

**FUNDACIÓN PARA EL PERIODISMO, AOS-PADEM, OBSERVATORIO  
CIUDADANO LA PAZ ¡CÓMO VAMOS!, UNIVERSIDAD NUESTRA SEÑORA  
DE LA PAZ**

**Los principales retos de un modelo de calidad educativa para La Paz  
La Paz, Febrero de 2012**

La educación boliviana se beneficiaría mucho si comprendiera que una reforma es más sólida, cuanto más pueda retomar los aportes históricos de otros esfuerzos realizados en el pasado y en el orbe internacional. La *continuidad* es un telón de fondo que abre las puertas para renovar y enfrentar los problemas actuales. Un enfoque revolucionario, destinado a romper absolutamente con cualquier clase de políticas anteriores, se convierte en un signo de intolerancia, además de mostrar serias deficiencias porque los procesos educativos y las transformaciones del comportamiento escolar en las aulas, siempre manifiestan resistencias y actitudes conservadoras, ligadas a visiones pragmáticas de actores racionales como los alumnos y maestros.

**El telón de fondo**

Hoy, en el terreno de las políticas educativas, las presiones y propuestas revolucionarias se desorientan rápidamente al perder el sentido de un complejo de aprendizajes previos, con los cuales se podría facilitar la toma de decisiones y el conocimiento de aquellas áreas problemáticas que serían útiles para intervenir políticamente con mayor precisión; por lo tanto, la transformación educativa en la ciudad de La Paz debe asumir retos importantes, encadenando la consolidación del sistema educativo nacional con intentos nuevos para gestar un modelo de calidad ligado a la gestión de los talentos en diferentes escuelas públicas y privadas. La gestión de un modelo de calidad parece demandar lo siguiente:

- a) Impulsar el mejoramiento en la calificación de los maestros en La Paz para estar a la altura de las condiciones de competitividad con otras metrópolis como Lima, Santiago de Chile, Buenos Aires, Quito, Río de Janeiro o Bogotá. En estas ciudades importantes, la educación adquiere relevancia estratégica ligada a la gestión de *modelos de calidad total* y el fortalecimiento de recursos humanos como parte de visiones de largo plazo.
- b) En las escuelas fiscales no se ha discutido la posibilidad de implementar el *bachillerato internacional* o acciones para competir de mejor manera con los mejores colegios privados de La Paz, a fin de establecer las bases de una educación de calidad junto a los esfuerzos públicos del municipio y la igualdad de oportunidades para la gran mayoría de niños y jóvenes con capacidades aptas en diferentes áreas del conocimiento, artes y deportes.
- c) El *bachillerato internacional* es un tipo de educación que se imparte en 3.180 colegios de 127 países alrededor del mundo, cuya modalidad es fortalecer las competencias en lenguaje, ciencias experimentales, sociales, matemáticas y artes, para luego dar un examen que habilita a los estudiantes exitosos en su búsqueda de ingreso a varias universidades de Europa y Estados Unidos, sin necesidad de dar nuevos exámenes de admisión. En el caso de La Paz, el eje de una educación de calidad radica en adaptar el bachillerato internacional a un tipo de formación que prepare por dos años consecutivos al conjunto de los estudiantes bolivianos para una futura vida universitaria, ligada directamente a vocaciones intelectuales, académicas y científicas.

Este tipo de estímulo está totalmente ausente en la actual educación pública o privada por el sesgo únicamente profesional o técnico con que se entiende a los estudios universitarios, y no como el pasaporte hacia la producción e innovación en el conocimiento junto con el desarrollo de la ciencia en Bolivia. Lo que se necesita es impulsar la creatividad en el cultivo de una educación liberadora y generadora de conciencia, la cual está unida directamente a un proceso pedagógico que explote los siguientes valores educativos en las aulas:

- Auto-exigencia.
  - El uso de un pensamiento propio en los niños y jóvenes.
  - La solución de problemas prácticos y teóricos por medio de reflexiones sistemáticas.
  - El empleo del estudio pormenorizado como una herramienta que disciplina las actitudes abiertas a la crítica y al pensamiento libre.
- d) En la actualidad, las aulas paceñas todavía no rompieron con la tendencia lamentable en la dinámica interna de los procesos de enseñanza: la gran mayoría de las escuelas, públicas o privadas, todavía mantienen una *lógica de repetición de conocimientos*, siendo notoria la falta de reflexión crítica para el cultivo de una conciencia libre y la capacidad de auto-disciplina que incentive en los niños y jóvenes el uso de la educación como un recurso para *transformar sus vidas* hacia el futuro.

Estas insuficiencias en La Paz, son también el reflejo de varios problemas de fondo y promesas incumplidas por las reformas educativas en Bolivia. A esto se suma que el Estado y los maestros nunca intentaron recapitular la historia de las experiencias de cambio para preservar lo positivo, aprender de los traumas y desechar lo inútil. En La Paz, existe una preocupante tendencia a rehacer las políticas educativas sin aprovechar la acumulación de lecciones y aprendizajes, o sin una meditación para ahorrar energías, retomando varias tareas inconclusas. El sistema educativo carece de una *memoria histórica*, razón por la cual es difícil tomar decisiones estratégicas, tanto para la gestión institucional como para el diseño solvente de las políticas educativas.

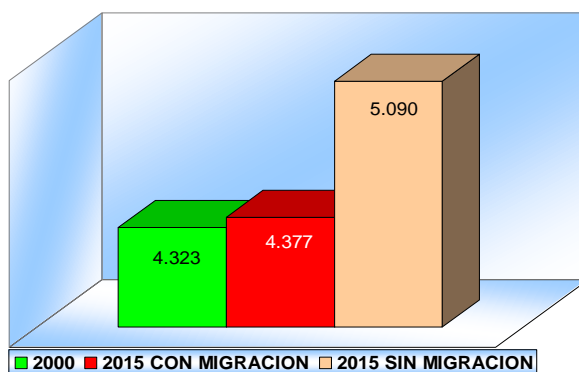
El promedio de años de escolaridad en la ciudad de La Paz es de 11 años, lo cual no está nada mal, si comparamos este indicador con el resto de América Latina; sin embargo, el capital humano bien educado no se traduce inmediatamente en un patrimonio que impacte dentro del crecimiento económico de La Paz, considerado como el tercer municipio con mayor cantidad de emigrantes, es decir, la ciudad de La Paz está experimentando una *fuga de cerebros*, al mismo tiempo que la llegada de inmigrantes de otros departamentos y áreas rurales de Bolivia representa una presión por invertir más dinero en la educación, como se puede apreciar en los siguientes cuadros y gráficos donde se presentan algunas proyecciones con y sin migración para el sector educativo:

**Cuadro 1. Proyecciones de requerimientos adicionales para la educación *primaria* en el municipio de La Paz. Tendencias con y sin migración**

Año	Unidades educativas		Edificios escolares		Paralelos	
	Con migración	Sin migración	Con migración	Sin migración	Con migración	Sin migración
2000	255	255	128	128	3.482	3.482
2005	267	288	133	144	3.640	3.925
2010	Constante	291	Constante	146	Constante	3.968
2015	Constante	297	Constante	148	Constante	4.049

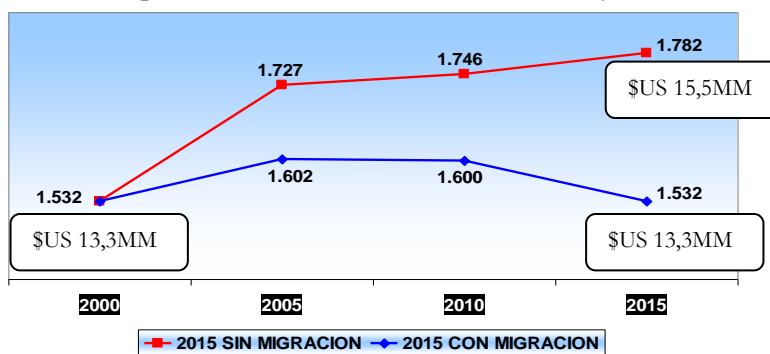
Fuente: Dirección Especial de Planificación, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2006.

**Gráfico 1. Requerimiento de docentes en *primaria*: proyecciones 2000-2015 con y sin migración**



Fuente: Dirección Especial de Planificación, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2006.

**Gráfico 2. Requerimiento de aulas en *primaria*: proyecciones 2000-2015**



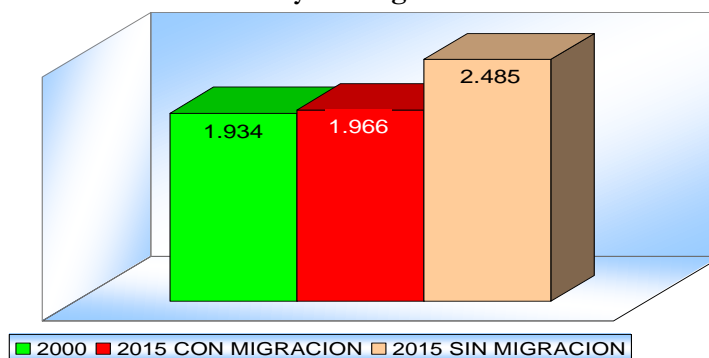
Fuente: Dirección Especial de Planificación, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2006.

**Cuadro 2. Proyecciones de requerimientos adicionales para la educación *secundaria* en el municipio de La Paz. Tendencias con y sin migración**

Año	Unidades educativas		Edificios escolares		Paralelos	
	Con migración	Sin migración	Con migración	Sin migración	Con migración	Sin migración
2000	66	66	28	28	1.085	1.085
2005	Constante	72	Constante	30	Constante	1.186
2010	Constante	82	Constante	34	Constante	1.345
2015	67	85	Constante	35	1.103	1.394

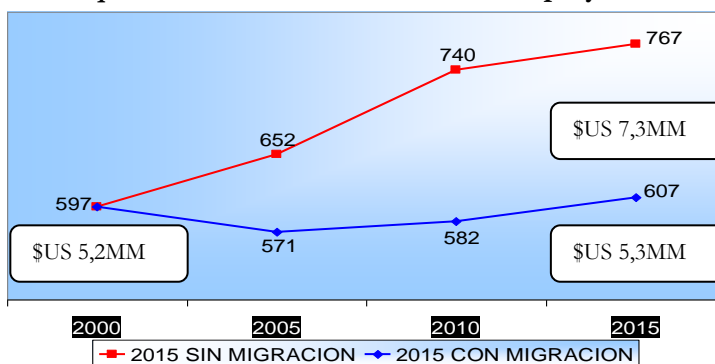
Fuente: Dirección Especial de Planificación, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2006.

**Gráfico 3. Requerimiento de docentes en *secundaria*: proyecciones 2000-2015 con y sin migración**



Fuente: Dirección Especial de Planificación, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2006.

**Gráfico 4. Requerimiento de aulas en *secundaria*: proyecciones 2000-2015**



Fuente: Dirección Especial de Planificación, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2006.

La ciudad de La Paz debe invertir un promedio de 8 millones de dólares por año para costear sus gastos básicos de educación, aunque la posible inversión en la “calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje” se concentra en las siguientes prioridades:

- a) Primero: *Capacitación permanente* de los docentes, al margen del aula y más allá de varios centros de postgrado que ofertan cursos de especialización, diplomados o maestrías. La capacitación constante requiere de una vigilancia institucionalizada para mejorar el desempeño de los profesores en cada colegio y esto depende directamente de las políticas educativas ligadas al Ministerio de Educación y al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
- b) Segundo: Inversión en *tecnologías de comunicación* como el uso ilimitado del Internet para fines educacionales, bases de datos, libros electrónicos, fuentes de investigación remotas, mapas, redes de aprendizaje en el ámbito internacional y mucha interacción que facilite nuevas formas de relacionamiento entre los profesores y los alumnos, con el fin de mejorar el rendimiento en todas las áreas del conocimiento.
- c) Tercero: Desarrollo de una visión donde la educación otorgue los mejores intentos para *extender y profundizar la “comprensión humana”* de una época, el fomento de la solidaridad y el despliegue de la conciencia para mejorar la calidad de vida en La Paz y toda Bolivia. La educación debe instaurar criterios claros y sólidos de disciplina, búsqueda sin término de distintos saberes con responsabilidad, múltiples valores y un espíritu que no reconozca límites a fin de expandir las mejores aptitudes humanas y científicas.
- d) Cuarto: Actualmente, en las escuelas de la ciudad de La Paz, los contenidos y actividades están principalmente dirigidos a la apropiación repetitiva de una serie de conocimientos y estrategias de acción cognitivas que reproducen la oferta de los libros de texto básicos en matemáticas, ciencias y lenguaje; sin embargo, llevar adelante una profunda renovación de la calidad educativa, exige el desarrollo de recursos pedagógicos que impacten en la *formación de la personalidad* de los estudiantes, por medio de estrategias que fomenten un *comportamiento creativo*, con mucha conciencia de mejoramiento personal y resultados concretos, los cuales, en el mediano plazo, deberían impactar en un óptimo nivel de vida en sus familias y toda la ciudad de La Paz.
- e) Quinto: El carácter reproductivo-repetitivo (y no productivo) de las actividades pedagógicas que se le pide realizar al estudiante en las escuelas de La Paz, sean privadas o públicas, está obstaculizando la estructuración de una enseñanza que transmita diferentes formas para identificar *problemas de descubrimiento* y su respectiva solución creativa en un mundo que está profundamente ligado al conocimiento científico, la tecnología y la necesidad de construir diversas formas de libertad para una sociedad globalizada cada vez más exigente.
- f) Sexto: En los establecimientos escolares surge claramente la *carencia de una relación creativa entre los docentes y los alumnos*. Las relaciones creativas y de permanente investigación por el amor a conocer y aprender, se caracterizan por desarrollar un clima emocionalmente positivo, capaz de motivar diversas individualidades más ricas. Un modelo de calidad total en las aulas de La Paz no puede dejar de lado la promoción constante de relaciones creativas en todas las estructuras educacionales.

Por otra parte, a lo largo de los últimos diez años, entre 2000 y 2010, la presión demográfica sobre los servicios básicos en el municipio de La Paz tendió a bajar, debido a la

importante migración de recursos humanos. Según los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2001, La Paz mostraba ya una pérdida de población de -12,01 por mil habitantes, la más elevada entre las ciudades capitales. El crecimiento demográfico es cercano al 1%. Empero, la “movilidad territorial pendular” de la ciudad de El Alto hacia La Paz, está generando una demanda por servicios de educación y salud que es importante prever; por ejemplo, en el mes de octubre del año 2004, se estimó que la ciudad de La Paz era capaz de recibir diariamente a más de 16.000 personas en promedio, siendo estos recursos humanos los que exigen un mejoramiento adicional en las inversiones de educación con su correspondiente gestión de calidad.

Si bien el crecimiento demográfico es bajo, se presentan desafíos importantes, como la optimización de las condiciones de vida de la población. La esperanza de vida es todavía baja (para Bolivia son 67 años), y las tendencias hacia el año 2015 estiman un aumento hasta los 68 años; es decir, en quince años se incrementaría tan sólo un año. Con el objetivo de administrar los cambios que se necesitan en la educación de la ciudad de La Paz, es fundamental integrar los temas demográficos para enfrentar los mayores requerimientos que generan el crecimiento natural y el cambio en la estructura de edades.

La Paz es un municipio relativamente joven con un promedio de edad que gira alrededor de los 28 años, razón por la cual, los recursos humanos buscan una mejor educación, ser más competitivos en un mercado laboral incierto y quieren una mejor calidad de vida, precisamente por estar en una metrópoli muy expuesta a influencias globales que valoran a la educación como un pasaporte para ir hacia adelante o ganar instrumentos de transformación en función del conocimiento, el prestigio de una buena formación y la habilidad creativa para solucionar problemas en un mundo complejo y de cambios problemáticos. El probable aumento y cualificación del gasto en el área educativa, se convierte en una ventana de oportunidad para llevar a cabo acciones que promuevan en el desarrollo económico del municipio y la proyección de recursos humanos más ambiciosos con la preparación para gestar cambios efectivos y estar a la altura de los tiempos de globalización.

### **El reto del cambio y los componentes del modelo de calidad**

En la mayoría de los casos, las escuelas de La Paz estimulan sólo los resultados obtenidos en el proceso de apropiación y repetición de conocimientos, sin valorar adecuadamente un modelo de calidad más amplio y renovado donde los logros que el alumno va alcanzando estén ligados al desarrollo de sus intereses, motivaciones y la construcción de un espíritu científico, junto a las inagotables formas para imaginar soluciones a varios problemas y acomodarse a entornos rápidamente cambiantes como la actual era de la información y las revoluciones tecnológicas.

Los problemas de La Paz ya no están relacionados con la cobertura ni las tasas de matriculación. Todo lo contrario, ahora el centro del debate está en las visiones más estructurales; es decir, en el fomento de la calidad, la competitividad entre escuelas buenas, regulares y malas, junto a la definición clara de excelentes estándares de calidad en la enseñanza.

En el ámbito urbano, las reformas educativas del siglo XXI en América Latina están tratando de identificar a los maestros como *gestores de talentos*, capaces de amalgamar la

tecnología de Internet en las aulas, la tolerancia ideológico-teórica y el estímulo de una conciencia de autolimitaciones para explotar lo mejor de los estudiantes, pero transmitiendo un sentido de humildad y mesura en sus comportamientos, experiencias y ánimos creativos para mirar el futuro.

Un *modelo de gestión de talentos* en la ciudad de La Paz, requiere clarificar, urgentemente, cuatro escenarios de implementación:

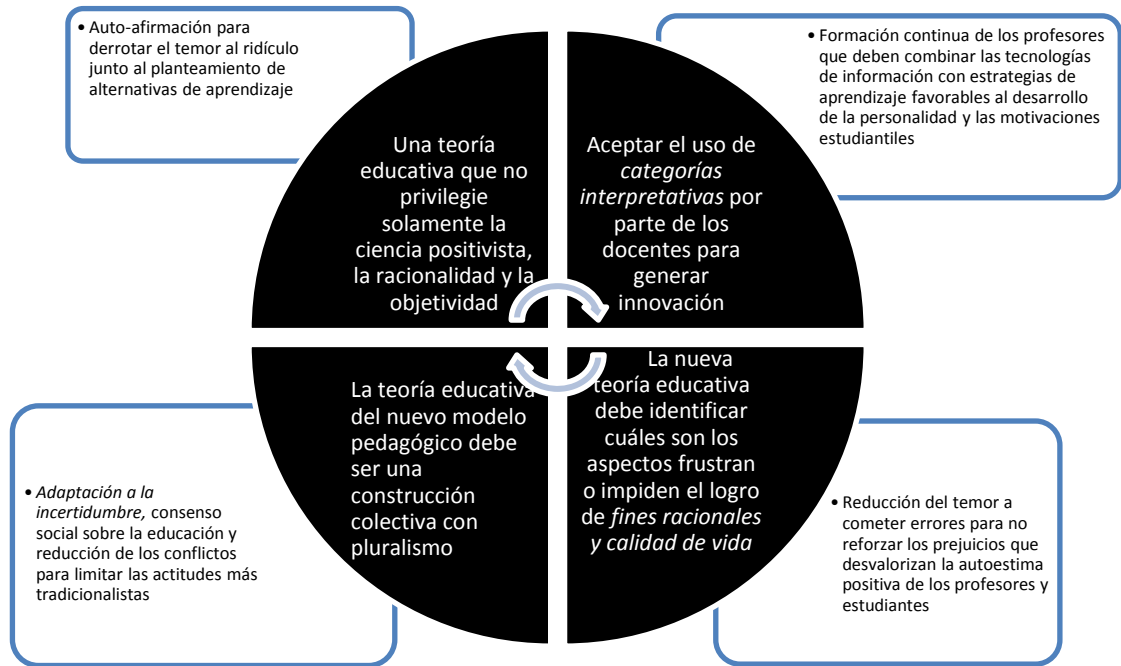
- 1) La modificación de los contenidos mínimos en el currículo vigente. Deben diseñarse las matrices por materia, actualizando las posibilidades de aprendizaje competente en matemáticas, lenguaje, ciencias naturales, historia y áreas técnicas, ligando la educación intercultural bilingüe a propuestas para medir, evaluar y corregir a tiempo la calidad en la enseñanza.
- 2) El rediseño organizacional de los Servicios Departamentales de Educación y las Direcciones Distritales, para brindar orientaciones específicas en las escuelas por departamento, provincias y ciudades. Las principales guías tendrán que plasmarse en materiales educativos para acompañar la reforma junto con los maestros.
- 3) La articulación de consensos entre el Ministerio de Educación y los Gobiernos Municipales Autónomos, con el objetivo de concatenar la asignación de ítems para profesores, el financiamiento de infraestructura escolar y el logro de responsabilidades claras. Esto facilitará la discusión de las reformas en las aulas y su aplicabilidad, obedeciendo a las condiciones específicas que imperan en distintas áreas geográficas y las necesidades sociales de la heterogeneidad boliviana.
- 4) En la ciudad de La Paz, la construcción de un *nuevo paradigma educativo* predispuesto a la crítica, receptivo a los aportes científicos y respetuoso de la pluralidad de visiones, debe considerar los siguientes ejes de reflexión (Moya, 2003: 10-11):
  - Una teoría educativa que no privilegie solamente la ciencia positivista, la racionalidad, objetividad y la búsqueda de una verdad única. Este perfil demanda acercar académicos, profesores, especialistas en políticas educativas y organizaciones sociales.
  - El nuevo modelo pedagógico tiene que aceptar el uso de *categorías interpretativas* por parte de los docentes. Sus concepciones, esfuerzos y soluciones en la práctica constituyen conocimientos valiosos para enriquecer cualquier Reforma Educativa.
  - La teoría educativa del nuevo modelo pedagógico debe ser una construcción colectiva, pero diferenciando las distorsiones ideologizadas que reniegan del pluralismo, de aquellas que fomentan la tolerancia de conocimientos. En síntesis, se requiere un amplio compromiso democrático.
  - La nueva teoría educativa debe identificar cuáles son los aspectos del orden social y político en Bolivia que frustran o impiden el logro de *finés racionales*. La transmisión de conocimientos también implica una enseñanza guiada por la racionalidad y el propósito de reducir los conflictos irracionales, sobre todo en la sede de gobierno como es La Paz, escenario de múltiples tipos de violencia.
  - El nuevo modelo educativo debe ser entendido como una *práctica*. Toda Reforma Educativa siempre estará determinada por aquello que se aplica en la práctica cotidiana urbana, rural, regional o nacional.

Un primer paso para gestionar la calidad educativa en La Paz, es identificar cuáles son los estándares de alto rendimiento y un modelo de exigencias contemporáneas para transformar la enseñanza en las aulas de escuelas públicas y privadas; el reto es estar a la altura de tendencias internacionales, entre las que destaca Finlandia, el país más exitoso en calidad de la educación por encima de Estados Unidos, Japón, China y el Reino Unido. Finlandia ha definido ciertos *patrones de calidad* sobre la base de los siguientes:

- a) Reclutamiento docente con el grado mínimo de maestría. Ninguno de los maestros puede estar al margen de estudios de postgrado y su inserción en las escuelas está directamente relacionada con un criterio de competitividad para preservar la meritocracia y el compromiso dedicado al alto rendimiento.
- b) Diversificación de los procesos de enseñanza que combinan el uso de tecnologías con el incentivo para disponer a los alumnos hacia el logro de la innovación en todos los campos del conocimiento; esto implica respetar y exigir el máximo de motivación, exploración de los intereses personales e incentivo de las capacidades múltiples en los niños y jóvenes.
- c) Grandes cantidades de inversión destinadas a la investigación y el desarrollo económico, destinadas por el gobierno para aprovechar al máximo el rendimiento de los mejores estudiantes, docentes y aquellas vocaciones científicas que podrían dedicarse al descubrimiento de patentes y otros recursos favorables en una economía de mercado competitiva e industrial.
- d) Autoconsiderarse como una sociedad que funciona sobre la base de la economía del conocimiento, estimulando la especialización en alta tecnología.
- e) Estimular constantemente el ingenio y la innovación que, junto con el diseño de políticas para el desarrollo tecnológico, brindan las bases de un tipo de conocimiento que combina hábilmente la conciencia de los problemas más importantes de la actualidad, la búsqueda de soluciones a partir de la educación, y el impulso de un consenso nacional sobre el valor de educar a las nuevas generaciones para adaptarlas en función del futuro con criterios de calidad, excelencia, equidad y oportunidades. Tomando como base las experiencias en Finlandia, se ratifican los siguientes componentes de un modelo de calidad que puede ser discutido en la reforma de la educación para la ciudad de La Paz.



**Gráfico 5. Estructura de un Modelo de Calidad Educativa Orientado a la Innovación**



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que imaginemos la implementación de las reformas en cada aula y colegio de la vida real en el espacio urbano de La Paz, comprobaremos que nace la exigencia de una combinación entre el ejercicio del arte y los conocimientos técnicos que viabilizarán el logro de metas, junto con grandes cantidades de *creatividad e imaginación*. El reto más difícil descansará en la transformación de las *bases* del conocimiento y el comportamiento en los alumnos, profesores, especialistas en educación y decisores del Ministerio de Educación. Frente a estos desafíos, recomendamos que la reforma educativa concentrada en la calidad, observe con detenimiento lo siguiente:

- Dónde se encuentran las estructuras rígidas de razonamiento y transmisión de verdades absolutas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya sea en las escuelas privadas, públicas o de convenio.
- La implementación política y pedagógica de la reforma tendrá que descubrir si las estructuras rígidas del aprendizaje refuerzan actitudes conformistas en los estudiantes y padres de familia (la ley del menor esfuerzo).
- El éxito radicará en abandonar todo tipo de respuestas fáciles e inmediateistas porque lo importante, no son las buenas calificaciones, o peor aún, aprobar las materias a como dé lugar; por lo tanto, uno de los primeros pasos es romper con los estilos memorísticos de enseñanza y aprendizaje, así como con las tendencias que privilegian un acomodo de los estudiantes a los contextos autoritarios de una escuela.
- Los maestros deben transmitir la idea de que nunca es mejor copiar textualmente que redactar un texto o resolver un problema, utilizando el pensamiento crítico y reflexivo.

La innovación, esfuerzo genuino por mejorar y aportar al crecimiento de la personalidad de maestros y alumnos, tiene que convertirse en una fuente duradera para implementar las reformas y, por lo tanto, movilizar las mejores tendencias de cambio urbano y transformación social para La Paz.

Las características de la educación escolar en La Paz, e inclusive universitaria, de procedencia privada o pública, son distintas en varios factores, desde la composición social diferente de los estudiantes hasta la infraestructura de los establecimientos, que en la educación privada tiene mayores ventajas en cuanto a comodidad para los aprendizajes y una enseñanza adecuados: laboratorios, auditorios, salas de video, talleres, etc. A esto se agrega la remuneración de los docentes que influye mucho a la hora de entregar un producto educativo con calidad.

El número de alumnos es un factor preponderante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues no es lo mismo enseñar a 50 alumnos dentro de aulas diminutas y maltratadas (el promedio preponderante en la mayoría de las escuelas de La Paz), que enseñar a 25 alumnos en un ambiente de comodidad pedagógica. En La Paz, la mayoría de los casos, la rigidez por el cumplimiento de contenidos académicos en un tiempo estipulado y según objetivos preestablecidos, resta importancia al *sistema de comunicación* entre los profesores y alumnos.

Finalmente, un *modelo educativo* que genere estándares excelentes de aprendizaje en la sociedad debe considerar los siguientes factores:

- 1) **Visión.** Generar una concepción clara de lo que se cree que debería ser el futuro del sistema educativo en la ciudad de La Paz y en todo el país. Esta visión deberá ayudar a debatir otras visiones en países similares para ingresar al entorno de las sociedades mundialmente competitivas. Esto logrará conducir esfuerzos en una sola dirección.
- 2) **Liderazgo.** Incorporar la gestión del liderazgo como herramienta básica de unificación de compromisos y esfuerzos hacia la consecución de objetivos bien definidos. En tanto exista una guía que motive a las personas a creer en sí mismas y en el proyecto que desarrollan, se logrará llevar sus capacidades a límites inesperados. La implantación de cualquier modelo o reforma, requiere de la participación de verdaderos líderes que guíen y ayuden a sus seguidores o colaboradores a lograr objetivos, reduciendo las resistencias al cambio.
- 3) **Gestión del talento.** Las personas aumentan o disminuyen sus fortalezas y debilidades en cualquier organización, dependiendo de cómo se las trate (Chiavenato, 2002: 10). Si el capital más valioso del mundo es el capital intelectual, es imprescindible considerar los procesos de *gestión del talento humano* al interior de un modelo de Reforma Educativa. Esto supone *definir estándares* que posean *indicadores* susceptibles de evaluar el desempeño humano en dos esferas:
  - Profesorado, para diagnosticar, estimular y mejorar los procesos de enseñanza.
  - Alumnado, para diagnosticar, perfeccionar y desafiar los procesos de aprendizaje.

En el ámbito docente, se requiere monitorear cuán motivados están, si cuentan o no con estimulaciones que ayuden a intensificar su desempeño, si esos motivadores son suficientes o no, si cuentan con programas de entrenamiento que ayuden a mejorar su desempeño pedagógico, si el ambiente laboral es armónico, si cuentan o no con

evaluaciones de desempeño y si éstas son empleadas con retroalimentación para mejorar sus debilidades.

En el ámbito de los alumnos, ¿cuál es su rendimiento académico?, si éste refleja lo que verdaderamente aprenden. ¿Aprenden tanto como deberían? ¿Cuán motivados están? ¿Qué los impulsa a mejorar su desempeño? ¿Éstos son suficientes? ¿En qué momento necesitan programas de ayuda adicional?, y si los ambientes de enseñanza son afectivos, desafiantes y retroalimentan sus resultados de aprendizaje.

- 4) **Gestión curricular.** Aquí es vital promover el diseño, elaboración, ejecución, evaluación y actualización de procesos apropiados para la implementación curricular en las aulas. Los programas curriculares amplios y retadores, aseguran el incremento de la calidad educativa, ya que *el éxito es atribuible al esfuerzo y no solamente a las aptitudes.*

Todos los procesos de aplicación práctica en las aulas, tienen que orientarse hacia el trabajo en equipo entre los maestros para definir la (s) metodología (s) de enseñanza (s), programas de apoyo especial a estudiantes, programas de entrenamiento a docentes, empleo de material bibliográfico, programas de evaluación a estudiantes y docentes, así como el establecimiento de mecanismos que permitan determinar el impacto benéfico de la gestión curricular aplicada; es decir, la definición de estándares o indicadores que ayuden a evaluar los resultados.

- 5) **Gestión de los recursos materiales.** Asegurar la administración eficiente de los recursos financieros, logísticos, tecnológicos e infraestructurales para garantizar el desarrollo educativo con calidad.
- 6) **Alianzas estratégicas.** Desarrollar prácticas de articulación con actores u organizaciones que contribuyan a mejorar la calidad de enseñanza-aprendizaje en los establecimientos. La *interacción e intercambio* de experiencias entre las diferentes instituciones educativas de La Paz, *favorecerá el aprendizaje* profesional (compartir las mejores experiencias y prácticas de enseñanza, por ejemplo). Pueden definirse un cúmulo de prácticas que contribuyan al desarrollo académico, comunal o de colaboración con organismos locales, empresariales, etc.
- 7) **Evaluación de resultados.** Los procesos evaluativos ayudan a determinar en qué medida están siendo alcanzados los objetivos propuestos, respecto de los estándares o indicadores definidos para tal efecto (Ruano, 2010). En el mejoramiento educativo, es determinante abordar la evaluación de resultados como:
  - a) Una cultura orientada a conocer permanentemente la progresión y tendencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
  - b) Una *evaluación por competencias* orientada hacia el análisis de desempeño de las personas en diferentes contextos, a la luz de sus conocimientos.

Un proceso de diálogo y concertación donde la población evaluada, docentes, alumnos y otros, podrán dar contribuciones significativas a partir de análisis comparativos entre la ciudad de La Paz y otras instituciones educativas pertenecientes a otras metrópolis en el área andina, como referentes para reflexionar sobre los resultados obtenidos y así poder efectuar planes de mejoramiento; este es el corazón de toda retroalimentación.