

**Convenio**

**“Educación básica gratuita, de calidad e inclusiva para niños, niñas, jóvenes y adultos, especialmente niñas y mujeres indígenas y zonas rurales, de Bolivia (10-CO1-041)”**

**Evaluación externa final**

Evaluadores

Marisabel Paz Céspedes

Francisco Cabrera Romero

Leslie Rosales Chavarría

Diciembre de 2015

## Contenido

### Índice

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
  - a. Antecedentes y objetivo de la evaluación
  - b. Preguntas principales y criterios de valor
3. Descripción resumida de la intervención evaluada: resumen de los antecedentes, la organización y gestión, actores implicados y contexto en el que se desarrolla la intervención
4. Metodología empleada en la evaluación
  - a. Metodología y técnicas aplicadas
  - b. Condicionantes y límites del estudio realizado
5. Análisis de la información recopilada y evidencias en torno a las cuestiones establecidas previamente. Interpretación de las evidencias en relación con las preguntas de evaluación enunciadas.
6. Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación establecidos.
7. Lecciones aprendidas que se desprenden de las conclusiones generales que indiquen buenas prácticas y que puedan ser extrapoladas y retroalimentar otras acciones de intervención
8. Las recomendaciones derivadas de la evaluación clasificadas por resultado de la matriz de intervención y por zona de intervención/organización social local
9. Anexos: TdR; metodología propuesta; listado de fuentes secundarias (revisión documental) utilizada; listado de informantes clave; modelos de recogida de información (guiones de entrevistas y grupos focales); alegaciones y comentarios de distintos actores al borrador si existen desacuerdos; Ficha resumen de la evaluación (modelo CAD24).

## **1. Resumen ejecutivo**

Este es el informe de evaluación externa y final del Convenio “Educación básica gratuita, de calidad e inclusiva para niños, niñas, jóvenes y adultos, especialmente niñas y mujeres indígenas y de zonas rurales, de Bolivia”, (10-C01-041), que la Fundación InteRed y cinco socias locales (Centro de Multiservicios Educativos -CEMSE-, Centro de Educación Permanente Jaihuayco -CEPJA-, CEA Idelfonso las Muñecas, Centro Yachay Tinkuy y Fundación Nor Sud en coordinación con el Consejo de Capitanes de Chuquisaca) han llevado adelante en el período del uno de agosto de 2010 hasta el 31 de marzo de 2015. Este Convenio ha contado con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El Convenio se ha llevado a cabo en 14 municipios distribuidos en tres departamentos que son La Paz, Cochabamba y Chuquisaca. Y ha tenido una cobertura de 106 unidades educativas del sistema regular y tres centros de educación alternativa, previamente seleccionados y con los cuales se han desarrollado los procesos previstos.

La evaluación ha implicado un trabajo de revisión documental que incluye documentos generales del Convenio así como las fuentes de verificación, un trabajo de campo que implicó la presencia física en terreno y en las unidades educativas y la realización de grupos focales, entrevistas y observaciones. Para después desarrollar un trabajo de análisis y discusión que permitió arribar a los elementos que se colocan en este informe. También es importante señalar que como parte final del trabajo de campo se realizó una sesión de discusión de los hallazgos preliminares con las organizaciones ejecutoras.

Para la evaluación ha sido muy relevante notar el momento que vive Bolivia y sus procesos de transformación profunda, en particular los que se están produciendo en el ámbito de la educación y que se fortalecen y definen con la promulgación de la Constitución Política de Estado Plurinacional y la Ley de Educación 070 (2010) y con un conjunto de políticas, programas y acciones públicas que refuerzan el mandato de una educación basada en el derecho universal y en la búsqueda de mayor inclusión.

Ese marco se convierte en un escenario propicio para el desarrollo de una experiencia como la del Convenio que se da como una forma de anticipar varios de los procesos por los que el conjunto de la educación boliviana podría pasar en la medida que las decisiones se vayan concretando en las unidades educativas, por lo que el Convenio resulta una experiencia aún más significativa porque apunta en una dirección común con los esfuerzos nacionales.

Para su desarrollo el Convenio contó con el dominio y experiencia de las socias locales y el liderazgo de InteRed. En todo el proceso se ha dado la coordinación con autoridades y entidades del sistema educativo, así como con liderazgos locales y de organismos no gubernamentales, pero en particular con las unidades educativas (formales y alternativas) que han sido los espacios fundamentales de aplicación de las actividades.

La evaluación ha confirmado una buena ejecución del Convenio y una serie de aportes generados gracias a la acción de las organizaciones implicadas. En particular se han valorado la pertinencia y la cobertura logradas en la ejecución con el mayor nivel de logro. Luego la eficacia, la eficiencia y los impactos con un nivel medio alto de logro y finalmente la sostenibilidad con un nivel medio. Lo que indica que el conjunto de la intervención ha sido satisfactoria.

Esta valoración general se deja ver en el conjunto de conclusiones y recomendaciones que se transcriben en forma literal en relación con lo que se puede leer en el informe completo.

Conclusiones:

Las conclusiones se resumen de la siguiente manera:

- a. El contexto boliviano está abriendo importantes expectativas para el impulso de una transformación educativa profunda, que se basa en la construcción de un modelo inclusivo que reconoce las inequidades históricas, la diversidad propia del país y el derecho a la educación de toda persona.

- b. En dicho contexto se ha llevado a la práctica el Convenio “Educación básica gratuita, de calidad e inclusiva para niños, niñas, jóvenes y adultos, especialmente niñas y mujeres indígenas y de zonas rurales, de Bolivia”, el que coincide sustancialmente con el escenario creado a favor de la educación inclusiva. El Convenio representa una experiencia de impulso y aplicación que permite reconocer factores a favor y en contra, los alcances y limitaciones que en la realidad enfrenta la educación inclusiva, así como permite reconocer buenas prácticas que crean una experiencia que pueden aportar a la mejora de la educación boliviana.
- c. El Convenio ha sido bien ejecutado por las socias locales CEMSE, CEPJA, Centro Yachay Tinkuy, Fundación Nor Sud/Consejo de Capitanes de Chuquisaca y CEA Idelfonso de las Muñecas, con el liderazgo y coordinación de InteRed.
- d. El Convenio ha sido pertinente con relación al contexto de la educación boliviana. Es coincidente con los lineamientos del Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016), así como con la Estrategia de Educación. También es coherente con los compromisos y marcos internacionales con relación al derecho a la educación y es adecuado para los contextos sociales, culturales y socioeconómicos en los cuales fue puesto en marcha.
- e. El Convenio ha sido eficaz en la consecución de los resultados previstos y de los indicadores que desarrollan cada uno de éstos y eficiente en el uso de los recursos. Ha tenido efectos considerables que pueden convertirse en impactos en la medida que sean consolidados. Entre otros se pueden destacar los efectos directos en el fortalecimiento de capacidades para las y los docentes; la dotación de herramientas e insumos para el trabajo en el aula; el acompañamiento técnico; la mejora de infraestructuras y el equipamiento de unidades educativas y talleres; la mejora de la calidad de la educación mediante la aplicación de enfoques de derechos, intraculturalidad, interculturalidad, equidad de género y en general el enfoque de inclusión.
- f. Dentro de los aportes del Convenio, sobre salen la propuesta de educación inclusiva creada en el marco del Convenio así como la propuesta de indicadores para una comunidad inclusiva. Ambos instrumentos constituyen verdaderos aportes de calidad que tienen potencial para afectar positivamente el conjunto de

la educación boliviana. Son herramientas bien planeadas, bien logradas y con calidad técnica, validadas en la práctica del Convenio.

- g. Se han desarrollado ciertas condiciones de sostenibilidad que hace falta consolidar y en lo cual se puede avanzar en un nuevo convenio ya en ejecución con apoyo de la AECID. Hace falta consolidar los compromisos que al respecto se puedan lograr con autoridades nacionales o centrales del Ministerio de Educación, el PROFOCOM, la Escuela de Formación de Docentes Franz Tamayo en Chuquisaca, y otras posibilidades que se han abierto con entidades públicas (como la UNEFCO y el OPCE).
- h. Se ha alcanzado prácticamente toda la cobertura que fue propuesta. Las metas establecidas en términos de beneficiarios han sido en todos los casos muy cerca de ser alcanzadas, logradas o superadas. De manera que se puede afirmar que dichas metas ha sido logradas en su conjunto.
- i. El Convenio ha implicado el fortalecimiento institucional de las organizaciones ejecutoras, incluyendo al Consejo de Capitanes de Chuquisaca.
- j. Se han presentado limitaciones que han afectado el alcance de todos los resultados. En particular las que tienen que ver con el abordaje del enfoque de equidad de género que se abordó aunque sin alcanzar los niveles de los enfoques de intraculturalidad, interculturalidad y de derechos. También se reconoce que ha habido limitaciones en la zona de Chuquisaca, especialmente derivadas de las condiciones de la zona y la dispersión de las unidades educativas a las que el Convenio no logró responder plenamente. Y finalmente en términos de la una más fuerte estrategia de incidencia política a nivel central.
- k. El Convenio arroja un balance altamente satisfactorio. A pesar de las dificultades y debilidades que ha enfrentado, la experiencia ha cumplido con lo planificado, en la mayoría de los casos de forma plenamente satisfactoria o muy cerca de ello.
- l. InteRed y las socias locales han demostrado capacidad para trabajar en conjunto. Han ratificado que son organizaciones con trayectoria y reconocimiento en sus respectivos ámbitos de acción, y han conseguido una buena ejecución. El personal que ha servido al Convenio ha mostrado compromiso e identificación con el proceso y su aporte ha sido valioso más allá de las remuneraciones que han podido ofrecerse. Las organizaciones socias han realizado aportes propios que son invaluable, en tiempo de personal no remunerado por el Convenio, en la

puesta a disposición de condiciones e instalaciones propias, en el aporte de su experiencia previa y sus contactos en terreno y de todas las formas que les fueron posibles en la práctica.

- m. La OTC de la AECID, por medio de su responsable de educación, ha contribuido activa y cercanamente con el Convenio y ha favorecido las condiciones para el fuera exitoso.

#### Recomendaciones:

Las recomendaciones se dirigen a entes específicos y se pueden resumir de la siguiente manera:

#### A InteRed y las socias locales:

- a. Establecer una iniciativa por parte de las organizaciones involucradas en el Convenio, con el acompañamiento de la OTC/AECID de Bolivia, para conseguir que los aportes del Convenio puedan ser aprovechados por el sistema educativo nacional. En particular las propuestas de Educación Inclusiva y la matriz de indicadores para una comunidad inclusiva, así como los materiales y herramientas construidas para el uso en aula.
- b. A partir de la experiencia ofrecida por la implementación, se recomienda producir un documento que recoja a manera de evidencia empírica, las fortalezas y debilidad que se encuentran en las unidades educativas de nivel básico de la educación formal. Con miras a ofrecer insumos para los procesos de formación docente (inicial y en servicio) que se realizan en el país.
- c. Continuar con la articulación de esfuerzos entre las organizaciones que han llevado a cabo el Convenio evaluado. En particular en la construcción de una imagen objetivo de las unidades educativas para el mediano plazo, para instalarla como punto de llegada que organice los esfuerzos de los próximos años.
- d. Producir un resumen analítico de la experiencia del Convenio, que sirva para compartir e ilustrar futuras intervenciones en ámbitos temáticos y geográficos similares.

Al Ministerio de Educación e instituciones públicas relacionadas:

- a. Acercarse a conocer la experiencia del Convenio, en especial considerar los productos y herramientas aportadas a fin de considerarlas como insumos aprovechables para el conjunto del sistema educativo.
- b. Recoger la experiencia de sus funcionarios locales, distritales y departamentales que han tenido relación con el Convenio. Corroborar la calidad de la experiencia y considerar los posibles usos que esta información puede tener para retroalimentar las decisiones de política pública de educación.

A las instituciones formadoras de docentes:

- a. Aprovechar la experiencia del Convenio, en particular la experiencia y el conocimiento que puede servir para quienes planean, diseñan y llevan adelante procesos de formación para docentes. Puede servir como una suerte de contraste con la formación actual a la luz de la pertinencia y efectividad que los procesos formativos pueden alcanzar.
- b. Se recomienda aprovechar las capacidades instaladas en las organizaciones sociales locales, las que poseen un conjunto amplio de conocimientos que pueden ser un referente útil para repensar la formación de docentes en sus distintos niveles y variantes. Por lo que es importante que en los distintos espacios de análisis y creación de propuesta se invite a participar a las entidades que tienen experiencia sobre el tema y que además han mostrado su disposición a colaborar con el conjunto del sistema educativo.

A las unidades educativas:

- a. Aprovechar la experiencia vivida y continuar la implementación de los aportes generados por el Convenio. Comprometer sus esfuerzos para consolidar los avances alcanzados y continuar aplicando las innovaciones de las que ya son parte.



- b. Avanzar hacia conformación de comunidades educativas inclusivas para lo cual se les recomienda apoyarse como un instrumento clave en la matriz de indicadores creados por el Convenio y los cuales conocen y han venido utilizando.

A AECID:

- a. Promover los productos que el Convenio ha arrojado en los espacios de confluencia con otros actores, incluyendo los actores gubernamentales, para favorecer el conocimiento de la experiencia y el aprovechamiento de la misma y en particular de los productos que encajan con las acciones que otras entidades, especialmente las gubernamentales, vienen realizando.
- b. Animar el acercamiento con ánimos de suma de esfuerzos, por parte de las entidades públicas que están a cargo de impulsar la educación inclusiva en sus distintos aspectos y componentes, para que conozcan las organizaciones socias locales y su trabajo, para generar oportunidades de sinergias.

## **2. Introducción y breve contexto**

### **2.1. Introducción**

La educación es tan significativa y poderosa en la vida de las personas que es considerada un derecho humano fundamental, su poder transformador radica en su condición de apoyar el ejercicio de otros derechos, potenciar las capacidades individuales – colectivas, desarrollo de autonomía, protección y defensa ante la vulneración de otros derechos. Por esta condición existe todo un marco legal internacional e institucional que trabaja para que la educación de calidad deje de ser un privilegio y sea accesible para todos los hombres y mujeres, particularmente las nuevas generaciones y así contribuir significativamente a revertir situaciones de pobreza y exclusión.

De manera general el debate internacional sobre el derecho a la educación gira en torno a temas de: asequibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad, este debate también se realiza en Bolivia pero con sus particularidades y en el marco de las políticas públicas del Estado Plurinacional.

En este marco, la Fundación InteRed, en adelante solamente llamada InteRed, y sus socias locales se propusieron intervenir con una acción amplia y creadora en el ámbito de la educación inclusiva en zonas habitadas por población en condiciones de pobreza y marginalidad históricas. Privilegiando la construcción de acciones que favorecieran en particular a las niñas y las mujeres menos favorecidas.

La ejecución de esta intervención se realizó gracias a la subvención de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Así, se llevó adelante el Convenio que ahora ha sido objeto de evaluación y del cual se entregan resultados a manera de valoraciones externas.

Este documento recoge las valoraciones principales para las cuales la evaluación ha encontrado evidencia documental, testimonial o material. La evaluación ha sido de carácter externo y final de la intervención. Se realiza unos meses después de la finalización oficial de la intervención y aporta conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones que considera útiles para iluminar futuras intervenciones a partir de la experiencia.

Este documento representa la opinión independiente del equipo de evaluación y pretende aportar a tener mejores iniciativas y mejores resultados. Por lo que intenta fijarse en los aspectos sustantivos que puedan marcar esos aprendizajes para el futuro.

La evaluación tuvo como propósitos los siguientes:

- “Valorar cuantitativa y cualitativamente, si el Convenio ha contribuido al logro de los resultados, partiendo de los criterios clásicos del CAD del enfoque de marco lógico (eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto).
- Valorar la calidad de los procesos, entendiendo el grado en que se han incorporado los enfoques de una propuesta de educación inclusiva (enfoques de derechos, género, e intra-interculturalidad).
- Analizar capacidades institucionales para la ejecución y el seguimiento del Convenio. Analizar sinergias y complementariedades entre las organizaciones socias locales (valorar relaciones/trabajo conjunto socios locales del Convenio). Valorar el grado de apropiación del Convenio por parte de las organizaciones sociales locales.
- Analizar la cobertura (poblaciones meta) alcanzados con el Convenio. Analizar el grado de participación y apropiación.
- Elaborar recomendaciones de mejora para ser tenidas en cuenta en nuevas intervenciones con similares objetivos y poblaciones meta”<sup>1</sup>.

Para ello se establecieron los criterios de evaluación y preguntas clave para los ámbitos de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y cobertura. Cada uno de ellos

---

<sup>1</sup> Tomados de los Términos de Referencia.

respondiendo una serie de preguntas que se puede encontrar en los términos de referencia.

## **2.2. Breve contexto de la educación boliviana**

La educación en el Estado Plurinacional de Bolivia es considerada desde su constitución como un derecho fundamental,<sup>2</sup> por ello cuenta con mandatos y directrices que han sido ampliadas en la *Ley de Educación N° 070 “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” (2010)* a este marco legal se han sumado, decretos, planes programas, estrategias y otros instrumentos que apoyan la operacionalización de estos postulados.

En estos mandatos se han establecido que la educación es “(...) es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad”.<sup>3</sup>

El modelo educativo boliviano asume los siguientes principios: descolonizadora, liberadora, revolucionaria, antiimperialista y transformadora. Educación comunitaria, democrática, participativa y de consensos. Educación intracultural, intercultural y plurilingüe. Educación productiva, territorial, científica, técnica tecnológica y artística.<sup>4</sup>

El enfoque curricular propone ser Descolonizador Integral y holístico Comunitario Productivo. Los ejes articuladores del curriculum son:

- Educación intracultural, intercultural y plurilingüe.
- Educación en valores socio-comunitarios.
- Educación en convivencia con la Madre Tierra y salud comunitaria.
- Educación para la producción.

Los objetivos holísticos del curriculum buscan desarrollar cualidades y capacidades del ser humano en sus dimensiones del Ser-Saber-Hacer-Decidir.

---

<sup>2</sup> NCPE, artículo 17 capítulo II, 2010” Artículo 17. Toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación.

<sup>3</sup> Ídem

<sup>4</sup> Ministerio de Educación *Currículo Base del Sistema Educativo Plurinacional* 2012.

El Estado Plurinacional debía atender problemas estructurales de la educación referidos principalmente a la ampliación de cobertura y mejora de la calidad educativa. Esto lo debía realizar en un marco del “proceso de cambio” que se lleva adelante en el país y que ha supuesto el cambio de orientación en las inversiones del país.

En el marco de la aplicación de la Nueva Constitución Política del Estado, se sumaron otros problemas como la implementación de la nueva propuesta y sus postulados como los referidos a: descolonización, despatriarcalización y su traducción en la gestión educativa y curricular, que no siempre son de fácil comprensión por los diversos actores educativos.

Con relación a la formación, actualización y calidad docente, las acciones que se vienen realizando son:

- Programa de formación complementaria para maestras y maestros en ejercicio (PROFOCOM), el Programa comenzó a implementarse en 2012 y a la fecha no son de conocimiento público los datos de cobertura y calidad del programa.
- Unidad especializada de educación continua (UNEFCO). Sin datos de los resultados.
- Dotación de computadoras a todos los docentes (no se ha podido saber si han llegado a todos los docentes).

Con relación a la oferta educativa se puede advertir que todavía es insuficiente en lo que hace a la educación inicial y secundaria, ver el cuadro siguiente:

#### **Cobertura bruta Bolivia según niveles y años**

DESCRIPCIÓN	1992 TOTAL	1992 HOMBRES	1992 MUJERES	2010 Total	2010 Hombres	2010 Mujeres	*2013 TOTAL
TOTAL	71,12	71,41	70,82	72,02	72,37	71,66	
INICIAL	43,42	43,55	43,28	38,07	37,97	38,18	63%
PRIMARIA	85,23	85,92	84,52	86,88	87,68	86,04	97,3
SECUNDARIA	66,28	66,2	66,37	59,56	59,19	59,94	79,5

Fuente: Ministerio de Educación y Cultura - Sistema de Información EDUCATIVA (SIE) - Instituto Nacional De Estadística (INE).

\*Datos 2013 Periódico Página 7 entrevista al Ministro de Educación Roberto Aguilar 7 de marzo 2014.

Sin embargo, la cobertura en todos los niveles educativos registró incrementos importantes hasta el año 2013. No se cuentan con datos referidos a calidad educativa y otros indicadores educativos (cobertura neta, abandono, reprobación y otros) los datos en fuentes oficiales (INE) están disponibles hasta el año 2013 <http://www.ine.gob.bo/indice/EstadisticaSocial.aspx?codigo=30202>.

Un elemento que no se puede dejar de mencionar es el “Bono Juancito Pinto” que se entrega año tras año a los estudiantes que asistieron regularmente a clases, el bono es de Bs. 200.- (Doscientos 00/100 Bolivianos) aproximadamente 29 \$us.

Con referencia a la calidad de la educación boliviana se reconocen los esfuerzos por establecer criterios de calidad y marcos para evaluar y verificar los avances. Sin embargo, hasta ahora no se ha encontrado información que confirme los progresos que en este aspecto se han logrado en los últimos años.

La Ley 070 se viene implementando sobre la base de varios documentos orientadores (instrumentos) como: curriculums base, estrategias, planes y programas, guías y otros materiales que están siendo utilizados por las comunidades educativas; de acuerdo a la declaración del Ministro de Educación Roberto Aguilar al 2012 se tenía un 70% de implementación del currículo de primaria.

La gobernanza con relación a la ejecución de las competencias de los gobiernos departamentales y municipales, no son claras con relación al sector educativo, esto de un modo u otro afecta a la gestión educativa, principalmente al momento de la implementación de los proyectos socio-productivos comunitarios que no cuentan con los recursos económicos para su ejecución y exige mayor erogación de gastos a las propias familias de los estudiantes; en algunos casos los proyectos socio productivos tienen el apoyo de los gobiernos municipales, pero no es el común. Es relevante que los municipios y gobernaciones puedan fortalecer la articulación y relación con la escuela e incorporar en sus POAs presupuestos que permitan la aplicación de la educación socio productiva y comunitaria que plantea la Ley ASEP.

Programas como “Evo cumple” han realizado inversiones significativas en infraestructura educativa, el proceso de transferencia a los municipios y gobernaciones es compleja, ya que las interrogantes sobre quien se hace cargo del equipamiento y mantenimiento no han sido resueltas y suelen ser causa de tensiones entre los gobiernos central, departamental y municipal.

En todos los documentos que emanan del Ministerio de Educación se puede encontrar los abordajes de la interculturalidad, inclusión, ciudadanía, género y equidad, sin embargo cuando se buscan directrices concretas para el accionar cotidiano se diluyen, algunos se hacen presente en la realización de los proyectos socioproductivos, campañas específicas o como actividades extracurriculares y no así como parte de la formación del aula, y/o en el mejor de los casos son incorporados como contenidos en las asignaturas.

Otro tema que genera confusión y comprensiones distintas, por los diversos actores educativos, es el principio de descolonización y despatriarcalización, pues el debate sobre estos ha sido abierto a diferentes instancias como los docentes, las organizaciones no gubernamentales, organizaciones de base y otros actores, sin que se pueda establecer de manera clara el camino de su operativización en los procesos pedagógicos, en la gestión educativa.

Bolivia ha desarrollado durante más de seis años el “Programa Yo sí Puedo” y la post alfabetización “Yo sí Puedo Seguir” para eliminar el analfabetismo particularmente en las zonas rurales y las mujeres mayores de 45 años. Aunque se ha anunciado la erradicación del analfabetismo en Bolivia este problema persiste, según los datos del Instituto Nacional de Estadística 5.5% de personas de 15 o más años de edad es analfabeta, es decir, cinco de cada 100 personas no sabe leer ni escribir, esta tasa disminuyó de 7,8 puntos entre el censo 2001 y 2012.

La educación que queremos está plagada de nuevas exigencias como las referidas a interculturalidad, inclusión, equidad que deben ser trabajadas no como características de cobertura sino como parte de nuestros aprendizajes a lograr y la gestión educativa en sí misma.

Sin duda el desafío más grande es el referido a la calidad de la educación, ¿estamos mejor educativamente que hace diez años? ¿Cómo medimos la calidad de la educación? ¿Cuáles son los resultados de las inversiones realizadas en educación?

Proporcionar información y la rendición de cuentas por parte del Estado Plurinacional a la ciudadanía debería ser una constante y es un aspecto en el que sistema educativo en particular debe continuar avanzando.



### **3. Descripción resumida de la intervención evaluada**

El Convenio “Educación básica gratuita, de calidad e inclusiva para niños, niñas, jóvenes y adultos, especialmente niñas y mujeres indígenas y de zonas rurales, de Bolivia”, (10-C01-041), es una intervención liderada por InteRed en Bolivia y que se realiza en forma conjunta con la participación de cinco organizaciones locales y que se ejecuta en tres departamentos y 14 municipios, gracias a una subvención de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Las organizaciones locales que participan se distribuyen en las áreas de trabajo de la siguiente manera:

La Paz:

- Centro de Multiservicios Educativos (CEMSE),
- Centro de Educación Alternativa “Idelfonso de las Muñecas”,

Cochabamba:

- Centro de Educación Permanente Jaihuayco (CEPJA),
- Centro Yachay Tinkuy,

Chuquisaca:

- Fundación Intercultural Nor Sud (socio ejecutor Consejo de Capitanes de Chuquisaca –CCCH-),

Las organizaciones locales son entidades con trayectoria en la ejecución de proyectos de desarrollo en distintas materias aunque también todas vinculadas con el campo de la educación.

El Convenio evaluado tiene como objetivo de desarrollo: “Contribuir al logro del derecho a una educación básica, gratuita, contextualizada, descolonizadora e inclusiva, con equidad de género para niños, niñas, jóvenes adultos, mujeres e indígenas, quechuas, guaraníes y aymaras, en los departamentos de La Paz, Chuquisaca y Cochabamba de Bolivia”.

Y como objetivo específico: “Impulsar una propuesta de educación inclusiva descolonizadora, plurilingüe y contextualizada para Bolivia en el marco de las políticas educativas del Estado Plurinacional y los principios constitucionales”.

El Convenio inició su fase de implementación el uno de agosto de 2010 y ha finalizado el 31 de marzo de 2015. Se propuso construir una propuesta de educación inclusiva que sirva de referencia a otros centros educativos, tanto formales como alternativos y que contribuya con la implementación de la nueva Ley de Educación 070, desde una concepción de educación inclusiva, así como fortalecer las capacidades de docentes de las unidades educativas incluidas. El Convenio tuvo también un componente de incidencia en autoridades educativas departamentales y distritales, así como con escuelas de formación de maestros y maestras, Universidad Pedagógica, OPCE y PROFOCOM.

El Convenio se desarrolló desde el abordaje de varios enfoques prioritarios: intra e interculturalidad, género, enfoque de derechos humanos, incidencia política, etc. Pretendió también el fortalecimiento institucional de las organizaciones ejecutoras tanto en el dominio de los temas centrales como en los que se refieren a mejorar la capacidad de gestión, planificación estratégica y sostenibilidad.

Se incluyó también la rehabilitación y construcción de algunas instalaciones de los centros educativos, así como la dotación de equipos cuya carencia afectaba la continuidad del aprendizaje de los niños y niñas, con lo cual se favoreció la posibilidad de acceso a la educación.

## **4. Metodología empleada en la evaluación**

La evaluación externa final ha tenido como propósitos específicos los siguientes:

- “Valorar cuantitativa y cualitativamente, si el Convenio ha contribuido al logro de los resultados, partiendo de los criterios clásicos del CAD del enfoque de marco lógico (eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto).
- Valorar la calidad de los procesos, entendiendo el grado en que se han incorporado los enfoques de una propuesta de educación inclusiva (enfoques de derechos, género, e intra-interculturalidad).
- Analizar capacidades institucionales para la ejecución y el seguimiento del Convenio. Analizar sinergias y complementariedades entre las organizaciones socias locales (valorar relaciones/trabajo conjunto socios locales del Convenio). Valorar el grado de apropiación del Convenio por parte de las organizaciones sociales locales.
- Analizar la cobertura (poblaciones meta) alcanzados con el Convenio. Analizar el grado de participación y apropiación.
- Elaborar recomendaciones de mejora para ser tenidas en cuenta en nuevas intervenciones con similares objetivos y poblaciones meta”.

Ha incluido el período completo del Convenio, con énfasis en los dos años finales y ha tenido en cuenta las recomendaciones producidas por la evaluación intermedia. Para lograr los propósitos indicados se han desarrollado acciones en tres sentidos principales: revisión documental, trabajo de campo y análisis.

La revisión de documentos ha incluido un conjunto amplio (ver anexos) entre los que se encuentran el documento de Convenio aprobado, las PAC de cada uno de los años, los informes narrativos y financieros, el informe de evaluación intermedia, los productos del Convenio y las fuentes de verificación.

Por otra parte, el trabajo de campo se realizó por un espacio de cuatro semanas a lo largo de las cuales se realizaron observaciones, grupos focales y entrevistas con

ejecutores del Convenio, participantes en distintos procesos educativos, autoridades educativas locales, líderes y lideresas comunitarias, autoridades indígenas, funcionarios del nivel central del Ministerio de Educación, líderes de organizaciones no gubernamentales, el responsable de educación de la AECID en Bolivia y otros (ver anexos).

Al final del proceso de campo se han realizado 19 entrevistas; 9 observaciones y 23 grupos focales. Han implicado la participación de funcionarios públicos, directores y docentes, niñas, niños, jóvenes y adultos estudiantes; líderes de organismos de sociedad civil así como personal que trabajó para el Convenio.

En la fase de análisis se han estudiado los hallazgos de campo y relacionado con la documentación y en particular contrastado con las fuentes de verificación. De donde se han tenido los insumos para generar el análisis.

### **Condicionantes y límites de la evaluación**

Por el carácter de externa, esta evaluación presenta características que determinan sus condicionantes y límites:

- Estudia solo por un momento corto una intervención que ha tomado cuatro años, con lo cual se corre el riesgo de no interpretar correctamente lo que el Convenio hizo o dejó de hacer.
- Una mirada externa está desprovista de los sesgos propios de los ejecutores. Puede valorar con independencia los procesos y resultados.
- Presenta un conjunto de interpretaciones de lo que ha sido la ejecución, a la luz de lo que ha podido conocer e interpretar y por lo tanto no están libres de errores. Estas interpretaciones pueden provocar aprendizaje.
- Los hallazgos de la evaluación buscan ser representativos para poder generalizar el análisis que ayude a entender lo que ha sido la ejecución. Para eso se tiene un especial cuidado en comprender el contexto en el que se ha realizado la intervención así como en la selección de las personas, comunidades y procesos incluidos.

- Las valoraciones establecidas por la evaluación se basan en el reconocimiento de la evidencia y para ello se apoya en las distintas fuentes de verificación que el Convenio ha tenido y generado a lo largo de su ejecución.

Estas características hacen que las conclusiones de la evaluación sean válidas y sustentables, aunque no pretenden ser definitivas, puesto que obedecen a la mejor interpretación que los evaluadores han podido realizar. En particular se lamenta que en el trabajo de campo, a pesar que se tuvo un acuerdo de fecha y hora, no fue posible sostener la entrevista con un representante del OPCE. Tampoco fue posible sostener una entrevista con algún funcionario del PROFOCOM.

## **5. Análisis de la información recopilada y evidencias en torno a las cuestiones establecidas previamente. Interpretación de las evidencias en relación con las preguntas de evaluación enunciadas**

En este capítulo se presenta el análisis que la evaluación ha realizado de la experiencia de ejecución del Convenio objeto de evaluación. El análisis está precedido de una identificación de los hallazgos principales y una valoración de cada uno de los componentes que norman la evaluación, según los términos de referencia.

El análisis es una suerte de mirada global de la ejecución, que permite reconocer la importancia del Convenio y la relación con los objetivos y resultados que lo motivaron. Este análisis da pie a las conclusiones y recomendaciones que cierran el presente informe y se incluyen en los capítulos posteriores.

### **5.1. Hallazgos generales de la ejecución del Convenio**

La exploración realizada por la evaluación en las diferentes fases, sustentan la formulación de los siguientes hallazgos que definen la forma en que se ha llevado a la práctica el proceso en el período completo de vida del Convenio.

#### **1. El Convenio ha sido importante en términos de los aportes específicos (y algunas veces concretos) que ha proporcionado a los centros educativos:**

El Convenio ha permitido que procesos socioeducativos desarrollados en terreno por los cinco socios locales hayan sido fortalecidos y hayan podido prestar mejor atención a la población de catorce municipios de Bolivia, población que cumple con las características que el Convenio priorizó.

La contribución económica del Convenio y la organización de las entidades ejecutoras ha permitido, entre otras cosas, llevar a la práctica las siguientes:

- **Infraestructura y equipamiento:** Son particularmente importantes los apoyos ofrecidos a la infraestructura de los internados en Chuquisaca (tres) y las aulas en unidades educativas en condiciones particularmente difíciles en el mismo departamento (tres). El centro de formación para la comunidad Guaraní. También las mejoras realizadas en los otros centros educativos, especialmente en el CEA de Idelfonso de las Muñecas, así como el equipamiento de los talleres de dicho centro. Vale la pena mencionar el equipamiento de cinco aulas múltiples y la instalación de la red virtual para el aprendizaje, en el departamento de La Paz (el informe final del Convenio incluye el detalle de las obras realizadas). La evaluación ha valorado que todos los aportes realizados en este sentido han sido bien justificados y han facilitado el acceso, en mejores condiciones, a procesos educativos.
- **Pagos de personal:** El Convenio ha permitido que los procesos educativos cuenten con el personal básico y necesario. En todo caso, los pagos de personal han sido bien justificados y se ha constatado la necesidad de tales rubros. Es importante indicar que las organizaciones han contribuido con personal propio que ha realizado acciones relacionadas con el Convenio.
- **Fortalecimiento de capacidades:** El Convenio ha contribuido con la mejora de capacidades de distintos actores, entre los más constantes están los y las docentes de unidades educativas públicas, así como del personal técnico del Convenio. Los procesos de formación se han articulado con actores locales que incluyen direcciones distritales, el Programa de Formación Complementaria para Maestras y Maestros en Ejercicio (PROFOCOM), la Escuela de Formación de Maestros “Franz Tamayo” en Villa Serrano, y otros. Abordando temas de carácter pedagógico y en relación con la educación inclusiva y los enfoques centrales del Convenio.
- **Fortalecimiento de estructuras organizacionales:** Las organizaciones locales que han participado como socios del Convenio se han visto fortalecidas en distintos sentidos, pero principalmente en el dominio de los enfoques prioritarios, en la

acción de interrelación que ha permitido construir algunas sinergias, por medio de los intercambios realizados entre equipos técnicos y otros.

- El Convenio ha dado lugar a una amplia y rica producción de materiales y recursos para el aprendizaje. Aquí se pueden contar las producciones de cada una de las social locales, valiosas por sí mismas, y que siguen siendo utilizadas en las unidades educativas; como también las que fueron hechas en conjunto por el Convenio.
- Los centros de recursos pedagógicos, así como las bibliotecas que fueron apoyado por el Convenio, también han jugado un papel muy importante para fortalecer la acción de las y los docentes y consecuentemente para mejorar las probabilidades de aprendizaje de las y los estudiantes. Han mostrado ser recursos importantes que representan factores que favorecen los procesos de aprendizaje.
- Construcción de nuevas perspectivas (según enfoques priorizados): El Convenio ha permitido que los enfoques de derechos, intraculturalidad, interculturalidad y género sean apropiados y profundizados por las organizaciones socias locales. Esta situación ha favorecido la construcción de nuevas perspectivas de aplicación en los procesos de aprendizaje.

## **2. El Convenio ha sido muy importante para las organizaciones socias:**

Todas las organizaciones participantes reportan haber fortalecido con esta experiencia de implementación. En particular se pueden identificar los siguientes aspectos.

- Consolidar y extender su experiencia institucional: En la implementación de procesos cuyo centro de acción es la educación inclusiva.
- Fortalecer las capacidades de sus equipos de trabajo: Que se benefició de distintos procesos planificados de formación así como de la vivencia de campo.
- Interactuar en intereses comunes (aprender de otros): Los énfasis y el expertiz de cada entidad resultó importante para enriquecer el esfuerzo conjunto.
- Afinar sus conocimientos y planteamientos sobre los enfoques priorizados por el Convenio: El proceso de formulación de los documentos del Convenio, y en particular la Propuesta de Educación Inclusiva permitió el fortalecimiento de los aprendizajes por parte de los equipos de las organizaciones ejecutoras.



- Fortalecer sus organizaciones: En términos de consolidar su enfoque sobre la inclusividad, darse a conocer como organizaciones con conocimientos sobre el tema, poner en contacto con otros actores (como por medio de los espacios del Foro de Educación y el grupo de educación creado en torno a las agencias españolas que colaboran en el país) y ganar experiencia en el relacionamiento con entidades y programas gubernamentales.

**3. El Convenio ha logrado reunir y articular cinco organizaciones (socias locales) con trayectoria y experiencia en sus respectivos ámbitos:**

- La mayor parte de acciones previstas en el Convenio ya venían siendo realizadas por las organizaciones socias.
- El Convenio ha servido para fortalecerlas y ampliarlas.
- Las acciones generales o en conjunto son las que reportan mayor nivel de novedad.

**4. Faltó claridad de los puntos de llegada en el cuanto al enfoque de género.**

- A partir de la evaluación intermedia se realizaron incorporaciones adecuadas.
- No se tuvo una línea de intervención suficientemente clara en este sentido.
- La incorporación del enfoque de género se dio especialmente en los documentos publicados por el Convenio. Faltó en el impulso de la puesta en práctica de los centros educativos.

**5. El Convenio le apuesta a la articulación/influencia en la formación de profesores (normales y PROFOCOM) con sus oportunidades y riesgos:**

- Ha habido una articulación intencional con el PROFOCOM (sobre todo en Cochabamba y La Paz). Aquí destaca el papel de CEMSE que interviene en la formación de docentes por medio de un acuerdo con el Ministerio de Educación, único para una entidad no gubernamental.

- Es un esfuerzo muy importante que hace el Ministerio de Educación y en donde se juegan muchos efectos. Implica los riesgos de la masividad de los procesos de formación basados en programas formales. Lo cual hace que sea necesario evaluarlo y fortalecerlo.
- Ha habido una articulación con algunas normales (en particular con la de Sucre) lo cual es muy importante.
- Es una oportunidad pero los espacios de influencia son pequeños.

**6. La incidencia se dio en los niveles locales y/o departamentales en muchos casos, a nivel nacional (influir en el sistema educativo) ha tenido menos resultados:**

- La incidencia a nivel local o departamental sirvió principalmente para lograr los avales y aprobaciones necesarias para el funcionamiento del Convenio o de sus acciones específicas.
- A nivel nacional se han logrado avances en términos de mostrar a instituciones públicas varios de los aportes creados por el Convenio. Algunos de ellos incluso han sido requeridos por las instituciones públicas. Esto es una clara muestra de interés.
- Sin embargo, aún no se consiguen resultados que permitan incidir con cambios que afecten el sistema educativo, esto es algo que se viene trabajando y se continuará con el ejercicio de Convenio que está en curso a partir de 2015.
- La evaluación nota que existió una confusión entre la interlocución con autoridades y la incidencia. Hizo falta delimitar cada cosa y enfocar dicha interlocución en el logro de influencias previamente determinadas. En este sentido se tuvo un plan de incidencia que se valora positivamente aunque se entiende que los resultados que busca requieren de un plazo mayor.

## 5.2. Criterios de evaluación

Criterio	Pertinencia
Valoración	Alto nivel

### Argumentos

#### **El Convenio ha sido pertinente en el momento que vive Bolivia:**

- La educación boliviana está en un proceso de cambio (con sus limitaciones, inconvenientes, contradicciones, fortalezas y esperanzas) y el Convenio llega en ese momento coincidiendo en la mayor parte de sus objetivos.
- La ley de educación 070 ofrece un escenario con el cual el Convenio coincide, por lo que en cierta forma el Convenio es una forma de adelantar los procesos por los que el sistema educativo debe transitar.
- Se está beneficiando a la población menos favorecida del país y de distintas nacionalidades indígenas.
- El Convenio ha apoyado el fortalecimiento de los procesos nacionales (como el de la formación de maestros en servicio y la formación inicial de maestros) así como a algunas de las instituciones gubernamentales.
- La evaluación intermedia fue un momento para repensar lo actuado y las expectativas, lo que derivó en un plan de mejora que fue muy realista y permitió orientar mejor las acciones hasta el final del proceso.

#### **El Convenio está dentro del marco del Plan Director de la Cooperación Española:**

- Coincide con el marco internacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la agenda Post 2015 que enfatiza en el desarrollo sostenible.
- El Plan Director 2013-2016 establece que “La finalidad última de la Cooperación Española es contribuir al desarrollo humano, la disminución de la pobreza y el pleno ejercicio de derechos (p. 27).
- En los enfoques de una política para el desarrollo humano coloca el enfoque de desarrollo humano y de las capacidades; el enfoque basado en derechos; el

enfoque de género en desarrollo; el enfoque inclusivo; entre otros (p. 28).

<http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n/PD%202013-2016.pdf#search=plan%20director>

- También es coincidente con la Estrategia de Educación de la AECID [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20por%20sectores/educacion\\_resumen\\_esp.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20por%20sectores/educacion_resumen_esp.pdf)

#### **Definición de indicadores:**

- Los indicadores del Convenio están bien formulados, en términos generales se puede afirmar que permiten ser verificados
- Por otra parte, a partir de la adecuación realizada, los resultados y los indicadores también son más realistas.
- La matriz de planificación es clara y cumple su función de orientar los procesos de trabajo.

#### **Sobre el diseño:**

- Solo se puede indicar una debilidad del Convenio, que no fue posible corregir sobre la marcha, ni siquiera a partir del plan de mejora. Esto es la dificultad de atender adecuadamente las unidades educativas en el departamento de Chuquisaca, especialmente por las distancias y dificultades de acceso. Estas circunstancias hacían muy difícil que Nor Sud, la entidad a cargo del departamento, pudiera acompañar frecuentemente a cada una de ellas. A pesar que se contaba con el apoyo de organización del Consejo de Capitanes de Chuquisaca, finalmente la presencia del Convenio no fue suficiente para apoyar los procesos en cada una de las unidades educativas. Esto hizo que tanto el cronograma como otros aspectos perdieran realismo. En ese mismo aspecto no se consideraron adecuadamente los factores externos y contextuales.
- Por otra parte, el Convenio en general consideró bien los factores externos y consiguió adecuarse al momento que vivía el país y particularmente el sistema

educativo, de forma que se aprovechó la coincidencia con las transformaciones orientadas por la nueva ley de educación y las políticas públicas. Este es un aspecto muy importante para la sostenibilidad de los esfuerzos y en particular para la posibilidad de incidencia posterior.

#### **Valores añadidos del trabajo en grupo:**

- El trabajo en grupo permitió el fortalecimiento de las perspectivas de cada una de las organizaciones (según se dijo en las entrevistas de campo).
- Surgieron sinergias entre algunas de las organizaciones. Aunque no en todos los casos. En la aplicación en terreno de cada una de las organizaciones socias el trabajo común se vio menos reflejado. Aunque se utilizaron los aportes comunes las estrategias de trabajo siguieron siendo las que cada organización conocía previamente. Es decir, que se compartieron objetivos y propósitos pero no siempre los métodos de ejecución. Esto es válido aunque no muestra suficientemente el potencial del trabajo colectivo.
- Fundamentalmente el valor añadido que se puede destacar es que las cinco socias locales más InteRed consiguieron realizar producción conjuntas que son de los aspectos más valiosos que ha tenido en Convenio. Esto implicó el liderazgo de InteRed y el trabajo participativo de la socias.

#### **Sistemas de gestión y monitoreo:**

- El sistema de gestión del Convenio ha sido efectivo. Se ha tenido el liderazgo de InteRed que ha jugado su rol de vínculo con otros actores y de coordinación de las acciones comunes. Los procesos de planeación y coordinación se han desarrollado de forma regular y efectiva.
- Sobre el sistema de monitoreo se puede decir que funcionó parcialmente. Por ejemplo, no advirtió oportunamente de las dificultades que se presentaban en Chuquisaca y no se tomaron decisiones a ese respecto.
- El acompañamiento a las socias locales en terreno fue débil y espaciado. No se encontró una forma de hacerlo antes las circunstancias del contexto y las limitaciones de personal central del Convenio.

### **Sobre los materiales utilizados para la formación:**

- Los materiales utilizados son adecuados: tienen sentido de pertinencia pedagógica, son comprensibles, están bien fundamentados técnicamente.
- En particular los materiales producidos por el conjunto del Convenio son muy calificados. Tienen sentido y son buenas herramientas.
- Los materiales en general consideran los enfoques del Convenio y tienen sentido educativo.
  - Los diversos materiales escritos tienen un buen enfoque comunicativo que permite que sean comprensibles, aquí se cuentan por ejemplos las separatas de la serie Educracia, como la cartilla de Recuperando Vivencia, Recordando la Historia, La Hojita, el módulo de Productores de Maíz y muchos otros.
    - Son agradables a la vista, lo cual es muy importante para las y los estudiantes o docentes destinatarios.
    - Tienen una extensión apropiada para los procesos para los que están destinados.
  - Los materiales auditivos son interesantes y comunican bien sus mensajes.
    - Sobre todo el lenguaje es accesible, la locución agradable y por su contenido pueden generar interés en oyentes con poca información previa sobre los temas que se tratan
    - Son materiales que generan vínculo con la población a la que se dirigen.
  - Se aprecia que la producción de materiales del Convenio ha sido muy rica y que constituye un conjunto de aporte que puede ser recogido para futuras experiencias educativas.
- Se puede solo hacer la salvedad que no todos los materiales fueron revisados a la óptica de la equidad de género. Este aspecto no se previó desde el diseño y se incorporó formalmente hasta después de la evaluación intermedia. Pero aún después de este momento no fue posible que la especialista de género

que el Convenio contrató, pudiera hacer la revisión-corrección de todos los materiales producidos por las socias locales con fondos del Convenio (dicho por la consultora a cargo, aunque no pudo recordar específicamente de qué materiales se trata).

<b>Criterio</b>	<b>Eficiencia</b>
<b>Valoración</b>	<b>Medio alto</b>

## **Argumentos**

### **Sobre la gestión del Convenio**

- De acuerdo con lo que la evaluación ha podido encontrar, la ejecución ha sido la adecuada y se han tomado los correctivos que eran necesarios en el desarrollo, especialmente a partir del plan de mejora y en particular de la modificación de la matriz del Convenio.
- La gestión de los recursos ha sido adecuada, comprendiendo los marcos de disponibilidad de recursos. De hecho, las acciones fundamentales han sido cubiertas por los recursos del Convenio. Se podría nada más señalar que faltó énfasis en el acompañamiento en terreno por parte del equipo del Convenio que estaba a cargo de InteRed, en particular para la zona de Chuquisaca en donde, a pesar de haberse contado con un personal asignado a la socia local, los avances logrados fueron menores. En este caso han influido factores como la dispersión de las unidades educativas y las dificultades para desplazarse en terreno. El 43% de las unidades educativas de todo el Convenio estaban en la zona de Chuquisaca, aunque solo suponía el 13% del profesorado y el 6% del alumnado.
- Las inversiones financieras en la ampliación o readecuación de infraestructura y equipamiento de talleres y otros, desde el punto de vista de la evaluación (y habiendo estado en el terreno verificando estas inversiones) son plenamente justificables y hacen una diferencia importante en favor del derecho a la educación de niñas, niños y personas adultas. En particular se puede valorar

que constituyen inversiones relativamente pequeñas frente a la perspectiva de duración de tales inversiones y de la cantidad de personas que se beneficiarán a través de los años.

- El remanente, una vez concluida la ejecución del Convenio, es explicado por la no realización de dos actividades programadas con el OPCE y distritales y que por temas calendario finalmente no pudieron ejecutarse. InteRed tiene previsto llevar a cabo estas actividades en el marco del nuevo convenio en ejecución 14-C01-193, esperando la autorización de la AECID al traspaso de fondos entre ambos Convenios.
- La gestión en términos de la coordinación ha sido bien llevada. En este caso se nota que InteRed optó por hacerse cargo del liderazgo de una forma muy respetuosa con las perspectivas de las cinco socias locales. De hecho, se ha podido apreciar que cada una de la socias en la práctica desarrolló su propio esquema de trabajo a lo que sumaron las acciones conjuntas del Convenio. Pero cada cual pudo continuar empleando sus métodos y estrategias en relación con las unidades educativas.
- Sin embargo, el aspecto anterior también pudo suponer algunas limitaciones, como por ejemplo que el enfoque de género fuera menos desarrollado que los demás o que algunos de los materiales educativos producidos no pudieran ser debidamente revisados por el equipo de InteRed Bolivia. En realidad se trata de aspectos menores frente al conjunto del Convenio pero que constituyen aprendizajes para el futuro.
- Se observa que las organizaciones socias locales en algunos casos han desarrollado sinergias. En particular se aprecia entre Nor Sud y el CEA de Idelfonso las Muñecas, que han tenido intercambios y generado así un mecanismo de aprendizaje compartido. Otras confluyen es espacios como la Campaña Boliviana por el Derecho a la Educación y otros.
- Esta gestión, caracterizada por su adecuación y cumplimiento, ha llevado a que los resultados y objetivos del convenio se hayan conseguido de forma satisfactoria (esto se trata en otro apartado más ampliamente).
- Se valora de forma especial que para el buen manejo de los procesos y para llevar control de los avances, se diseñaron diversos instrumentos de reporte de avances que sirvieron para unificar criterios de intervención así como para



registrar información. Vale mencionar entre éstos los informes de participación comunitaria, instrumentos para programas de radio, controles de entrega de materiales, valoración de indicadores de educación inclusiva, controles de asistencia, y muchos otros que sin lugar a dudas han implicado un arduo trabajo de llenado y análisis, cuyos efectos se han podido notar.

Criterio	Eficacia
Valoración	Medio alto

## Argumentos

### Metodología

- Lo primero que se puede señalar es que el Convenio no ha tenido una metodología sino seis metodologías. Cada socia con la propia más InteRed en sus roles respectivos. Esto se explica en la medida que cuatro de los cinco socios locales son organizaciones con una muy definida metodología propia que no se ha pretendido cambiar por el Convenio. En la práctica cada una continuó desarrollando su metodología a la que fue sumando los aspectos comunes generados por el Convenio desde InteRed. Esta situación tiene a favor que ha habido una buena selección de estas socias, dado su expertiz, pero también ha hecho que se exprese en menor medida el sentido del conjunto del Convenio. En lo que respecta a Nor Sud, se puede indicar que su fortaleza principal no es (y no ha sido) la parte pedagógica y que en tal caso y en circunstancias más difíciles que las de cualquier otros social local (como ya se dijo: unidades educativas dispersas, de difícil acceso, habitualmente con un número reducido de docentes y alumnado), no se logró esquematizar una metodología técnicamente sólida para la implementación del proceso, con los cual es muy claro que se tienen resultados menos deseables que en el resto de las zonas de intervención, esto basado en lo observado en las unidades educativas, en los diálogos con docentes, padres y madres de familia y particularmente con niñas y niños. Su conocimiento y dominio de los enfoques

prioritarios del Convenio es escaso, incluso de las y los docentes. Lo que contrasta con lo observado en las otras áreas. A esto hay que sumar que la participación de Nor Sud ha sido en asocio con el Consejo de los Capitanes Guaraníes, una entidad de carácter cultural y político (no educativo y menos pedagógico), esta vinculación puede tener una valoración positiva en términos políticos pero ha sido una complicación en términos técnicos para el desarrollo de proceso que requiere cierta calificación técnica. Esto no significa que se hayan tenido avances; se puede reconocer que los docentes estuvieron en procesos de formación, que tienen un respeto a nivel técnico por Nor Sud y que hay algunos materiales del Convenio que están visibles en las unidades educativas, en particular al vinílico de los indicadores de la educación inclusiva. Estas apreciaciones pueden ser aplicables tanto para las unidades educativas de nivel primario como para los internados en donde los resultados no han sido mejores. Junto con estas limitaciones hay que valorar el trabajo realizado para dotar de infraestructuras educativas a la población guaraní y todo el trabajo de incidencia desarrollado con las autoridades educativas para la provisión de recursos para ello. Igualmente el aporte realizado al curriculum regionalizado.

- En términos de las cuatro socias locales más consolidadas en el plano pedagógico (CEMSE, CEPJA, Yachay Tinkuy y CEA Idelfonso las Muñecas) se puede notar esquemas muy establecidos y evidentemente intencionados por cada una de ellas. En función con el Convenio se pueden referir, basándose sobre todo en el trabajo de campo que se advirtieron las siguientes características:
  - Una metodología bien establecida y las lógicas institucionales comprobadas a través del tiempo.
  - Control adecuado de los procesos de aprendizaje de las y los maestros a su cargo.
  - Contacto cercano con las y los maestros a su cargo.
  - Las y los maestros les reconocen un liderazgo en la materia.
  - Los niños, niñas, jóvenes y adultos que estudian, han mostrado conocimiento y dominio de los derechos y de los enfoques priorizados

en el Convenio. Han hablado con libertad sobre éstos y han respondido las interrogantes de los entrevistadores.

- Las aulas de las unidades educativas que se han podido observar presentan evidencias materiales del abordaje de los temas.
- Todo lo anterior confirma que las propuestas metodológicas han sido adecuadas y que han dado resultados adecuados.

#### **Incorporación de los enfoques:**

- Con las salvedades anteriores, se puede afirmar que los enfoques han sido bien desarrollados y que responden a una mirada que se integra en el concepto de la inclusión, en esto ha influido claramente la propuesta de educación inclusiva desarrollada por el Convenio. Están presentes en la práctica cotidiana, todos los actores los conocen y dominan, hay materiales educativos que los visibilizan.
- En particular se puede notar que las y los docentes expresan interés en conocerlos los enfoques y dominarlos, posiblemente porque están en relación con lo que indica la ley de educación y por lo tanto porque influyen directamente en su trabajo.
- A pesar que ha sido claramente indicado por la evaluación intermedia, se debe indicar que ha quedado en desventaja el enfoque de género frente a los otros. A pesar que se tomaron medidas efectivas y que incluso se contrató a una especialista en la materia para ser parte del equipo central del Convenio, el enfoque alcanzó a ser menos desarrollado. Sin embargo, se puede destacar en sentido positivo que las socias mostraron disposición para reconocer el error y actitud para corregirlo, lo cual supone que en futuras intervenciones no se cometerá el mismo error.
- Se puede afirmar, con base en la evidencia tenida en terreno, que hay avances importantes en las unidades educativas incluidas en el Convenio, respecto de dos aspectos principales: la sensibilización en favor de la inclusión (y consecuentemente de las inequidades a las cuales se debe el enfoque inclusivo); así como de mayor conocimiento y comprensión sobre los enfoques.

- La puesta en práctica cotidiana y la transformación de las prácticas contrarias a la inclusión, tomarán un tiempo mayor antes de ser sustituidas plenamente. Pero se puede afirmar que claramente hay avances en esta dirección y que siendo procesos muy largos de cambio que además chocan con el contexto, necesitarán de más tiempo y más esfuerzos para seguir consolidándose.

### **Sobre la influencia en el medio:**

- En el caso de las comunidades educativas en cuyas unidades ha intervenido en Convenio, ha habido una influencia que se expresa en un mayor conocimiento y visibilización de la propuesta de educación inclusiva. Las familias la conocen (han al menos escuchado de ella), algunos de los padres y madres de familia han podido explicar de qué se trata la inclusión y han manifestado complacencia porque sus hijos e hijas estén aprendiendo al respecto.
- Los y las docentes expresan interés por conocer sobre los enfoques y sobre la educación inclusiva y el Convenio les ha permitido comprender y contar con pautas y herramientas de apoyo (materiales diversos).
- En consecuencia, se puede afirmar que para los centros educativos la participación en el Convenio ha significado por lo menos:
  - Una oportunidad de transformación que ha empezado con cambios concretos como trabajar en las aulas los enfoques como materia de enseñanza-aprendizaje.
  - La posibilidad de contar con insumos materiales que resultan muy útiles para trabajar en el aula.
  - Contar con formación e información para docentes, lo cual es muy necesario dado que antes de la presencia del Convenio no tenían (según lo han expresado) casi ningún dominio de los aspectos centrales.
  - Crear una actitud de aprendizaje frente a una cuestión que coincide con la nueva legislación y con las políticas nacionales para la educación.

- En el medio de las organizaciones bolivianas en general, al Convenio y en particular a InteRed se le reconoce como un actor que impulsa el concepto de la educación inclusiva, se sabe de su propuesta y con ello ha ganado un espacio en el medio. Esta valoración se extiende, aunque con menos claridad, hacia las socias locales, porque cada una de la socias tiene desde mucho antes una identidad con la cual se le asocia a la que a partir del convenio se le agrega la de educación inclusiva.

Criterio	Impacto
Valoración	Medio alto

## Argumentos

### Impacto en las y los docentes:

- La experiencia de las y los docentes al respecto de los efectos del Convenio es variable. Con base en los diálogos sostenidos con docentes así como con lo que se ha podido observar en las aulas y unidades educativas, se puede afirmar que la mayor parte de docentes advierten un antes y un después del Convenio. En particular encuentran que el Convenio les ha permitido un mejor trabajo que refieren principalmente los siguientes aspectos:
  - Les ha ofrecido insumos conceptuales y de contenidos que no tenían (una carta de la directora departamental de educación de Chuquisaca dirigida al director de Nor Sud, confirma este extremo).
  - Les ha facilitado herramientas y medios de trabajo en el aula.
  - Se siente acompañados por las socias locales en quienes muestran confianza.
  - Encuentran que el Convenio les permite ponerse en condiciones de responder a lo que plantea la ley de educación.
  - Encuentran que el proceso les permite complementar y profundizar la formación que están teniendo en los procesos del PROFOCOM. Este último aspecto tiene gran relevancia en particular en el departamento

de La Paz en donde CEMSE tiene un vínculo con el PROFOCOM y en Cochabamba en donde CEPJA también colabora de forma cercana (con producción de materiales escritos y para la radio educativa). De manera que esta complementariedad se encuentra muy bien valorada.

- En el caso de Chuquisaca se tiene un acuerdo con la Escuela de Formación de Maestros Franz Tamayo de Villa Serrano, que es administradora del PROFOCOM para el Chaco Chuquisaqueño, para la formación y apoyo con módulos.
- Los centros educativos empiezan a reportar cambios en varios sentidos. En general hay una mayor consideración de los conceptos de inclusión y de los enfoques prioritarios del Convenio, lo cual es un cambio subjetivo a la vez que relevante. En este sentido la evaluación ha constatado que hay un impacto muy favorable de la matriz de indicadores de inclusión que fue creada por el Convenio y que generalmente está a la vista en las unidades educativas. Este material ha sido muy importante y tiene impacto positivo (se comenta al respecto más adelante).
- Los cambios que se pueden empezar a notar tienen varios ámbitos: ciertamente en el campo administrativo es quizá en donde menos se pueden apreciar, pero se advierten en el discurso de los docentes y directores, en la parte pedagógica y consecuentemente en los aprendizajes de los niños y las niñas. Niñas y niños en los grupos focales realizados especialmente en Cochabamba y en El Alto han sido sumamente expresivos al conversar sobre cada uno de los enfoques y poner ejemplos de cada uno de éstos.
- Se debe hacer de nuevo la condición particular del área de trabajo de Nor Sud, en donde claramente los efectos son menores en todos los sentidos. Tanto las y los docentes como las niñas y los niños tienen poco dominio de los conceptos y enfoques y refieren muy poco de su experiencia de aula. En las aulas se observan menos elementos relacionados con los enfoques.
- No obstante aun en las unidades de Chuquisaca se pueden observar indicios favorables, algún nivel de contacto han tenido con el Convenio, han participado en actividades como seminarios, talleres, reuniones, dinámicas de grupos en las aulas y otras, que algún impacto tienen.

### **Sobre efectos no esperados:**

- Hay fundamentalmente dos efectos que en opinión de la evaluación se pueden destacar: El Convenio creó con el concurso de todas las organizaciones participantes, dos productos cuyo potencial es muy alto. Se trata de la propuesta para una educación inclusiva y de la matriz de indicadores para la educación inclusiva. Se comentan más adelante, pero conviene indicar aquí que se trata de dos productos cuyo potencial es muy alto. El efecto no esperado no es solo la creación de estos instrumentos (dado que ya la propuesta de educación inclusiva estaba prevista) sino es el alto potencial que tienen y los impactos que pueden llegar a tener para el sistema educativo.

### **Impactos en el Ministerio de Educación:**

- El Convenio por medio de las acciones de cada una de las organizaciones socias ha logrado tener impactos específicos a nivel local y distrital. Esto como productos de la acción intencionada de conseguir avales necesarios para llegar hasta las unidades educativas y realizar procesos de formación y capacitación don docentes.
- En este sentido se puede decir que todas las socias locales han tenido la capacidad de incidir para abrir camino a las acciones del Convenio, lo cual ha implicado la firma de acuerdos para poder ejecutar.
- No es fácil lograr estos acuerdos en un escenario en el que la política gubernamental pretende hacerse cargo exclusivamente de ciertos procesos clave como la formación de docentes (en Bolivia, por ejemplo, se han cerrado la escuelas normales privadas porque la formación docente es un función que solo puede realizar el Estado). En ese estado de cosas, las socias locales han logrado las coordinaciones necesarias para realizar procesos específicos. CEMSE tiene un acuerdo que le permite participar de la formación docente. El CEPJA participa en la formulación de materiales educativos para el PROFOCOM. Además sus programas educativos radiales son del interés del Ministerio de Educación.

- Existen también convenios y acuerdos con autoridades municipales con las que se coordinan especialmente los aspectos que tienen que ver con infraestructura.
- También hay un convenio entre Nor Sud y el Consejo de los Capitanes de Chuquisaca (Guaraníes) que constituye una autoridad indígena con mucho arraigo en la población.
- Algo muy valorado por la evaluación es el hecho que entidades públicas como algunas dependencias del Ministerio de Educación a nivel central (viceministerio), así como a nivel departamental, entidades como la UNEFCO, el OPCE y otras, han mostrado interés por determinados materiales producidos por el Convenio, lo cual se comprueba con las cartas en las que los han solicitado y con las que se ha entregado los mismos. No es común que entidades públicas tomen estas acciones por iniciativa propia, pero en este caso, existen las evidencias de que así ha sucedido.
- Sin embargo, aun ha hecho falta mayor incidencia en a nivel nacional. Aunque no está comprometido en el Convenio que se produciría algo semejante, las acciones del Convenio permiten considerar acciones de seguimiento que busquen incidir a un nivel más alto y procurar beneficios para el conjunto del sistema educativo. Esto daría una perspectiva de sostenibilidad muy importante y más allá de lo que hasta ahora se ha logrado.

Criterio	Sostenibilidad
Valoración	Medio

## Argumentos

### Sobre la infraestructura:

- Existen acuerdos con autoridades municipales que permiten esperar que la infraestructura aportada a unidades educativa formales tendrá sostenimiento y será funcional por mucho tiempo.



- En el caso de los centros alternativos de educación para personas adultas, también se puede asegurar que existen garantías para la sostenibilidad de la infraestructura como del equipamiento entregado. Se trata de centros con organización que vela por el máximo uso de los recursos y es completamente previsible que éstos serán bien aprovechados.

#### **Sobre los aprendizajes y capacidades logradas:**

- En particular en el caso de las y los estudiantes se puede decir como principio general que los aprendizajes logrados en materia de derechos y enfoques específicos representan un importante aporte para la vida. En el caso de las personas jóvenes y adultas es más probable que estos aprendizajes permanezcan dada su madurez y que estos aprendizajes han influido en sus perspectivas de vida. Por el contrario, en el caso de las niñas y niños para ser conservados necesitan que alguien más mantenga dichos enfoques vigentes, puede bien ser un docente en el centro educativo; pero también es probable que al no tener una retroalimentación estos aprendizajes se vayan perdiendo con el paso del tiempo y frente a un volumen significativo de nuevos aprendizajes que deberán lograr en su vida estudiantil. No hay, en tal caso, garantía de sostenibilidad.
- El punto anterior se respalda en el hecho de que la evidencia testimonial de las y los docentes entrevistados señala que antes los constantes casos de rotación docente que se reportan en las unidades educativas, los nuevos docentes no se hacen cargo ni se apropian de los enfoques que el Convenio promovió. Esto lo que representa es que existe el riesgo de que en el mediano plazo los docentes formados se hayan dispersado y asimismo de hayan dispersado los esfuerzos y los cambios logrados no sean sostenibles.
- Lo que esto significa es que al Convenio le ha hecho falta una estrategia para incorporar a las y los nuevos docentes para asegurar la sostenibilidad y lograr impactar en la cultura institucional de las unidades educativas. Esto sucede en los centros de educación formal, no es el caso de los centros alternativos en donde existe una cultura institucional que se sigue y conserva más allá de los cambios de las personas.

- Es muy difícil para la evaluación indicar si existe o no compromiso de sostenibilidad por parte de los garantes de derechos. Se puede advertir que existen casos en los que es más probable esperar que haya apropiación de los procesos y por lo tanto mejor oportunidad de sostenibilidad. Tal el caso de las y los directores de unidades educativas que han participado en procesos formativos y que han promovido que los planes educativos (conocidos como PSP) incluyan los enfoques de inclusión que el Convenio desarrolló.

Aunque por otra parte hay que tener en cuenta que como se ha dicho antes, en algunos casos las y los docentes “nuevos” no están asumiendo esta responsabilidad. En el caso de los directores de núcleo, como autoridades educativas, es poco probable que se sientan apropiados de tal responsabilidad. Estos personajes han permitido y hasta apoyado las acciones de Convenio porque no les afecta ni les implica mayor trabajo ni esfuerzo. Pero no se puede asegurar que aportarán más esfuerzo y trabajo para hacer sostenibles los procesos que el Convenio fortaleció.

#### **Fortalecimiento de las organizaciones locales:**

- Las organizaciones locales que han estado vinculadas con el Convenio se han visto fortalecidas en términos de los aprendizajes que han logrado así como de los contactos institucionales conseguidos.
- Pero en particular las organizaciones fortalecidas son las socias locales ejecutoras del Convenio, así como el Consejo de Capitanes de Chuquisaca. Las socias locales se han fortalecido especialmente porque en aspectos tales como:
  - El fortalecimiento de los conceptos priorizados por el Convenio, en particular se puede indicar el fortalecimiento en el enfoque de género sobre el cual han tenido menor dominio hasta antes de la ejecución del Convenio.
  - Sus acciones de proyección hacia la comunidad se ha visto más ampliadas y fortalecidas.
  - Se han construido sinergias que pueden prevalecer más allá del Convenio.

- Se han dado a conocer como entidades que conocen de educación inclusiva y que tiene una propuesta que es conocida en el medio educativo boliviano.
- Han fortalecido sus relaciones con entidades públicas y del Estado (universidades, escuelas de formación de docentes, PROFOCOM, y el propio Ministerio de Educación en varios niveles)
- Han contado con recursos que pudieron sufragar costos de personal y operaciones en algunos casos.
- En el caso del Consejo de Capitanes de Chuquisaca se ha visto fortalecido, en particular se pueden mencionar aspectos tales como:
  - Ha incursionado en el campo de la educación en el cual ha ganado una experiencia importante.
  - Ha posicionado su trabajo en la región y fortalecido su presencia.
  - Ha fortalecido su capacidad técnica.
  - Ha quedado como actor involucrado en el siguiente convenio que en alguna manera da continuidad al que ahora se evalúa.
- Se formuló un plan de salida del convenio que ha facilitado la etapa final. En cualquier caso, los procesos de salida de un convenio que ha durado cuatro años es complejo porque se crea un vacío importante que las organizaciones socias y en particular las unidades educativas deben aprender a llenar con acciones propias.

<b>Criterio  </b>	<b>Cobertura</b>
<b>Valoración</b>	<b>Medio alto</b>

### **Argumentos**

- El Convenio alcanzó a la población que se propuso alcanzar. Se trata de población en condiciones de vulnerabilidad por una o varias razones como el residir en regiones alejadas de los centros urbanos que concentran la administración pública; ser niñas y niños, vivir en condiciones de pobreza y

marginalidad; tener antecedentes comunitarios de escasa atención educativa y en general de servicios públicos.

- Es significativo que el Convenio tuvo una línea de priorización de las niñas y las mujeres. Aunque no en todos los casos fue posible observar dicha medida, en términos generales se puede decir que se creó conciencia respecto de las iniquidades que afectan a las mujeres y que en consecuencia el Convenio tomó la previsión de hacer un esfuerzo particular que ha sido replicado en el conjunto de acciones de la implementación, como se puede notar por medio de los testimonios de participantes (niñas, niños y adultos) así como por la visibilidad en los documentos del Convenio.
- El Convenio ha alcanzado la amplia mayoría de las metas de cobertura que fueron establecidas en el diseño. Estas metas se refieren a la diversidad de aspectos tales como la formación de docentes, niñas y niños beneficiados directamente con mejores prácticas docentes, infraestructura construida o mejorada, niñas, niños y adultos beneficiados con mejor infraestructura, directores distritales influidos positivamente, y otros. La revisión documental confirmada por la evidencia de campo indica que: 69% de los indicadores que fijan metas cuantitativas fueron completamente logrados. El restante 31% estuvieron cerca de ser logrados completamente. Lo que indica que los esfuerzos realizados han permitido alcanzar las metas de cobertura en los 14 municipios de los tres departamentos incluidos.
- Las dificultades que se encontraron para alcanzar las metas son atribuibles a las circunstancias propias del país, condiciones del terreno para desplazarse, grandes extensiones cubiertas, dispersión de las unidades educativas y otros. La población beneficiada ha mostrado interés en participar y de hecho en todos los casos en los que el trabajo de campo tuvo oportunidad de comprobar, se recibieron muestras de agradecimiento hacia el Convenio, sus patrocinadores y ejecutores, así como la solicitud de continuar con el apoyo.

### **5.3. Análisis general de la ejecución el Convenio**

El análisis del conjunto de la ejecución del Convenio permite notar que ha estado muy cerca de lograr todo lo que fue propuesto y que de hecho alcanzó resultados muy importantes. En razón de ello conviene revisar los principales beneficios que el Convenio deja para la educación de Bolivia, más allá de aquellos aspectos que formalmente fueron comprometidos desde su diseño.

El Convenio ha hecho visible y ha priorizado una acción muy coherente con los esfuerzos que el país está realizando a favor de la educación inclusiva. Instrumentos como la Ley de Educación 070 y el conjunto de esfuerzos públicos han tenido un campo de acción en la ejecución que InteRed y las socias locales realizaron. El Convenio ha constituido una experiencia concreta de impulso y aplicación y por ello su experiencia debe ser valiosa al sistema educativo nacional.

El diseño ha tenido virtudes y errores, varios de éstos se corrigieron con el plan de mejora que devino de la evaluación intermedia y de la propia constatación de las organizaciones ejecutoras que decidieron adecuar la matriz lógica, lo cual resultó en una más realista, mejor definida y más útil para la experiencia. Se puede decir que la ejecución ha sido buena en su conjunto, no libre de errores y de atrasos en los tiempos entre los que se planificó una acción y aquellos en los que finalmente pudo realizarse. Pero de manera general la ejecución ha sido adecuada y que el conjunto de organizaciones ha cumplido con lo comprometido y en varios aspectos un poco más allá. Como se muestra en la tabla de valoración, casi todo lo que fue comprometido se cumplió o estuvo muy cerca de ser logrado plenamente. Solo hay algunos aspectos bien identificados como el caso de las unidades educativas de Chuquisaca, o el enfoque de género que no alcanzaron el desarrollo esperado. Pero es poco dentro de un gran conjunto de procesos y resultados bien logrados.

Este Convenio deja para la educación boliviana una experiencia valiosa. Pero fundamentalmente deja productos que son particularmente más valiosos que los demás. Hay dos cuyo potencial, basado en la experiencia en terreno, es muy alto y pueden representar aportes específicos y muy valiosos para el conjunto de la educación

boliviana: La propuesta de educación inclusiva y la matriz de indicadores de educación inclusiva. Estos dos instrumentos creados por el Convenio y que han orientado la puesta en práctica de varios de los procesos, representan los aportes más destacados para el conjunto del sistema educativo.

La propuesta de educación inclusiva (en su versión resumen publicado) es una que en el medio se reconoce y valora. Sobre dicha propuesta cabe decir que:

- Es una propuesta general que tienen calidad. Es un buen marco teórico sobre la educación inclusiva y tiene el valor que se nutre de la experiencia.
- La propuesta de educación inclusiva es conocida por distintos actores del medio y todos los actores que la conocen han opinado de forma favorable.
- Constituye un material muy adecuado para ser puesto en manos de docentes de todo el país, porque por su estilo y desarrollo es un documento que se comprende con facilidad y ofrece una mirada global que bien puede ayudar a comprender lo que significa la educación inclusiva. Dicho de otra manera, es lo que todos los docentes y toda la comunidad educativa debería saber sobre inclusión.
- Es un documento muy poderoso que tiene un gran poder aclaratorio y de exposición de elementos base. Especialmente importante frente a las confusiones que podrían circular en el medio educativo y muy pertinente para el momento que vive la educación boliviana.

Sobre esta propuesta solo cabe preguntarse ¿cuál es el futuro que le espera? Es claro que las organizaciones que participaron del Convenio, podrán seguir implementando la propuesta en sus propios ámbitos. Pero dados los atributos mencionados antes, es preciso que se fije una ruta de incidencia para conseguir que el Ministerio de Educación a nivel central conozca y valore la propuesta. Esto implicaría un acto de entrega de la misma para sea aprovechada por el sistema educativo y una acción dirigida a lograr que se multiplique y circule. Una buena alternativa al respecto puede ser el PROFOCOM, en donde la propuesta debería estar por méritos propios. En todo caso, lo que la evaluación quiere comentar es que se trata de un aporte muy valioso, con mucho potencial de beneficio para la educación nacional y que corre el riesgo de perderse en la experiencia

de solo unas organizaciones que la crearon. Debe ser promovida y llevada a otros niveles, lo que se entiende que está sucediendo con el Convenio 14-C01-196 que está en ejecución y que debe recoger los aportes y aprendizajes del Convenio objeto de esta evaluación.

Un caso similar es el que pasa con la propuesta de indicadores de la comunidad socioeducativa inclusiva. Este otro aporte es muy importante:

- Es una magnífica propuesta de concreción que puede tener gran impacto en cualquier unidad educativa del país.
- Es muy conveniente (y debería expresarse en su título) que se base en la Ley de Educación 070.
- Tiene una lógica de aplicación es pertinente y práctica y una guía que la explica de forma comprensible.
- Es una muy buena estrategia que las unidades educativas cuenten con el vinil en grande, que se pueda ver y que la comunidad educativa tenga acceso y participación.
- En la práctica se ha comprobado que no todas las unidades educativas la están empleando adecuadamente. Lo que indica la necesidad de acompañar de cerca los primeros momentos de aplicación y de verificar que se cumpla con los criterios previsto en la guía. Algunas de las fallas más recurrentes son:
  - Muchas veces no se está siguiendo la guía respectiva.
  - En ocasiones solo los docentes hacen el proceso de valoración.
  - Si no se sigue la guía la valoración puede ser demasiado subjetiva (todos los indicadores logrados).
- La propuesta de la guía podría escalonarse para que la implementación de los 30 indicadores fuera por fases o bloques que permitan la apropiación de algunos y en la medida que se avanza se van incluyendo nuevos indicadores (30 indicadores en forma simultánea es demasiado para unidades educativas que no muestran mucha evolución en largos períodos.

Este aporte es, sin duda, una herramienta sencilla, práctica y posible de emplear y tiene la importante virtud de ayudar a las y los docentes, directores y comunidades educativas a revisar cómo están sus centros educativos y qué se proponen para cada año.

Como en el caso de la propuesta de educación inclusiva, esta matriz de indicadores con su respectiva guía (y algunos cambios de procedimiento) podrían ser un insumo de gran valor para el sistema educativo. Por el contexto actual, es una herramienta que podrían servir en cualquier parte del país y lograr mover de forma paulatina al sistema educativo en la dirección que el nuevo contexto nacional tiene definido.

Otros aspectos generales que llaman la atención dentro de la experiencia del Convenio son aquellos que se refieren al fortalecimiento de las organizaciones involucradas, de lo que se ha dado cuenta en la matriz de valoración. No obstante, es necesario también referirse a la participación dentro del proceso de la organización denominada Consejo de Capitanes de Chuquisaca. La participación de esta entidad es llamativa porque responde a un perfil totalmente distinto al de las organizaciones que implementaron el Convenio. Es una entidad representativa de una de las nacionales (Guaraní), tiene una naturaleza más bien política y cultural.

Sobre esto la evaluación quiere destacar que se valora muy positivamente el hecho que el Convenio haya podido fortalecer esta organización y darle la oportunidad de tener una experiencia de aplicación de un proceso con énfasis en la educación inclusiva. La organización se ha visto fortalecida. Sin embargo, es necesario señalar que esta organización carece de expertiz en el desarrollo de procesos de naturaleza técnica y que no parece tener su atención en esta clase de procesos. Partiendo de la entrevista sostenida con los Capitanes de dicha organización (de reciente toma de su cargo) se ha podido evidenciar que no han tenido un proceso de transmisión de información que les permita saber lo que implicó la experiencia del Convenio ni la razón de ser de su participación dentro del mismo.

Estos elementos deben quedar para la reflexión para que en el futuro se establezcan parámetros más exactos de lo que espera que una organización de esa naturaleza haga con la experiencia y que aprovechen de mejor forma los esfuerzos. Cabe aclarar que se



sabe que las anteriores autoridades del Consejo de Capitanes (se entrevistó a uno de ellos) fueron más interesados y participaron de varias actividades del Convenio. Pero la transición de unas autoridades a otras parece haber afectado la continuidad del interés en el proceso.

En todo caso, es muy valioso que se fortalezca y apoye una organización que representa una nacionalidad presente en la región del Chaco boliviano y que por sí misma tiene un gran valor precisamente en los esfuerzos por la inclusión.

## **5.4. Sobre los objetivos y resultados**

De los análisis realizados, la evaluación observa que el conjunto de resultados, objetivo específico y sus indicadores han tenido avances notables y los valora de la siguiente manera:

**El resultado #1:** “Promovido el derecho a una educación con enfoques de derechos, género, intra e interculturalidad, contextualizada y plurilingüe en los centros educativos de educación formal y alternativa de intervención para niños, niñas, jóvenes, adultos, mujeres e indígenas”.

Indicadores alcanzados:

- Al menos el 50% de los centros educativos realizan planificación en el marco del progresivo cumplimiento de la Ley de Educación 070, con enfoques de derechos, género e intra-interculturalidad. Implica haber hecho diagnóstico participativo, planificación con funciones y responsabilidades y monitoreo y evaluación.
- Docentes hacen planes de aula que incorporan que recuperan referentes del contexto socio-cultural y creencias, saberes y conocimientos locales, regionales y nacionales. Promueven la equidad entre hombres y mujeres. Promueven el sentido de derechos de los estudiantes. Educación formal

60% de unidades educativas. Educación alternativa el 80% de educadores participantes en la formación.

- Se promueve una gestión educativa inclusiva con participación de la comunidad socioeducativa, en al menos el 30% de los centros educativos. Implica planificación, organización seguimiento y evaluación.
- La propuesta de educación inclusiva cuenta con sus materiales didácticos pertinentes: contextualizados, interculturales, plurilingües, con equidad de género, derechos humanos y lenguaje no sexista.

Indicadores alcanzados parcialmente:

- Al menos 45 centros educativos muestran avances en la igualdad de oportunidades y condiciones para hombres y mujeres en los espacios de decisión: consejos educativos/junta/mesa directiva. La información preliminar indica que 35 centros educativos han logrado la meta.
- En al menos 45 centros educativos la participación de padres varones se ha incrementado en 10% hacia un mayor equilibrio en la responsabilidad igualitaria. Este indicador ha mostrado avances muy significativos de acuerdo con lo que reportan las socias locales, aunque no alcanza a lograrse completamente.

**El resultado #2:** “Se ha contribuido a que el sistema educativo plurinacional a partir de la Ley de Educación 070, avance hacia una concepción y práctica de la educación inclusiva acorde con los establecido por la UNESCO y según la agenda educativa post 2015 en América Latina y el Caribe”.

La UNESCO indica al respecto: “La educación inclusiva es un proceso de fortalecimiento de la capacidad del sistema educativo para llegar a todos los educandos; por lo tanto, puede entenderse como una estrategia clave para alcanzar la EPT. Como principio general, debería orientar todas las políticas y prácticas educativas, partiendo del hecho de que la educación es un derecho humano básico y el fundamento de una sociedad más justa e igualitaria (UNESCO, 2009: 9).

La educación inclusiva y de calidad se basa en el derecho de todos los alumnos a recibir una educación de calidad que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje y enriquezca sus vidas. Al prestar especial atención a los grupos marginados y vulnerables, la educación integradora y de calidad procura desarrollar todo el potencial de cada persona. Su objetivo final es terminar con todas las modalidades de discriminación y fomentar la cohesión social (<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/strengthening-education-systems/inclusive-education/>).

Indicadores alcanzados:

- Al menos 7 de los 15 equipos de las direcciones distritales se han sensibilizado con relación a la educación inclusiva.
- Al menos el 50% de los directores/as de los centros educativos de las tres regiones de intervención han desarrollado capacidades en gestión educativa inclusiva desde los enfoques de derechos, intra, intercultural y de género.
- Se vinculan las acciones de formación docente con el PROFOCOM impulsado por el Ministerio de Educación enriqueciéndolo con los enfoques de derechos, género, intra-interculturalidad.
- Gestionar (entendida como que se ha dado a conocer) ante las instancias gubernamentales locales y nacionales una propuesta de educación inclusiva aportando esta concepción en la definición de políticas educativa bolivianas.

**El resultado #3:** “Las organizaciones socias locales del convenio se han fortalecido institucionalmente y trabajan en red a favor de la educación inclusiva”.

Indicadores logrados:

- Se cuenta con una propuesta común de educación inclusiva a partir de las experiencias de las organizaciones socias ejecutadas en el marco del convenio.
- Las cinco organizaciones incluyen en sus políticas institucionales los enfoques sobre la educación inclusiva promovidos en el marco del convenio.
- Las organizaciones socias acceden a información actualizada y permanente de la marcha del convenio que les permite hacer correctivo a la ejecución, en base a parámetros comunes de eficiencia y eficacia, tales como:
  - Utilización de recursos.
  - Variaciones temporales en la ejecución.
  - Capacidades del equipo responsable.
  - Comportamiento de actores implicados.
  - Logro de resultados.
- Se difunden en los escenarios de intervención, al menos cinco experiencias de educación inclusiva desarrolladas en el marco del convenio.
- Las organizaciones socias asumen una visión común sobre los enfoques y su tratamiento.

**El resultado #4:** “Promovido el derecho al acceso a la educación mediante la mejora de las instalaciones educativas”.

Indicadores logrados:

- En Monteagudo 200 personas acceden a un centro de formación que reúne las condiciones adecuadas.
- En el Centro de Educación Alternativa Idelfonso de las Muñecas, más de 400 participantes a lo largo del Convenio, han mejorado sus condiciones educativas mediante la construcción y equipamiento, entre otros, de un taller productivo, dos depósitos y la rehabilitación de las instalaciones (dormitorio, cocina, comedor, etc.).

- En el CEPJA de Cochabamba más de 780 personas participantes (niñas, niños, jóvenes y adultos) acceden anualmente a instalaciones refaccionadas que reúnen las condiciones pedagógicas.
- Más de doce mil estudiantes se benefician de 5 aulas múltiples equipadas en 2 unidades educativas y en 3 Centros de Recursos Pedagógicos (CRP) en el Dpto. de La Paz y con la instalación de la red virtual de aprendizaje en 12 unidades educativas, 3 CRP y 2 direcciones distritales, prestando servicios educativos a más de dos mil estudiantes.

#### Indicadores logrados parcialmente

- En Chuquisaca 249 niñas, niños, jóvenes y adultos del ámbito rural de Chuquisaca (64 en el año 2013 y 185 en el año 2014) han accedido a una infraestructura 3 aulas (Tati, Itau y Yaire), 2 internados (Ity e Ivo) y un internado ligado al CEA Tatendi funcional a la acción pedagógica.  
La finalización de las obras más tarde de lo establecido y la sustitución de aulas por el internado ligado al CEA explica no haber alcanzado como cifra acumulada la prevista en el indicador de la formulación (aunque la continuidad de su uso en los años subsiguientes supondrá su alcance).

**El objetivo específico:** “Impulsar una propuesta de educación inclusiva descolonizadora, plurilingüe y contextualizada para Bolivia en el marco de las políticas educativas del Estado Plurinacional y los principios constitucionales”.

#### Indicadores logrados:

- Al final del convenio se cuenta con una propuesta de educación inclusiva que se nutre de las experiencias y potencialidades de las organizaciones socias, desarrolladas en el marco del convenio, alineada a las políticas educativas del Estado Plurinacional y acorde con la concepción de educación inclusiva manejada por la UNESCO (responde a la diversidad de las y los educandos).

- Al finalizar el convenio al menos el 75% de estudiantes (niños, niñas, adolescentes y población adulta) cuyos docentes participan en procesos formativos en el convenio, desarrollan competencias sobre derechos, intra, interculturalidad y género. Según los siguientes parámetros:
  - Se reconocen como titulares de derechos.
  - Conocen y valoran los principios de su cultura y de otras culturas en igualdad.
  - Valoran la equidad de género.
- Al finalizar el convenio al menos 30% de los centros educativos de intervención, las y los miembros de los consejos educativos (juntas escolares/mesa directiva de EA) desarrollan habilidades y capacidades sobre gestión educativa desde los enfoques de derechos, intra, interculturalidad y género que contribuye a una participación real/corresponsabilidad en los centros (en las planificaciones o en su caso proyectos socio productivos).
- A la finalización del convenio el Ministerio de Educación (a nivel nacional, departamental o distrital) reconoce al menos dos de las experiencias educativas inclusivas (materiales, sistematizaciones, estrategias formativas...) promovidas en el marco del convenio en las regiones de La Paz, Cochabamba y Chuquisaca.

Indicadores parcialmente logrados:

1. A la finalización del convenio, las organizaciones socias son referentes para organizaciones sociales e instancias públicas en educación inclusiva desde los enfoques de derechos, género e intra-interculturalidad en Bolivia.

No se puede afirmar que tras la finalización del Convenio que todas las organizaciones que han participado de la ejecución se hayan convertido en referentes sobre educación inclusiva. Se puede afirmar que algunas de hecho son reconocidas, pero no la totalidad.

**El objetivo general del Convenio:** “Contribuir al logro del derecho a una educación básica, gratuita contextualizada, descolonizadora e inclusiva con equidad de género para jóvenes, adultos, mujeres e indígenas, quechuas, guaraníes y aymaras, en los

departamentos de La Paz, Chuquisaca y Cochabamba de Bolivia”; ha sido claramente logrado.

#### Indicadores logrados

- IOV.OG1. Al finalizar la ejecución del Convenio, 65 centros educativos participantes de tres departamentos de Bolivia obtienen un porcentaje de al menos 70% en las características comunidades socioeducativas inclusivas desde los enfoques de derechos humanos, género, intra-interculturalidad y sostenibilidad ambiental (y 45 centros están por encima del 75% de logrado)
- IOV.OG.2. Concluido, el Convenio (datos curso escolar 2014, de 99 unidades educativas participantes de las que se tiene datos):
  - La tasa de abandono ha disminuido en un 38% de las UE (en el 21% la disminución ha sido mayor a un punto porcentual)
  - La tasa de reprobación ha disminuido en un 69% de las UE (en el 62% la disminución ha sido mayor a un punto porcentual)
  - La tasa de repitencia ha disminuido en un 60% de las UE participantes (en el 54% la disminución ha sido mayor a un punto porcentual).
  - La tasa de promoción ha aumentado en un 79% de las UE (en el 75% el aumento ha sido por encima un punto porcentual).

Del análisis anterior se saca en cuenta que tanto el objetivo específico como los resultados han sido logrados o han estado muy cerca de lograrse en su totalidad. Lo que indica una buena gestión y una buena ejecución por parte de InteRed y las cinco socias locales.

## 6. Conclusiones

Del proceso de revisión de la experiencia y el análisis producido por el equipo evaluador, se pueden formular las siguientes conclusiones:

1. El contexto boliviano está abriendo importantes expectativas para el impulso de una transformación educativa profunda, que se basa en la construcción de un modelo inclusivo, que reconoce las inequidades históricas, la diversidad propia del país y el derecho a la educación de toda persona. Dicho contexto está impulsado por la Ley de Educación 070 (2010) y por el conjunto de la acción gubernamental que favorece las transformaciones hacia la inclusión.

En dicho contexto se ha llevado a la práctica el Convenio “Educación básica gratuita, de calidad e inclusiva para niños, niñas, jóvenes y adultos, especialmente niñas y mujeres indígenas y de zonas rurales, de Bolivia”, el que coincide sustancialmente con el escenario creado a favor de la educación inclusiva. De manera que el Convenio se focaliza en un conjunto delimitado de unidades educativas de nivel básico y en otras de educación alternativa, con lo cual se convierte en una forma de poner en práctica el enfoque de inclusión y concretarlo en procesos educativos.

El Convenio representa una experiencia de impulso y aplicación que permite reconocer factores a favor y en contra, los alcances y limitaciones que en la realidad enfrenta la educación inclusiva, así como permite reconocer buenas prácticas que crean una experiencia que pueden aportar a la mejora de la educación boliviana.

2. El Convenio ha sido bien ejecutado por InteRed y las socias locales CEMSE, CEPJA, Centro Yachay Tinkuy, Fundación Nor Sud/Consejo de Capitanes de Chuquisaca y CEA Idelfonso de las Muñecas. Ha alcanzado los resultados vigentes al final del proceso y consecuentemente su objetivo específico el cual encamina el objetivo general o de desarrollo.



El alcance de los objetivos y resultados indica que la gestión fue adecuada, que se tomaron las previsiones para hacer avanzar cada uno de los procesos y para la adecuada inversión de los recursos económicos.

La implementación no ha estado libre de errores, retrasos y limitaciones; pero la evaluación ha podido constatar que ninguno de éstos afecta sustancialmente el logro de los objetivos y que en todos los casos se buscó resolver o subsanar los errores que fueron identificados sobre la marcha. De hecho, es muy importante que tras la evaluación intermedia se hayan adoptado medidas que modificaron la matriz original del Convenio y se formuló un plan de mejora que fue efectivamente seguido hasta el final del período de ejecución. Es opinión de la evaluación que los cambios que se realizaron en la matriz fueron pertinentes y no disminuyeron el sentido principal que dio lugar al Convenio.

3. El Convenio ha sido pertinente con relación al contexto de la educación boliviana. Aporta en la misma dirección que las políticas nacionales y que la ley señala. Es coincidente con los lineamientos del Plan Director (2013-2016), así como con la Estrategia de Educación de la Cooperación Española, es coherente con los compromisos y marcos internacionales que definen compromisos con relación al derecho a la educación y es adecuado para los contextos sociales, culturales y socioeconómicos en los cuales fue puesto en marcha.

Este sentido de pertinencia es una de las principales fortalezas del diseño del Convenio y una valiosa posibilidad de poner en práctica procesos que llegan hasta la realidad de las unidades educativas de catorce municipios de tres departamentos.

4. El Convenio ha sido eficaz en la consecución de los resultados previstos. Prácticamente todos los indicadores definidos en la matriz han sido logrados, y los que quedaron sin cumplir totalmente estuvieron muy cerca de lograrlo. Estos logros son consecuencias de los procesos de planificación, ejecución, fortalecimiento de capacidades, interrelación con otros actores y finalmente del

compromiso de las entidades ejecutoras, en particular es destacable el papel jugado por InteRed en la coordinación del Convenio, así como en las funciones de acompañamiento y asesoría a las socias locales. También es meritorio el trabajo realizado por cada una de las cinco socias locales.

5. El Convenio ha sido eficiente en el uso de los recursos. A pesar que fueron limitados para las muchas necesidades que el contexto presentaba, los recursos fueron bien organizados y optimizados hasta donde fue posible (la existencia de un remanente al final de la ejecución del Convenio es explicada por la no ejecución a última hora de dos actividades previstas con la OPCE y distritales que se esperan realizar en el marco del Convenio 14-C01-196 con el traspaso de estos fondos). De esa cuenta es que fue posible cubrir el conjunto de áreas y unidades educativas previamente identificadas.
6. El Convenio ha tenido efectos considerables que pueden convertirse en impactos en la medida que sean consolidados. No se puede definir impactos a tan corto plazo de acabada la ejecución.

Los efectos con perspectiva de impactos tienen que ver con los efectos provocados en las unidades educativas especialmente por medio del fortalecimiento de capacidades para las y los docentes; la dotación de herramientas e insumos para el trabajo en el aula; el acompañamiento técnico; la mejora de infraestructuras y el equipamiento de unidades educativas y talleres; la mejora de la calidad de la educación mediante la aplicación de enfoques de derechos, intraculturalidad, interculturalidad, equidad de género y en general el enfoque de inclusión.

Adicionalmente al trabajo directo en unidades educativas, también ha habido efectos en las comunidades educativas, en su rol y acercamiento a los procesos educativos y su participación en distintos momentos.

El Convenio también ha contribuido a visibilizar y aportar herramientas que favorecen la educación inclusiva. En particular destacan la propuesta de

educación inclusiva creada el en marco del Convenio así como la propuesta de indicadores para una comunidad inclusiva. Ambos instrumentos constituyen verdaderos aportes de calidad que tienen potencial para afectar positivamente el conjunto de la educación boliviana. Son herramientas bien planeadas, bien logradas y con calidad técnica, validadas en la práctica del Convenio.

Además se han producido diversos materiales de apoyo a procesos educativos que han sido del interés de entidades gubernamentales como el Ministerio de Educación en sus unidades centrales y departamentales, así como la UNEFCO, OPCE e instituciones formadoras de docentes, como se comprueba con los cruces de cartas que dan fe del interés de estas dependencias por hacerse de los materiales producidos por el Convenio.

7. El Convenio ha desarrollado ciertas condiciones de sostenibilidad, pero es en este aspecto en donde presenta mayores retos. Aunque hay condiciones de sostenibilidad en la formación y mejores capacidades logradas en niñas, niños, jóvenes y personas adultas, docentes, directores y otros actores; también es verdad que no existen las garantías de conservación y aplicación permanente de tales aprendizajes. Este aspecto en particular se ve afectado por un factor que de ninguna manera podría ser contralado por el Convenio, esto es la constante rotación de docentes en las unidades educativas (característica del sistema educativo en su conjunto), que hace que personal que ha sido formado y fortalecido eventualmente abandone, con lo cual se incorporan nuevas personas que no siempre tienen la disposición para enrolarse en los procesos en los que el Convenio ha venido apoyando a las unidades educativas.

De la misma rotación, se desprende un factor positivo que el hecho que quienes han sido parte de procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias, y que abandonan las unidades educativas, al lugar que fueran llevan consigo la formación adquirida y con ello expanden el radio de efectos del Convenio.

Tampoco se han logrado compromisos sólidos por parte de autoridades nacionales o centrales del Ministerio de Educación para adoptar como propios los

avances del Convenio, en particular aquellas que pueden generalizarse al conjunto del sistema.

A pesar de ello, se han logrado acuerdos de colaboración entre socias locales y dependencias públicas de educación a nivel local, distrital y departamental. Resaltan los acuerdos con el PROFOCOM, la Escuela de Formación de Docentes Franz Tamayo en Chuquisaca, y otras posibilidades que se han abierto con otras entidades (como la UNEFECO así como con el OPCE) para aprovechar las experiencias del Convenio y el expertiz de varias de las socias locales.

Las perspectivas de sostenibilidad también están basadas en el trabajo posterior y permanente de cada una de las seis organizaciones involucradas (InteRed y las cinco socias locales) que continuarán su trabajo en las zonas de intervención. En este sentido es muy importante indicar que también se cuenta con el apoyo de la AECID con un nuevo Convenio (14-C01-196) que se concentra en las unidades de educación formal. Este es un aspecto fundamental de cara a la consolidación de la sostenibilidad de los procesos.

8. Se ha alcanzado prácticamente toda la cobertura que fue propuesta. Las metas establecidas en términos de beneficiarios han sido en todos los casos muy cerca de ser alcanzadas, logradas o superadas. De manera que se puede afirmar que dichas metas ha sido logradas en su conjunto.

También es importante que la población que ha participado y se ha beneficiado de los procesos responde a los perfiles de vulnerabilidad, exclusión, situaciones de pobreza y muchas veces negación de otros derechos, con lo cual el Convenio ha cumplido con favorecer condiciones de inclusión para población que efectivamente necesitó del apoyo que fue ofrecido y desarrollado.

Es un hecho que se favoreció de manera intencional la participación de las niñas y las mujeres. En todos los casos se buscó que al menos la mitad de las participantes fueran mujeres. Esto ha sido una medida afirmativa que tuvo efectos en la mayor participación de mujeres así como en la mejor toma de conciencia de tal particularidad por parte de las entidades ejecutoras.

9. El proyecto ha implicado el fortalecimiento institucional de las organizaciones ejecutoras, incluyendo al Consejo de Capitanes de Chuquisaca. Esta organización se ha visto fortalecida en sus capacidades organizacionales, ha incrementado su presencia en las zonas de su interés y ha ganado experiencia en la ejecución del Convenio.

Por su parte las socia locales se han fortalecido por medio de la profundización de sus enfoques de trabajo, del compartimiento de experiencias, de las sinergias construidas, de la visibilidad ganada y del aprendizaje ganado sobre educación inclusiva.

Los procesos de construcción conjunta han favorecido los aprendizajes que quedan como capital técnico y político para cada una de las organizaciones.

10. La ejecución del Convenio ha tenido errores que se han podido procesar como aprendizajes para futuras intervenciones. En particular se pueden señalar:
  - a. La falta de profundidad que ha tenido el enfoque de equidad de género, que se ha abordado pero que no ha logrado el nivel de apropiación y avance que los otros enfoques tuvieron. Se valora sin embargo, que a partir del plan de mejora se han tomado acciones al respecto y que al final de la experiencia se pueden reconocer avances.
  - b. Las dificultades que representó la implementación en las unidades educativas de Chuquisaca (43% de las unidades del Convenio, 6% de la población escolar y 13% de las y los docentes). Las condiciones de esta área superaron las capacidades del Convenio e influyeron en que se produjeran menores efectos que los que se pueden reportar en las otras áreas de intervención del Convenio.
  - c. Faltó una más sólida estrategia de incidencia política a nivel central y de carácter nacional. A pesar que el Convenio dio importantes aportes éstos no han sido suficientemente conocidos y apropiados por los tomadores de decisión dentro del sistema educativo nacional. No obstante, es necesario

indicar que varias de las acciones desarrolladas por el Convenio han sido del conocimiento de las autoridades y de hecho se ha contado en varias de ellas con la participación de altas autoridades en actividades promovidas por el Convenio. También han mostrado interés por conocer y tener varias de las publicaciones realizadas por el Convenio, lo cual expresa interés en el proceso.

Estos errores han sido enfrentados a lo largo del proceso de ejecución y especialmente en los últimos años, pero aun así han quedado sin cumplirse plenamente.

11. El Convenio arroja un balance altamente satisfactorio. A pesar de las dificultades externas y de las debilidades internas que ha enfrentado, la experiencia ha cumplido con lo planificado, en la mayoría de los casos de forma plenamente satisfactoria o muy cerca de ello.

InteRed y las socias locales han demostrado capacidad para trabajar en conjunto. Han ratificado que son organizaciones con trayectoria y reconocimiento en sus respectivos ámbitos de acción, y han conseguido una buena ejecución. El personal que ha servido al Convenio ha mostrado compromiso e identificación con el proceso y su aporte ha sido valioso más allá de las remuneraciones que han podido ofrecerse. Las organizaciones socias han realizado aportes propios que son invaluable, en tiempo de personal no remunerado por el Convenio, en la puesta a disposición de condiciones e instalaciones propias, en el aporte de su experiencia previa y sus contactos en terreno y de todas las formas que les fueron posibles en la práctica.

12. El Convenio ha sabido articular sus esfuerzos con distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales. Además de las logradas con el Ministerio de Educación a nivel central, departamental y local, también se ha hecho en particular con instituciones formadoras de docentes que tienen una importancia especial, así como con el Observatorio Plurinacional de la Calidad Educativa –OPCE-. Por otro lado, ha articulado también con espacios de la

sociedad civil como la Campaña Boliviana por el Derecho a la Educación da la cual ha sido miembro activo y protagónico.

La articulación de esfuerzos es una buena práctica que contribuye a alcanzar los objetivos del Convenio a la vez que a impulsar las iniciativas que son de interés para el conjunto del sistema educativo.

13. La OTC de la AECID, por medio de su responsable de educación, ha contribuido activa y cercanamente con el Convenio y ha favorecido las condiciones para el fuera exitoso. Especialmente aportando su conocimiento de la materia y sus contactos con el medio de organismos gubernamentales y no gubernamentales que de alguna manera se relacionaron con el Convenio.

## 7. Lecciones aprendidas

De la experiencia de diseño y ejecución del Convenio quedan las siguientes lecciones aprendidas:

1. La necesidad de contar con estrategias de sostenibilidad previstas con especificidad desde el mismo momento de diseño del Convenio. En el período de identificación debería considerarse un esfuerzo especial para establecer las posibilidades y los medios de sostenibilidad que tendrán los procesos desarrollados.

La sostenibilidad en muchos casos, como en el presente, está estrechamente relacionada con procesos de incidencia que permitan que instituciones del Estado o permanentes aseguren la continuidad de los esfuerzos por plazo indefinido y el aprovechamiento de los aprendizajes que derivan de una experiencia como la de un convenio.

Para previsión de la sostenibilidad posiblemente requiera de un acompañamiento profesional que contribuya a identificar los escenarios posibles y a esbozar lineamientos para lograr la sostenibilidad. De manera que, aunque no todos los factores puedan ser controlables, se dirijan esfuerzos a lograr que los aportes generados puedan ser perdurables y aprovechables para muchos más casos.

2. Es fundamental contar con una estrategia de género que cruce el conjunto de la intervención desde el primer día, en cuanto la asunción del enfoque de género es un proceso que requiere mucho tiempo. Éste debería ser construida participativamente y estar precedida por momentos de formación y aprendizaje al respecto. Las acciones por sí solas no son suficientes para conseguir una intervención plena que considere todos los aspectos posibles. El enfoque de género constituye uno de los aspectos básicos en toda intervención en educación



y en otros ámbitos, por lo que considerarlo es obligado en coherencia con la promoción de otros derechos y enfoques.

3. Es particularmente importante continuar impulsando medidas afirmativas que favorezcan la incorporación de las niñas y las mujeres en los proyectos, convenios y toda intervención que continúe a la presente. Las brechas que muestran a desventaja de las mujeres todavía son demasiado altas y es obligado continuar contribuyendo a revertir esta realidad.
4. Una implementación que reúne y articula la participación de varias organizaciones debe considerar los aspectos en los que cada una requiere de mayor acompañamiento. No basta con establecer condiciones y procesos uniformes porque cada una tiene fortalezas y debilidades y es especialmente con las segundas con las que es necesario trabajar el esquema de acompañamiento. En la misma lógica que la educación inclusiva considera la diversidad de las personas, en este caso la coordinación del Convenio y el conjunto de organizaciones locales deben reconocer aquellos aspectos en los cuales se requerirá de mayor acompañamiento y prever cómo éste será provisto. Posiblemente el acompañamiento pueda suceder entre las propias organizaciones socias y no necesariamente desde la organización líder. Posiblemente el acompañamiento deba provenir de un ente externo de manera temporal, pero es importante preverlo y dejarlo escrito.

El acompañamiento no se puede pensar de forma fija. Debe ser siempre temporal y variable en la medida de las necesidades. Se acompaña solo mientras es necesario, pero una vez logrado el desempeño esperado el acompañamiento puede retirarse.

5. En la lógica del numeral anterior, cuando se trabaja con unidades educativas se debe advertir que cada una de ellas requiere de distintos ritmos y estilos de acompañamiento. Esto implica una clasificación de las unidades educativas de acuerdo con sus fortalezas y debilidades. Una organización de esta naturaleza puede contribuir a desarrollar un acompañamiento más eficiente y efectivo,

especialmente cuando las capacidades reales no permiten acompañar a todos con la continuidad deseable.

Empero es muy claro que para lograr transformaciones en las aulas de un centro educativo, es “indispensable” un acompañamiento que fortalezca la voluntad de transformar, apoye en los aspectos específicos necesarios y verifique que los procesos se están logrando. Los cambios educativos implican las creencias de los sujetos que participan, especialmente de las y los docentes; sus capacidades viejas o nuevas; su disposición de hacer una transformación y una guía a seguir. Procesos que no consideran suficientemente al menos estos aspectos tienen pocas posibilidades de alcanzar los resultados esperados.

## 8. Recomendaciones

La evaluación recomienda:

### **A InteRed y las socias locales:**

1. Establecer una iniciativa por parte de las organizaciones involucradas en el Convenio, con el acompañamiento de la OTC/AECID de Bolivia, para conseguir que los aportes del Convenio puedan ser aprovechados por el sistema educativo nacional. En particular las propuestas de Educación Inclusiva y la matriz de indicadores para una comunidad inclusiva, así como los materiales y herramientas construidas para el uso en aula.

El Convenio ha generado varios productos que son muy valiosos y que merecen ser conocidos en un sector más amplio, e idealmente aprovechados por el sistema educativo en su conjunto. Para ello es necesario desarrollar una serie de acciones tendientes a promover el uso de estos aportes y la consideración formal por parte de las autoridades del sistema educativo, a quienes puede presentarse como aportes para la concreción de las políticas de inclusión que el Estado realiza por medio de sus instituciones. Este es un esfuerzo ya encaminado por InteRed que se impulsa por medio del nuevo Convenio, actualmente en ejecución, que permite continuar con las acciones de interlocución e incidencia para la sostenibilidad. Se recomienda no cesar en tales esfuerzos.

2. A partir de la experiencia ofrecida por la implementación, se recomienda producir un documento que recoja a manera de evidencia empírica, las fortalezas y debilidad que se encuentran en las unidades educativas de nivel básico de la educación formal. Este insumo puede ser un material de gran importancia para los procesos de formación docente (inicial y en servicio) y ofrecer información clave para orientar los procesos formativos en las escuelas normales y universidades, de manera que respondan de mejor forma a las necesidades reales.

La formación docente es una de las claves de la calidad de un sistema educativo. Por lo tanto, lograr una formación adecuada debe ser un aspecto con el cual contribuya el conjunto de la sociedad. En tal sentido, producir un material de uso para los procesos formativos es una forma de devolver al sistema el favor de permitir incursionar e intervenir en centros educativos públicos y retribuir al sistema con planteamientos que le permitan mejorar.

3. Continuar con la articulación de esfuerzos entre las organizaciones que han llevado a cabo el Convenio evaluado. Se puede aprovechar la experiencia ganada, se pueden fortalecer las sinergias, se puede competir por fondos para intervenciones colectivas y se complementan las fortalezas.

El grupo ha logrado un buen trabajo en equipo y es previsible que una siguiente ocasión permitirá afinar la experiencia y hacerla más aprovechable e impactante. La implementación desarrollada sirve de precedente para futuras intervenciones. Es aconsejable buscar nuevas gestiones de recursos en conjunto y aprovechar las fortalezas particulares.

En particular se recomienda construir en conjunto, y con base en la experiencia de cada institución, una imagen objetivo de lo que se pretende alcanzar en las unidades educativas formales en el mediano plazo (entre cinco y ocho años) y trabajar en conjunto para alcanzarla en un determinado número de unidades educativas. Documentar su proceso de trabajo y vincular de forma permanente a esta experiencia al Ministerio de Educación en sus distintas instancias. Este puede ser un aporte significativo que traduzca los mandatos de la Ley de Educación 070 y las políticas educativas en una propuesta de concreción que oriente al conjunto del sistema educativo.

4. Producir un resumen analítico de la experiencia del Convenio, que sirva para compartir e ilustrar futuras intervenciones en ámbitos temáticos y geográficos similares. El compartimiento de la experiencia es una acción constructiva y una forma de aportar a procesos de otros actores que pueden aprender de lo actuado. La Agencia de Cooperación Española puede generar una suerte de

inventario de experiencias apoyadas que sean de consulta obligada para nuevas intervenciones. Esto permitiría aprender de la experiencia de los demás y reduciría los riesgos de fracasos y pérdida de recursos valiosos.

5. Aprovechar las lecciones aprendidas de la ejecución del Convenio para nuevas experiencias, en particular para el Convenio que se está ejecutando (2015). Sobre todo en aspectos como el funcionamiento de un sistema de monitoreo centrado en resultados (no en cumplimiento de actividades) que permita tomar decisiones correctivas cuando sean necesarias o fortalecimiento de estrategias cuando corresponda. Prever con anticipación las estrategias de incidencia y sostenibilidad de los procesos que al final serán determinantes para consolidar resultados. Y fortalecer las capacidades institucionales de las socias locales.

### **Al Ministerio de Educación e instituciones públicas relacionadas:**

1. Acercarse a conocer la experiencia del Convenio, en especial considerar los productos y herramientas aportadas, a fin de considerarlas como insumos aprovechables para el conjunto del sistema educativo. Este convenio ha sido altamente coherente con las acciones que el Ministerio de Educación ha venido impulsando, de manera que apoyarse en la experiencia puede resultar ilustrativo sobre las amenazas y oportunidades que se presentan en la práctica y que son útiles de conocer en la medida que permiten mejorar las directrices que se generan para el conjunto del sistema.
2. Recoger las experiencias de sus funcionarios locales, distritales y departamentales que han tenido relación con el Convenio. Corroborar la calidad de la experiencia y considerar los posibles usos que esta información puede tener para retroalimentar las decisiones de política pública de educación.

### **A las instituciones formadoras de docentes:**

1. Aprovechar la experiencia del Convenio y los aprendizajes que para las organizaciones ejecutores han quedado, en particular las que tienen que ver con

la situación y condiciones de las y los docentes que en terreno lideran los procesos educativos. El Convenio ha ganado una experiencia y un conocimiento que es valioso para quienes planean, diseñan y llevan adelante procesos de formación para docentes. Puede servir como una suerte de contraste con la formación actual a la luz de la pertinencia y efectividad que los procesos formativos pueden alcanzar.

2. Se recomienda aprovechar las capacidades instaladas en las organizaciones sociales locales, las que poseen un conjunto amplio de conocimientos que pueden ser un referente útil para repensar la formación de docentes en sus distintos niveles y variantes. Por lo que es importante que en los distintos espacios de análisis y creación de propuesta se invite a participar a las entidades que tienen experiencia sobre el tema y que además han mostrado su disposición a colaborar con el conjunto del sistema educativo.

### **A las unidades educativas:**

1. Enfocar sus esfuerzos en avanzar en dirección de los esquemas educativos que establecen las leyes y políticas vigentes. Esto implica una actitud flexible y abierta para modificar prácticas y tradiciones educativas que a la luz del marco plurinacional deben ser revisadas y mejoradas. Toda unidad educativa debe esforzarse por comprender lo que se requiere de su trabajo y tomar las medidas necesarias.

Para lograrlo puede apoyarse en procesos como los que ha implicado el Convenio en el que han participado o están participando actualmente. Aprovechar estas experiencias es una oportunidad que puede favorecer la transición hacia nuevos esquemas que son necesarios y deseables.

2. Esforzarse en construir comunidades educativas incluyentes y provocar los procesos educativos informales con la comunidad que se forma en torno a la unidad educativa. Para este efecto pueden apoyarse en la matriz de indicadores de la comunidad inclusiva, construida por el Convenio y de la cual disponen.

En este esfuerzo, se recomienda dejarse orientar por la guía respectiva que acompaña la matriz de indicadores y proceder según lo indica dicho material. Eventualmente pedir apoyos específicos a las entidades que han hecho parte de la ejecución del Convenio así como a las propias delegaciones del Ministerio de Educación.

#### **A AECID:**

1. Promover los productos que el Convenio ha arrojado, en los espacios de confluencia con otros actores, incluyendo los actores gubernamentales, para favorecer el conocimiento de la experiencia y el aprovechamiento de la misma y en particular de los productos que encajan con las acciones que otras entidades, especialmente las gubernamentales, vienen realizando. Esta acción se coloca en la lógica de dar a cada intervención el máximo aprovechamiento y en coherencia con la pauta tres de la Estrategia de Educación de la AECID, que indica el fortalecimiento de todos los actores de la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos de Educación para Todos. Así como la pauta cinco (p. 6) que se refiere al apoyo y la complementariedad entre las entidades de los sectores público y privado sin ánimos de lucro.
2. Animar el acercamiento con ánimos de suma de esfuerzos, por parte de las entidades públicas que están a cargo de impulsar la educación inclusiva en sus distintos aspectos y componentes, para que conozcan las organizaciones socias locales y su trabajo, para generar oportunidades de sinergias. El propósito de las sinergias debe ser en este caso el de hacer útiles los empeños puestos en la realización del Convenio y en la obtención de productos pertinentes y capaces de mover transformaciones educativas.