fotografías:

---

Fotografía N° 1. Predio Unidad Educativa “Raúl Salmón de la Barra”.....	12
Fotografía N° 2. Control Dental.....	17
Fotografía N° 3. Trabajo de Acción Comunal.....	21
Fotografía N° 4. Aula Equipada.....	23
Fotografía N° 5. Gestión Local en Fase de Operación.....	24
Fotografía N° 6. Actores Locales y Facilitadores MAN-B.....	25

# **PARTICIPACIÓN COMUNITARIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

## **1. ANTECEDENTES**

El Proyecto Educativo del Área Urbana de Misión Alianza de Noruega en Bolivia (MAN-B), inicia su implementación con un Piloto en 1991, en 4 escuelas fiscales del Municipio de El Alto, dando énfasis a acciones de Mejoramiento Docente, Infraestructura Escolar y Orientación Cristiana, como respuesta a necesidades de carácter educativo existentes en las escuelas públicas. Posteriormente, el proyecto formó parte de los Planes: Alto Norte (1994-2001) y Desarrollo Local Alto Norte (2002-2008), incorporando nuevas líneas de trabajo como Salud Escolar, Información a Padres de Familia, Organización Socio-Educativa y Educación Ambiental.

El enfoque de desarrollo, demandó del protagonismo de las comunidades educativas, con la concepción de apoyar al despliegue de capacidades, oportunidades, recursos, derechos y toma de decisiones, en la perspectiva de que los actores sean sujetos de su propio desarrollo.

Una de las escuelas que capitalizó el proceso social a favor de la población escolar en el marco de la propuesta del modelo de intervención de MAN-B, fue “Raúl Salmón de la Barra”, denotando características relevantes de organización y participación comunitaria, en la mejora de la situación educativa; en este escenario, se realiza la presente sistematización tomando como ejes “la participación comunitaria y la facilitación de procesos”, en una sucesión de hechos y análisis crítico, producto de una recopilación histórica, que permite demostrar la sinergia y sus potencialidades, entre la población y MAN-B.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA**

El proyecto “Mejoramiento de la Calidad Educativa en Escuelas Fiscales”, desarrollada en la Unidad Educativa Raúl Salmón de La Barra, ubicada en la zona Villa Franz Tamayo del Distrito Municipal 4 de la Ciudad de El Alto; se desarrolló en un periodo de la gestión 2002 al 2008.

La experiencia, comprometió en el proceso social a 4 grupos de participantes: a) *Estudiantes* de nivel primario, *Padres de Familia y Junta escolar*; b) **Plantel docente administrativo**, constituido por el Director de la Unidad educativa, el plantel docente y de servicio; c) **Facilitadores** de MAN-B y d) **Otros participantes** como *la Federación de Padres de Familia (FEDEPAF)*, *la Dirección Distrital de Educación* y *el Gobierno Municipal*.

La propuesta, abordó la participación comunitaria y la facilitación, como estrategias dentro el modelo de Desarrollo Local. El grado de interrelación y complementariedad entre los actores locales permitió afianzar los resultados y marcar la ruta hacia el propósito del Proyecto “Mejorar la Calidad Educativa”, focalizando la atención en estudiantes del nivel primario, a través del desarrollo de capacidades en la gestión educativa.

Este enfoque de Desarrollo Integral, demandó la concreción de alianzas con instituciones públicas como el Gobierno Municipal, Dirección Distrital de Educación del sector Norte, Servicio Regional de Salud y Centros de Salud; conto también con la concurrencia de instituciones privadas afines al propósito del proyecto y la relación cercana con la Federación de Padres de Familia de la Ciudad de El Alto (FEDEPAF); correlación de fuerzas que junto a los actores sociales de la comunidad educativa trastocaron las condiciones de educación en esta escuela.

La estrategia de inversión institucional, estuvo basada en una relación de contraparte local, que reflejó la participación con el 15% Comunidad, 22% Gobierno Municipal, 2% otras instituciones y 61% MAN-B; recursos económicos administrados por un Comité de Desarrollo representativo de la comunidad, teniendo como instrumento de planificación y gestión local los Planes Operativos Anuales (POA's); que muestra a la “escuela como eje de desarrollo, con corresponsabilidad y protagonismo de la comunidad, incluyendo la administración de los fondos y la coparticipación de la Alcaldía en los proyectos y procesos” (*Moncada, 2007*).

La experiencia, se desarrolló en un marco legal: Reforma Educativa (1565), Participación Popular (1551) y Descentralización Administrativa (1654), normativas en las cuales el proceso buscó su asidero para su implementación y vigorización.

### 3. MARCO CONCEPTUAL EN EL QUE SE INSCRIBE LA EXPERIENCIA

#### 3.1. Definición de conceptos

La experiencia toma en cuenta los siguientes conceptos que a partir de nuestra valoración estuvieron presentes en el desarrollo del proyecto:

##### 3.1.1. *Participación comunitaria*

La *Participación comunitaria* denota dos dimensiones: como **práctica deliberada** y como **reflexión** de un grupo social, que pretende cambiar su realidad para mejorarla, expresada en ámbitos, formas, niveles y mecanismos. Por tanto, asumimos la *participación comunitaria* como: “una toma de conciencia colectiva de toda la comunidad” (*Asociación de Proyectos Comunitarios, 2005*), donde los actores son protagonistas en la gestión de su desarrollo, a través del involucramiento en las acciones intersectoriales e integrales, democratizando la toma de decisiones para que los mismos ejerzan sus derechos y deberes “ciudadanía plena” (*MAN-B Área Urbana, 2007*).

##### 3.1.2. *Facilitación de procesos sociales*

La **facilitación** como concepto se identifica en el rol y proceso, que implica:

- Encauzar de forma imparcial, “neutral” el encuentro de personas y grupos en pos de sus objetivos a través de un **proceso meta comunicacional**<sup>1</sup>.
- Hacer posible determinada tarea o proceso donde se “interviene para ayudar al grupo a mejorar el modo en el que los problemas son identificados y solucionados y de esta manera aumente su efectividad” (*Cabrera, 2010*).
- Promueve la participación social efectiva porque aprovecha las experiencias y la capacidad de todos, para dar legitimidad al proceso.

Según Cabrera, en el desempeño de la facilitación están inmersos “**los actores, la estructura y la metodología**”, que determinan las formas de concebir y abordar los procesos de construcción y deconstrucción del conocimiento.

<sup>1</sup> Entendemos por meta comunicación crear un ambiente de confianza para perfeccionar los procesos comunicacionales de un grupo y de un aprendizaje colectivo.

### 3.1.3. **Escuela**

Escuela como organización social y pedagógica donde confluyen e interactúan el entorno social y la comunidad (Yapu, 2009), desarrollando procesos de enseñanza y aprendizajes culturales que posibilitan en su dinamismo ser un factor favorable al desarrollo comunitario y núcleo articulador de esfuerzos (Moncada, 2007). Dentro del marco legal y sus disposiciones reglamentarias se denomina Unidad Educativa a la unidad administrativa “donde se desarrollan las funciones de aprendizaje y enseñanza en relaciones de cooperación (entre los actores) así como los servicios de salud, nutrición, recreación, deporte, cultura y comunicación social” (D.S.23951/95).

### 3.1.4. **Calidad educativa**

El proyecto, conceptualiza a la calidad educativa como el efecto de la interacción y experiencia de los **actores** (estudiantes, padres de familia, docentes y directores) y la interrelación a su vez con **factores** (infraestructura educativa, salud, procesos pedagógicos, participación social y gestión educativa).

### 3.1.5. **Diaconía**

Como una preocupación integral e integradora traducida en “La preocupación humana de la iglesia, la obra de confraternidad y el servicio que especialmente está dirigido hacia la gente necesitada” donde encontramos tres pautas importantes: sujeto en acción, cuidado<sup>2</sup>, y trabajo con la gente sufriendo, que permite el desarrollo del ser humano en su verdadera dimensión, base fundamental para el cambio social y la construcción de una nueva sociedad.

## 3.2. **Caracterización de los participantes**

Se identificaron participantes con diferentes intereses y mandatos que convergen en la gestión educativa para la mejora de la calidad, como se muestra en el cuadro siguiente:

<sup>2</sup> Nordstokke, amplía el concepto de cuidado como “toda buena obra desde la preocupación de un corazón emocionado, pasando por la mano amorosa de ayuda, hasta la presencia leal y defensa de la solidaridad”.

Cuadro N° 1.

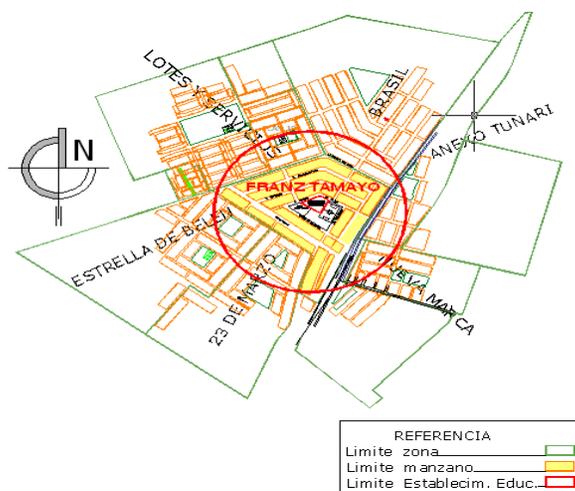
## ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Actores / involucrados	Intereses	Interés en Proyecto	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en el sistema educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir apoyo para mejorar el proceso de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacinamiento escolar</li> <li>Abandono escolar</li> <li>Bajo nivel de rendimiento y aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar capacidades, habilidades y destrezas</li> </ul>
Profesores/as	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cualificar el desempeño docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas de enseñanza tradicional.</li> <li>Poco interés por cualificar los procesos de aprendizaje.</li> <li>Reivindicación gremial más que profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio pedagógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje</li> </ul>
Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con la programación de la currícula anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la calidad educativa en la escuela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil gestión educativa.</li> <li>Insuficientes ítem's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia Educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión ante instancias del nivel municipal y central</li> </ul>
Padres y Madres de Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que sus hijos e hijas accedan a una educación mayor a la de ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir apoyo financiero para mejorar las condiciones de educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil participación</li> <li>Responsabilidad paterna insuficiente en el rendimiento escolar de sus hijos/as</li> <li>Situación socioeconómica inestable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y movilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canalizar reivindicaciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa</li> </ul>
Junta Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la calidad del servicio educativo</li> <li>Plantear demandas y necesidades de aprendizaje</li> <li>Controlar el desempeño del plantel docente y adm.</li> <li>Velar por el mantenimiento y buen uso de la infraestructura</li> <li>Controlar la administración de todos los recursos que la escuela reciba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderizar un proceso de mejora educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abandono de sus funciones de algunos miembros</li> <li>Débil articulación con la Junta Vecinal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigir y liderar a los Padres de Familia</li> <li>Gestión educativa local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control Social del desempeño de autoridades educativas</li> <li>Instancia representativa de los padres y madres de flia</li> </ul>
Comités Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en la dinámica comunidad educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instancias que participaran en la ejecución del proyecto, conformada por profesores, Padres y madres de Flia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil compromiso en algunos casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar y organizar en la comunidad educativa el desarrollo de los acciones del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización local responsable de la ejecución de los componentes del proyecto</li> </ul>
FEDEPAF (Federación de Padres de Familia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar y contribuir a la calidad Educativa en el ámbito municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento para mejorar las condiciones de la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización social politizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión educativa municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización matriz de los PP.FF.</li> <li>Defender el derecho fiscal de la educación.</li> <li>Exigir a las autoridades la dotación de servicios básicos, mobiliario, ítem's y mantenimiento.</li> </ul>
Dirección Distrital de Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar el servicio educativo correspondiente a su área de cobertura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar c/una Institución de Desarrollo que contribuya a mejorar la calidad educativa</li> <li>Fortalecimiento docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal limitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designación de ítem's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión y Seguimiento a Unidades. Educativas.</li> </ul>
Gobierno Municipal de la ciudad de El Ato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad política/ técnica y económica en la implementación de reformas educacionales para un desarrollo sostenible y de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión financiera por el Proyecto para construcción de Infraestructura educativa y en otros componentes como salud escolar información a PPF, fort. flia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burocracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Financieros</li> <li>Responsable de la planificación del Desarrollo Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instancia administrativa, responsable de la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.</li> </ul>
Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir a transformar una realidad determinada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el Proyecto se implemente y alcance su propósito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de facilitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de procesos Técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la participación comunitaria para la mejora de la calidad educativa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3. Localización

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración Propia  
(Noche).

La Unidad Educativa “Raúl Salmón de la Barra” (Turno Mañana), está ubicada en el: Departamento de La Paz.

Municipio de El Alto, Cuarta Sección, Provincia Murillo.

Distrito Municipal N° 4, sector Norte, Zona Villa Franz Tamayo (Fund.1976).

En el mismo establecimiento funcionan:

- U. Educativa “Simón Bolívar” (Turno Tarde.)
- Centro de Educación Alternativa (Turno

## 4. CONTEXTO EN QUE SE INSCRIBE LA EXPERIENCIA Y SU RELACIÓN CON EL ÁMBITO DEL PROYECTO

El Proyecto, se desarrolló en un contexto histórico, económico, político y social, significativo para el conjunto de la población y el Estado boliviano, con Gobiernos caracterizados como excluyentes que implementaron “reformas estructurales”<sup>3</sup> y el inicio de un gobierno popular de corte inclusivo.

En ese ámbito, la reforma al sistema educativo como política de Estado, tuvo que pasar en su preparación e implementación por diferentes gobiernos, promulgándose en 1994 la Ley 1565, de Reforma Educativa, reglamentada con decretos<sup>4</sup>, que precisaban los alcances pedagógicos del proceso y los instrumentos necesarios para su aplicación en niveles comunitarios participativos. Se estableció cuatro estructuras: Participación Popular, Organización Curricular, Administración Curricular y los Servicios Técnico-Pedagógicos y Administrativos. Algunos de los planteamientos centrales de la reforma de 1994 fueron alineados a los acuerdos suscritos con la comunidad internacional como los

<sup>3</sup> Capitalización, Descentralización Administrativa, Participación Popular y Reforma Educativa.

<sup>4</sup> Los Decretos, reglamentaron sobre órganos de participación popular, organización curricular, estructura administrativa curricular, estructura de servicios técnico pedagógicos, estructura sobre las carreras del servicio de educación pública.

foros mundiales de educación en Jomtien 1990, Dakar y los Objetivos del Milenio 2000. Dichos acuerdos señalan la necesidad de promover la participación ciudadana en educación, la universalización de la educación primaria, el enfoque de satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje y el reconocimiento de la diversidad cultural y lingüística.

Como política estatal, fue articulada a las *Leyes de Descentralización Administrativa y Participación Popular*, que reconocen y promueven el proceso de participación articulando a las comunidades urbanas, campesinas e indígenas a la vida política y económica del país, procurando una mejor distribución y administración de los recursos.

En este contexto, los avances fundamentales fueron: la definición de distrito educativo que correspondía a la jurisdicción de un municipio, permitiendo así que la actividad educativa tuviera referencia territorial y gestión administrativa en el nivel local; determinando y reconociendo legalmente a las representaciones de padres y madres de familia como Juntas Escolares, con facultad de supervisar el desempeño de las autoridades educativas (Directores y personal Docente) y la participación en la gestión educativa local.<sup>5</sup>

*Estas organizaciones locales*, empezaron a trabajar en la nueva dinámica estatal que amplió las competencias de los Gobiernos Municipales, transfiriendo la propiedad, administración, mantenimiento, mejoramiento, dotación de equipamiento, mobiliario, material didáctico y construcción de la nueva infraestructura educativa, para el ejercicio de la competencia educativa.

A nivel de contribución del proyecto, estudios posteriores al proceso de Reforma señalan que la misma mejoró los diferentes indicadores de la educación primaria (e indirectamente a otros niveles). La cobertura de los niveles inicial, primaria aumentaron por éste y otros factores; sin embargo, quedan pendientes problemas estructurales<sup>6</sup> del sistema que son abordados en la actualidad desde la nueva ley “Elizardo Pérez y Avelino Siñani”.

<sup>5</sup> La Participación Popular fue definida como “los ojos del control social”, reconociéndose que por estos instrumentos se incorporaban a los padres de familia y la comunidad, además de los maestros y el Estado, haciendo la educación un asunto de todos, y por ello, “controlando” su funcionamiento.

<sup>6</sup> No se concluyó la reforma en el nivel primario por: la insuficiente apropiación e involucramiento del magisterio, conflictos políticos y sociales, falta de aplicación del currículo diversificado, ausencia de una oferta educativa de calidad, débil institucionalidad de los niveles departamental y municipal, así como la resistencia sindical que enfrentó el proceso y la persistencia de obstáculos estructurales y económicos, dejando pendiente la reparación de las desigualdades urbano rural, por el nivel socio-económico y por tipo de dependencia (pública, privada y de convenio), así como la educación de la población indígena, el mejoramiento de la calidad y la eficiencia del sistema no han sido logrados en su totalidad. En MEC: La Educación en Bolivia, 2004.

## 5. INTENCIONALIDAD DE LA EXPERIENCIA

El proyecto, buscó incidir en la gestión educativa local a partir de la participación comunitaria, para mejorar las condiciones de Educación con el propósito de favorecer la cualificación de los procesos de aprendizaje a través de los componentes descritos anteriormente, focalizando la intervención en la escuela, ámbito donde confluyen diferentes actores locales (padres y madres de familia, Junta Escolar, Director, profesores/as y estudiantes).

Los roles de intervención y facilitación, se desplegaron fortaleciendo las capacidades de las y los actores en la administración social y económica de los proyectos, impulsando y asesorando la planificación participativa, adecuándose a las reformas del Estado.

En relación a la participación social en las diferentes fases del proyecto, las estrategias de intervención desarrolladas fueron:

- Gestión participativa y compartida a nivel local.
- Planificación Participativa<sup>7</sup>.
- Organización y participación comunitaria, a través de Comités Operativos<sup>8</sup> (ver gráfico N°3).
- Alianzas estratégicas; financiamiento basado en una relación interinstitucional de contrapartes “Local, Instituciones públicas y MAN-B” (PDLAN – MAN-B, 2001) (ver gráfico N°4).
- Control Social<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Donde se utilizan metodologías participativas los cuales permiten identificar necesidades, planificación de actividades, seguimiento y evaluación involucrando a los beneficiarios como actores activos, integrándolos a los objetivos y al logro de resultados de los proyectos. (Informe semestral 2007)

<sup>8</sup> El rol y responsabilidad, era el de impulsar la planificación generando espacios reflexivos y participativos para promover la construcción del desarrollo de su comunidad, garantizan la incorporación de las propuestas locales en el POA, son parte activa en la administración (Implementación operativa del plan), seguimiento y control (Informe semestral 2007).

<sup>9</sup> Mostrados en Aportes Locales en efectivo, manual de procedimientos, rendición de informes en reuniones y Asambleas, donde participa la comunidad y establecimiento de comisiones para la concreción del Convenio Operativo anual con el Gobierno Municipal de El Alto.

## 6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

### 6.1. Diagnóstico de la situación antes del proyecto

El diagnóstico contó con la participación de la Comunidad Educativa<sup>10</sup> reflejando la siguiente información, que incidían en el bajo desempeño y deserción escolar:

- Población escolar de 1860 estudiantes y 45 docentes y administrativos (inicial, primaria y secundaria).
- Edificaciones precarias, deterioradas e insuficientes, con hacinamiento activo.
- Alta prevalencia de enfermedades y desnutrición en la población escolar.
- Estudiantes del nivel primario<sup>11</sup> con niveles significativos de deserción, debido al fracaso en el aprendizaje.
- Débil participación y compromiso de los padres y madres de familia en los procesos educativos; falta de apoyo afectivo a sus hijos e hijas y situación económica inestable.
- El personal **docente** con prácticas y enfoque tradicional en los procesos educativos y limitado manejo pedagógico en la propuesta de la Reforma Educativa.
- Débil liderazgo en la gestión local y desconocimiento de programas estatales favorables.
- Desarticulación de la Junta Escolar con la Junta Vecinal.



Fotoarafia Nº1: Predio Unidad Educativa "Raúl Salmón de la Barra"

### 6.2. Participación Comunitaria y Facilitación en el marco del Modelo de Intervención del Proyecto.

Para la consecución del objetivo del Proyecto, fue necesario considerar la metodología participativa que promovió y encaminó la participación activa y protagónica de todos los participantes; las estrategias desarrolladas en el proyecto se enmarcaron en esta metodología. Así mismo, la participación comunitaria fue adoptada como estrategia

<sup>10</sup> El **diagnostico** se construyó a partir de talleres, aplicación de encuestas y revisión documental

<sup>11</sup> El nivel primario de la educación boliviana, está estructurado por grados de 1er. a 8vo. En edades entre 6 y 13 años.

central articulada al rol de facilitación en diferentes fases, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 2

# M O D E L O D E D E S A R R O L L O L O C A L

	CONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD			DESARROLLO DE PROYECTO		EVALUACIÓN Y CIERRE	
	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	FORMULACIÓN Y PREPARACIÓN	DESARROLLO DE IDENTIDAD	DESARROLLO DE CAPACIDADES	OPERACIONALIZACIÓN	CONSOLIDACIÓN	RETIRO
DESARROLLO LOCAL	Identificación de: -Aspiraciones -Involucrados -Alternativas de Solución	Definición de: -Objetivos de Desarrollo -Factibilidad de las acciones.	Acercamiento en la construcción de una identidad en el marco del respeto mutuo y de la coexistencia en términos de complementariedad	Organizacional: -Local -Institucional -Otras Inst. (alianzas) /Públicas /Privadas	-Consolidación de la Directiva de Distrito para la toma de decisiones estratégicas. -Vigorización de los Comts. Opva. y participación en la ejecución de los componentes. -Participación en la evaluación de los componentes. -Participación de las Instituciones Públicas y Privadas.	Comunidad con: -Madurez comunitaria y capacidad de gestión. -Liderazgo comprometido -Dinamismo y resuelta a avanzar en su desarrollo  -Logro de metas.	Operación y Mantenimiento -Manuales -Reglamentos.  Logro de impacto
PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	Talleres zonales con participación de líderes: -Junta Escolar -Directores/Docentes -Padres y Madres de familia  Contacto con la comunidad y proceso de colectivo de los conocimientos de la realidad.		Comunidad Educ. conoce los Objs. de Desarrollo Estratégico de MAN-B, el Plan de Desarrollo Local y compromete su participación. Comparte su saber local	Comunidad Educ. organizada, capacitada e informada: -Directiva de Distrito -Comités Operativos Adquieren conocimientos.	-Participación de la comunidad en el seguimiento y monitoreo. -Evaluaciones periódicas. -Padres y Madres de familia con actitudes favorables en el rendimiento de sus hijos. -Capacidad de gestión de la organización -Movilización comunitaria en el ejercicio del derecho ciudadano,	Comunidad con: -Capacidad de realizar una reflexión crítica de su realidad y son sujetos protagónicos para incidir en la construcción de alternativas a sus necesidades.	-Participan en el mantenimiento -Decisiones acertadas -Relación estrecha con el Gob. Mpl. -Incorporan otras instituciones en el desarrollo local. -Incidencia pública
FACILITACIÓN	Metodologías de investigación	Elaboración del Plan de Desarrollo	Conoce a la comunidad, su coexistencia y comparte el pensamiento estratégico de la Institución.	Capacita los lineamientos del Proyecto, de Gestión Local, Liderazgo, Desarrollo Comunitario y Valores.  Marca Normativa vigente en el país.	Facilita y orienta hacia la comprensión de la comunidad en la ejecución del Proyecto.	Evalúa la participación de la comunidad a nivel externo.	

←----- DE LA PARTICIPACIÓN A LA AUTODETERMINACIÓN ----->

DISEÑO

IMPLEMENTACIÓN

EVALUACIÓN

Fuente: Elaboración Propia

### **6.2.1. Fase de Conocimiento de la Comunidad**

En esta fase la institución emprende un proceso de diagnóstico y planificación, con la metodología e instrumentos propios del enfoque participativo<sup>12</sup> generando un proceso de construcción colectiva de conocimientos sobre la realidad, con líderes, docentes, padres, madres de familia y estudiantes que concurren a talleres zonales, identificando y priorizando sus necesidades en el ámbito educativo.

En esta se identifica las siguientes etapas y actividades:

#### **a) Identificación de necesidades**

- Preparación y organización
  - Reuniones de coordinación con líderes locales.
  - Aplicación de encuestas para la población.
  - Entrevistas con autoridades de sector: Educación, Salud, Gobierno Municipal y ONG's.
- Diagnóstico regional
  - Desarrollo de Talleres vecinales.
  - Revisión y análisis documental.

#### **b) Formulación y preparación**

- Estrategia de desarrollo
  - Taller validación de información.
  - Análisis de potencialidades y limitaciones del sector.
  - Formulación y definición de la visión estratégica.
  - Concertación y priorización de la demanda social y la consolidación del Plan.

#### **c) Desarrollo de la identidad**

La facilitación permite un acercamiento a los actores locales de la comunidad, creando una vinculación de “compromiso social” a partir de sus necesidades, que da lugar a un proceso para alcanzar una identidad. También se denota en esta etapa el efecto del respeto mutuo, la complementariedad de saberes en la construcción colectiva y la apropiación de los objetivos de desarrollo estratégico.

<sup>12</sup> Se tomó como referencia las sugerencias metodológicas del Manual de Planificación Participativa editada por el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, Bolivia 1998

### **6.2.2. Desarrollo del Proyecto**

La experiencia muestra dos etapas en este proceso:

#### **a) Desarrollo de capacidades**

El desafío de desarrollar capacidades organizacionales en comunidad educativa, fue consolidada por procesos de capacitación sostenida en gestión municipal, liderazgo, desarrollo comunitario influido por valores éticos/cristianos y el marco normativo vigente en el país, afianzando paulatinamente sus destrezas de organización y participación, que se sumó a la necesidad de impulsar la toma de decisiones en escenarios democráticos como en asambleas generales y otros, involucrando al Director, profesores y facilitador(a), en cuya agenda central se abordaba el desarrollo del proyecto.

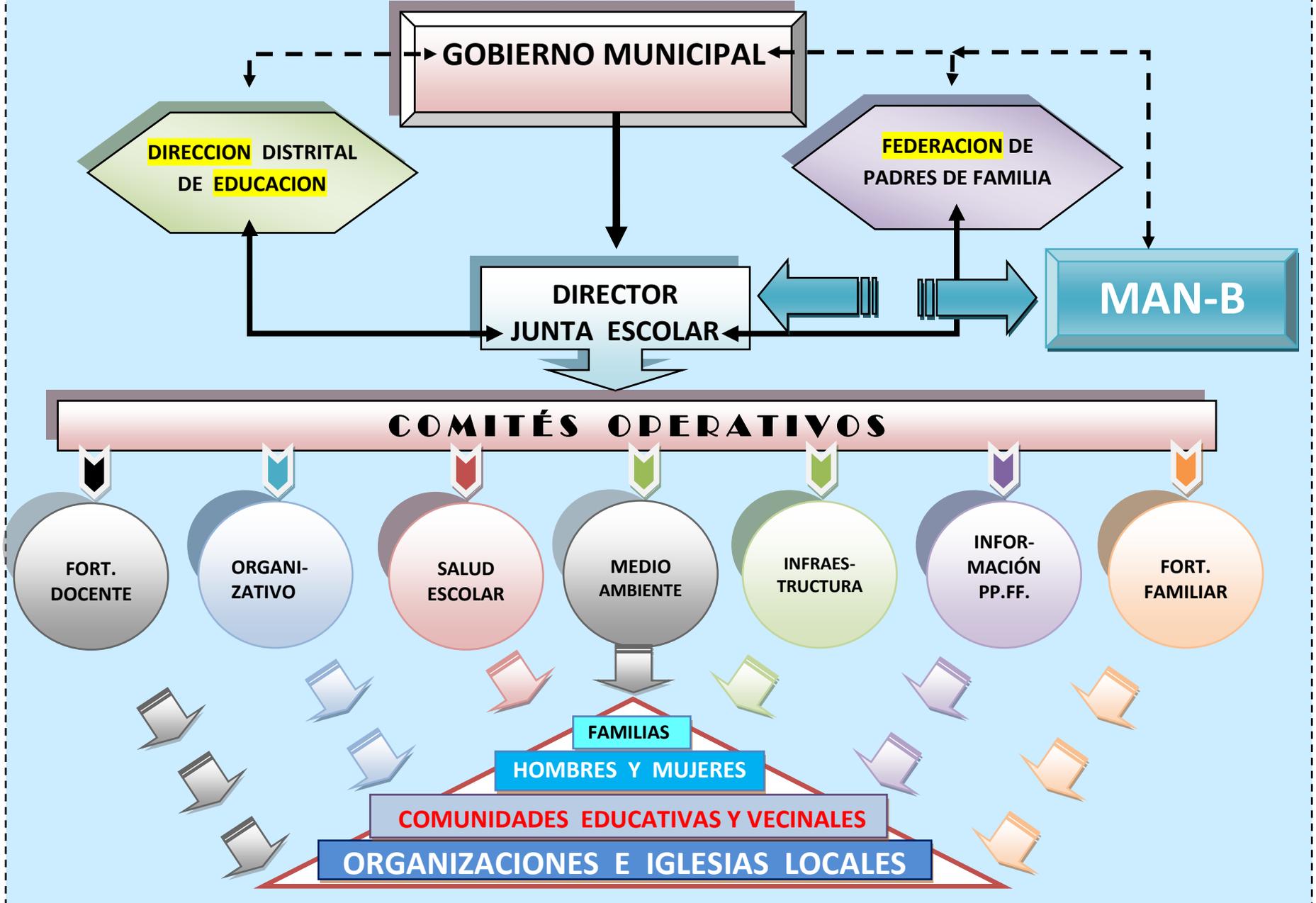
Se impulsó un trabajo organizativo con la comunidad, promoviendo de inicio responsabilidad local en el desarrollo del proyecto; conformando comités operativos (instancias de ejecución del proyecto) integrados por padres, madres de familia y profesores/as que fueron elegidos en asambleas generales y reuniones comunitarias, con pertinencia a cada grupo de actor. Siendo el Director y miembros de la Junta Escolar, la instancia que asumió la dirección en la implementación del proyecto, que junto a los comités operativos dinamizaron la organización, coordinación, ejecución y evaluación del proceso social; facilitación centrada en un rol proactivo que fortaleció la organización comunitaria; y en crear las condiciones para que los miembros de la comunidad educativa sean “sujetos de su propio desarrollo”.

#### **b) Operacionalización**

La fase de ejecución, demandó esfuerzos conjuntos de los actores, Directiva y comités operativos, procediendo a la ejecución de los componentes del Proyecto (*ver gráfico N° 3*), desempeñando un rol importante para asegurar la organización y participación en cada una de las actividades, proceso en el cual se consolidó la participación de otras entidades públicas como privadas. En esta etapa la facilitación se constituyó en soporte técnico para la ejecución.

Gráfico N° 3

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración Propia

### 6.2.3. Evaluación y cierre

El eje de evaluación estuvo presente en diferentes momentos del desarrollo de la experiencia, práctica estimulada por el nivel de facilitación en una primera fase y que paulatinamente se dio una apropiación por los sujetos sociales, emergiendo tiempos evaluativos en sus reuniones periódicas de la U. Educativa y en la finalización de cada año, espacios en los cuales se analizaba el grado de participación de los miembros de la comunidad educativa, los avances y dificultades que se encontraban y posibles reajustes a efectuarse a las actividades, (estrategias, tiempo, presupuesto y otros); además de considerar la efectividad de la interrelación con instituciones públicas o privadas ligadas al proyecto. En este periodo, la facilitación fue incisiva en destacar el sentido autocritico que debían tener los protagonistas, donde miembros de los comités operativos y la directiva conformada por el Director y líderes de la Junta Escolar dirigían el proceso.

*“Se tenía reuniones de evaluación cada mes sobre las actividades, en reuniones de lineamientos de proyecto, a nivel de Distrito y a nivel de proyectos con participación de comités operativos de las diferentes unidades educativas. En estas reuniones se evaluaba las actividades ejecutadas, las fallas y avances”*

*(Madre de Familia, Guadalupe Canaza, 2011).*

En la fase de cierre identificado como la consolidación del proceso, confluyen la participación, organización y toma de decisiones de los actores sociales hacia un crecimiento y madurez comunitaria que le da el carácter de una comunidad educativa resuelta a avanzar en su desarrollo, asumiendo la fase de operación y mantenimiento del proyecto. En esta fase la facilitación se aleja dando curso a la autodeterminación de la comunidad educativa.

### 6.3. Efectos e impacto

En relación a la situación actual la comunidad educativa muestra una mejora respecto a: matrícula, deserción, promoción, hacinamiento, condiciones del ambiente físico, calidad de los procesos pedagógicos y salud escolar.



Fotografía N° 2: Control Dental.

En salud escolar fue importante la sensibilización y toma de conciencia de la comunidad sobre la importancia de la educación y cuidado de la salud, como práctica, hoy son parte de la rutina escolar.

*“...En salud los niños han aprendido sobre la limpieza de los dientes...ese cambio de hábito de higiene dental continua actualmente”*

(**Profa.** Sonia Marquez, 2011).

Tal como señalan los diferentes informes de evaluación uno de los principales impactos favorables fue “el mejoramiento del ambiente educativo que generó una mayor motivación en los actores de la comunidad educativa y elevación del orgullo y autoestima, de sus miembros”. Actualmente, se desarrollan diferentes acciones y mecanismos para el mantenimiento y conservación de la infraestructura como lo expresan sus mismos actores.

*“...Se sigue cuidando el mantenimiento de la infraestructura y mantienen hasta el color de la pintura...y se sigue gestionando otras oportunidades de financiamiento”*

(Madre de Familia, Guadalupe Canaza, 2011)

Otro efecto significativo en la participación y la organización fue el conjunto de conocimientos y capacidades que permanecen en la comunidad, que son capitalizados en la gestión permanente de sus líderes junto a su comunidad. En los últimos años se han trabajado con diferentes instituciones particularmente no gubernamentales. Y se ha incorporado estas experiencias al ámbito pedagógico.

*“Desde que se fue MAN-B se buscó otras alternativas, se logró tener contacto con ECOCLUB, grupo de voluntariado que trabaja a nivel internacional y se ha conformado el “Eco club Arbolito, (1ra en el país y la región)...los niños van a entrevistas a radios y tv. Y otras actividades, y esto porque la enseñanza que dejó MAN-B es valiosa y nosotros estamos dando continuidad”.*

(**Profa.** Angélica Lecoña, 2011)

En el tema de empoderamiento personal y comunitario, implementado desde el componente de organización socioeducativa, la capacitación y sensibilización tuvo también efectos de orden individual y colectivo, especialmente en las áreas de: autoestima, liderazgo, gestión local y el ejercicio de derechos. (Moncada, 2007).

El fortalecimiento de la Junta Escolar y la formación en liderazgo y planificación participativa, ha significado el potenciamiento de las capacidades de gestión de proyectos educativos en Directores, Docentes y Padres de familia.

*“Si no hay gestión de pronto estamos aplazados... esa gestión tiene que verse. La participación (Lideres) debe ser para buscar financiamientos y proyectos...la gestión debe ser junto al Director y Junta Escolar, de manera mancomunada incluyendo a los otros Directores”.*

*(Director U. Educ. Samuel Sea, 2011)*

Además desde el componente de Escuela de padres se aportó al empoderamiento de padres y madres de familia, con derechos y obligaciones, asumiendo responsabilidades e involucrándose proactivamente en la gestión educativa.

*“Como presidente he aprendido a ser líder y manejar con transparencia el trabajo de la Junta Escolar”*

*(Junta Escolar, Remigio Loza, 2011)*

La capacitación de docentes, ha significado para la Unidad Educativa la necesidad permanente de fortalecer conocimientos a partir de sus propias capacidades y recursos, innovando otras modalidades como el intercambio de experiencias con otras escuelas.

*“...Soy un convencido... que la calidad de la educación tiene que comenzar desde las mismas Unidades Educativas para esto el maestro tiene que conocer su trabajo y fortalecer sus conocimientos como los que hizo MAN-B con investigación acción...”*

*(Director U. Educ. Samuel Sea, 2011)*

Finalmente, el modelo de intervención, sus estrategias y técnicas sumados al rol de facilitación permitió “aportes al mejoramiento de la calidad de los procesos de participación” (Moncada, 2007), durante las diferentes fases. Dentro los mismos están el enfoque del proyecto que considera a la escuela como eje del desarrollo comunitario; la corresponsabilidad y protagonismo de la comunidad, incluyendo la administración de los fondos; el financiamiento tripartito y la coparticipación de la Alcaldía en los proyectos y procesos.

## 7. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Análisis de hechos relevantes que marcaron el desarrollo de la experiencia:

- **Desarrollando Identidad**

Es el encuentro entre la comunidad y la institución, que a partir de su cosmovisión levantan lazos de complementariedad con la perspectiva de construir un Desarrollo local que trascienda al mejoramiento de las condiciones de vida. Vínculo que refleja un compromiso social en función a una realidad determinada, que expresa un pacto mutuo, equitativo y transparente, constituyendo el punto germinal para caminar junto a la comunidad.

- **Rendición de cuentas un elemento estratégico para la transparencia**

En materia administrativa financiera, se indica en la evaluación externa 2007 que todos los procesos gerenciales están normados y basados en manuales de procedimientos administrativos que se aplican en toda la gestión financiera. La participación de la comunidad educativa, a través de los Comités Operativos, conformados por Padres, Docentes y Directores, en la elaboración presupuestaria de los POAs, así como su participación directa en el monitoreo de los mismos y en el control del gasto, fueron fundamentales para la transparencia de gestión administrativo-financiera del Plan y para la generación de confianza por parte de la comunidad (Butrino, 2007).

- **Presión Social de los actores locales al Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto.**

Este relacionamiento, denotó en todo el periodo un accionar lento en su contraparte local en el proyecto educativo, específicamente en el componente de infraestructura escolar, situación que llevó a producir en los actores acuerdos para la organización de una movilización comunitaria, que evidenció públicamente el incumplimiento del convenio para la construcción de aulas, los recaudos tomados para esta acción, conlleva elementos de participación, organización y medidas de presión social que se dieron con el conjunto de padres y madres de familia de la U. Educativa Raúl Salmón, involucrando al nivel ejecutivo de la FEDEPAF (Federación de Padres de Familia de la Ciudad de El Alto), logrando cierta celeridad en la atención por las autoridades municipales.

- **Docentes con resistencia a procesos de capacitación en el proyecto**

Los/as profesores/as, mostraron en los primeros años resistencia al componente de Fortalecimiento Docente, respaldada por su Célula Sindical, organización con matiz político; situación que causó malestar y disconformidad en los líderes de la Junta Escolar quienes entendieron que esta posición obstruía el proceso de mejora educativa que se quería alcanzar con el proyecto, asumiendo como respuesta una actitud de denuncia a la Dirección Distrital de Educación Urbana del sector Norte, quien intervino para determinar la incorporación de los profesores/as en la dinámica del proyecto, situación que le dio mayor empuje y solidez al proceso<sup>13</sup>.

- **Rol proactivo de los líderes de la Junta Escolar**

Por otro lado, el liderazgo de la Junta Escolar tuvo un rol importante, reflejando una voluntad política en el mejoramiento de la educación de su U. Educativa, influido por valores que se fortalecieron en el proceso, como la responsabilidad, transparencia y honestidad, afectando favorablemente su praxis dirigenzial, aspectos visibilizados por los padres y madres de familia que en sus asambleas generales ratificaron, por el estilo de liderazgo, durante el periodo del proyecto; este perfil de líder, en la fase de implementación, fue afianzado por procesos de capacitación sostenida que redundó en sus destrezas dirigenziales, logrando consolidar su gestión.

- **Impulsando Contraparte Local de la Comunidad Educativa**



Fotografía N°3: Trabajo de Acción Comunal.

El proyecto, de inicio demandó la contraparte local de la comunidad Educativa, estrategia que fue analizada con líderes representativos, llegando a la relación de valorar tres variables en lo que se refiere a la participación de la comunidad en el proyecto: en efectivo (dinero); en especies (material local áridos, piedra u otro material) y en

<sup>13</sup> Pero, era necesario considerar que esta posición se encontraba expuesta a ser analizado por el Sindicato Regional de Docentes, riesgo que permaneció en statu quo durante el periodo. Revelar también, que la decisión de la máxima autoridad de educación de El Alto, obedeció al conocimiento de trabajo de Misión Alianza de Noruega en Bolivia, siendo que fue el primer Director de una escuela piloto (U.E. Túpac Katari) con el cual la MAN-B impulsó el proyecto Educativo.

trabajo de acción comunal, estos estarían presentes en la fase de implementación en distintas proporciones en cada uno de los componentes del Proyecto, reflejando anualmente montos significativos que apalancaban recursos de Inversión de MAN-B. Un elemento destacable fue el aporte local efectuado por padres y madres de familia, depositado en una cuenta bancaria, aperturada para este propósito, que permitió sumar recursos económicos para la construcción de aulas, administrado por la Junta Escolar, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 3:

**INVERSION PRESUPUESTARIA  
UNIDAD EDUCATIVA “RAUL SALMON DE LA BARRA”  
GESTIÓN 2002 AL 2008  
(Expresado en dólares americanos)**

PROGRAMA	INSTITUCIONAL MANB	CONTRAPARTE				
		GOBIERNO MUNICIPAL	COMUNIDAD	OTROS	CENTROS DE SALUD	TOTAL CONTRAPARTE
INFRAESTRUCTURA	106.605,54	61.349,23	34.611,20	0,00	0,00	95.960,44
FORTALECIMIENTO DOCENTE	8.513,69	20,31	879,51	1.106,05	0,00	2.005,86
SALUD COMUNITARIA	4.628,06	731,24	259,72	530,38	107,95	1.629,29
SALUD ESCOLAR	9.453,91	608,11	433,65	756,44	159,07	1.957,27
ESCUELA DE PADRES	3.441,65	0,00	315,29	418,05	0,00	733,34
FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO	18.337,61	0,00	603,24	5,01	0,00	608,25
MEDIO AMBIENTE	8.434,46	283,45	3.027,18	112,33	0,00	3.422,96
MICROEMPRESA	10.619,62	0,00	3.243,82	117,01	0,00	3.360,83
TRABAJO JUVENTUD Y FLIA.	16.118,39	0,00	3.807,82	653,17	0,00	4.460,98
<b>TOTAL \$us</b>	<b>186.152,92</b>	<b>62.992,34</b>	<b>47.181,43</b>	<b>3.698,43</b>	<b>267,02</b>	<b>114.139,22</b>

*Fuente: Balance Financiero MANB - Área Urbana.*

- **La Organización matriz de las Juntas Escolares del Municipio de El Alto se incorpora al proceso**

Un actor importante, fue la participación de la Federación de Padres de Familia de la Ciudad de El Alto (FEDEPAF), representando una fuerza social aglutinadora de Juntas escolares; incorporándose en el que hacer del proyecto, por el reporte periódico de trabajo realizado por MAN-B al ejecutivo de la organización y la contrastación de esta información con sus juntas escolares, en este caso con Raúl Salmón, permitiéndole

apoyar y promover procesos de exigibilidad al Gobierno Municipal por el cumplimiento de contraparte Municipal. Relación que imprimió mayor solvencia al accionar del proyecto en la U. Educativa Raúl Salmón y en otras.

## 8. RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA

En esta experiencia, se puede visibilizar la pertinencia y eficiencia del modelo de desarrollo de MAN-B centrado en la Unidad Educativa como núcleo articulador de esfuerzos, a partir del cual se irradiaron acciones de desarrollo hacia la comunidad fomentando procesos de participación comunitaria efectiva. Se trata de un logro importante puesto que responde a una necesidad prioritaria para sectores rurales y urbanos populares en Bolivia (Moncada, 2007).

La pertinencia de este modelo, logró desarrollar una intervención integral e integrada, que afectó a un número considerable de actores locales (*ver cuadro N°1, análisis de involucrados*), para desarrollar capacidades de gestión y a organizarse a través de los Comités Operativos, conformadas por padres de familia y/o docentes, cuyo rol estuvo ligado a la ejecución del proyecto.

La estructura organizativa del modelo permitió una amplia participación de la comunidad educativa en todos los procesos, como: planificación, implementación, seguimiento y evaluación, resultados e impactos, no sólo a nivel de Unidad Educativa, sino también de Distrito Municipal. A su vez, el modelo de participación permitió alcanzar un alto grado de compromiso de docentes, estudiantes y padres/madres de familia, en toda la dinámica de la intervención institucional.



Fotografía N° 4: Aula equipada.

Estas acciones de participación se cristalizaron en una contribución a la calidad educativa, incidiendo favorablemente a la innovación pedagógica de docentes, estudiantes con prácticas preventivas en salud, padres y madres de familia participando en la gestión educativa y mejores condiciones para el aprendizaje (aulas

equipadas, oficinas administrativas, proscenio y jardineras).

Es importante mostrar la trascendencia que tuvo la unidad educativa en el ámbito público, logrando posesionar su gestión local ante el gobierno municipal, estructura burocrática y con bajo nivel de eficiencia en el marco del desarrollo regional.

Otro logro importante fue el haber desarrollado un alto grado de control social por parte de la comunidad educativa, que se fomentó gracias a la información permanente de MAN-B hacia las Unidades Educativas. Según Moncada, la evaluación evidenció que los/as docentes y padres/madres de familia tienen información sobre el manejo de los recursos económicos, el origen de los mismos y los procesos de rendición de cuentas; los cuales generaron un manejo transparente de los recursos, que es altamente valorada por la población meta, que permitió el desarrollo de relaciones de confianza que implican un importante capital social.

*“De todo estamos informados, del manejo de los dineros de la Misión (MAN-B). Sabemos cuánto se gasta y en qué se gasta. No es como en otras organizaciones (no gubernamentales)”*

*(Dirigente Junta Escolar).*

En cuanto al logro de metas la revisión del Marco Lógico del Proyecto, así como de los POA's y los informes anuales consolidados, muestran un buen grado de eficacia en el logro de las metas de los diferentes componentes que coadyuvan en la mejora de la calidad educativa, especialmente por el grado de participación de la comunidad educativa.

## 9. CONCLUSIONES

El proyecto implementado, muestra un avance en cuanto a su contribución para la participación comunitaria, identificando los aspectos internos y externos que interactuaron en esta realidad: marco institucional, contexto, coyuntura determinada, características de los



Con una inversión que bordea medio millón de bolivianos, el alcalde Edgar Patana entregó mobiliario, computadoras, data show e impresoras, para establecimientos educativos del Distrito 4 de El Alto.

La entrega de equipamiento se realizó en el patio de honor de la Unidad Educativa Raúl Salmon, donde estuvieron dirigentes de la Federación de Padres de Familia (FEDEPAF), padres, estudiantes y maestros.

Fotografía N° 5, Gestión Local en fase de operación.  
Recuperado de: [www.gamea.gov.bo](http://www.gamea.gov.bo). Octubre 2011

participantes, estrategia metodológica y el rol de la facilitación, influyendo en el resultado alcanzado.

- El modelo de desarrollo local levantado desde la participación comunitaria, permite generar un compromiso de la comunidad en sus diferentes fases de implementación del proyecto, afianzando la sostenibilidad del mismo.
- La confianza en la comunidad, fue el elemento clave para avanzar en la construcción social, donde los actores disponen una voluntad política reflejada en su participación, extendiéndose al aporte local significativo incorporado en cada una de las acciones emprendidas; marcando una valoración a todo el proceso.
- Asimismo, el desarrollo de capacidades sociales de la comunidad educativa, incidió positivamente en las destrezas de participación, organización y movilización comunitaria, potencializando a los sujetos sociales en sus derechos, respaldados por el marco normativo, influyendo en las prácticas de gestión local, visualizando en los efectos y el impacto los alcances que tuvo este proceso social.
- El modelo de desarrollo, ha permitido incluir en su estrategia: la planificación participativa, la articulación al Plan de Desarrollo Municipal (PDM), la promoción de la participación y la responsabilidad de la comunidad, metodología que favoreció al desempeño del facilitador, constituyéndose en asesor y orientador en todo el proceso de trabajo.
- El esquema de intervención nucleado por la escuela y su comunidad, constituye un aporte importante de MAN-B Área Urbana en la experiencia de la Unidad Educativa Raúl Salmón, para el diseño de modelos de desarrollo propios y adecuados a nuestra realidad, que bien podría socializarse, validarse o replicarse desde otras instancias públicas o privadas (Moncada Myrna, 2007).

### 9.1. Lecciones Aprendidas

- Es necesario capitalizar la experiencia social en nuestra



Fotografía N° 6: Actores Locales y Facilitadores MAN-B, 2011.

práctica comunitaria, que en el caso del presente estudio es el resultado de un caminar junto a la comunidad, permitiendo el alcance de destrezas en los/las facilitadores/as para consolidar a la comunidad como protagonista de su propio desarrollo.

- El desarrollo de la empatía del facilitador con la comunidad es una condición básica del proceso. Si bien puede estar definido el modelo, la estrategia e incluso la metodología, los mismos no garantizan el éxito del proyecto, debido a que aspectos subjetivos como los valores, actitudes, el estilo de comunicación interpersonal y la personalidad que imprime el facilitador en la relación con la comunidad son factores que pueden favorecer o limitar el avance de un proyecto.
- Es necesario edificar una identidad compartida, en el ámbito de la complementariedad, el respeto y el acuerdo mutuo; en base a las prácticas sociales y la visión comunitaria de desarrollo, que contribuyen a formular acciones más efectivas y sinérgicas.
- Los valores cristianos institucionales en el proceso de facilitación, alineados al pensamiento estratégico de la organización (Visión, Misión, Valores), es marco referencial para el facilitador en el ejercicio de su servicio y además generador de confianza suficiente de la comunidad.
- Generar sostenidamente el fortalecimiento de capacidades de gestión y organización en la comunidad, promueven como efecto inmediato y sostenible el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos y el involucramiento pro-activo de los actores. Procesos que pueden afianzar las destrezas de organización, participación y movilización en diferentes escenarios.
- Las alianzas estratégicas y el desarrollo de sinergias interinstitucionales dan un valor agregado al proyecto; su elección dependerá de la capacidad evaluativa en función a las potencialidades y pertinencia de la relación. La experiencia demostró mayores resultados cuando se construye junto a instituciones con visión y responsabilidad centrada en la comunidad.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- *BUTRINO, Ramiro. "Evaluación de la Gestión Administrativa del PDLAN, MANB. La Paz, abril 2007.*
- *CABRERA Ponce, Nelson, MANB. "Facilitación de Procesos Sociales". La Paz, 2010. Pág.31-35.*
- *CELATS (Centro Latinoamericano de Trabajo Social). Nuevo cuaderno No. 6 "La sistematización como práctica, cinco experiencias con sectores populares".*
- *Decreto Supremo 23951 1/02/1995 "Reglamento sobre Estructura Administrativa Curricular" Bolivia.*
- *MONCADA F., Myrna, LUND Johannessen, Oysyein. "Evaluación Final Contrato Alto Norte". La Paz, junio 2007.*
- *JARA, Oscar. "Centro de Estudios y Publicaciones Alforja". San José, Costa Rica, 2004.*
- *LEY 1551. "Participación Popular". Bolivia, abril 1994.*
- *LEY 1565. "Reforma Educativa". Bolivia, julio 1994.*
- *LEY 1654. "Descentralización Administrativa". Bolivia, julio 1995.*
- *MAN-B, Área Urbana, "Informe semestral". El Alto, julio 2007.*
- *MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y PLANIFICACIÓN. "Manual de Planificación Participativa en Áreas Urbanas". Bolivia, diciembre 1998.*
- *NORDSTOKKE, Kjell, MAN. "DIACONÍA", Fe y servicio en un mundo que sufre - Plan Diaconal de la Iglesia Luterana. La Paz, 1998.*
- *PDLAN (Plan de Desarrollo Local El Alto Norte) 2002-2006. El Alto, 2001.*
- *POPAYAN. "Asociación de Proyectos Comunitarios". La Paz, 2005.*
- *YAPU, Mario. "La Calidad de la Educación en Bolivia, Tendencias y Puntos de Vista". La Paz, octubre 2009.*
- *LIDERAZGO, PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y CIUDADANA. 2005. Pág. 6. [http://www.madrimasd.org/blogs/salud\\_publica/2008/11/17/107090](http://www.madrimasd.org/blogs/salud_publica/2008/11/17/107090). Recuperado el 25/10/2011.*

