



# MUNICIPIO ESCUELA

## Manual del Facilitador



RED DE MUNICIPALIDADES RURALES DEL PERU



# MUNICIPIO ESCUELA

## Manual del Facilitador

“Municipio Escuela, Manual del Facilitador”

REMURPE

Ramón Dagnino 201, Jesús María

[www.remurpe.org.pe](http://www.remurpe.org.pe)

CONSULTORA:

Elizabeth Salcedo Lobatón.

REVISIÓN DE DOCUMENTO:

Guisela Valdivia,

Eduardo Barzola,

Rómulo Antunez,

Angie Watanabe

Artemio Pérez.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:

Hugo Poémape.

TIRAJE:

500 ejemplares.

Lima, Diciembre 2007.

AUSPICIADO POR:

APODER-COSUDE

General Córdova 2576, Lince

[www.apoder.org](http://www.apoder.org)

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	5
--------------------	---

## CAPÍTULO I

¿EN QUÉ CONSISTE EL MUNICIPIO ESCUELA? .....	7
--	---

1. El desarrollo de capacidades: política de REMURPE.....	8
1.1 Principios orientadores de la acción de fortalecimiento para una Gestión Alternativa.....	9
1.2 Los objetivos y estrategias de fortalecimiento de capacidades en el Plan Estratégico de REMURPE .....	10
1.3 Las acciones en curso .....	10
2. El sistema de aprendizaje institucional de REMURPE .....	11
3. ¿Qué es el Municipio Escuela?.....	14
3.1 Objetivos del Municipio Escuela .....	15
3.2 Ciclo de acción.....	15
4. Bases conceptuales que sustentan el Municipio Escuela .....	17
4.1 Aprendizaje y generación de conocimiento .....	17
4.2 El Municipio Escuela como espacio de generación de saberes.....	18
4.3 El ínter aprendizaje.....	19
4.4 La producción de conocimientos en la experiencia rural.....	20
5. Los agentes educativos en el Municipio Escuela .....	22
5.1 Agentes facilitadores .....	22
5.2 Los agentes participantes .....	22
6. Los contenidos y la estrategia metodológica .....	23

## CAPÍTULO II

¿CÓMO PLANIFICAR Y ORGANIZAR EL MUNICIPIO ESCUELA? .....	27
--	----

1. ¿Cómo se concibe la planificación del Municipio Escuela? .....	28
1.1 El reconocimiento de necesidades o problemas, el diagnóstico .....	28
1.2 El establecimiento de objetivos y de plazos para alcanzarlos .....	30
1.3 La definición del programa de acción .....	32
2. ¿Cuál es la metodología que propone el Municipio Escuela? .....	33
2.1 La motivación.....	35
2.2 Problematización.....	36
2.3 Tercer momento de la sesión: búsqueda de soluciones .....	36
2.4 Cuarto momento de la sesión: fortalecimiento teórico .....	36
2.5 Actividad práctica.....	37
2.6 Evaluación y compromisos.....	37
3. Criterios a tener en cuenta en su organización .....	38
3.1 Organización académica.....	38
3.2 Organización administrativa - logística .....	40

4. Herramientas de apoyo al proceso de implementación.....	42
4.1 Cómo construir objetivos de aprendizaje .....	43
4.2 Formatos de programación del Municipio Escuela .....	45
4.3 Selección de los participantes del programa Municipio Escuela .....	45

### CAPÍTULO III

#### ¿CÓMO CONDUCIR CON ÉXITO

#### UN PROCESO FORMATIVO DEL MUNICIPIO ESCUELA?..... 47

1. ¿Qué significa conducir el Municipio Escuela? .....	48
2. ¿Quiénes conducen el Municipio Escuela?.....	49
3. ¿Cuáles son las características esenciales del grupo de aprendizaje? .....	51
4. ¿Qué rol debe asumir un facilitador de adultos?.....	52
5. ¿Cómo construir una dinámica favorable al aprendizaje? .....	53
6. Espacios o modalidades de intervención en el Municipio Escuela.....	56
6.1 Pasantías.....	56
6.2 Talleres de ínter aprendizaje, y/o discusión .....	57
6.3 Talleres de reflexión y/o capacitación .....	57
6.4 Evaluación de experiencias .....	58
6.5 Investigación de campo .....	58

### CAPÍTULO IV:

#### ¿CÓMO RECONOCER LA EFICACIA DEL MUNICIPIO ESCUELA ?..... 61

1. ¿En qué consiste la medida de eficacia y eficiencia de un Municipio Escuela? .....	62
2. ¿Cómo medimos resultados de aprendizaje del Municipio Escuela? .....	63
2.1 Los indicadores .....	63
2.2 Instrumentos de evaluación de entrada y finales .....	65
2.3 Las guías de observación .....	65
2.4 Las actas de compromiso.....	66
3. ¿Cómo medimos el aporte del Municipio Escuela al sistema de fortalecimiento institucional?.....	66
3.1 Formación de Municipios Docentes .....	67
3.2 La sistematización de experiencias de gestión local alternativa .....	68
3.3 El inventario de experiencias locales.....	69
4. Otras medidas importantes a valorar .....	71

### ANEXO:

#### Criterios y herramientas para el entrenamiento del Municipio Docente .....73



## PRESENTACIÓN

**E**n la publicación anterior, titulada “Municipio Escuela: Una experiencia de Interaprendizaje”, afirmamos que el desarrollo de capacidades es un tema pendiente en la agenda descentralista en el Perú.

La historia del Municipio Escuela está ligada al desarrollo de la Red de Municipalidades Rurales del Perú – REMURPE. En efecto, la idea inicial, cuando se iniciaron las reuniones para articular las municipalidades rurales con gestiones democráticas y transparentes, fue la de generar una red de intercambios que produzca colaboración y aprendizajes que fomentara las gestiones alternativas.

Por tal motivo, cuando se realizó la planificación de REMURPE, uno de los temas importantes que emergió fue el desarrollo de capacidades de manera transversal. Esto obligó a pensar en lo que se había trabajado desde el origen de la institución.

Es así que, en un fluido y abierto intercambio del equipo técnico y Carlos López, como directivo de REMURPE, primero, con Chantal Nicod y, luego, con Artemio Pérez, ambos funcionarios de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, surgió la idea de darle mayor importancia al capital institucional de la organización, conformado por experiencias municipales importantes y emblemáticas en diversos temas de gestión, que van desde la participación ciudadana, pasando por la promoción de la economía local y la experiencia de trabajo asociado entre municipalidades.

Es de esta forma que nació la idea del Municipio Escuela como una forma de interaprendizaje y parte de un sistema de aprendizaje mayor que REMURPE viene construyendo e implementando.

En el 2003 se empezó con las primeras experiencias piloto, a través de los años se ha perfeccionado la metodología, la selección de los municipios escuelas y de los participantes.

Hoy se presenta la segunda publicación sobre el Municipio Escuela, donde no sólo se anuncia la experiencia, sino también se desarrolla su metodología. Para ello, se contó con el apoyo de Elizabeth Salcedo, especialista en temas educativos y con amplia experiencia en diversas instituciones públicas y privadas.

El texto está dividido en cuatro grandes capítulos, donde se puede conocer el proceso en el que se da forma al Municipio Escuela, cómo se ubica dentro del sistema de aprendizaje de REMURPE y; por último, como se implementa y se evalúa su eficacia.

Como toda publicación de REMURPE, esperamos que ésta contribuya a desarrollar un debate y a mejorar las capacidades de las personas implicadas en los procesos de cambio que necesita nuestro país.

Eduardo Barzola  
REMURPE

Binolia Porcel  
APODER

# CAPÍTULO I



## ¿EN QUE CONSISTE EL MUNICIPIO ESCUELA?

Al finalizar este capítulo el facilitador podrá:

- Reconocer en qué consiste la propuesta educativa del Municipio Escuela.
- Conocer el sustento teórico de la concepción y metodología del Municipio Escuela.
- Comprender la importancia del Municipio Escuela como parte de un sistema de desarrollo de capacidades.
- Diferenciar la propuesta educativa de otras ofertas que ofrece el mercado de capacitación.



## I. EL DESARROLLO DE CAPACIDADES: POLÍTICA DE REMURPE

Durante los últimos años, en el marco de los procesos de reforma y democratización que vive el país, y en medio de una época de grandes cambios, donde cada vez cobra mayor importancia el capital intangible de las instituciones y su capacidad para enfrentar los retos del desarrollo; REMURPE como muchas otras organizaciones públicas y privadas realiza esfuerzos para encontrar los medios más adecuados que le permitan ampliar su capacidad institucional como red, responder a las necesidades y demandas de sus asociados, y apuntar al logro de lo que ha denominado “gestiones municipales alternativas”.

Para REMURPE, la propuesta de fortalecimiento institucional debe partir por reconocer la experiencia acumulada, la recuperación de vivencias y experiencias de gestión ya recorridas por sus asociados, y los resultados de la evaluación de procesos formativos en los que estos han participado.

En este esfuerzo, REMURPE, parte de reconocer la historia y experiencia acumulada por cada una de sus municipalidades asociadas, las cuales progresivamente han dado forma a una construcción colectiva de la gestión local, que hoy la Red recoge como parte importante de su capital acumulado, dando cuenta que cualquier proceso de expansión de capacidades institucionales, requiere sustentarse en la recuperación de las vivencias y experiencias ya recorridas por sus asociados.

La propuesta de fortalecimiento institucional de REMURPE, recoge también la evaluación de los procesos de capacitación experimentados por las municipalidades asociadas en estos años, la cual si bien ha aportado elementos valiosos, también ha puesto en evidencia una experiencia, no siempre satisfactoria en cuanto a su modalidad, y pertinencia a la realidad de los municipios rurales; y que ha sido de difícil manejo y orientación para el logro de sus resultados.

Por ello, en aras de mejorar estos procesos de fortalecimiento municipal, los directivos y socios de la red, durante los últimos años, han ensayado diferentes formas de atender la demanda de formación y capacitación de las municipalidades. Se han desarrollado:

**Cursos- talleres** de diversa naturaleza con autoridades y líderes de la sociedad civil involucrados en los procesos participativos de diversas partes del país.

**Alianzas con instituciones académicas** para implementar procesos más sostenibles de formación, denominados Diplomados en temas específicos de necesidad para REMURPE.

**Diversas formas de intercambio** de conocimiento y experiencias entre las propias municipalidades.

Todas estas formas de acción educativa, importantes por cierto, se han ido sumando y valorando como un saber colectivo, que actualmente viene siendo sistematizado.

REMURPE se encuentra en un proceso de articulación de toda la experiencia acumulada y de construcción de un sistema propio de fortalecimiento de capacidades institucionales, orientado hacia el logro de gestiones locales alternativas. Este sistema busca hacer posible la gestión y aplicación permanente de los saberes acumulados al servicio de un fortalecimiento institucional sostenible, es por ello que decimos que en REMURPE el fortalecimiento de capacidades es una política central que se expresa en su plan estratégico vigente, el cual determina principios orientadores de la acción, objetivos estratégicos y un conjunto acciones que ahora forman parte de la dinámica del sistema.

## 1.1 Principios orientadores de la acción de fortalecimiento para una Gestión Alternativa

Hay, entre otros, dos elementos que han caracterizado la acción de REMURPE en estos años: Por un lado, su permanente preocupación por construir una acción en red a nivel de las municipalidades rurales del país, en el objetivo de fortalecer una institucionalidad capaz de liderar propuestas de política alternativas para el desarrollo; de otro lado, la producción y visibilización de las buenas prácticas de gestión municipal rural en una diversidad de temas, orientadas bajo principios básicos de gestión. Estos principios constituyen la orientación básica de lo que han llamado la gestión local alternativa.

REMURPE ha definido sus principios básicos de la gestión alternativa:

### Gestión participativa:

Las Municipalidades y la población toman decisiones compartidas en la construcción y gestión del desarrollo; este proceso se ha visto acelerado por la implementación del proceso de presupuesto participativo por cuatro años consecutivos, y ha movilizó a pobladores en la priorización y programación de los presupuestos públicos escasos.

### Gestión concertada:

Las Municipalidades convocan a otros actores de su ámbito y territorios contiguos para hacer juntos el desarrollo.

### Gestión planificada:

El desarrollo es planificado bajo el liderazgo de las Municipalidades, como representación del estado a nivel local, utilizando como herramienta el Plan de Desarrollo Local Concertado.

### Gestión transparente:

La gestión está basada en la práctica de valores de honestidad, transparencia en el manejo de recursos públicos y rinden cuenta periódicamente.

Para REMURPE el fortalecimiento institucional debe orientarse hacia una gestión local alternativa basada en los principios de gestión participativa, gestión concertada, gestión planificada, gestión transparente, gestión eficiente y gestión productiva

### Gestión eficiente

Mejorar la capacidad de las municipalidades de optimizar el uso de sus recursos y mejorar su desempeño.

### Gestión productiva

Las Municipalidades cumplen su rol de promoción de la producción y de las economías locales, superando así su rol tradicional de prestadores de servicios y ejecutores de infraestructura.

Estos seis elementos son orientadores del modelo de gestión institucional, en el cual las municipalidades asociadas a REMURPE buscan desarrollarse y fortalecerse.

## 1.2 Los objetivos y estrategias de fortalecimiento de capacidades en el Plan Estratégico de REMURPE

La Red de Municipalidades ha definido como política institucional, de desarrollo de capacidades bajo diversas modalidades de acción.

Es objetivo estratégico de REMURPE: fortalecer la institución municipal para una gestión del Desarrollo Local Eficiente y Participativa.

Los objetivos específicos vinculados al desarrollo de capacidades son dos:

- Fortalecer la capacidad institucional de las municipalidades rurales del Perú.
- Desarrollar capacidades de autoridades y funcionarios Municipales.

## 1.3 Las acciones en curso

A nivel de estrategias y acciones, REMURPE ha identificado un conjunto de programas orientados al fortalecimiento institucional, que funcionan de manera articulada, y entre los cuales se encuentran las “Escuelas Permanentes de Gestión Municipal”, el “Municipio Escuela”, la “Asistencia Técnica” y el acompañamiento a procesos sociales y políticos en curso, los “Foros Regionales” y la “Sistematización de experiencias” entre otras acciones relevantes. Estas acciones se encuentran orientadas por los principios y objetivos ya señalados, y actualmente están siendo revisadas y organizadas dentro de lo que REMURPE viene llamando el sistema de fortalecimiento institucional.

## 2. EL SISTEMA DE APRENDIZAJE INSTITUCIONAL DE REMURPE

El proceso de generación de aprendizajes ha sido desde sus inicios una experiencia en progresiva construcción en REMURPE. Lo que ha cambiando en los últimos años, a partir de la sistematización de los procesos avanzados, es la concepción y orden de las estrategias de producción de saberes, alrededor de los fines y prioridades de la Red.

La generación de capacidades, en el nuevo contexto, no es más, un activismo educativo de generación espontánea; sino la reflexión y la acción que ha llevado a nuevas formas de acción educativa, donde el elemento que aporta un nuevo ordenamiento es la **visión sistémica** de la intervención de REMURPE a favor del fortalecimiento institucional.

Y es que puede constatarse, que la oferta educativa de REMURPE no es sólo un inmenso conglomerado de actividades formativas independientes y lineales, que corren en paralelo; sino un conjunto de modalidades educativas organizadas y complejas que han encontrado relación y complementación, sirviendo a un mismo objetivo estratégico, y que demandan ahora una nueva visión y metodología de abordaje y ejecución.

La noción de sistema sirve a REMURPE para organizar de mejor manera su acción de asistencia técnica y de atención a las demandas y necesidades de aprendizaje y de fortalecimiento de capacidades de sus asociados.

El sistema de aprendizaje institucional de REMURPE, es una forma de concebir una estrategia integral e integrada de gestión del capital intangible institucional y de los procesos de enseñanza aprendizaje orientados a su generación, desarrollo y fortalecimiento.

El sistema comprende tres tipos de “espacios” o “modalidades de acción” que funcionan articuladamente, produciendo anualmente mejoramiento de saberes individuales y colectivos que son útiles al desarrollo institucional. Estos son:

- **Los espacios de producción de saberes o conocimientos,**

Que son (por ahora) las cuatro modalidades educativas con que cuenta REMURPE como oferta de servicios formativos y de capacitación. Son espacios de producción para REMURPE: El Municipio Escuela, la Escuela de Capacitación Permanente, los Diplomados, y la Asistencia Técnica y acompañamiento a procesos en curso.

- **Los espacios de reflexión y sistematización.**

Son eventos que han ido perfeccionándose año a año como espacios organizados para la reflexión individual y colectiva de la acción desarrollada por los socios de REMURPE. Estas actividades permiten la mejor organización de los saberes existentes y en algunos casos la producción de nuevo conocimiento. La acción de sistematización se viene dando a nivel de experiencias municipales específicas y a nivel de la intervención institucional de la RED.

La intervención de REMURPE orientada al fortalecimiento institucional, constituye un sistema, conformado por diferentes modalidades de intervención educativa, interrelacionadas y complementarias, que buscan atender de manera integrada e integral las demandas y necesidades de aprendizaje de sus asociados.

Sistema de Aprendizaje Institucional



- Los espacios de información e intercambio

A lo largo de estos años, REMURPE ha promovido permanentemente la información y socialización de conocimientos de diversa naturaleza. Los medios más desarrollados actualmente son dos: La Conferencia Anual de Municipalidades Rurales del Perú y la Página Web con sus diferentes recursos tecnológicos. Son espacios, cada vez mejor direccionados que sirven a un mejor acceso a información normativa, de actualidad política, de intercambio institucional etc.; sirven para la sensibilización y movilización de los asociados y finalmente difunden conocimientos y prácticas que motivan nuevos procesos de aprendizaje.

Estos espacios son promovidos y liderados por los propios agentes educativos del sistema: Directivos de REMURPE, Asociados, Docentes invitados, Equipos Técnicos, Autoridades y Funcionarios municipales.

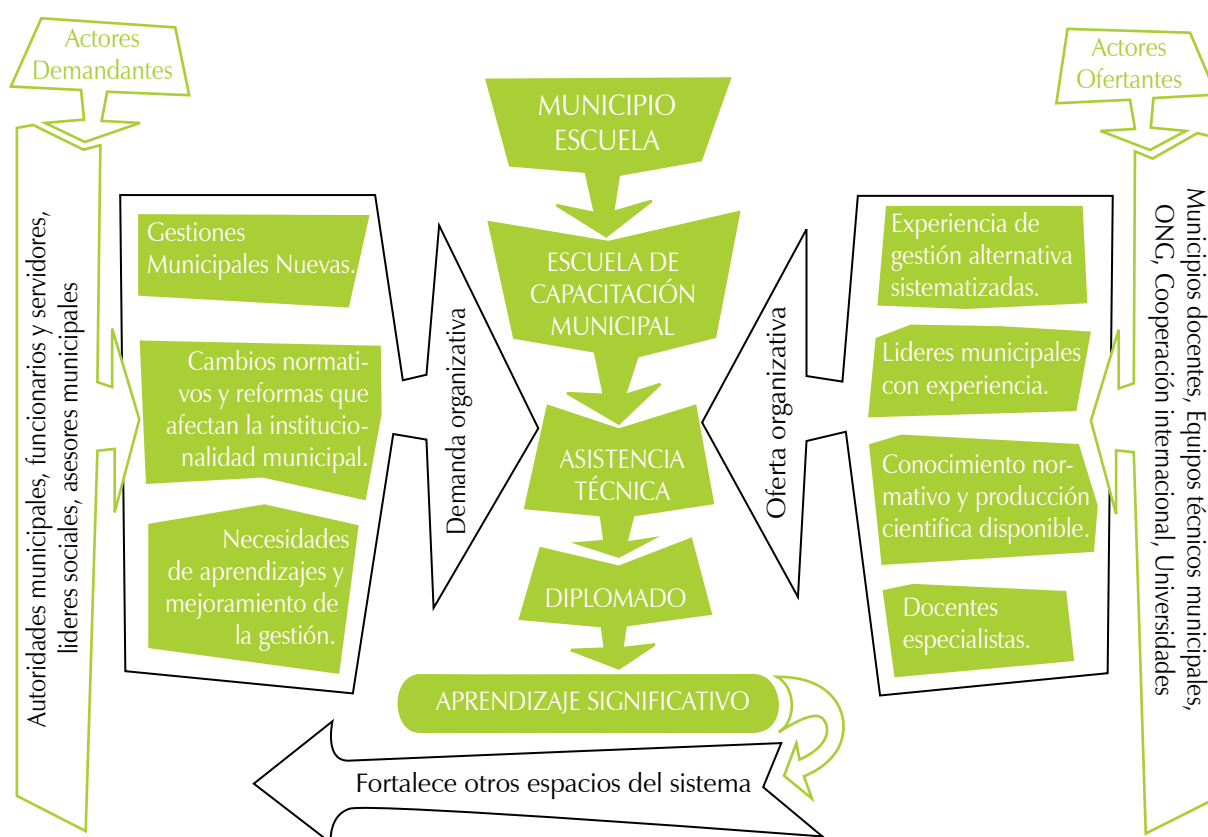
Todos estos elementos espacios y agentes cobran vida en función de los objetivos estratégicos de la RED; y su funcionamiento no es uniforme, ni en una misma dirección. No obstante, la complejidad de sus interacciones viene produciendo aprendizajes (capitales) significativos comprobables empíricamente, lo cual ha llevado a REMURPE a profundizar en el diseño más sistemático de su intervención, para lograr una mayor efectividad en su proceso de fortalecimiento.

En esta oportunidad nos interesa profundizar un poco más en cuanto a los espacios de producción de saberes, por ser el marco de referencia de la propuesta de Municipio Escuela que veremos a continuación.

En tal sentido, conviene explicitar que para REMURPE la producción de nuevo conocimiento es una de las dimensiones del sistema, que aporta aprendizajes significativos logrados por los participantes de los diferentes niveles y modalidades educativas que oferta su propuesta formativa.

El sistema de fortalecimiento de capacidades institucionales de la REMURPE, comprende tres tipos de espacios o modalidades de intervención educativa, articulados entre sí. Los espacios de producción de saberes o conocimientos, los espacios de reflexión y sistematización, y los espacios de información e intercambio.

## Dinámica de Producción de Saberes



La oferta del sistema es organizada en base a la combinación de conocimiento disponible, parte del cual es capital de la REMURPE y se encuentra en las experiencias de gestión alternativa sistematizadas, y en sus líderes de mayor recorrido y antigüedad. Otro elemento es el propio conocimiento científico disponible que puede ser utilizado vía diversas fuentes y la participación de docentes invitados.

La demanda al sistema se genera principalmente, a partir de las necesidades del conjunto de líderes nuevos y gestiones municipales que recién se inician, de los cambios en la normatividad y reformas que afectan la organización y funcionamiento municipal, y de las propias necesidades sentidas por los asociados que buscan mejorar sus procesos de gestión.

Las respuestas que genera el sistema para atender esta demanda están dadas por diferentes modalidades educativas que se ofrecen a los asociados dependiendo de su necesidad, tipo y nivel de aprendizaje requerido.

La oferta no es única ni uniforme para todos los asociados. REMURPE cuenta con una oferta diversificada que es concebida como niveles de formación y capacitación.

“En esa dirección es que hablamos de sistema porque este se define por ser un todo con unidades recíprocamente articuladas o unidos por un tipo de interacción o dependencia”



### 3. ¿QUÉ ES EL MUNICIPIO ESCUELA?

El Municipio Escuela es una modalidad de enseñanza-aprendizaje que forma parte del sistema de fortalecimiento de capacidades de REMURPE, y que se concibe como un primer nivel del proceso formativo de la RED, ya que éste logra despertar niveles importantes de motivación que se genera por el efecto demostrativo de las experiencias exitosas que operan como “experiencias docentes”. El municipio escuela logra movilizar a los asociados a la toma de iniciativas que luego requerirán de procesos más sostenidos de capacitación y asistencia técnica para su implementación.

Esta modalidad de intervención es definida como una estrategia de inter aprendizaje entre actores locales de municipios rurales, orientada a desarrollar capacidades para el ejercicio de una gestión local alternativa, que se sustenta en la práctica del buen gobierno de parte de los órganos municipales, y de la participación activa de los actores sociales, en el marco del proceso de descentralización y de reforma del Estado.

El Municipio Escuela, es una de las formas de intervención educativa del sistema de fortalecimiento de capacidades de REMURPE. Busca el desarrollo de capacidades para una gestión local alternativa, y constituye una experiencia alternativa de aprendizaje, pues busca promover estas a partir de la vinculación con la experiencia

El Municipio Escuela se define como una experiencia alternativa de aprendizaje, pues promueve una estrategia independiente de los sistemas formales y/o estructurados de capacitación municipal. En esta propuesta, el principal capital docente lo constituye la propia experiencia de los municipios asociados a REMURPE.

Lo alternativo de esta propuesta, para los municipios rurales, es que es entendida como una modalidad opcional y diferente de “capacitación en la práctica”, en la medida que busca acercarse a una forma particular de provocar aprendizajes a partir de la vinculación con la experiencia directa.

En el mundo rural, donde principalmente opera REMURPE no existe separación entre el aprender y el vivir. Las experiencias más significativas de aprendizaje para el hombre del campo son aquellas que se derivan de su propia experiencia. El Municipio Escuela recoge esta característica del mundo andino, para construir sobre esa base su estrategia metodológica de capacitación vivencial en respuesta a las necesidades de los municipios rurales.

Esta modalidad educativa, surge también como alternativa, ante una oferta vasta de servicios de capacitación formal y estructurada, que han sido concebidos desde el Estado y desde instituciones de la sociedad civil, pero que no logran satisfacer las necesidades particulares de un segmento de actores sociales con características y demandas diferenciadas. Es por ello que el Municipio Escuela ha diseñado una propuesta adoc, que no solo cuenta con un marco conceptual que la orienta, sino que propone un esquema metodológico de fácil apropiación por los municipios docentes para facilitar sus propios procesos de aprendizaje.

La propuesta metodológica contiene una formulación de objetivos y estrategias que orientan su desarrollo, prioriza ejes de contenido sobre la base de un análisis de la oferta docente y la demanda educativa de los municipios, y define una ruta de implementación que es acompañada de un conjunto de instrumentos vivenciales, para facilitar los procesos formativos. La propuesta finalmente propone formas de seguimiento y evaluación.

### 3.1 Objetivos del Municipio Escuela

#### General:

- Generar procesos de enseñanza aprendizaje alternativos, que favorezcan el desarrollo de capacidades de gobierno y de gestión local, de los municipios rurales, en el marco del sistema de fortalecimiento institucional de REMURPE.

#### Específicos:

- Promover la sistematización de experiencias de gestión local alternativa de las municipalidades rurales, capaces de aportar a nuevos procesos de aprendizaje y réplica de experiencias de las municipalidades rurales
- Potenciar la formación de municipios docentes como aporte de REMURPE al fortalecimiento sostenible de capacidades locales de sus asociados y de las municipalidades rurales del país.
- Facilitar y generar información, intercambio de experiencias, y producción de nuevo conocimiento, en los participantes del Municipio Escuela, en relación a la conducción y gestión municipal y/o local, que les permita motivar la replica de nuevas experiencias y ganar competencias para mejorar sus desempeños personales e institucionales.

### 3.2 Ciclo de acción

La propuesta Municipio Escuela se organiza a partir de un ciclo de acción que nace de la demanda y que exige tres líneas claves de actividad que están estrechamente vinculadas, pero que suponen actividades diferenciadas para públicos específicos.

#### Ciclo de Acción y Líneas de Actividad de Municipio Escuela



#### - Programa de formación permanente del Municipio Escuela

Como su nombre lo indica, el programa de aprendizaje permanente, constituye la oferta principal y continua de actividades educativas, que REMURPE organiza anualmente para sus asociados.

El Programa de Formación Permanente, constituye un proceso continuo de actividades educativas, programadas en base a las necesidades sentidas y priorizadas por los socios.

El programa combina diferentes metodologías y se ejecuta en territorios diversos.

El programa cuenta con una programación de acciones educativas que año a año es renovada en base a las necesidades priorizadas por los socios, mediante la aplicación de diagnósticos rápidos de necesidades de fortalecimiento local.

Este Programa permanente es construido en base al análisis periódico de la demanda de necesidades sentidas, expresadas por los socios en sus espacios de evaluación y/o planificación, y la oferta docente identificada por REMURPE en el año anterior en base a criterios pre-establecidos.

El programa puede combinar diferentes metodologías educativas y definir su intervención en territorios diversos, según prioridades establecidas y la disponibilidad presupuestal.

El programa de aprendizaje permanente, asimismo constituye una intervención educativa transversal al conjunto de objetivos y ejes temáticos que desarrolla REMURPE. Como tal forma parte importante de su plan operativo anual.

#### - Programa de entrenamiento de Municipios Docentes

Para cumplir con los objetivos de la propuesta Municipio Escuela, REMURPE necesita potenciar capacidades docentes en los municipios seleccionados para el ejercicio de esta actividad. Para ello desarrolla una estrategia específica de entrenamiento con los actores principales de cada experiencia, a fin de ayudarles a profundizar en el conocimiento normativo, conceptual y/o técnico que enmarca la experiencia desarrollada, a sistematizar, extraer y comunicar adecuadamente las lecciones más significativas de sus experiencias, y a manejar algunas técnicas básicas de enseñanza que les permitan lograr mejores resultados en las actividades de enseñanza- aprendizaje promovidas.

El Programa de Entrenamiento a Municipios Docentes es una estrategia dirigida a los actores principales de cada experiencia exitosa de gestión local seleccionada. a fin de potenciar sus capacidades docentes. Esta experiencia se realiza una vez al año, y participan representantes de los Municipios Docentes seleccionados

Este programa de entrenamiento se realiza una vez por año, con los actores principales de cada uno de los municipios seleccionados, y desarrolla una curricula específica, dedicada a potenciar capacidades particulares, que sirvan de marco a la experiencia y la apoyen instrumentalmente. Participan de esta modalidad los representantes de los Municipios docentes pre-seleccionados (pueden ser autoridades, funcionarios, líderes locales o invitados de instituciones que colaboran con REMURPE).

Esta estrategia además de potenciar saberes pre-existentes en los municipios, funciona a la vez como una política de estímulo y promoción, que alienta a los municipios asociados a seguir avanzando en el mejoramiento de sus gestiones, dado que todos, en su oportunidad desearán ser seleccionados como municipio docente y desarrollar asimismo un programa de entrenamiento especial, acorde a su potencial educativo.

#### - Sistematización de experiencias docentes

Hemos señalado anteriormente que uno de los insumos centrales de la oferta educativa de este Programa de Formación, lo constituyen las propias experiencias de gestión local alternativa. No obstante para que estos procesos desarrollados puedan ser mejor utilizados como experiencias educadoras, deben pasar por una fase previa de ordenamiento, reflexión y sistematización por parte de sus propios protagonistas o promotores.

Esta línea de acción del Programa se implementa una vez al año y podrá variar en su modalidad de implementación (taller de sistematización o asistencia técnica individualizada, dependiendo las posibilidades de los organizadores y los participantes).

Lo importante a recordar, es que el Municipio Escuela, en tanto tiene una propuesta formativa intencional, no puede, ni debe ofrecer la presentación espontánea de experiencias, que no siempre esta en condiciones de ofrecer elementos de reflexión que puedan llevar a los participantes más allá del testimonio que generalmente nos ofrece la pasantía, o la visita de campo.

La Sistematización de Experiencias Docentes, tienen como finalidad, desarrollar procesos de ordenamiento, reflexión y sistematización de las experiencias de gestión alternativa exitosas, a fin de que puedan ser utilizadas como experiencias educadoras. Esta línea de acción se realiza una vez al año, y su modalidad de implementación es variable.

## 4. BASES CONCEPTUALES QUE SUSTENTAN EL MUNICIPIO ESCUELA

El Municipio Escuela en tanto actividad que forma parte del sistema de aprendizaje y fortalecimiento institucional, se enmarca en una concepción sistémica de la formación y gestión de conocimientos en REMURPE.

Para la Red, esta actividad es un eslabón necesario en el marco de un proceso de gestión del capital intelectual producido institucionalmente y que retroalimenta, actualiza y renueva al conjunto de la institución. El Municipio Escuela fundamenta su intervención educativa en cuatro enfoques y/o conceptos que alimentan su diseño de intervención:

- El proceso de aprendizaje y generación de conocimiento, concepto básico que nos permite comprender que requiere el ME para lograr su objetivo;
- La gestión del conocimiento en las organizaciones que aprenden, concepción general, que nos permite relevar la importancia de esta actividad ME en el marco del sistema de fortalecimiento institucional de REMURPE;
- El ínter aprendizaje como base que sustenta la propuesta metodológica de intervención del municipio escuela;
- El conocimiento en el mundo rural; que nos permite fundamentar el uso de determinadas técnicas y herramientas a priorizar en el Municipio Escuela.

### 4.1 Aprendizaje y generación de conocimiento

El conocimiento puede definirse como aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos.

Según Puleo (1985), en la generación del conocimiento intervienen dos factores la forma y el contenido. La forma como se presenta la información, base del conocimiento es esencial, pues determina las condiciones por las cuales algo puede llegar o no, a ser objeto del conocimiento.

El contenido de la información está sujeto a influencias externas a la misma, y que guardan relación con dos actividades de la mente: **percibir y concebir**.

El conocimiento definido como la información almacenada, que puede ser utilizada de acuerdo a ciertos objetivos es según Puleo resultado de dos factores. La forma y el contenido. El almacenamiento de la información guarda relación con dos actividades de la mente el percibir y el concebir.

**Percibir**, es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición.

**Concebir**, es la actividad mental mediante la cual resultan conceptos e ideas que han sido construidas a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en real aprendizaje.

Se debe diferenciar el entender de comprender, pues no siempre una actividad de aprendizaje logra cerrar todo el ciclo. Por ejemplo es posible entender hechos aislados: acciones, relaciones, una palabra, un proceso, un método, etc. En cambio, se comprende cuando se logra establecer relaciones entre hechos y desprender de ello conclusiones. Podemos comprender un proceso histórico, un sistema, un planeamiento, una experiencia sistematizada. La comprensión es una aptitud elevada del pensamiento humano.

Se rescata la idea de que la información es el insumo esencial del conocimiento, en ese sentido, toda acción de difusión, exposición, uso de tecnologías apropiadas crea un nuevo contexto a las organizaciones de hoy. En este contexto, la necesidad de sistematizar, difundir, almacenar y distribuir información se ha convertido en una preocupación central de las organizaciones.

## 4.2 El Municipio Escuela como espacio de generación de saberes

Un aporte conceptual relevante, que sustenta parte de la reflexión y organización de las actividades y procesos vinculados al desarrollo de capacidades de REMURPE, lo constituye el **enfoque de gestión del conocimiento y de organizaciones que aprenden**<sup>1</sup>

Peter Senge en su obra la “Quinta disciplina”, propone que estas denominadas Organizaciones inteligentes u Organizaciones que aprenden, se basan en el pensamiento sistémico; es decir, que poseen una visión global de la interrelación de sus partes, creando escenarios de referencia, formulando visiones y movilizándolo compromisos.

Senge (1990) define la Organización de Aprendizaje como la organización “en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de lo cotidiano”. El mismo Senge (1992), contribuyó a popularizar el término de organizaciones que aprenden, como aquellas que han logrado institucionalizar procesos de reflexión y aprendizaje institucional, en la planificación y evaluación

<sup>1</sup> Contexto Educativo. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, Año III, Nº 18. Artículo de Antonio Bolívar.

de sus acciones, y que han adquirido por tanto una nueva competencia: “aprender cómo aprender”.

Chris Argyris (1993), en esta misma línea de reflexión, subrayó que el aprendizaje organizativo implica la capacidad de aprender de los errores, aportando nuevas soluciones. Así pues, una Organización que Aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que le capacita para -aprender colegiadamente de la experiencia pasada y presente- procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.

Nancy Dixon (1994), por su parte, ha señalado que las organizaciones que aprenden “hacen un uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización en modos que satisfacen progresivamente a todos los concernidos”. En ella se subrayan cuatro aspectos centrales: el carácter intencional (y no sólo natural), cómo debe suceder a todos los niveles organizativos, la auto-transformación de la organización y su incidencia en todos los implicados.

REMURPE se sirve de estos aportes para concebir una nueva estrategia de desarrollo institucional, centrada en el aprendizaje de su organización, para lo cual ha diseñado un sistema de fortalecimiento en el que confluyen diversas actividades de aprendizaje intencional que se complementan entre sí para lograr incidencia en sus asociados.

El Municipio Escuela constituye en este marco una de las actividades centrales de producción de saber, que permite aprender de la experiencia pasada y presente, previo procesamiento y sistematización de la misma, y teniendo en cuenta la demanda que proviene de los cambios externos e internos de la organización. El ME institucionaliza el aprendizaje organizativo, incorporando la mejora de las gestiones municipales como un proceso permanente y de crecimiento de la organización.

Este pensamiento sistémico va de la mano con las cinco disciplinas que debe poseer una organización basada en la capacidad de aprendizaje y creatividad (Pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo).

El fortalecimiento y/o desarrollo de capacidades de las autoridades y funcionarios municipales para una gestión orientada al Buen Gobierno, supone a su vez la generación de procesos de aprendizaje que se caracterizan porque los sujetos que aprenden cuentan ya con un manejo, que puede ser incipiente, intermedio o avanzado, de las capacidades que se buscan desarrollar.

### 4.3 El inter aprendizaje

Estrategia o técnica mediante la cual los participantes de una acción educativa, buscan lograr un objetivo común, pues sobre la base del diálogo, la confrontación de ideas y experiencias, la crítica, la autocrítica y la autoevaluación como instrumentos de trabajo permanente.

REMURPE basa su estrategia de desarrollo institucional en los aportes teóricos respecto a Organizaciones que aprenden, las cuales son definidas como aquellas en que el aprendizaje es parte del tejido de lo cotidiano. De acuerdo con esto REMURPE centra dicha estrategia, en los aprendizajes de su organización, para lo que ha constituido un sistema de actividades de aprendizaje intencional, en el cual el ME es una de las actividades centrales.

El inter aprendizaje, entendido como la construcción colectiva de los aprendizajes, a partir del diálogo, la confrontación, la crítica y autocrítica a partir de las experiencias vividas; constituye una estrategia central para el desarrollo de capacidades de los gobiernos municipales. En este caso los insumos para el inter aprendizaje están dados por las vivencias de las Autoridades y Funcionarios Municipales.



El **ínter aprendizaje** parte de entender el aprendizaje como un proceso colectivo y creador, en el que todas las personas que participan están en condiciones de aportar y generar conocimientos.

De acuerdo con esto el **ínter aprendizaje** se constituye en una estrategia central para el desarrollo de capacidades en los gobiernos municipales, en la medida en que el insumo principal de ésta, viene dado por las vivencias de los sujetos de aprendizaje (Autoridades y Funcionarios Municipales), y porque el elemento esencial para la construcción de los aprendizajes en capacidades para la gestión, lo tienen de alguna manera empírica los gobiernos municipales.

El **ínter aprendizaje** como estrategia para el desarrollo de capacidades de los Gobiernos Locales permitirá:

- Desarrollar procesos educativos que tengan como punto de partida las necesidades y/o problemas surgidos de sus experiencias de gestión.
- Estimular procesos colectivos de aprendizaje que superen la diversidad heterogeneidad de niveles de dichas experiencias individuales de gestión.
- Valorar, reconocer, dar significado y sentido a la experiencia acumulada y a los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus funciones.
- Promover la participación permanente, activa y consciente, por medio de la discusión y reflexión en torno a sus experiencias exitosas y aquellas que no lo han sido.
- Romper el esquema educativo “de la o el que sabe” y enseña” a “la o el que no sabe”, propio de los procesos de capacitación tradicionales.
- Afirmar en ellos la convicción de que también son creadores del conocimiento, cuya finalidad última es desarrollar una gestión que haga posible el desarrollo integral de los municipios.

#### 4.4 La producción de conocimientos en la experiencia rural

La producción de conocimientos, entendida como proceso cognitivo, de acuerdo a múltiples investigaciones realizadas no difieren de una cultura a otra. La organización de la mente es prácticamente la misma y la actividad mental sigue las mismas leyes en todos los lugares.

Lo que sí difieren son los contenidos del pensamiento, la forma como se manifiestan los aprendizajes, y lo más importante para el caso de nuestra propuesta son las diferencias a nivel de las situaciones espontáneas e intencionales que desencadenan dichos procesos de aprendizaje.

Así, en el mundo andino dado el estrecho vínculo hombre - naturaleza, el aprendizaje se constituye en un proceso permanente que resulta de dicha relación y en la cual el hombre andino interactúa con la naturaleza, viendo, haciendo y escuchando. De esta manera, las actividades agrícolas propias de estas zonas, se convierten en situaciones de aprendizaje espontáneo, al igual que otras actividades familiares y comunales.

En el mundo andino no se puede separar el aprender, del vivir, siendo la familia el espacio social donde la transmisión de conocimientos de padres a hijos es constante.

Las situaciones de aprendizaje intencionado en cambio responden, fundamentalmente al carácter comunitario de la sociedad andina que se sustenta, en relaciones de cooperación y reciprocidad. Por este motivo, algunas investigaciones realizadas en torno a la demanda de servicios de asistencia técnica, por parte de los pobladores campesinos, han comprobado que en el mundo campesino andino, no existe relaciones desarrolladas de provisión de asistencia técnica contra pago en efectivo. Allí cuando un productor tiene un problema recurre “al que más sabe”, el cual enseñará diciendo “así lo hago” y no “así se hace”.

En este sentido, existe además por parte del hombre andino una “resistencia” al conocimiento del “foráneo”. De aquí que muchas de las experiencias de capacitación en torno al uso sostenible de los recursos naturales recomienden, como parte de sus lecciones aprendidas, que las acciones orientadas al desarrollo de capacidades de las poblaciones andinas, deben ser entendidas como procesos de socialización de experiencias, o construcción colectiva del conocimiento, en donde la transferencia de estos se dé de “campesino a campesino”

En la propuesta Municipio Escuela, la estrategia de aprendizaje intencionado, cuyo objetivo es el fortalecimiento y/o desarrollo de capacidades de los gobiernos locales de zonas rurales, se sustenta en este carácter cooperativo y recíproco característico de la cultura andina, ya que constituye un espacio de aprendizaje donde el esquema tradicional vertical de “el que enseña y el que aprende” es reemplazado por el de “todos aprenden y todos enseñan” .

De esta forma, las capacidades para la implementación de formas alternativas de gestión, no son sino el resultado de una construcción colectiva del conocimiento, en donde el “saber foráneo” es solamente un elemento más que en algunos casos facilita la clarificación y/o la sistematización de la amplia experiencia acumulada por los gobiernos locales rurales.

“Basado en estos principios, el sistema de inter aprendizaje de REMURPE, es el conjunto de espacios y momentos donde los participantes interactúan dialogando, e intercambiando opiniones e información para el desarrollo de conocimientos, aptitudes y habilidades para una gestión municipal moderna, democrática, concertadora y transparente”.

## 5. LOS AGENTES EDUCATIVOS EN EL MUNICIPIO ESCUELA

Como en toda comunidad de aprendizaje en el Municipio Escuela interactúan diferentes agentes educativos cuyo rol en el proceso es diferenciado. Contamos con los agentes facilitadores del proceso de aprendizaje, y con agentes participantes.

### 5.1 Agentes facilitadores

La planificación, organización, conducción y evaluación del Municipio Escuela son funciones de responsabilidad del equipo de agentes facilitadores del proceso de aprendizaje. Pueden conformar el equipo facilitador:

- Los representantes y líderes de los llamados “Municipios Docentes” (aquellos que poseen la experiencia municipal o local, materia de enseñanza); estos agentes participan previamente del programa de entrenamiento de municipios docentes.
- El equipo técnico de REMURPE;
- Docentes invitados.

El equipo de agentes facilitadores además de contar con condiciones básicas para llevar adelante las funciones generales antes señaladas, deben poseer y combinar por lo menos tres capacidades básicas que contribuyan a la mejor conducción del proceso de aprendizaje:

- El conocimiento vivencial o experiencia sobre el proceso de gestión municipal o local, eje de la pasantía.
- El conocimiento científico referencial, que permite la ubicación y reflexión sobre la experiencia.
- El conocimiento y experiencia en la conducción metodológica del Municipio Escuela.

### 5.2 Los agentes participantes

Constituyen todos aquellos actores locales de los Municipios Asociados que se encuentran inscritos en el Municipio Escuela

- Autoridades Locales
- Funcionarios y Trabajadores Municipales
- Líderes de las organizaciones sociales locales.

Los agentes participantes son seleccionados sobre la base de la demanda que cada año solicita el servicio de REMURPE en base a un conjunto de requisitos

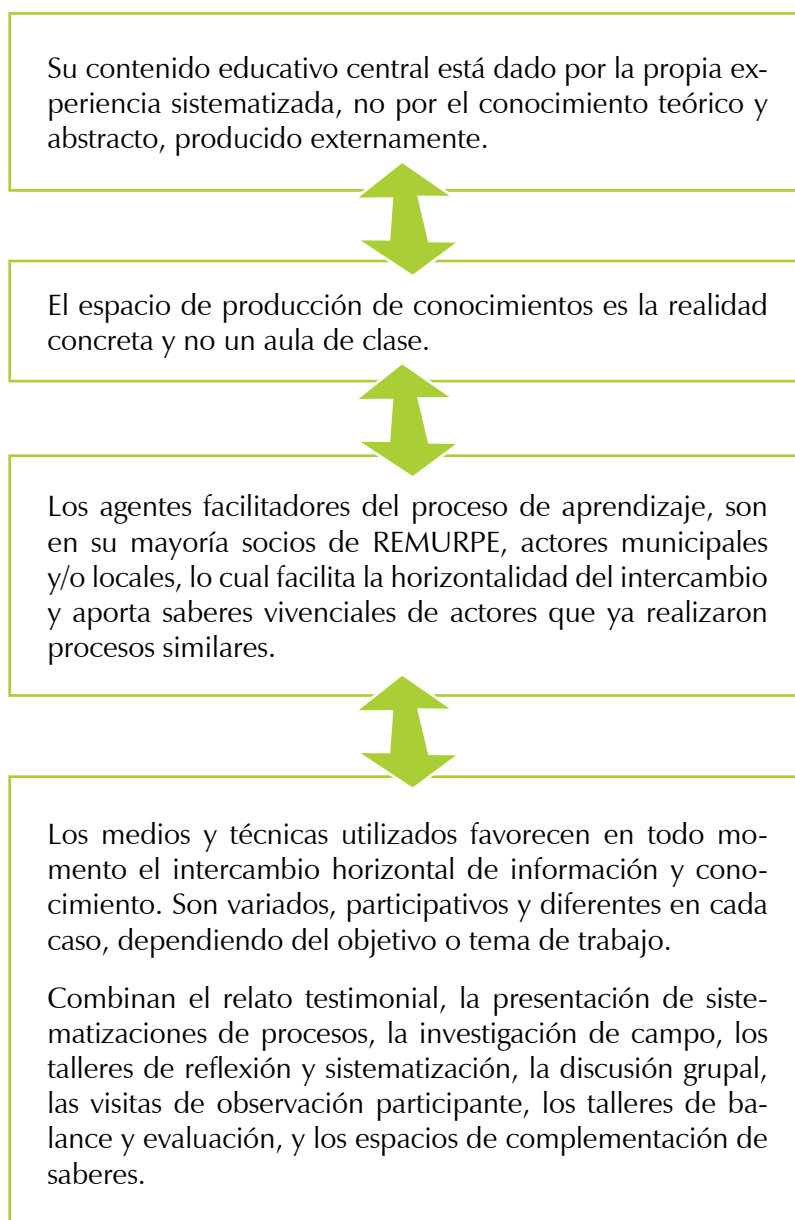
## 6. LOS CONTENIDOS Y LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El Municipio Escuela a diferencia de otras modalidades de enseñanza aprendizaje, se sustenta principalmente en una estrategia metodológica de Inter-aprendizaje, de la cual se sirve para producir nuevo conocimiento.

Los contenidos educativos que desarrolla, al igual que en cualquier otra oferta educativa, provienen de la priorización de necesidades y demandas de sus asociados y de los ejes estratégicos que avizora su proceso de planificación. En base a ello cada año, el Municipio Escuela prioriza ejes temáticos que dan lugar a la identificación y selección de experiencias docentes capaces de aportar al proceso de aprendizaje en estas áreas específicas.

El Municipio Escuela en tanto se propone objetivos de aprendizaje no está exento de un diseño estructurado y sistemático, ni de una acción intencional.

Lo que cambia en su diseño metodológico son principalmente cuatro elementos:



Para organizar mejor su acción el Municipio Escuela distingue cinco momentos en su proceso de implementación:

- a. Momento de recojo de necesidades, planificación y programación del ME.
- b. Momento de organización de la actividad educativa.
- c. Momento de ejecución propiamente dicha.
- d. Momento de evaluación del proceso en su dimensión educativa y de gestión.
- e. Momento de sistematización de la experiencia.

#### a. Recojo de necesidades, planificación y programación del ME

Aunque el recojo de necesidades y demandas es permanente en REMURPE, hay un momento del año en que estas se revisan, consolidan y priorizan con fines de planificación anual.

REMURPE recoge la demanda existente, pero también analiza las capacidades nuevas que deben ser desarrolladas por sus municipios, en base a su plan estratégico, asimismo reconoce la oferta existente de experiencias docentes que servirán al proceso de aprendizaje.

Con estos insumos se plantean los objetivos anuales de fortalecimiento de capacidades y los objetivos específicos a los que aportará el Municipio Escuela.

En base a esta planificación anual el equipo responsable, realizará la programación específica de la actividad, previendo la población objetivo, los objetivos de aprendizaje, los agentes facilitadores, los contenidos que desarrollará, la metodología y técnicas a utilizar, las estrategias de implementación, la logística, el presupuesto y la forma de evaluación.

#### b. Organización de la actividad educativa

La implementación y ejecución del Municipio Escuela es un momento importante del proceso, pues permite atender la preparación oportuna de todos los detalles a considerar tanto en su dimensión programática como logística.

En cuanto al Programa y su desarrollo, habrá que anticipar el ajuste del programa previamente diseñado, la convocatoria y trabajo directo con el equipo facilitador, la sistematización de las experiencias, si éstas no hubieran sido realizadas antes, y la preparación de materiales de apoyo.

En cuanto a la dimensión logística, en esta fase se considera la elaboración de un itinerario realista de viaje, de acuerdo a programa, transporte, horas de alimentación, proveedores y abastecimiento, materiales requeridos y formas de obtención el presupuesto.

El equipo de organización en ocasiones podrá sugerir ajustes del programa en base a la factibilidad y recursos con que cuenta la institución, para esta actividad.

### c. Ejecución

Es el momento del despliegue del conjunto de actividades programadas.

Es una tarea especializada que requiere de la coordinación de un equipo facilitador con conocimiento y/o experiencia en el manejo de eventos educativos.

La ejecución está referida a la conducción y/o facilitación del proceso de aprendizaje, combinando el conjunto de medios programados y disponibles para el cumplimiento de los objetivos.

El equipo facilitador que preparó con anticipación el programa, en este momento tiene funciones claramente definidas y roles complementarios que pone en juego para el éxito del taller.

La coordinación con el equipo logístico es clave en esta etapa para el normal desenvolvimiento de las acciones.

### d. Evaluación del proceso

Tan importante, como la planificación, es la evaluación de la actividad educativa. Esta etapa de trabajo, puede tener hasta tres dimensiones de su acción:

- La evaluación de la gestión realizada (cumplimiento de la actividad de acuerdo a lo previsto);
- La evaluación de los aprendizajes (principalmente cognitivos) desarrollados a partir de la actividad;
- La evaluación de los efectos de la actividad, que deberá ser realizada tiempo después de su realización.

Para cualquiera de estos niveles de evaluación, el equipo facilitador deberá definir con anticipación indicadores a medir e instrumentos a aplicar.

### e. Sistematización

El momento de sistematización no tiene un orden rígido ni secuencial en el tiempo. Puede darse en cualquier momento del año. Pero hay que considerarlo, pues en este espacio es que se produce el insumo principal de cada municipio Escuela.

Este momento requiere una atención especial de REMURPE y una asistencia especializada, que permita la reflexión de cada experiencia docente con sus propios actores y la extracción de las lecciones más significativas capaces de provocar nuevos aprendizajes.



El Municipio Escuela se diferencia de otras modalidades de enseñanza aprendizaje, principalmente, en su estrategia metodológica y el tipo de medios de los cuales se sirve para producir nuevo conocimiento.

En cuanto a los contenidos educativos que incorpora, éstos al igual que en cualquier otra oferta educativa, provienen de la priorización de necesidades y demandas de sus asociados y de los ejes estratégicos que avizora su proceso de planificación. En base a ello cada año el Municipio Escuela prioriza ejes temáticos que dan lugar a la identificación y selección de experiencias docentes capaces de aportar al proceso de aprendizaje en estas áreas específicas.

# CAPÍTULO II



## ¿CÓMO PLANIFICAR Y ORGANIZAR EL MUNICIPIO ESCUELA?

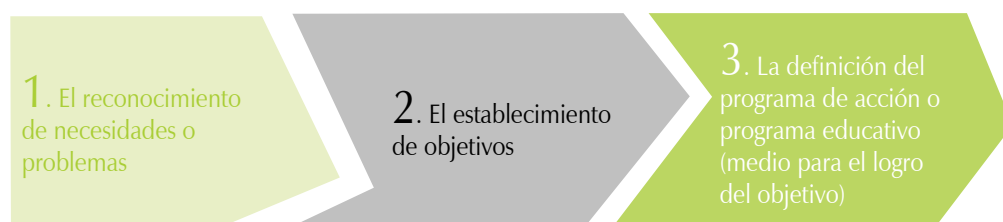
Al finalizar este capítulo el facilitador podrá:

- Planificar un proceso educativo del Municipio Escuela.
- Manejar criterios para la organización eficiente de un Municipio Escuela.
- Reconocer instrumentos de apoyo aplicables al proceso.

## I. ¿CÓMO SE CONCIBE LA PLANIFICACIÓN DEL MUNICIPIO ESCUELA?

Una definición simple de planificación nos señala que es “el conjunto de actividades por medio de las cuales se establecen determinados objetivos o fines, y se definen los medios más óptimos para alcanzarlos”

En planificación educativa hay por lo menos tres tipos de actividades claves que el Municipio Escuela no puede obviar:



Para poder establecer objetivos, metas o resultados a alcanzar, la planificación requiere partir de necesidades o problemas a atender. A este proceso de reconocimiento de necesidades, le llamamos diagnóstico.

### I.1 El reconocimiento de necesidades o problemas, el diagnóstico

Todo facilitador debe tener presente que el momento inicial y crucial de un proceso educativo es el reconocimiento y explicitación de las necesidades o problemas que busca atender desde su propuesta educativa.

Esta primera acción adquiere relevancia e influencia directa en el programa educativo, en tanto a partir de ella, se debe determinar el objetivo o resultado que busca la actividad y por tanto la orientación del programa.

En planificación educativa manejamos diferentes **enfoques**<sup>2</sup> para orientar la búsqueda e identificación de necesidades. Los agentes facilitadores del Municipio Escuela deberán optar por uno de estos enfoques o combinarlos de acuerdo a la orientación que buscan dar al Programa.

#### - El enfoque de demanda

Muy utilizado. Prioriza el recojo de expectativas y necesidades desde la percepción y requerimiento de los propios usuarios del servicio educativo.

Esto quiere decir que es posible orientar un Municipio Escuela desde lo que esperan y desean las municipalidades asociadas y sus líderes. Ciertamente, que estas demandas no suelen considerar criterios uniformes, y que en ocasiones, son altamente subjetivas. La planificación educativa sustentada sólo en este enfoque puede representar riesgos, sobre todo cuando las actividades educativas se enmarcan en

<sup>2</sup> Arredondo, Vicente y Benavides, Luis. *Hacia un nuevo concepto y una práctica renovada de la acción educativa*. Congreso Internacional, Planeamiento y Gestión de la educación. Medico 1990.

objetivos de desarrollo más amplios, o bien, cuando forman parte de un Sistema de Fortalecimiento como es el caso del Municipio Escuela y de REMURPE.

Para recoger necesidades en este esquema, bastará con aplicar una técnica sencilla orientada a los participantes potenciales, requiriendo su opinión sobre: ¿Qué necesidades de capacitación tiene actualmente?, ¿en qué temas le interesaría capacitarse?

#### - Enfoque de necesidades de Desarrollo

En este enfoque, el Municipio Escuela es asumido como un recurso técnico-pedagógico, para viabilizar los objetivos estratégicos institucionales, o bien objetivos de fortalecimiento. En este enfoque, es necesario estudiar más la relación entre el diseño de la oferta educativa y las competencias individuales e institucionales que deben generarse a partir del programa.

En el enfoque de necesidades de desarrollo, se requiere tener claro el perfil de competencias requeridas para una “Gestión Municipal alternativa”, o bien el perfil de capacidades que requiere una autoridad o funcionario para alcanzar determinados objetivos estratégicos.

Este enfoque, requiere un diseño técnico más minucioso, pero a su vez permite direccionar mejor el programa de la actividad hacia la búsqueda de resultados necesarios para el desarrollo de la organización.

Por ejemplo:

Estamos aplicando un enfoque de necesidades cuando producto de una coyuntura específica (puede ser la descentralización, una nueva norma etc.), se genera en REMURPE una nueva necesidad de apoyo a los gobiernos locales. En ese caso REMURPE recoge necesidades concretas y elabora un perfil de capacidades que busca alcanzar, y ello orienta el diseño de un programa específico de Municipio Escuela.

#### - Enfoque de “logro de beneficios”

Mientras que el enfoque anterior se orienta a definir necesidades en base a un perfil pre-definido, el enfoque costo beneficio, se sustenta en privilegiar la atención de aquellas necesidades y competencias que pueden brindar mayor “rentabilidad” económica o social a la persona (funcionario o autoridad) o a su municipio.

Las preguntas de indagación en el diagnóstico, en este esquema no serán. ¿Qué capacitación desean recibir?, ni tampoco ¿Qué tipo de capacitación necesitan para lograr un perfil de desarrollo? Sino, ¿Qué tipo de capacitación permitirá obtener algún beneficio concreto?

Por ejemplo:

“Necesito un Diplomado especializado que me permita obtener calificación para un ascenso”, o bien hagamos un Municipio Escuela sobre Cultivos Alternativos, para poder aprovechar el financiamiento que llega para este rubro.

Este enfoque pragmático y materialista, reduce en ocasiones la actividad educativa a la implementación de un proceso de entrenamiento meramente instrumental

que puede otorgar mayores o menores réditos o “beneficios” a las personas o las instituciones, dejando de lado otras dimensiones del proceso educativo como la adquisición de valores, la satisfacción de un proceso formativo mas integral, etc.

#### - Enfoque de oferta

Gran parte de la oferta de capacitación existente, es definida externamente, **sin tener en cuenta necesidades, ni demandas**, ni beneficios de las municipalidades. Simplemente responde a otras lógicas y prioridades, y mediante una buena estrategia de “marketing” logra crear una necesidad en el usuario.

Casi sin darnos cuenta este enfoque viene prevaleciendo en nuestro medio, tergiversando la lógica de planificación que debería tener cualquier proceso educativo.

En este enfoque el Municipio Escuela, no necesitaría reconocer necesidades de los asociados, sólo podría reconocer cual es la oferta de experiencias municipales docentes y programar sobre ello sus ciclos o eventos de formación. Esta alternativa de ser usada por sí sola, distorsionaría el sentido final de la acción educativa.

Desde nuestra propuesta educativa, el Municipio debe enmarcarse principalmente en un enfoque de necesidades de desarrollo, lo cual nos lleva a la necesidad de establecer perfiles básicos requeridos para el logro de “gestiones locales alternativas”, y una cierta aproximación a las capacidades personales e institucionales existentes que nos permita establecer las brechas que el Municipio Escuela requiere atender.

De manera complementaria, por las características de esta singular alternativa de ínter aprendizaje, el Municipio Escuela requiere también un reconocimiento cercano de su oferta de experiencias docentes, no para determinar los programas de enseñanza, sino para lograr un adecuado aprovechamiento de estos en función de las prioridades detectadas.

En la planificación educativa, la primera actividad clave, es la elaboración de un diagnóstico de las necesidades educativas que se deberán atender. Para ello existen diferentes enfoques: El enfoque de “demanda”, el enfoque de “necesidades de Desarrollo”, el enfoque de “logro de beneficios” y el enfoque de “oferta”. El Municipio Escuela se enmarca en el enfoque de “necesidades de Desarrollo”

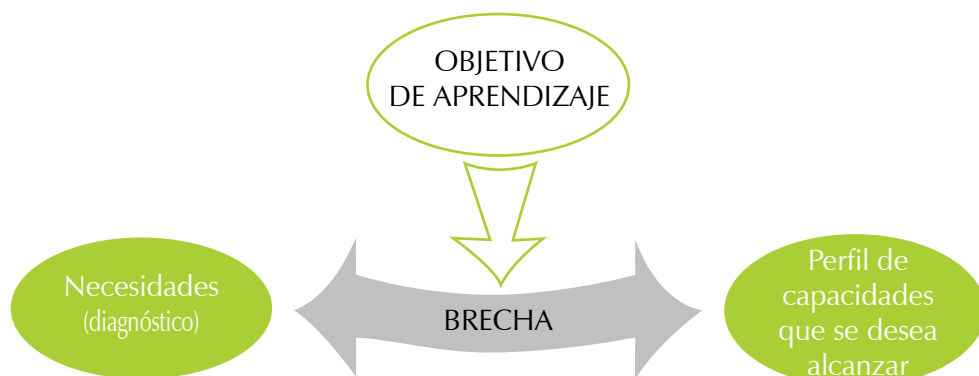
## 1.2 El establecimiento de objetivos y de plazos para alcanzarlos

Los objetivos de un programa formativo son los enunciados que orientan la selección de contenidos y metodología de un programa.

No es posible que un agente facilitador construya un programa de Municipio Escuela, sin tener claro anticipadamente, que resultados de aprendizaje espera obtener con ese programa.

Los objetivos de aprendizaje se construyen a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico y del perfil de capacidades que queremos lograr.

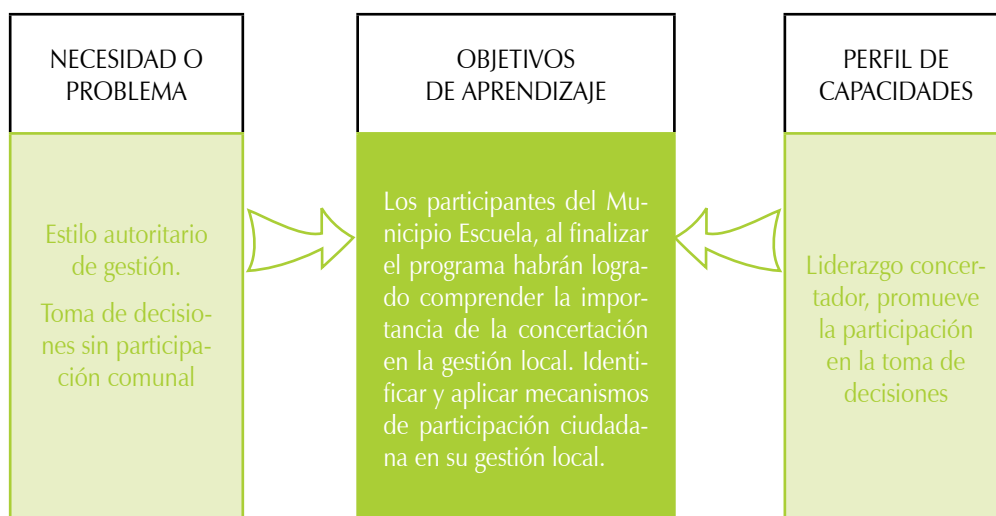
Contruyendo un objetivo de aprendizaje



Teniendo ambos instrumentos (diagnóstico de necesidades y perfil de capacidades), y objetivo sólo será una formulación breve, que debe comprender cuatro elementos (Mager):

- 1 Una audiencia que generalmente se refiere al participante (el quién).
- 2 Un Comportamiento o Conducta, que describe lo que se espera que la audiencia pueda realizar (el qué).
- 3 Unas Condiciones o Exigencias, que deben darse en el Comportamiento (el cómo).
- 4 Un Grado, que determina el criterio de desempeño aceptable y permite evaluarlo (el cuánto).

Por ejemplo:





Los objetivos de aprendizaje son los elementos orientadores de un programa educativo. Se construyen a partir de las necesidades identificadas, y del perfil de capacidades que se esperan lograr en los participantes. Como enunciados, los objetivos constan de cuatro elementos: Una audiencia, un comportamiento, las condiciones y el grado en que debe darse el desempeño. Los objetivos pueden establecer desempeños esperados en tres dimensiones: Conceptual, Actitudinal y Procedimental.

Los objetivos de aprendizaje pueden estar dirigidos a desarrollar capacidades de los participantes en estas tres dimensiones

- La dimensión cognitiva
- La dimensión actitudinal (afectiva)
- La dimensión procedimental (habilidades)

En el proceso de planeamiento, son los objetivos los instrumentos determinantes que van a definir el sentido del programa educativo.

Los objetivos podrán definir la medida de cambio que operará el programa en los participantes, y por tanto definirá las características que deberá tener la actividad educativa.

### 1.3 La definición del programa de acción

El tercer elemento del proceso de planificación supone tomar decisiones respecto a cuál será el programa de acción, cuáles serán los contenidos que deberá desarrollar el Municipio Escuela y a través de qué actividades o técnicas se podrá lograr los objetivos educativos propuestos.

Las preguntas a resolver para el diseño del programa serán:

- ¿Qué contenidos debo desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos de aprendizaje?
- ¿Cómo desarrollo cada contenido enunciado? ¿con qué metodología?
- ¿Qué herramientas necesitare utilizar?
- ¿Qué recursos me demandará cada actividad?
- ¿Qué tiempo dedicaré a cada actividad?
- ¿Quiénes serán los agentes facilitadores en cada caso?
- ¿Cómo se evaluarán los aprendizajes?
- ¿Cómo se evaluará la efectividad del programa?

#### - Los Contenidos de Aprendizaje

En el Municipio Escuela, al haber analizado anteriormente la oferta de experiencias docentes, conocemos previamente aquellas que existen para el tratamiento de los contenidos educativos identificados. Por tanto de lo que se trata es de colocar dicha experiencia (que habla por sí misma) como instrumento central del programa propuesto.

Por ejemplo, para cumplir con el objetivo:

“Comprender la importancia de la concertación en la gestión local”

Se han definido como contenidos relevantes:

- ¿Qué es la concertación social?
- ¿Cuál es el marco legal que existe sobre concertación local?
- ¿Qué experiencias han desarrollado con éxito procesos de concertación social?
- ¿Qué beneficios ha reportado la concertación a la gestión local?
- ¿Qué dificultades pueden presentarse en estos procesos y como solucionarlas?

Para el desarrollo de los tres últimos temas, es posible programar como actividad, la presentación de una experiencia significativa de concertación social, aprovechando la oferta de experiencias docentes.

## 2. ¿CUÁL ES LA METODOLOGÍA QUE PROPONE EL MUNICIPIO ESCUELA?

Como ya señalamos anteriormente, todo aprendizaje supone un proceso personal interno, a través del cual se construyen significados acerca de una realidad dada.

El aprendizaje se produce en la medida que los participantes se logran conectar, de manera significativa al nuevo conocimiento, desde lo que ya saben y conocen su experiencia anterior); reacomodando las estructuras mentales y formando nuevos esquemas de acción.

En los adultos, este proceso de aprendizaje, está mediado por varios factores, entre los cuales son importantes conocer:

- El nivel de autoestima (qué tan capaz se siente la persona para seguir aprendiendo),
- Los intereses y necesidades propias que se presentan en su mundo comunal y local,
- La influencia de los pares o grupo de trabajo (lo que dicen y hacen los otros en referencia al tema),
- Los medios y materiales (recursos con los que se cuenta para aprender).

Todos estos procesos personales que intervienen en el proceso de aprendizaje, deben ser contemplados por la “metodología seleccionada”.

Llamamos metodología del Municipio Escuela, a conjunto de métodos y técnicas que aplicadas de manera combinada y coordinada en el proceso educativo, da lugar a aprendizajes significativos en sus participantes.

Teniendo claros los objetivos que vamos a conseguir y los contenidos que vamos a desarrollar en la actividad educativa, podemos idear una combinación adecuada de actividades y momentos de aprendizaje, que teniendo en cuenta los procesos internos personales, de cada uno de los participantes, nos permita lograr los aprendizajes propuestos.

Una de las características más importantes del Municipio Escuela, es que su metodología es bastante libre y flexible, pues se trata de aprovechar al máximo los espacios vivenciales y de intercambio horizontal como fuentes básicas de conocimiento.

La metodología por tanto puede contemplar actividades, espacios y dinámicas diferentes, entre las cuales podemos destacar algunas que han sido aplicadas y validadas:

- Pasantías;
- Talleres de discusión;
- Evaluación de experiencias;
- Investigación de campo;
- Exposiciones;
- Talleres de Reflexión y Síntesis;
- Espacios de capacitación.

Sin embargo, lo más importante a considerar en la aplicación combinada de cada una de estas formas de intervención educativa, es el proceso de aprendizaje que estas modalidades promueven. Y es por ello que su orden y tratamiento sistemático adquiere relevancia, pues deben responder a etapas necesarias y correspondientes a los diferentes momentos de los procesos internos de construcción del conocimiento.

Para fines de esta propuesta consideraremos la necesidad de contemplar una secuencia didáctica en la construcción de las sesiones de aprendizaje, que no es estrictamente lineal, pero que se guía por el proceso mismo del aprendizaje, y por tanto articula momentos necesarios para que éste se produzca.

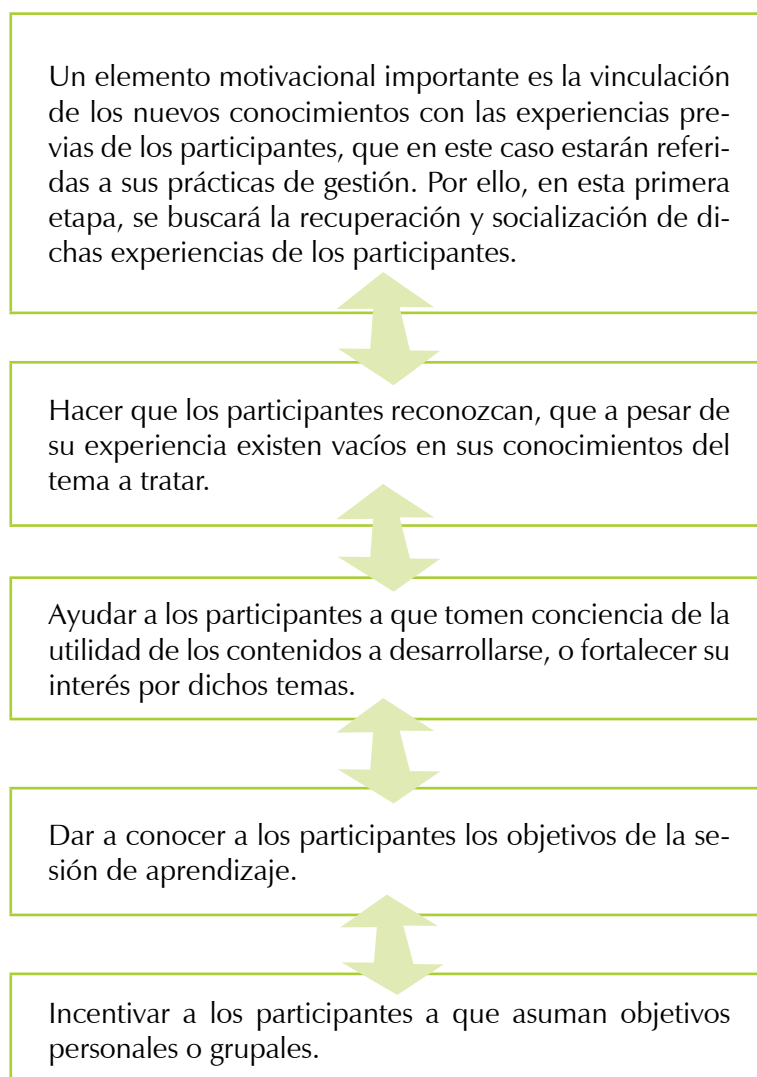
#### Momentos del Proceso de una sesión Educativa



## 2.1 La motivación

El Municipio Escuela debe partir de un primer momento donde se despierta en los participantes, el interés y la curiosidad por el nuevo tema a desarrollarse. En la medida que los participantes toman conciencia y sienten que el tema les resulta significativo, hay una primera etapa ganada en la construcción de saber. **La motivación es el primer paso** para el logro de aprendizajes duraderos.

Así, al inicio de cada proceso educativo y/o sesión de aprendizaje tendremos en cuenta algunos elementos motivacionales como son:



En esta primera etapa de la secuencia didáctica para el desarrollo de una sesión de aprendizaje, haremos uso fundamentalmente de preguntas, del diálogo y algunas técnicas que nos permitan recoger, las experiencias, intereses, expectativas e interrogantes de los participantes.

Por ejemplo:

**Una sesión de aprendizaje puede iniciar con un relato o historia que despierte el interés de los participantes, o bien un video, o un socio drama.**

## 2.2 Problematicación

La problematicación constituye también un elemento motivacional en el proceso de aprendizaje, y el primer paso para la construcción del nuevo conocimiento.

En esta segunda etapa, se trata de enfrentar a los participantes a un reto o problema, que estimule la búsqueda de una respuesta o una solución. En este momento deberemos precisar con los participantes las interrogantes que tienen sobre el tema que se desarrollará, o plantear una o varias preguntas que los cuestionen respecto a las prácticas de gestión que vienen desarrollando, y cuyas respuestas resultarán a lo largo del desarrollo de la sesión.

Por ejemplo, a partir de un video, o historia presentada, se pueden formular preguntas problematizadoras, que abran el tema de discusión.

Otra forma es interrogar a los participantes sobre las observaciones o preguntas sugeridas por la motivación.

## 2.3 Tercer momento de la sesión: búsqueda de soluciones

En esta etapa, se trata de promover en los participantes la búsqueda de los elementos necesarios para la construcción del nuevo conocimiento.

En el caso de los talleres de inter-aprendizaje, se buscará en esta etapa que los participantes analicen su experiencia en torno al nuevo conocimiento, identificando dificultades y sus posibles causas, y proponiendo a su vez posibles soluciones.

En el caso de los talleres de capacitación, en esta segunda etapa, los participantes fundamentalmente en pequeños grupos, desarrollarán diversas tareas que les permitan dar respuesta al problema planteado.

En esta etapa de la secuencia didáctica, la búsqueda de respuesta a las interrogantes o problemas planteados durante la “problematicación” se realizará en base a los conocimientos y experiencias que los participantes ya poseen.

Ejemplo: los participantes pueden trabajar en grupos y alcanzar respuestas a las interrogantes planteadas.

## 2.4 Cuarto momento de la sesión: fortalecimiento teórico

Está constituida una etapa de contratación, de las respuestas o alternativas de solución propuestas por los participantes, con aquellas que les serán proporcionadas por el conocimiento técnico y/o científico.

En los talleres de inter aprendizaje, ésta es la etapa en la que se socializan los trabajos realizados en pequeños grupos y se elaboran las conclusiones con el aporte teórico del facilitador.

En el caso de los talleres de capacitación, este es el momento en donde se socializan los trabajos elaborados en pequeños grupos para ser contrastados a través de

diversas técnicas con el conocimiento técnico o científico, a partir de lo cual se elaborarán las conclusiones del trabajo desarrollado.

En el caso de las pasantías, esta etapa está estrechamente ligada a la anterior y supone la visita y la observación guiada, de la Experiencia Innovadora.

**Ejemplo:** presentar el conocimiento nuevo a partir de una experiencia, exposición o mesa redonda.

## 2.5 Actividad práctica

La actividad práctica implica la utilización del nuevo conocimiento. Para el caso de estas acciones educativas cuya finalidad es lograr una mejor gestión de los gobiernos locales, supone fundamentalmente la elaboración de propuestas que incorporen el nuevo conocimiento a las prácticas de gestión en los municipios de cada uno de los participantes. Las propuestas pueden ser elaboradas en forma individual o en pequeños grupos.

**Ejemplo común:** los talleres de trabajo.

En procesos más largos se espera que la aplicación la realice cada participante en su propia municipalidad y luego se continúa con la retroalimentación

## 2.6 Evaluación y compromisos

En este momento del proceso, se trata de verificar el logro de los objetivos educativos propuestos para cada actividad y de establecer acuerdos para la implementación de las propuestas para una nueva gestión, diseñadas en la etapa anterior.

Para la evaluación de los objetivos educativos, pueden utilizarse algunas pruebas que permitan verificar el logro de los aprendizajes. Sin embargo, el componente central del proceso evaluativo en este caso, estará dado por la implementación de la propuesta elaborada en la etapa anterior (Actividad Práctica) en cada uno de los municipios. Hay que tener claro que cualquiera de las actividades educativas propuestas se orientan al aprendizaje, pero estos aprendizajes pierden razón de ser si no apuntan a lograr un impacto en la comunidad local.

**Ejemplo:** Se establecen compromisos colectivos de aplicación con alguna forma de estímulo. O bien se firma un acta colectiva expresando compromisos de los participantes.

Los momentos del proceso de aprendizaje no son rígidos ni estrictamente secuenciales, pero corresponden a un ciclo normal de conocimiento en los adultos.

La definición del programa de acción supone determinar, los contenidos a desarrollarse, la metodología con la cual estos se desarrollarán, las herramientas y recursos didácticos, el tiempo, los facilitadores, el sistema de evaluación de los aprendizajes y del programa.

Para la definición de los contenidos deberá tenerse en cuenta la experiencia docente. Para la definición de la metodología se combinarán actividades diversas, las cuales tendrán en cuenta en su desarrollo, la secuencia didáctica cuyas etapas son: Motivación, Problematicación, Búsqueda de soluciones, Fortalecimiento Teórico, Actividad Práctica, y la Evaluación.

Las actividades del Municipio Escuela deben buscar incorporar esta lógica hasta donde sea posible, utilizando el máximo de creatividad y flexibilidad para desencadenar procesos naturalmente motivadores y favorables a la construcción de nuevo conocimiento. No hay recetas únicas. Cada Municipio Escuela es un proceso nuevo, particular e irreplicable.

### 3. CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN SU ORGANIZACIÓN

Algo que no debemos olvidar, es que el Municipio Escuela forma parte de las actividades del Sistema de aprendizaje de REMURPE, como tal se alimenta de las otras actividades del sistema. En este caso debemos resaltar que el Municipio Escuela, tiene como proceso alimentador previo los Concursos de Buenas Prácticas que ofrecen la oportunidad de sistematizar e identificar experiencias con potencial docente. Los resultados que se deriven de esta actividad previa tendrán alguna influencia en la calidad de la oferta educativa del Municipio Escuela que se programe el siguiente año.

Ahora bien, los Agentes facilitadores del Municipio Escuela, deben estar claros en la idea que, si es complejo organizar un evento educativo tradicional (Curso de capacitación, Seminario etc.); el Municipio Escuela, por las características de su diseño, requiere redoblar esfuerzos en su preparación y organización, si busca lograr con éxito los objetivos propuestos.

El Municipio Escuela además de contemplar todos los detalles habituales de organización académica y logística de una actividad que se realiza en un aula o ambiente cerrado especialmente acondicionado para la actividad educativa, debe considerar un conjunto de previsiones que se derivan de las propias condiciones, e inesperadas situaciones que ocurren en un ambiente realista de la vida cotidiana, que es el espacio natural de esta experiencia educativa.

El aula, la sala de reunión, o la mesa de trabajo, que también será usada en algún momento, del evento; alterna con otros espacios vivenciales, como la asamblea comunal, la chacra, el vivero, el recorrido de zona, las reuniones con líderes, etc., generando imprevistos de espacio y tiempo, que deben ser “contemplados” desde la fase de diseño.

Para la organización de un Municipio Escuela, se debe tomar atención por lo menos en los siguientes elementos:

#### 3.1 Organización académica

En la organización académica los aspectos mínimos a considerar son:

El programa, el equipo facilitador, el entrenamiento de los municipios docentes, la difusión y convocatoria, la selección e inscripción de los participantes, la preparación de materiales educativos.



### - El Programa

Establecida la planificación del Municipio Escuela, contamos con un programa de actividades, que no será definitivo hasta que logremos confirmar a todos los agentes educativos que participarán y todos los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

Por ello, dar seguimiento y hacer los ajustes necesarios al programa es una de las tareas más importantes en el proceso de implementación.

Normalmente entre el diseño original y el diseño final del programa, hay diferencias, que se producen al gestionar todos los recursos necesarios para la implementación de la actividad.

Es necesario que la coordinación del programa sea asumida por un responsable determinado y tenga un plazo definido y lo suficientemente anticipado a la fecha de ejecución, como para poder convertirlo en instrumento guía. El programa debe ser reproducido y difundido con anticipación ante los participantes.

### - El equipo facilitador

La conducción del Municipio Escuela no se improvisa. La facilitación es prevista en la fase de planificación, en la cual se selecciona al equipo teniendo en cuenta los perfiles requeridos. Se definirá un período de coordinación previa a la ejecución, que permita al equipo prepararse en el tema a manejar y sincronizar su intervención de acuerdo al programa.

En la etapa de implementación, se confirmará o ratificará al equipo, y se delimitarán funciones y responsabilidades.

El equipo de facilitadores, debe conocer detalladamente el programa y la participación y rol de cada uno en el mismo.

### - Entrenamiento de los Municipios Docentes<sup>3</sup>

Parte importante de los procesos de enseñanza se desencadenarán de las experiencias docentes. Es por ello que estas no pueden tener una presentación espontánea o improvisada, ya que esto podría poner en riesgo el desarrollo de los contenidos propuestos y por tanto el logro de los objetivos.

El equipo facilitador, deberá prever un tiempo previo de preparación o entrenamiento de los “comunicadores” del municipio docente. Ellos además de haber logrado la sistematización de su experiencia, deberán conocer los temas que deben ser resaltados o mejor tratados, los tiempos que pueden manejar para este espacio, y algunas “técnica” para comunicar mejor su experiencia, superando el solo relato testimonial, que suele ser la manera mas común de comunicar los saberes adquiridos.

### - Difusión, convocatoria, selección e inscripción de participantes

El Municipio Escuela busca cumplir objetivos educativos, por tanto no puede descuidar la adecuada selección del grupo participante, buscando contar con algunos criterios que le den homogeneidad al grupo (autoridades, o funcionarios etc.).

<sup>3</sup> Ver más sobre el tema, en Capítulo IV y en el anexo de este Manual.

Para realizar la convocatoria, y definir el grupo objetivo, habrá que tener en cuenta varios criterios:

- ¿Cuál es el objetivo de este Municipio Escuela?
- ¿Qué población de asociados nos interesa que se beneficien de este aprendizaje?
- ¿A cuántos puedo convocar, para qué la actividad sea manejable?
- ¿Qué requisitos deben tener para participar adecuadamente del programa propuesto?

La difusión del evento, la convocatoria y selección de participantes bajo estos criterios debe efectuarse con anticipación, a fin de asegurar un proceso ordenado y contar con un reconocimiento previo de todo el grupo inscrito.

La inscripción de los participantes debe considerar el llenado de una ficha de datos básicos que permita al equipo facilitador reconocer el perfil del grupo, antes de la actividad.

#### - La preparación de materiales educativos

Toda actividad educativa, que busca mostrar calidad y excelencia en su tarea, no puede descuidar la preparación de materiales de apoyo adoc al objetivo del evento.

Los materiales educativos pueden cumplir varias funciones. Entre aquellas que más interesan al Municipio Escuela están:

- La posibilidad de que el material de apoyo, permita reforzar y fijar las ideas más importantes del proceso educativo, consolidando aprendizaje individual.
- La posibilidad de servir como apoyo a procesos de réplica y socialización de la información con otros actores.

Dependiendo al disponibilidad de recursos, podrán diseñarse materiales específicos para la actividad y los temas a tratarse, o bien podrán reproducirse materiales de apoyo ya existentes.

No será posible solicitar a los participantes compromisos de réplica o socialización de lo aprendido, sin la entrega de materiales de apoyo para esta tarea.

## 3.2 Organización administrativa - logística

Los aspectos mínimos a considerar son:

El presupuesto, los recursos (humanos, institucionales y materiales), las previsiones de espacio y locales para el desarrollo de las acciones, las distancias y tiempos y su influencia en el programa, el transporte y los traslados de los participantes (antes, durante y después del evento), el hospedaje y la alimentación, la información permanente, otros servicios a los participantes.

La coordinación administrativa - logística debe contar con un responsable, que además de hacer las gestiones previas a la actividad, esté en capacidad de acompañar la misma, para asegurar los resultados previstos

#### - Presupuesto

Luego de formulado el programa de la actividad, el primer elemento a revisar será su factibilidad económica. Esta se verificará de acuerdo a la cotización y determinación de los costos parciales y totales de cada uno de los recursos (humanos, infraestructura, pasajes y viáticos de los equipos de facilitadores, traslados, alojamiento y alimentación de los participantes equipamiento y materiales de trabajo)

#### - Contacto y confirmación de proveedores de servicios

Aprobado el presupuesto, una tarea de crucial importancia es el establecimiento de contratos con proveedores y el seguimiento a los mismos, para garantizar calidad y oportunidad en la entrega.

Una buena gestión administrativa-logística siempre prevé servicios alternativos (de hospedaje, transporte u otro) en caso de que la primera alternativa falle o no ofrezca finalmente las garantías comprometidas.

#### - Espacios, ambientes, locales

El Programa de trabajo debe ser muy preciso en determinar que tipo de ambientes, o espacios requerirán los participantes para cada momento del Municipio Escuela.

Si bien gran parte de la actividad se realiza alrededor de una pasantía en campo, y los ambientes previstos, son los ambientes naturales de la vida cotidiana, también el programa exige de espacios de diálogo, reflexión, trabajo conjunto, o por equipos; para lo cual el responsable logístico deberá realizar las indagaciones previas que permitan prever espacio mínimo, asientos, paneles o pizarras u otros elementos necesarios para la labor educativa.

#### - Distancias y tiempos

Parece un tema irrelevante, pero la estimación de distancias y tiempos es una previsión crucial para el manejo del programa educativo.

La experiencia desarrollada por REMURPE, nos deja lecciones importantes a valorar en la toma de previsiones y programación del evento, cuando este incluye dos o más pasantías a experiencias locales.

La lejanía o cercanía de los ambientes naturales a visitar debe aparecer reflejados (en N° de horas) con exactitud en el programa, así como deben tomarse las previsiones de movilidad y traslado eficiente y oportuno para no alterar horarios del programa.

Las distancias y tiempos medidos con anticipación, son un elemento más de análisis de la factibilidad del evento y de la pertinencia de cada pasantía en la programación educativa.

Hay una racionalidad mínima a contemplar para la programación y esa es el balance entre el N° de horas disponibles para las actividades educativas versus el N° de horas utilizadas en el traslado a lo largo del itinerario previsto.

Para la organización de un evento educativo se tendrán en cuenta dos criterios: La Organización Académica, que supone prever y vigilar el programa,, el equipo facilitador, el entrenamiento de los Municipios Docentes, la difusión y convocatoria, la selección e inscripción de los participantes y la preparación de materiales educativos. Y la Organización Administrativa y Logística, que tendrá en cuenta los aspectos referidos a el presupuesto, la contratación de proveedores, los espacios, ambientes y locales, los tiempos, transporte, hospedaje y alimentación.

### Transporte, traslados, hospedaje y alimentación

Ya mencionamos anteriormente la necesidad del contacto y seguimiento de proveedores para asegurar la calidad del servicio. Sólo queremos resaltar aquí la idea, de que el transporte, traslados, hospedaje y alimentación, no deben ser asumidos como un aspecto menor a resolver, dado que tienen directa incidencia con el bienestar del participante, los días que dure el evento.

Es preciso recordar que la experiencia municipio escuela, es también una experiencia de relación intercultural que puede verse enriquecida a partir de decisiones adecuadas en estos aspectos que pueden parecer de carácter secundario. La posibilidad de “aprehender” la cultura de otro a través de estos aspectos, es de suma importancia.

### Otros servicios

Es necesario que cada Municipio Escuela establezca un listado de los “otros servicios” que en cada caso se pueden requerir dependiendo del programa y la zona que se visite. Por ejemplo habrá que prever “traducción o interprete” en zonas de diferente idioma; servicios de atención médica, atención a males de altura para visitantes que provengan de zonas bajas; información turística, para los que deseen quedarse unos días mas aprovechando la visita a la zona, etc, etc.

## 4. HERRAMIENTAS DE APOYO AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Para implementar el proceso metodológico propuesto para el Municipio Escuela, nos servimos de un conjunto de instrumentos tomados de la pedagogía y las tecnologías sociales que nos permiten un ordenamiento más sistemático de la práctica, y probablemente mayor efectividad en los resultados.

Algunas de estas herramientas las compartimos con Uds. en este capítulo:

- Cómo construir un perfil de capacidades;
- Para identificar la oferta de Municipios Docentes;
- Formato para la programación del Municipio Escuela;
- La selección de los participantes.

## 4.1 Cómo construir objetivos de aprendizaje<sup>4</sup>

El protagonista de un proceso educativo siempre es el estudiante, o el participante, es por ello que preferimos en los objetivos referirnos a las acciones educativas y los cambios que se lograrán, en términos que reflejen el aprendizaje de él (aprender, investigar, realizar) y no en términos que reflejen las tareas que lleva a cabo el facilitador o capacitador para que el aprendizaje se dé (enseñar, educar, instruir).

Por ejemplo en vez de señalar como objetivo de un taller:

“Explicar el uso de las técnicas de planificación estratégica”

Podemos decir de manera más precisa:

Que el participante: Conoce las diferentes técnicas de planificación estratégica y las aplica al proceso de planificación concertada de su provincia.

### Definición de los objetivos de aprendizaje

Un *objetivo de aprendizaje* es la descripción del desempeño que Usted desea que los estudiantes puedan exhibir antes de considerarlos competentes en un área. El objetivo de aprendizaje describe el resultado esperado con la instrucción, más que el proceso de instrucción mismo.

### Razones para formular objetivos de aprendizaje específicos

- Cuando no hay objetivos de aprendizaje claramente definidos, no se tiene una base firme para la selección o el diseño de materiales, contenido o métodos para llevar a cabo la enseñanza. Si no sabe para dónde va, es difícil escoger los medios apropiados para llegar hasta allá.
- La segunda razón importante para expresar los objetivos de aprendizaje de manera clara, es poder saber si se cumplió con el objetivo establecido. Los exámenes o evaluaciones son indicadores a lo largo del camino de aprendizaje y con ellos se espera informar a los facilitadores y los participantes si han tenido éxito en alcanzar los objetivos del curso. Sin embargo, a menos que los objetivos se expresen muy claramente y sean evidentes para las dos partes, las evaluaciones en el mejor de los casos, se prestan para malas interpretaciones, y en el peor, son irrelevantes, injustas y nada informativas. Los elementos que en las evaluaciones se diseñan para medir si se cumplieron metas importantes de aprendizaje sólo se pueden seleccionar o crear de manera inteligente, cuando dichas metas se han formulado de manera explícita.
- La tercera ventaja de tener objetivos de aprendizaje claramente definidos es que proporcionan a los participantes un medio para organizar sus propios esfuerzos hacia el logro de dichos objetivos. La experiencia ha mostrado que teniendo a la vista objetivos claros los participantes, pueden decidir mejor cuales serían las actividades a realizar que pueden ayudarles a llegar a dónde para ellos es importante ir.

<sup>4</sup> Adaptación de las Pautas de Mager, Robert, *Preparing Instructional Objectives*. (2da edición), Universidad del Estado de Georgia.

### ¿Cómo se formula un objetivo de aprendizaje?

Los objetivos de aprendizaje útiles incluyen los siguientes elementos:

Un público de referencia, un comportamiento o conducta (desempeño), una condición (requisito, exigencia), y un grado o rango (criterio).

Ejemplo:

Al finalizar el taller (grado o rango):

Las autoridades y funcionarios participantes (público de referencia), definirán en que consiste la gestión por resultados (conducta), de acuerdo a la normatividad establecida por el MEF (condición).

#### - Público de referencia:

El objetivo debe estar referido a alguien.

El objetivo debe indicar “QUIÉN” lograra los cambios. Todo objetivo debe decir: “El participante será capaz de...”

#### - Conducta o desempeño (comportamiento):

El “QUÉ”. Un objetivo siempre debe decir “QUE” lo que se espera que el estudiante pueda realizar. El objetivo algunas veces describe el producto o resultado de lo que se hizo.

Pregúntese ¿Cuál es el producto o resultado con el que el estudiante demuestra el cumplimiento del objetivo? La respuesta siempre estará precedida por un verbo: “conocer las definiciones de...”, “analizar el contexto en que...”, “elaborar un proyecto...”, “valorar la relación que existe.., etc.

#### - Condición:

Este elemento se refiere al “CÓMO” se dará el comportamiento. Un objetivo siempre describe las condiciones importantes (si las hay), en las que debe darse o tener lugar, el comportamiento o conducta (desempeño). Hay objetivos que por su naturaleza genérica pueden prescindir de la condición: Ejemplos: “Conocer las definiciones básicas, referidas a la investigación cualitativa”

Ejemplo: “Analizar el contexto social y político, desde el año 2000”

#### - Grado o rango:

Este elemento otorga una medida de desempeño del objetivo, que es necesaria para hacerlo evaluable. Esta refirma al “CUÁNTO”.

Siempre que sea posible, un objetivo explica el criterio de desempeño aceptable, describiendo qué tan buena debe ser la ejecución o realización del estudiante, para ser considerada aceptable. Si usted puede especificar el nivel de desempeño aceptable para cada objetivo, fijará un estándar contra el cuál pueda evaluar su enseñanza. Por lo tanto, tendrá los medios para establecer si la instrucción impartida tuvo éxito en alcanzar o cumplir sus metas educativas. Ejemplos de medidas posibles de formular: limites de tiempo, exactitud, calidad.

Ejemplos: “Al finalizar el taller, el participante habrá logrado..”

“Realizar un plan operativo, según la metodología de resultados propuesta por la Ley de Presupuesto Público, y de manera participativa”

## 4.2 Formatos de programación del Municipio Escuela

La planificación de las acciones educativas que conlleva el Municipio Escuela, requieren plasmarse en un formato sencillo (Programa), que aporte información completa sobre el evento, y que se constituya en una herramienta efectiva para la implementación y ejecución.

El formato de planificación que proponemos, incorpora seis ítems de información relevante e indispensable a contemplar: Objetivos de aprendizaje, Contenidos a desarrollar, Metodología / Herramientas a utilizar, recursos necesarios, Tiempo de duración de la actividad y responsable.

A la vez plantea una columna (sombreada) de uso opcional, para aquellos que quieren tener presente el ciclo metodológico a seguir.

Este formato ayuda mucho a resumir la propuesta de trabajo y a comunicar adecuadamente a los responsables logísticos el diseño integral de la actividad:

Momento educativo	Objetivo	Contenido	Metodología	Recursos	Tiempo	Responsable
Motivación						
Problematización						
Fortalecimiento						
Teórico						
Actividad						
Practica						
Compromisos						

## 4.3 Selección de los participantes del programa Municipio Escuela

Hasta ahora hemos venido hablando de tres agentes educativos participantes: El municipio docente, el equipo facilitador y los participantes.

Sugerimos en esta parte algunos criterios que pueden contribuir a la selección adecuada de los municipios docentes y los participantes.

### - La selección de municipios docentes

Siendo las experiencias de gestión el centro principal de aprendizaje del Municipio Escuela, la selección de los municipios que comunicaran su experiencia, merecen especial atención. Los criterios de selección y otros aspectos en relación a este importante tema lo desarrollamos en el capítulo IV.



- **La selección de los municipios participantes**

Como en cualquier otra actividad educativa, el Municipio Escuela diseña perfiles a lograr para cada área o tema de capacitación. Dependiendo de éste se convocará a los actores que cumplen ciertos requisitos de acuerdo al perfil requerido.

Por ejemplo, para participar de una actividad sobre Gestión Ambiental, se convocará a las autoridades y funcionarios municipales que se encuentran relacionados con la gestión de proyectos y actividades de gestión ambiental, y dependiendo las características de la actividad programada se tendrán en cuenta requisitos específicos como grado de instrucción (se trata de que el grupo sea lo mas homogéneo posible para facilitar la comprensión uniforme de los contenidos), experiencia en gestión, u otro requisito específico.

A continuación reproponen algunos requisitos generales a tener en cuenta para la participación de los actores municipales en cualquier actividad.

- Ser autoridad, funcionario o trabajador municipal con un mínimo de 01 año de experiencia en la gestión respectiva.
- Estar desarrollando tareas directas vinculadas a la temática específica.
- Tener educación secundaria completa (como mínimo-promedio).
- Haber llenado su ficha de inscripción oportunamente.
- Contar con el aval de su municipalidad (carta de presentación).

Para cada actividad REMURPE deberá definir también la cuota máxima de asistentes por municipalidad, a fin de lograr una participación equitativa de todos los convocados.

# CAPÍTULO III



## ¿CÓMO CONDUCIR CON ÉXITO UN PROCESO FORMATIVO DEL MUNICIPIO ESCUELA?

Al finalizar este capítulo el facilitador estará en condiciones de:

- Dirigir y/o ejecutar un proceso educativo en el marco de la propuesta metodológica del Municipio Escuela.

## I. ¿QUÉ SIGNIFICA CONDUCIR EL MUNICIPIO ESCUELA?

Probablemente muchos de los que realizamos permanentemente actividades de capacitación, y que hemos llegado a conducir procesos educativos por nuestro propio entrenamiento práctico, no hemos reparado en que la planificación, conducción y evaluación de un evento educativo, es un campo especializado de acción, que, como cualquier otro, requiere de competencias específicas para un manejo solvente a nivel conceptual, técnico y metodológico.

Así como reconocemos con frecuencia la especialización requerida para el manejo de aspectos legales, ambientales, de ingeniería, etc; debemos reconocer que la conducción de los procesos de aprendizaje de las personas, tienen un campo de especialización del cual tenemos mucho que aprender.

Mas aún la importancia de reconocer la especialidad de este campo de acción, tiene que ver con lo delicado de su naturaleza, pues el propósito de la educación, es generar cambios y/o aprendizajes en “personas” (que piensan, sienten, tienen motivaciones, moral, etc.); a diferencia de otras especialidades cuyo campo de acción es “material”. Por ello, conducir un proceso educativo decimos que es labor de especialistas.

La importancia de revisar el tema de la conducción educativa, se sustenta también en un reconocimiento generalizado, que gran parte de los problemas de efectividad de los programas de formación y capacitación, tienen a su base como debilidad, una deficiente dirección del proceso educativo.

Este problema, no sólo se localiza en la oferta educativa de adultos, ni menos aún en las prácticas de instituciones no calificadas, sino que alcanza también a muchos centros de estudio de reconocido prestigio, cuyos programas se ofertan alto costo, pero no garantizan efectividad de los aprendizajes.

Una de las debilidades más frecuentes ha sido identificada a nivel de la función de evaluación, componente esencial de un proceso educativo.

Para el caso del Programa Municipio Escuela, la conducción o dirección educativa la definiremos en un sentido amplio, como el proceso integrado de planificación, organización, gerencia o ejecución y evaluación, que está a cargo de un coordinador – facilitador, responsable del programa.

La conducción implica el cumplimiento de funciones específicas, sistemáticas, estructuradas, flexibles y adaptables a una realidad concreta, en el marco de un enfoque educativo, y materializado a través de una metodología específica.

En el capítulo anterior, hemos revisado la importancia de la función de planificación, en este capítulo vamos enfatizar en el desarrollo de criterios e instrumentos para la ejecución del proceso educativo<sup>5</sup>.

En cuanto a la ejecución del proceso educativo del Municipio Escuela, vamos a enfatizar en el reconocimiento de cuatro elementos clave a tener en cuenta:

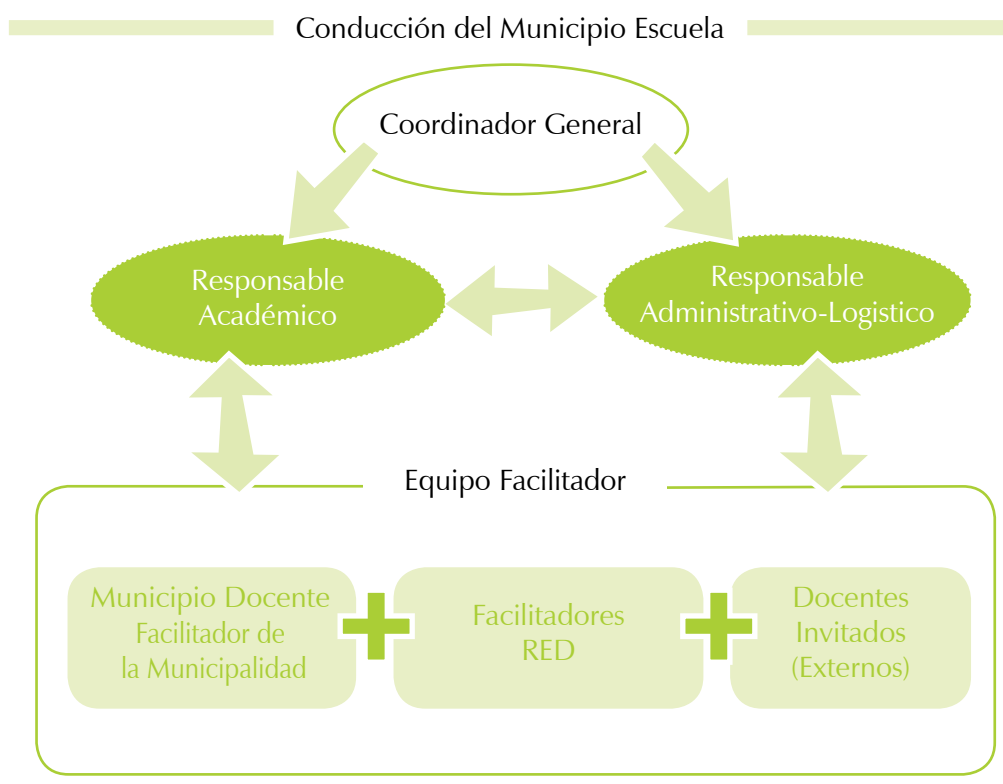
- ¿Quiénes conducen el Municipio Escuela?

<sup>5</sup> Los aspectos referidos a la evaluación son desarrollados en el capítulo 4.

- ¿Cuáles son las características esenciales del grupo de aprendizaje?
- ¿Cómo construir una dinámica favorable al aprendizaje?

## 2. ¿QUIÉNES CONDUCEN EL MUNICIPIO ESCUELA?

En el Municipio Escuela, la función de conducción es una función compartida entre varios agentes educativos. No obstante, es recomendable la figura de un responsable o coordinador general, o en su defecto por lo menos dos responsables: Un responsable del componente académico y otro administrativo - logístico.



En el gráfico, se nos muestra una estructura deseable de conducción, en la que existe un equipo de facilitadores compuesto por:

- El Municipio Docente<sup>6</sup>

Representado por un equipo de autoridades o funcionarios concedores de la experiencia central del proceso educativo.

Su función será la de facilitar el proceso de conocimiento de los participantes de la actividad.

Los MD serán aquellos gobiernos locales que hayan desarrollado experiencias exitosas de gestión que puedan servir como “experiencias modelo” y puedan ser replicables en otros municipios rurales.

<sup>6</sup> Ver entrenamiento de los Municipios Docentes en el anexo de este Manual.

Ya hemos señalado que la estrategia central de la propuesta Municipio Escuela, se sustenta en la identificación, organización de experiencias, que constituirán la oferta educativa de REMURPE.

El Municipio Docente tiene, como función principal, desarrollar el contenido central del Municipio Escuela partir de la presentación y participación directa de la experiencia de gestión en sí misma. Esto supone que el equipo responsable ha revisado y reflexionado previamente acerca de su experiencia, ha ordenado todos los aspectos que presentará a los participantes de la actividad y ha identificado los medios mas adecuados para comunicar los aprendizajes y lecciones principales.

La participación de los facilitadores del ME es central para la adecuada comprensión de la experiencia, es por ello que no cualquiera puede ser facilitador de este proceso.

Se requieren hombres o mujeres que además de conocer ampliamente la experiencia, la han sistematizado, y cuentan con destrezas como para comunicar adecuadamente lo esencial de ellas de acuerdo a los objetivos previstos.

El sólo relato, testimonio o anécdota no es suficiente para cumplir adecuadamente este rol.

#### - Facilitadores de la REMURPE

Son los profesionales o técnicos que brindar soporte técnico a los procesos educativos de REMURPE o bien las diferentes redes del Sistema. Su participación en el ME es importante, en la medida que ellos pueden contribuir a complementar dos aspectos clave para cerrar el círculo de aprendizaje:

- La contextualización de la experiencia en el marco de procesos sociales o políticos más amplios, o bien en una perspectiva de complementación teórica. Esta tarea puede asumirla directamente o facilitando al participación de docentes invitados.
- La asesoría metodológica, necesaria para asegurar un adecuado logro de los resultados. Los facilitadores de REMURPE deben ayudar a un manejo efectivo de los tiempos y la adecuada orientación de contenidos para ir logrando los objetivos previstos para cada momento de la actividad.

#### - Los docentes invitados

Como bien se señala, estos facilitadores pueden ser invitados o no, dependiendo las necesidades de cada Municipio Escuela.

Estos facilitadores son especialistas temáticos con capacidad de aportar en la contextualización de las experiencias y en la profundización de conocimiento teórico.

En la planificación educativa se determinará la pertinencia de contar con estos especialistas.

Anteriormente, hemos señalado que el equipo facilitador ideal está compuesto por lo menos por tres especialistas: uno que conoce a fondo la experiencia central a ser presentada, otro que esta especializado temáticamente en el tema de desarrollo y que permite contextualizar y brindar explicaciones teóricas complementarias alrededor del tema; y el tercero es el especialista educativo, que contribuye a orientar los procesos de aprendizaje.

### 3. ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL GRUPO DE APRENDIZAJE?

Los grupos de aprendizaje del Municipio Escuela pueden tener diferentes características que serán reconocidas en el proceso de planificación, pero si hay una característica que es invariable, y con la cual debe coincidir la metodología del Municipio Escuela, es que los participantes son siempre adultos.

Todos los que hacemos educación de adultos necesitamos tener en cuenta algunas orientaciones básicas que nos provee la andragogía.

La andragogía es una disciplina diferente a la pedagogía, que se basa en la distinción de los propósitos, fines, formas de atención, tipos de materiales y formas de evaluación de los aprendizajes de los adultos. La andragogía trata una dimensión educativa apropiada a las particularidades de los adultos, sus características bio- psico-sociales y sus experiencias anteriores, presentes y futuras o deseables<sup>7</sup>.

El Municipio Escuela, desarrolla su acción con personas adultas, cuyas características le imprimen a proceso de aprendizaje, particularidades que deben ser consideradas en todo momento.

He aquí algunas de esas características que deben ser reconocidas como elementos de orientación del proceso a seguir. Los adultos:

- Se acercan al acto educativo, sólo si le interesa realmente el tema.
- Si tiene disposición de aprender será responsable y exigente con su docente.
- Puede pensar en términos abstractos y es capaz de emplear la lógica.
- Su experiencia es su principal fuente de aprendizaje. Es necesario recurrir a ella para fijar nuevos aprendizajes.
- Rechaza las actitudes paternalistas de los educadores.
- Mantiene una actitud de participación dinámica pero asume posiciones desaprobatorias cuando se siente tratado como infante.
- Rechaza la rigidez e inflexibilidad pedagógica con que es tratado por los profesores que frenen indirectamente el proceso de autorrealización.
- Es crítico.
- Su interés por aprender lo orienta hacia el desarrollo de tareas específicas.
- Busca la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprende.
- Está más interesado en la resolución de problemas, que en la ampliación de conocimientos teóricos.

<sup>7</sup> Márquez A., "Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior", Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento - 9 al 11 de julio de 1998 - Santo Domingo.

## 4. ¿QUÉ ROL DEBE ASUMIR UN FACILITADOR DE ADULTOS?

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, es necesario ubicar y revisar el papel del Facilitador/docente, cuyo rol y tareas deben desarrollarse, respetando las características del adulto.

Bajo esta idea, el facilitador debe:

- Tener una conciencia clara de las necesidades de aprendizaje de los participantes del Municipio Escuela.
- Asumir un rol estricto de “facilitador del aprendizaje”, es decir no asumirse como un docente “sabelotodo”.
- Ubicarse como una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones, accesible a todos.
- Aceptar el desempeño de su múltiple función como asesor, monitor, mentor, guía y orientador al practicar en forma eficiente la evaluación permanente y formativa.
- Aceptar que el participante adulto es capaz de evaluar permanentemente todo lo que se le provee en la oferta educativa.
- Establecer relaciones interpersonales con los participantes e identificar positivamente sus características.
- Asumirse como parte del grupo de adultos y como un agente de cambios que establece relación horizontal.
- Ser partícipe de la planeación del currículo o programa educativo que conducirá.
- Mantener apertura y flexibilidad ante la necesidad de hacer cambios al programa para atender las necesidades específicas de los participantes.
- Promover un clima de aceptación, reconocimiento y participación entre los asistentes.
- Captar y aprovechar la energía dinámica (sinergia) del grupo para lograr los objetivos de aprendizaje.
- Aceptar al grupo como un conjunto más de recursos para el aprendizaje, descubriendo y reconociendo el bagaje con el que cuentan sus integrantes.
- Provocar que los participantes tomen parte en el acto académico como agentes de intra e ínter aprendizajes
- Considerar que los participantes cuentan con ritmos y estrategias de aprendizaje diferenciales.
- Promover la transferencia de los aprendizajes hacia situaciones reales de cada uno de los participantes esto implica necesariamente contar con información acerca de las expectativas de éstos desde el inicio del desarrollo del acto educativo.



- Evitar discursos con contenidos desconocidos que provoquen interferencia para el aprendizaje.
- Contar con diferentes y variadas opciones para el desarrollo de ejercicios o actividades para el aprendizaje que multipliquen las formas de encarar un mismo problema y considera la aplicación a diferentes campos de la misma adquisición.
- Esforzarse por establecer vínculos entre los contenidos de la actividad educativa y las condiciones actuales del contexto de sus participantes.
- Permanecer permanentemente a la expectativa acerca de lo que los participantes manifiestan en sus discursos como necesidad de aprendizaje.
- Procurar un ambiente en la cual el adulto pueda expresarse, rescatar y compartir sus experiencias sin presión de patrones autoritarios.
- Influir para que los errores que cometen y la heterogeneidad de conocimientos y experiencias sean gestores de nuevos aprendizajes.
- Acordar entre él (o ella) y el grupo un contrato o convenio en el que se manifiesten las responsabilidades de ambas partes, siempre orientadas hacia el logro del aprendizaje.

## 5. ¿CÓMO CONSTRUIR UNA DINÁMICA FAVORABLE AL APRENDIZAJE?

Realizar una actividad educativa y producir aprendizajes significativos, no es una tarea sencilla, ni producto de la improvisación.

En educación, sabemos que los procesos de aprendizaje en los adultos tienen un conjunto de requisitos y condiciones que lo hacen factible. Por tanto, no toda actividad de enseñanza es capaz de producir aprendizajes.

Lograr que la gente aprenda es un arte y una ciencia de la que todos podemos aprender para mejorar la calidad de nuestras actividades educativas.

Es por ello que hemos venido insistiendo que el proceso metodológico tiene un orden, es sistemático y responde a un diseño pre-establecido.

Para construir una dinámica favorable al aprendizaje, se recomienda que el Municipio Escuela, pueda atender por lo menos a dos requerimientos:

- Realizar una conducción efectiva respetando el esquema metodológico propuesto desde la planificación.
- Establecer una dinámica educativa participativa.

### Respetar el proceso metodológico propuesto

En el esquema metodológico de cada Municipio Escuela, hay que tener en cuenta dos ejes que deben ir estrechamente relacionados:

- **El proceso mental que vive el adulto** que participa de la actividad educativa, y la,
- **Organización de las actividades de aprendizaje.**

Ambos aspectos tienen que guardar muy estrecha relación

Para que un adulto aprenda, deben cumplirse algunos requisitos básicos:

- Primero debe estar motivado a aprender;
- Cuando logra el nivel de motivación debe iniciar la construcción del aprendizaje;
- Luego necesita retroalimentarlo para que se fije en su memoria de largo plazo.

Nuestra actividad educativa, respetando esos procesos<sup>8</sup>:

- Requiere lograr alguna actividad previa de motivación o llamada de atención, para provocar la toma de conciencia del adulto sobre aquello que va a aprender.
- Luego de esta condición, ya podrá iniciar un proceso de aprendizaje que se recomienda iniciar por la parte vivencial o la experiencia más concreta. Si no se pudiera acceder a la experiencia directa, es recomendable aludir a la problematización, presentación de casos, o bien conocimientos concretos y fáciles de reconocer.
- El segundo paso en el ejercicio de “conocer”, es provocar la generación de respuestas o interpretaciones de la realidad presentada, esto estimulará a los participantes a agotar los recursos ya aprendidos disponibles en términos de respuesta. Esta actividad prepara la mente a “engancharse” un nuevo conocimiento sobre la materia.

Simulando al proceso que realiza un procesador, diríamos que es como intentar abrir una carpeta sobre el tema, para descubrir que hay en ella, antes de grabar un nuevo archivo relacionado.

- El tercer paso será entregar, bajo cualquier modalidad la nueva información prevista, que el cuadro de abajo aparece como fortalecimiento teórico.
- Sin embargo, la fijación del nuevo conocimiento sólo se dará al aplicar prácticamente lo aprendido, por lo cual el conductor del taller deberá prever alguna forma de realizar una aplicación práctica que fortalezca el conocimiento teórico recibido.

De manera sucinta, este es el proceso que requiere cualquier actividad educativa. El conductor de la actividad con buen criterio puede variar o alterar el orden de las actividades, siempre respetando cumplir con todos los requisitos que exige el proceso de aprendizaje para realizar con éxito la actividad.

¿Qué sucede cuando no cumplimos estos requisitos?

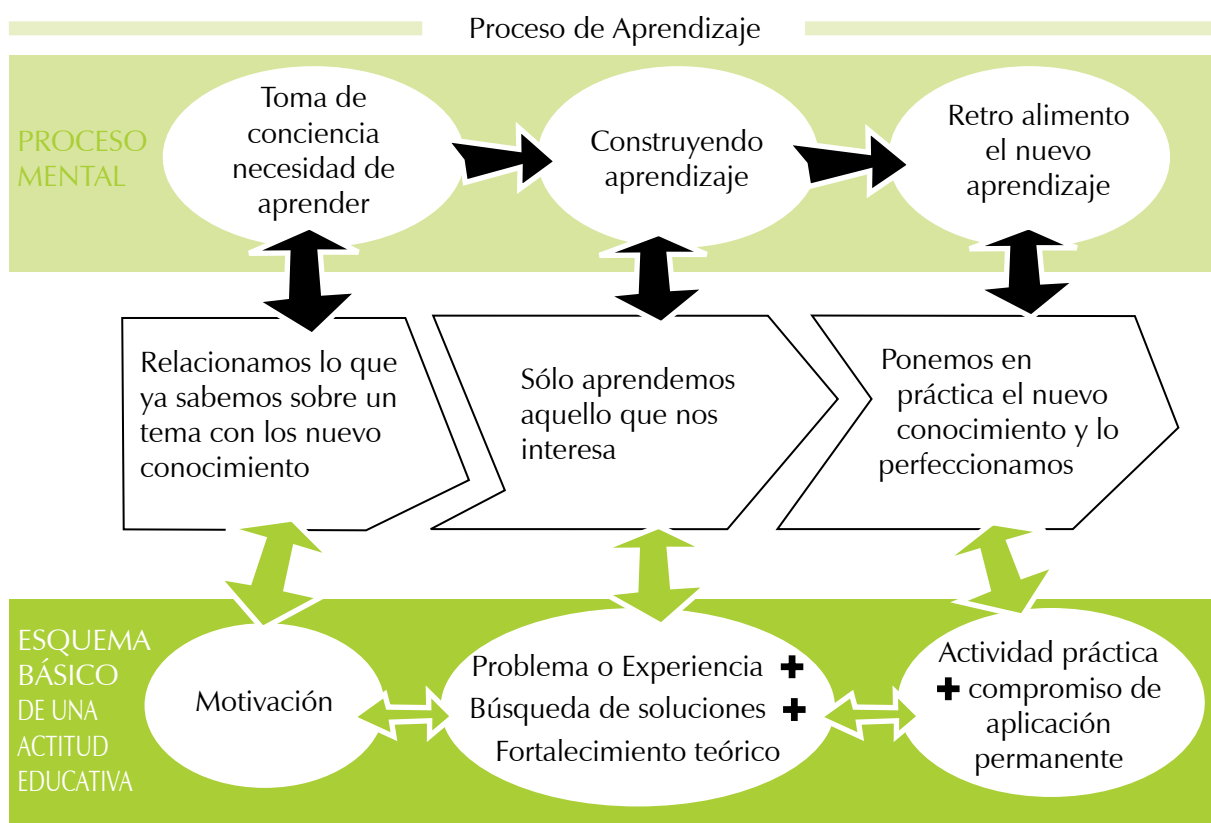
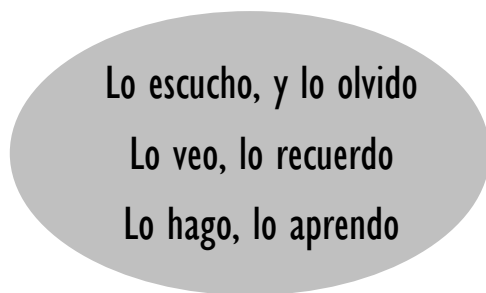
El aprendizaje no se produce, o se produce parcialmente.

Por ello cada actividad supone una combinación de múltiples factores, que no necesariamente pasan por tener muchas charlas teóricas o lejanas a la realidad.

---

<sup>8</sup> Ver Capítulo II, acápite 2.

La participación de todos los sentidos: el escuchar, el ver y el hacer, refuerzan en gran medida la actividad.



### Establecer una dinámica participativa

El Municipio Escuela como estrategia educativa, que se sustenta en la socialización de las experiencias exitosas de gestión, así como en la reflexión y el intercambio de las lecciones aprendidas en torno a éstas; requiere de la participación activa como metodología transversal.

La participación activa, constituye la base de cada una de las modalidades que forman parte de esta estrategia educativa para el desarrollo de las capacidades de los gobiernos locales.

Así, esta metodología transversal enriquece el diálogo y el intercambio de experiencias, en la medida en que a través de ella, se puede contar con “diversas miradas”, diversas formas de percibir y entender una misma idea, situación, un mismo proceso, o de actuar sobre una misma realidad.

De este modo la participación activa deberá constituirse no sólo en una metodología transversal, sino en un principio pedagógico orientador de esta estrategia educativa.

La participación activa supone el total involucramiento de la persona en las experiencias de aprendizaje que se le proponen, ya sea a través de acciones concretas o procesos internos de reflexión, análisis y otros que les permitan elaborar el nuevo conocimiento de manera significativa.

No hay aprendizaje amplio, profundo y duradero sin la participación activa del que aprende.

Así el Municipio Escuela, a través de sus diversas modalidades deberá proporcionar a las participantes experiencias de aprendizaje que los lleven a actuar y a pensar como medios a través de los cuales estos puedan construir de manera individual o colectiva los nuevos conocimientos.

## 6. ESPACIOS O MODALIDADES DE INTERVENCIÓN EN EL MUNICIPIO ESCUELA

Tal como ya hemos mencionado, las acciones educativas en el Municipio Escuela podrán combinar modalidades educativas diversas, las cuales pueden ser indistintamente utilizadas o complementadas dependiendo del objetivo propuesto.

### 6.1 Pasantías

Esta modalidad tiene como objetivo fundamental el conocimiento “in situ” de las experiencias exitosas desarrolladas por algunos gobiernos locales en relación a diversos aspectos de la gestión local. Esta modalidad permite conocer procesos en marcha y resultados, y la interacción de las diversas capacidades personales, institucionales y locales frente a un objetivo determinado.

Las pasantías se llevan a cabo en la jurisdicción del Municipio Docente y permiten una observación participante directa de la experiencia en su dimensión más integral. La pasantía puede darse sola; sin embargo, es más potente cuando se combina con otras modalidades educativas que permiten de manera inmediata procesar la reflexión suscitada en los pasantes, o complementar el aprendizaje con otro tipo de técnicas que ofrezcan elementos conceptuales, de comprensión e interpretación de la experiencia.

La pasantía supone, como requisito mínimo, un cierto grado de sistematización de la experiencia, que permita presentarla de manera organizada y con claridad de resultados y lecciones a compartir.

Durante el periodo de duración de las pasantías, pueden desarrollarse otras actividades como muestras fotográficas de la experiencia alrededor de la cual se desarrolla esta modalidad, proyección de videos, que muestren los diferentes momentos de planificación, implementación, y evaluación de dicha experiencia, espacios de diálogo con otros actores locales que permitan conocer la opinión de los mismos respecto a la experiencia.

## 6.2 Talleres de ínter aprendizaje, y/o discusión

Los talleres de ínter aprendizaje buscan promover procesos de reflexión e intercambio de las experiencias de gestión desarrolladas por los participantes, en relación a algunos aspectos específicos de la misma. A través del ínter aprendizaje los participantes, buscan lograr un objetivo común, sobre la base del diálogo, la confrontación de ideas y experiencias, la crítica, la autocrítica y la auto evaluación.

El objetivo de esta modalidad es desarrollar procesos de aprendizaje que respondan a las necesidades e intereses comunes del grupo.

Así las actividades de ínter aprendizaje se caracterizarán por:

- Responder a las necesidades del grupo.
- Ser espacios de participación libre.
- Constituir procesos cuyo avance responde a las capacidades y decisión del grupo de participantes.
- Tener como componente fundamental, la participación activa de cada participante.
- Cooperación y responsabilidad.

En los talleres de Ínter aprendizaje el punto de partida lo constituyen los problemas de gestión comunes a todos los participantes, alrededor de los cuales se desarrollan procesos de reflexión sobre la práctica, que permiten realizar la búsqueda y/o construcción colectiva de la solución a dichos problemas.

Así en los Talleres de Ínter aprendizaje, la intervención del facilitador será únicamente para moderar el diálogo y/o la participación de los asistentes, así como también para retroalimentar a estos.

## 6.3 Talleres de reflexión y/o capacitación

Esta modalidad educativa permitirá contrastar a los gobiernos locales sus experiencias en el manejo de algunos aspectos específicos de la gestión municipal, con el conocimiento técnico existente en torno a dicho aspecto.

Los talleres, como modalidad educativa, constituyen espacios de aprendizaje en donde se articula la teoría con el trabajo práctico como aplicación de esta.

Así los talleres de capacitación se caracterizan por:

- Constituir experiencias de aprendizaje a través de las cuales pueden abordarse diferentes temas.
- Aborda los diferentes contenidos en su dimensión teórica y práctica.
- Los participantes cumplen diversos roles, lo que garantiza la participación activa de estos.
- Tienen una estructura flexible por lo que puede integrar y/o complementar otras metodologías educativas.
- El trabajo en equipo, en especial para la realización de los trabajos prácticos.

De acuerdo con esto último, en el desarrollo de los talleres de capacitación pueden integrarse diversas técnicas como:

- **Debates**

Discusión de un tema por un grupo de especialistas, en torno a un tema frente al cual se suscitan opiniones divergentes, ante un auditorio y con la ayuda de un moderador.

- **Estudio de Casos**

Es una técnica a través de la cual se puede propiciar la reflexión o juicio crítico de los participantes alrededor de una situación ficticia o real que se describe previamente.

- **Paneles**

Exposición de un tema por un grupo de personas con diferentes enfoques o puntos de vista.

Los talleres de capacitación serán conducidos por personal especializado en temas municipales, pero siempre de acuerdo a la metodología propia de esta modalidad.

Estas tres modalidades educativas podrán ser desarrolladas alternadas o integradas en diferentes momentos de la programación anual; o integrarse como etapas de un proceso de menor duración (una semana).

## 6.4 Evaluación de experiencias

Esta modalidad de intervención generalmente es precedida de una sesión de curso o taller, que provee a los participantes, de marcos de referencia y/o información teórica sobre el tema que desarrolla la experiencia a evaluar.

La evaluación de experiencias consistirá en una visita de exploración a experiencias de gestión pre-seleccionadas, con la finalidad de que los participantes indaguen por sus resultados e impactos, lo cual les permita una valoración y el logro de lecciones o aprendizajes.

Esta modalidad es útil cuando se prevé la visita a varias experiencias de gestión comparables entre sí.

Exige a los participantes contar con metodologías simples de evaluación e instrumentos que les permitan el fácil recojo de información.

## 6.5 Investigación de campo

Esta es una variante de la evaluación de experiencias.

Parte del supuesto de que cada participante asiste a un Municipio Escuela con preguntas que requiere responder.

El programa debe permitir en este caso un espacio preliminar para que los participantes de manera individual o en grupo, expliciten sus preguntas de investigación antes de salir a la “visita de campo”.

Es conveniente orientar la formulación de preguntas, induciendo al grupo a que sean pocas y más o menos alrededor de los temas que puede ofrecer la experiencia, pues de lo contrario, podrían ponerse en riesgo los aprendizajes previstos, al dispersar demasiado los temas o intereses de información.

En este tipo de dinámica, el facilitador debe conocer todas las preguntas planteadas y permitir que las experiencias de campo logren responder a tales preguntas.

Será necesario dar seguimiento a los procesos de obtención de información, análisis y conclusiones, básicos para el logro de resultados.





# CAPÍTULO IV



## ¿CÓMO RECONOCER LA EFICACIA DEL MUNICIPIO ESCUELA ?

Al finalizar este capítulo, el facilitador habrá logrado:

- Valorar la importancia de lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de procesos de desarrollo de capacidades.
- Comprender en que consiste la medida de eficiencia y eficacia
- Reconocer criterios e instrumentos de evaluación de objetivos de aprendizaje.
- Reconocer criterios e instrumentos de evaluación y sistematización del Municipio Escuela, como parte del Sistema de Fortalecimiento.

## I. ¿EN QUÉ CONSISTE LA MEDIDA DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE UN MUNICIPIO ESCUELA?

Algo es eficaz si logra o hace, lo que debía hacer. La eficacia contempla el cumplimiento de objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos.

La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”.

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”.

Otros interpretan esta definición y sugieren que “eficacia” “se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto, o prestar el servicio a que están destinadas”.

La eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se producen los logros buscados (Objetivos).

- Una organización eficaz si cumple cabalmente su misión.
- Un programa es eficaz si logra los objetivos que le dieron razón de ser.

Si aplicamos estas definiciones a la gestión del Municipio Escuela, diremos que su eficacia se logrará si generamos un “proceso de enseñanza aprendizaje alternativo, y demostramos que ha favorecido el desarrollo de capacidades específicas de los participantes de la actividad y de su gobierno y de gestión municipal; y que ha aportado al fortalecimiento institucional de REMURPE” (objetivo general del programa).

La medida de la eficacia estará dada también por la forma como hacemos demostrable el logro de los objetivos o resultados específicos del Municipio Escuela:

- Sistematización de experiencias de gestión alternativa.
- Formación de municipios docentes.
- Información y producción de nuevo conocimiento, en los participantes del Municipio Escuela.

La eficiencia da cuenta del grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible.

La eficiencia, en cambio, se asocia con una relación entre medios y fines. Un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. Un sistema eficiente si obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos, o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo los mismos resultados.

La eficiencia da cuenta del grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente).

Para medir la eficiencia entonces, es importante contar con un análisis de costos, teniendo en cuenta que no todo costo es una expresión de dinero.

Un costo representa el desgaste o sacrificio de un recurso, tangible o intangible. Por tanto, podría referirse al uso (sacrificio) del tiempo, al desgaste o deterioro de un recurso ambiental o al deterioro o sacrificio de otro “bien” no tangible como el capital social, la solidaridad ciudadana o la confianza, entre otros.

En la práctica, la eficiencia del Municipio Escuela se medirá en base a la cantidad de insumos utilizados:

- Recursos económicos
- Recursos humanos desplegados
- Tiempo utilizado

En el logro de cada uno de sus objetivos.

Ahora bien, no es posible lograr una gestión eficiente sin que ésta sea eficaz (pues la eficiencia mide la relación entre los dos aspectos: costo en relación al logro de objetivos)

Normalmente escuchamos decir que logramos eficiencia (buen uso de los recursos) pero no fuimos eficaces (no logramos el objetivo). Esto no es tan cierto.

En nuestro concepto la eficiencia supone la eficacia. Si no hay eficacia, la eficiencia también está en cuestión.

## 2. ¿CÓMO MEDIMOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL MUNICIPIO ESCUELA?

El aspecto más relevante de la evaluación del Municipio Escuela está dado por la evaluación de su eficacia, la cual, como hemos mencionado anteriormente se centra en el desarrollo de capacidades específicas de los participantes de la actividad.

Las capacidades a lograr por el proceso, se encuentran enunciadas desde la planificación del municipio escuela, en los objetivos de aprendizaje que consignamos en nuestro plan de acción (Ver matriz de planificación).

Por ello, la evaluación de aprendizajes lo único que hará es retomar dichos objetivos e identificar:

- Indicadores (medidas de logro).
- Instrumentos (para la verificación del logro).

### 2.1 Los indicadores

Constituyen una medida explícita utilizada para determinar el desempeño cognitivo, actitudinal o procedimental de los participantes del Municipio Escuela.

Es una señal que revela el progreso logrado en relación a los objetivos. El indicador de manera práctica es un medio de demostración de los logros de aprendizaje derivados del Municipio Escuela.

Se recomienda que los indicadores seleccionados, no sean muchos. Estos deberán ser convertidos a preguntas o variables que permitan la construcción de instrumentos sencillos de evaluación de la actividad.

Un ejemplo:

En una actividad sobre gestión de programas alimentarios, en donde el objetivo planteado es: “Conocer experiencias de gestión local a nivel alimentario y nutricional”.

Un indicador puede ser: Que el participante logre “reconocer la diferencia y alcance entre un programa alimentario y un programa nutricional a nivel local”; este indicador puede traducirse en una pregunta que puede ser consignada en una prueba de entrada y salida.

Otro ejemplo relacionado a los procesos de Rendición de Cuentas:

Ejemplo de Indicadores de aprendizaje

Objetivo de aprendizaje	Indicador	Prueba ent./sal	Acta de compromiso
Al finalizar la actividad los participantes del ME:  Reconocen el proceso de rendición de cuentas, como mecanismo útil para el diálogo directo con la población y la renovación de la transparencia de la gestión.	Porcentaje de participantes que:		
	Demuestran conocimiento sobre el proceso de la rendición de cuentas y su procedimiento de ejecución.	x	
	Comprenden los límites y aplicaciones de las normas	x	
	Identifican con claridad las ventajas y limitaciones que ofrece el proceso para el gobierno local.	x	
	- Se compromete a replicar		x

## 2.2 Instrumentos de evaluación de entrada y finales

Algunos instrumentos sencillos que pueden permitir el recojo de información evaluativa son:

Las **pruebas de entrada y salida**, las guías de observación y las propias actas de compromiso que firman los participantes al concluir la actividad.

Las pruebas de entrada y salida son un instrumento sencillo de fácil preparación que permite al conductor de la actividad educativa, conocer el nivel de conocimiento que traen los participantes, y comparar al final el conocimiento con el cual concluyen la actividad.

La prueba de entrada y salida, son exactamente iguales, y deben ser construidas en base a preguntas que recojan los principales indicadores planteados. La prueba debe ser breve, y lo suficientemente concisa como para no tomar mucho tiempo de aplicación. Se recomienda también su construcción de carácter objetivo (solo marcar respuestas) a fin de hacer más ágil su calificación.

La evaluación supone tres tareas:

- Contar con la planificación detallada del Municipio Escuela (Objetivos generales y específicos),
- Construir Indicadores, en base a objetivos.
- Construir instrumentos de recojo de información, para cada nivel de evaluación.

## 2.3 Las guías de observación

Como su nombre indica, las guías constituyen un formato de apoyo al recojo de información observable en relación a uno o más indicadores de tipo actitudinal o procedimental.

Las guías de observación, pueden construirse de diversas formas, y aunque la información que recogen es mayormente de carácter cualitativo, podemos estimar "escalas" para hacer más "clasificable", la información recogida.

Por ejemplo:

Podemos utilizar una guía de observación para medir "el grado en que los participantes identifican ventajas y limitaciones de los procesos de rendición de cuentas". La guía puede aplicarla el facilitador en un taller de discusión donde se pide a los participantes señalar argumentos a favor y en contra de la rendición de cuentas.

La guía puede recoger tres tipos de información:

- No de argumentos a favor.
- No de argumentos en contra.
- Calidad de los argumentos (señalar escalas Muy buenos, buenos, regulares, malos).

Las guías pueden ser adaptadas para la evaluación personal o grupal de los participantes.

## 2.4 Las actas de compromiso

El Municipio Escuela ha venido aplicando las actas de compromiso como una estrategia que permite la réplica de las experiencias visitadas, por parte de los participantes en sus propias localidades. Esta misma estrategia puede cumplir la finalidad de demostrar objetivamente logros de carácter actitudinal, en la medida que es capaz de demostrar el grado de motivación, apropiación y compromiso frente a uno o mas temas desarrollados por la actividad educativa.

## 3. ¿CÓMO MEDIMOS EL APOORTE DEL MUNICIPIO ESCUELA AL SISTEMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

En el primer capítulo de este manual, resaltamos la importancia del Municipio Escuela en el marco del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales.

En efecto, el Municipio Escuela es asumido como un espacio de ínter aprendizaje que produce saberes nuevos a partir de tres insumos básicos:

- Una o más experiencias de gestión alternativa sistematizadas.
- Contextualización y análisis de la experiencia en marcos referenciales más amplios.
- El intercambio de los saberes que traen los participantes de las redes.

Estos tres insumos producen nuevos saberes, individuales y colectivos, que a su vez deben ser sistematizados por REMURPE, para hacer posible su socialización, difusión y capitalización como experiencia significativa.

### Aporte del Municipio Escuela al Sistema de Fortalecimiento de REMURPE





La evaluación, en este caso se convierte en un aporte más a la sistematización del proceso educativo, la cual aporta conclusiones, lecciones y propuestas a ser capitalizadas por el sistema en una lógica de acumulación de saberes.

El objetivo general del Municipio Escuela señala explícitamente la necesidad de establecer como marco de la acción del Municipio Escuela, el Fortalecimiento Institucional de REMURPE; para ello el Municipio Escuela deberá garantizar, además de una evaluación de aprendizajes de los participantes, la generación de dos condiciones básicas para que exista el Municipio Escuela (objetivos específicos del Programa)

- La formación de municipios docentes.
- La sistematización de experiencias de gestión local alternativa de las municipalidades rurales.

### 3.1 Formación de Municipios Docentes<sup>9</sup>

EL Municipio Escuela, sustenta lo esencial de su oferta educativa en la experiencia ofrecida por los Municipios Docentes. Esto obliga sin duda a REMURPE a definir una política de selección permanente de los municipios docentes, que puede basarse en los siguientes requisitos:

#### Condiciones que deben ofrecer los Municipios Docentes:

Que cuenten con una experiencia de gestión municipal y/o local registrada en el Inventario anual y valorada positivamente por REMURPE, de acuerdo a los criterios e indicadores determinados para su tipo de experiencia.

Que demuestren interés por ordenar (sistematizar) y difundir su experiencia a través de la propuesta del Municipio Escuela.

Que su experiencia corresponda a las temáticas priorizadas por REMURPE en el Plan Operativo Anual.

Que cuenten con un equipo mínimo de “promotores docentes” que estén dispuestos a recibir un entrenamiento para perfeccionar su labor docente.

La selección de municipios docentes se hará anualmente, como una forma de estímulo y reconocimiento a las capacidades desarrolladas por los actores municipales o locales; y como una forma de planificar anticipadamente las acciones de todo el año.

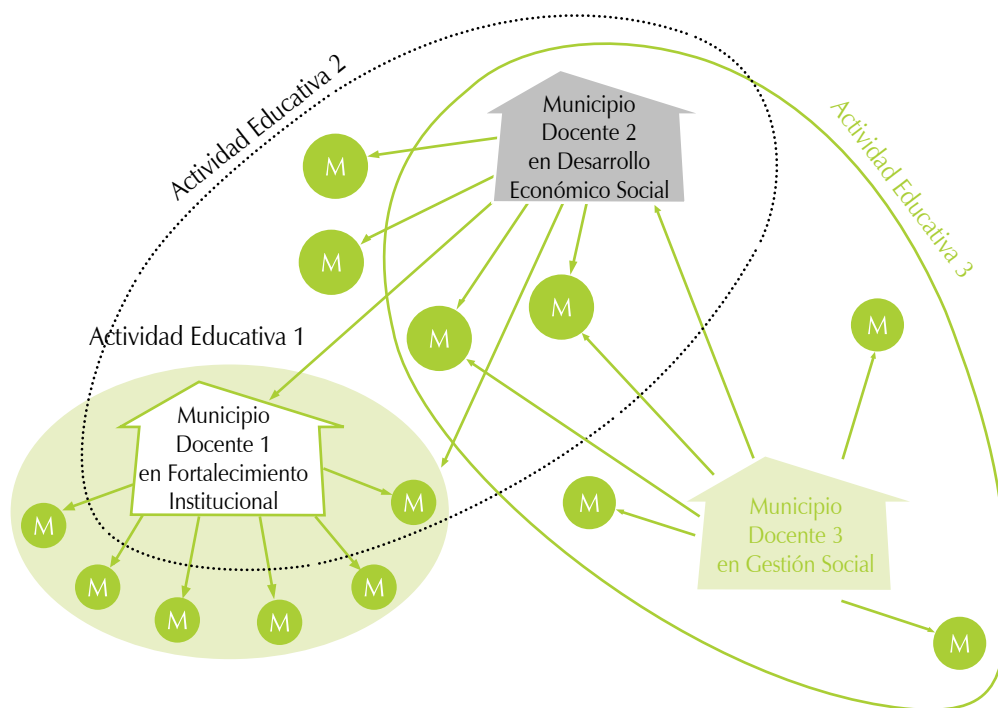
Cada año podrá haber distintos municipios docentes en diversos tipos de experiencia. Una municipalidad docente en un tema “X”, puede a su vez participar como grupo de aprendizaje en otra actividad educativa.

<sup>9</sup> Ver más sobre Municipios Docentes en el Anexo de este Manual.

El Municipio Docente no es un estado de carácter permanente, sino un rol que se asume temporalmente, en correlato a las capacidades desarrolladas y su disposición para apoyar aprendizajes de otros.

Las municipalidades deberán asumir conciencia que asumir este rol al interior de la organización, es una promoción y una muestra de confianza y reconocimiento de su Red. No obstante, esta elección denota también la necesidad de un compromiso de perfeccionamiento de sus equipos de conducción política y técnica para ser capaces de ofrecer lo mejor de su experiencia a los municipios participantes.

### Estrategia de Interaprendizaje: Municipio Escuela



### 3.2 La sistematización<sup>10</sup> de experiencias de gestión local alternativa

Llamamos sistematización a una forma de aprender de la experiencia concreta en forma ordenada y metódica. La sistematización es un proceso que busca recuperar los procesos seguidos por las experiencias, utilizando procedimientos o técnicas investigativas: entrevistas, investigación documental, recopilación y ordenamiento de datos, encuestas, etc. metodologías científicas, para describir, analizar y evaluar los procesos de gestión y sacar lecciones de ellos.

La sistematización de los procesos de gestión municipal alternativa, son útiles para:

- Responder a las interrogantes sobre el grado de efectividad de las acciones que se ejecutan en la gestión municipal o local
- Responder a aspectos críticos de la gestión o para esclarecer las dificultades y aprovechar ventajas.

<sup>10</sup> Ver Anexo de este Manual.

- Facilitar la comprensión de los fundamentos implícitos o explícitos de las acciones que desarrolla una gestión municipal.
- Tener una comprensión más profunda de lo que se hace.
- Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas asumidas.
- Aportar a la reflexión teórica de aquellos conocimientos derivados de las experiencias vividas.
- Valorar y colaborar en el crecimiento de la autoestima de los municipios protagonistas de la experiencia vivida, que muchas veces se invisibiliza.
- Fomentar y reforzar las propias capacidades de los funcionarios, autoridades y líderes protagonistas para la acción-reflexión, que conduce a la transformación de sus municipios.

Elementos que puede considerar la sistematización de las experiencias de gestión municipal alternativas:

- **El contexto...** ¿Cuándo y en qué condiciones se dio la experiencia?
- **El marco conceptual:** el conjunto mínimo de conceptos, enfoques y orientaciones que permiten explicar la experiencia.
- **El propósito:** ¿Por qué?, ¿para quiénes?, ¿dónde?, ¿para qué vamos a intervenir?
- **Los objetivos y metas:** lo que nos propusimos llevar a cabo.
- **El grupo objetivo:** a quién beneficia la experiencia.
- **La metodología:** ¿Cómo fue que lo hicimos?
- **Las actividades:** planteadas y desarrolladas.
- **El tiempo:** previsto y real.
- **La evaluación y el monitoreo:** lo que ayuda a responder a la pregunta de cuánto se ha logrado alcanzar de lo propuesto.
- **Lecciones que deja la experiencia.**

### 3.3 El inventario de experiencias locales

El Municipio Escuela asume que el Inventario de experiencias de gestión alternativa, es el primer paso del proceso de sistematización.

Es un registro básico de procesos implementados por las propias municipalidades, los cuales deben ser recogidos anualmente y sistematizados por REMURPE como insumo principal de experiencias retroalimentadas del Municipio Escuela, lo cual permitirá organizar anualmente la oferta educativa esencial de la propuesta.

La información debe ser levantada a través de un formato (ver cuadro a continuación), y aportar insumos para un diagnóstico rápido de la oferta y demanda educativa, así también abrir también posibilidades de análisis más allá del diseño del propio municipio escuela.

Sin duda, esta información en ningún caso reemplaza a un estudio-diagnóstico más preciso, que REMURPE podrá programar con fines de una planificación más integral de su trabajo.

### FORMATO UTILIZADO

Inventario de experiencias locales con potencial docente

FICHA DE REGISTRO

#### I.- Datos de Identificación

Nombre de la experiencia:	
1. Provincia	2. Distrito
3. Instituciones participantes:	
4. Actores principales de la experiencia:	

#### II. Datos de la Experiencia

5. Problema o necesidad que atiende:
6. Objetivo que busca:
7. ¿Cómo nace la experiencia? ¿De quien fue la iniciativa?
8. Proceso seguido
9. Estrategias Utilizadas
10. Resultados obtenidos

#### III. Aportes de la experiencia para el Municipio Escuela

11. Ejes temáticos a los que aporta la experiencia:
12. Proceso / acciones específicas posibles de compartir
13. Lecciones o aprendizajes más significativos que aporta la experiencia
14. Actores con mayor capacidad de comunicar la experiencia.

## 4. OTRAS MEDIDAS IMPORTANTES A VALORAR

Sin duda, todos los aspectos desarrollados en este capítulo, son de suma importancia para la valoración de la eficacia del Programa, principalmente.

Aunque no es nuestra finalidad complejizar la tarea del Municipio Escuela, es necesario también considerar que cada vez se hace más necesario lograr una medida de eficiencia de los programas educativos.

El Municipio Escuela, dado que es un Programa en proceso de experimentación, no ha construido aun su medida de eficiencia. No obstante este manual, busca recuperar la importancia de esta dimensión de la evaluación, para enfatizar en la necesidad de ir levantando información de registro que nos permita ir acercarnos a una medida más objetiva de eficiencia del programa.

Por ello, les proponemos que el Municipio Escuela, pueda recuperar dos tipos de registro de información: costos y beneficios generados por el Programa.

### Costos del Programa

Los costos de cada Municipio Escuela, de manera general y por actividades hasta donde sea posible: Sistematización, Entrenamiento de Municipios Docentes, proceso de planificación, ejecución, etc. Debemos aproximarnos a la medición de cuanto cuesta implementar este tipo de programa por participante, por lo menos para establecer en un primer momento un análisis comparativo en relación a otras ofertas educativas.

### Beneficios del Programa

Una aproximación a los beneficios de la actividad, medida a tres niveles: (aprendizajes individuales, ya tratado anteriormente); satisfacción de los usuarios del servicio (puede ser medido a través de una encuesta); y otros capitales organizacionales generados. Esto último hay que construirlo tomando en cuenta los objetivos que propone el programa (información, sistematizaciones, equipos docentes, etc.).



# ANEXO



## CRITERIOS Y HERRAMIENTAS PARA EL ENTRENAMIENTO DEL MUNICIPIO DOCENTE



Los municipios docentes constituyen uno de los componentes clave del sistema de aprendizaje institucional de REMURPE, y de manera específica de la oferta educativa que desarrolla el MUNICIPIO ESCUELA.

El valor de los municipios docentes radica en el hecho de ser ellos los generadores de las experiencias innovadoras de gestión municipal, que sustentan y dan carácter diferencial a la oferta educativa del municipio escuela.

La estrategia principal del Municipio Escuela es la identificación y organización de experiencias exitosas de gestión municipal, capital de los municipios docentes. Estas experiencias constituyen los contenidos centrales de gran parte de las acciones educativas que conforman dicha alternativa de intervención educativa.

Sin embargo, el rol que los Municipio Docentes cumplen como parte del municipio escuela supone una responsabilidad mayor que la de ser los actores centrales de las experiencias mencionadas.

Les corresponde a ellos constituirse en agentes facilitadores de los procesos de producción de nuevo conocimiento que se origina de la presentación y participación directa de sus experiencias “modelo” de gestión municipal.

Este rol pedagógico asignado a los municipios docentes, les exige conocer y aplicar un conjunto de criterios y herramientas para la sistematización de sus experiencias exitosas de gestión y para la preparación, para la presentación de lo más relevante de cada experiencia en cada Municipio Escuela, y para la facilitación de los procesos de producción de nuevo saber.

Así, pueden distinguirse de manera general tres funciones importantes en la labor educativa asignada a estos agentes del proceso:

- La sistematización de su experiencia.
- La preparación de su presentación.
- La comunicación de la experiencia.



A continuación desarrollamos algunos criterios e instrumentos útiles para el entrenamiento de los municipios docentes y el mejor cumplimiento de estas tres tareas.

## I. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

El proceso de sistematización comprende la organización secuencial de todas las actividades y procesos desarrollados por el Municipio Docente en la experiencia de gestión municipal o local.

La sistematización es una primera tarea de responsabilidad del Municipio Docente, y es una etapa de reflexión, análisis y ordenamiento de información, que permitirá lograr el orden y concreción de los contenidos centrales a ofrecer en la actividad del Municipio Escuela.

### I.1 ¿En que consiste la sistematización de una experiencia?

La sistematización es un proceso de reflexión e interpretación crítica de una experiencia, que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre y explica la lógica del proceso vivido, los factores que intervinieron en dicho proceso, como se relacionaron entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. La sistematización permite extraer de ella lecciones aprendidas que puedan mejorar futuras experiencias.

Dado que la sistematización es un proceso que se realiza sobre la base de una experiencia concreta, y que supone un trabajo de recuperación y análisis de lo vivido debe ser realizada por los actores que estuvieron directa e indirectamente involucrados en ella, y nunca por un agente externo.

#### ¿Por qué debemos sistematizar nuestra experiencia de gestión municipal?

Fundamentalmente porque nos va a permitir, tener una comprensión más profunda de nuestra propia experiencia, y un balance más crítico de sus aportes y de sus límites.

Para poder compartir nuestra experiencia con otras personas y grupos. Si nuestra experiencia está sistematizada otros actores podrán apoyarse en ella para planificar y ejecutar sus propias experiencias.

La sistematización de una experiencia es un proceso minucioso, que implica dedicación de tiempo y esfuerzo y determinadas condiciones para poder llevar a cabo una revisión sistemática de su proceso y su ordenamiento.

Si el Municipio Docente no ha pasado por ese proceso, la presentación de la experiencia no pasará de ser una simple exposición, algo motivadora quizá, pero con fuertes limitaciones para ofrecer posibilidades de desencadenar nuevos procesos de aprendizaje.

En general, la presentación de experiencias adolece de algunos problemas:

- No dan información completa de todo el proceso seguido.
- Omiten las dificultades presentes en el proceso, que son a veces las que más “enseñan”.
- Se convierten en el relato anecdótico, o testimonial, sin mayor análisis de lo acontecido.

- Presentan lo que hizo y lo que la autoridad desea mostrar al público, pero omiten el “cómo se hizo”.

Es imprescindible que las experiencias docentes sean sometidas a un proceso de revisión y ordenamiento de los principales hechos y procesos implicados, así como a la reflexión sobre la misma que permita identificar las dificultades, los logros alcanzados y las lecciones aprendidas como resultado del proceso vivido.

## 1.2 Pasos básicos para sistematizar una experiencia

Para lograr el ordenamiento sistemático de la experiencia iremos respondiendo a las siguientes preguntas:

### Pregunta 1: ¿Contamos con el registro de la experiencia?

Toda experiencia constituye un proceso que se ha ido desarrollando a lo largo de un período de tiempo, durante el cual se han realizado un sinnúmero variado de acciones.

Es importante para poder sistematizar dicha experiencia tener registros de todas esas acciones. No se puede hacer una buena sistematización únicamente con la información que podemos recordar. Para sistematizar, un requisito fundamental es contar con registros o documentos de los hechos vívidos.

Los registros pueden ser, cuadernos de apuntes personales, actas de reuniones, informes vídeos, fotos mapas etc.

### Pregunta 2: ¿Para qué sistematizamos?

En este segundo paso, se trata de tener claro cual es el sentido y la utilidad del trabajo que vamos a hacer.

Es necesario definir el **objetivo** de nuestra sistematización. Es decir la utilidad, el producto o resultado que queremos obtener de ella.

Por ejemplo:

Un gobierno local, de una zona rural que viene realizando procesos de concertación y participación ciudadana en la planificación del desarrollo local, reconoce la importancia de seguir implementando esta forma de gestión porque favorece la gobernabilidad local.

Por ello, decide hacer una sistematización con el objetivo de obtener aprendizajes de la experiencia de planificación concertada y participativa, a fin de mejorar el modelo implementado y compartir sus resultados con otras municipalidades que quieran replicar esta experiencia exitosa...

### Pregunta 3: ¿Qué experiencia queremos sistematizar?

Muchas veces la experiencia desarrollada es tan amplia y compleja que involucra a su vez un conjunto de experiencias menores.

Lo que se busca con este paso, es escoger cuál es la experiencia concreta y específica que vamos a sistematizar.

Para realizar esta selección podemos utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la experiencia exitosa que queremos dar a conocer?
- ¿Qué procesos interesantes comprende?
- ¿Cuáles de esos procesos son necesarios dar a conocer? ¿Todos? O alguno en particular?
- ¿Es suficientemente clara la experiencia definida? ¿o tiene varios temas a su vez? Si es así seleccionemos que es lo prioritario para dar a conocer esta vez.

Ejemplo:

El gobierno local, que definió el objetivo de mejorar su experiencia de planificación concertada y participativa, se ha puesto a revisar como el fue el proceso que quiere sistematizar, y ha encontrado que sería interesante partir de la experiencia de **constitución del Comité Local de Salud**, que fue lo que dio origen al espacio de concertación. También considera importante presentar la **estrategia de alianzas territoriales** que se han dado con todas las municipalidades de la región para atender los temas de salud.

Sin embargo, al revisar toda la información existente de los últimos cinco años se ha dado cuenta que hay varios temas que guardan relación entre sí, pero que no pueden ser tratados todos a la vez en la misma sistematización.

Por ello ha definido seleccionar solo la experiencia de **Formulación concertada del Plan de Desarrollo 2005-2010**, el cual consideran es uno de los productos más exitosos, porque representa “la viabilidad política e institucional del modelo participativo de este distrito”

#### Pregunta 4: ¿Qué aspectos centrales de esta experiencia queremos sistematizar?

Aún teniendo claro el objetivo de la sistematización y la experiencia a sistematizar ya definida, es necesario precisar el “eje” central (o ejes si es mas de uno) de la sistematización para no dispersarse.

El eje de la sistematización, es el punto central alrededor del cual haremos la reflexión.

Ejemplo:

En el caso de “Formulación Concertada del Plan del Distrito 2005-2010” la municipalidad considera que lo mas relevante han sido dos ejes:

- Los mecanismos de organización y participación social que permitieron la movilización del distrito, y
- El proceso de desarrollo de capacidades de los líderes, que permitió claridad en el desarrollo de todo el proceso.

**Pregunta 5: ¿Cuáles fueron los principales hechos y acontecimientos que se dieron en la experiencia?**

El objetivo de este paso es reconstruir la historia, es decir describir los principales acontecimientos que sucedieron en el lapso de la experiencia. Esta recopilación debe hacerse preferiblemente en forma cronológica.

En muchas situaciones puede ser importante incorporar en esta reconstrucción los acontecimientos del contexto local, regional o nacional que tuvieron relación de la experiencia.

Es importante tener en cuenta que la forma y aspectos a consideren en este paso, depende del tipo de sistematización que se esté realizando.

Lo importante es que se logre tener una visión global del proceso.

Ejemplo:

En el caso de la Formulación Concertada del Plan del Distrito 2005-2010", el gobierno local, que sistematiza su experiencia de formulación concertada y participativa del Plan de Inversión Municipal, tendrá que reconstruir históricamente como se dio:

El Proceso de organización y participación social. Allí encontrarán que hubieron varios pasos: La campaña de salud desarrollada por la ONG, la conformación de un espacio de concertación en salud, la convocatoria más amplia, etc.

En el proceso de capacitación también habrá que identificar los diferentes momentos o etapas del proceso...

**Pregunta 6: ¿Cómo ordenamos la información?**

Teniendo como base la visión general del proceso vivido, y la definición de los aspectos centrales que queremos sistematizar; se trata ahora de ubicar los distintos componentes de dicho proceso.

Se deberá tomar en cuenta entre otros componentes, el contexto en que se dio lugar la experiencia, las acciones, los resultados, las intenciones, las opiniones, etc.

El gobierno local, que tienen como eje la Formulación del Plan de Desarrollo Concertado podría ordenar su sistematización por etapas históricas o bien en una lógica de presentación similar a esta:

- Contexto en que se da la experiencia.
- Situación de gobernabilidad antes del proceso de concertación.

- Objetivos que se propuso lograr el proceso.
- Etapas.
- Actores que participaron.
- Principales acciones realizadas.
- Logros.
- Dificultades.
- Lecciones aprendidas.
- etc.

### Pregunta 7: ¿Qué reflexiones nos sugiere el proceso?

En este momento, se trata de ir más allá de la descripción de los hechos y realizar un análisis del proceso para encontrar la razón de lo que sucedió. Es decir ¿por qué pasó lo que pasó? ¿Cómo se lograron resultados exitosos?

Un instrumento que puede ser utilizado aquí, es una guía de preguntas que permitan identificar los factores esenciales que han intervenido a lo largo del proceso.

El gobierno local, que sistematiza su experiencia de formulación del Plan Concertado, se podría plantear preguntas como:

- ¿Qué motivó la participación de los diferentes actores?
- ¿Qué condiciones contribuyeron a que se conformaran las instancias de participación?
- ¿Cómo se lograron los resultados del proceso de capacitación?
- ¿Quiénes fueron los actores clave del proceso?
- ¿Qué rol jugó el Alcalde en estos avances?
- ¿Cuáles de los mecanismos permitieron una mejor articulación entre los diferentes niveles organizativos ¿Qué factores influyeron en ello?
- ¿Cómo se lograron superar las tensiones con los otros grupos políticos? Etc.

### Pregunta 8: ¿Cuáles son las conclusiones que podemos sacar de la experiencia?

Toda la reflexión realizada en los pasos anteriores, debe dar por resultado la elaboración de las conclusiones, las cuales deberán expresar las respuestas a las preguntas formuladas en el paso 7. Las conclusiones deben también dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de la sistematización.

Las conclusiones serán a su vez, aquellas enseñanzas que se desprenden de la experiencia y que deberán tomarse en consideración para mejorar o enriquecer las futuras prácticas.

Así, el gobierno local del ejemplo, podrá identificar como conclusiones:

- Que es determinante la voluntad política de las autoridades para un proceso efectivo de concertación.
- Que la población participa mas cuando ve que hay compromiso de la parte política para solucionar los problemas de la comunidad.
- Etc, etc,

Es importante que la sistematización logre conclusiones de diferente tipo dependiendo del tipo de experiencia: Conclusiones para la institución municipal, conclusiones en relación a la población, en relación a los otros actores participantes, etc.; siempre tratando de alcanzar a todas las partes involucradas.

*Sistematizar es una tarea que se aprende haciendo*

## 2. PREPARACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Toda intervención educativa supone un acto intencional, por ello requiere una preparación previa, así persiga objetivos sencillos, o busque desarrollar contenidos de poca complejidad, o de poca duración.

La presentación de la experiencia seleccionada, como parte de una acción educativa mayor del Municipio Escuela, constituye una estrategia didáctica cuya finalidad además de aquellas vinculadas a la transferencia de los conocimientos que se desprenden de la misma experiencia, es la de provocar procesos de aprendizaje significativos en torno a los temas de gestión municipal que son parte del programa de formación permanente del Municipio Escuela. De aquí se desprende la importancia y necesidad de prever detalladamente cómo se llevará a cabo la presentación de dicha experiencia.

Preparar la presentación de la experiencia supone definir las acciones a realizar, detallando la forma cómo estas se llevarán a cabo. Es decir, definiendo las técnicas y recursos didácticos que se utilizarán, y el orden secuencial en que dichas acciones deben ejecutarse, todo ello de acuerdo al tiempo disponible y a las características del espacio físico en que dicha acción educativa se desarrollará.

Aquí es importante tener en cuenta una secuencia didáctica que comprenda por lo menos tres momentos:

### Una introducción motivadora

En este primer momento, las acciones deben estar dirigidas a motivar a los participantes, es decir atraer su atención e interés hacia la experiencia que se va a presentar. Todos sabemos que si no se logra interés de los espectadores en la experiencia, no será posible desencadenar luego procesos de aprendizaje (ver capítulos anteriores).

De igual modo este primer momento debe servir para crear un clima de confianza que facilite el intercambio de saberes a lo largo del desarrollo de la presentación. Para ello pueden proponerse acciones como:

Preguntar a los participantes si conocen algo de la experiencia a presentarse, preguntar quiénes de los participantes han desarrollado experiencias de gestión alrededor del mismo tema o aspecto, son algunas formas de romper el hielo.

La motivación de los participantes puede iniciarse incluso antes de realizarse la introducción de la presentación, a partir de la exposición de paneles con fotografía que muestren algunos aspectos centrales de la experiencia a presentarse, o propiamente haciendo la visita de campo y despertando su interés a partir de preguntas provocadoras.

### La presentación de la experiencia

Este es el momento central de la intervención del facilitador representante del Municipio Docente.



Para este momento es importante definir previamente:

- Los aspectos de la experiencia sistematizada que formarán parte de la presentación y el orden en que estos serán presentados. Aquí es importante tener en cuenta que no es posible presentar todos los detalles de la experiencia, por razones del tiempo disponible, y porque la cantidad de información abrumaría a los participantes impidiendo una buena comprensión y asimilación de la misma.

Para este momento de la presentación pueden considerarse aquellos aspectos de nuestra experiencia sobre los cuales se realizó el trabajo de análisis durante el proceso de sistematización (paso 7).

Ejemplo:

Retomando el ejemplo del proceso de sistematización, la presentación correspondiente podría considerar los siguientes aspectos:

- Ubicación y descripción general del distrito.
- Momento político y social que contextualiza la experiencia.
- Situación de gobernabilidad antes del proceso.
- Objetivos que se perseguían con la implementación del modelo de planificación concertada y participativa.
- Principales acciones.
- Espacios participativos de concertación y planificación creados.
- Etapas del proceso de formulación del Plan.
- Actores que participaron y aportes principales.
- Dificultades, logros, etc.
- Conclusiones.

En caso de tratarse de una “presentación en campo” es importante prever además el detalle del recorrido que se realizará con los participantes, y la información que se dará a estos en cada “escala” de éste.

Los materiales y recursos de apoyo que se utilizarán para la presentación.

La selección de los materiales de apoyo debe orientarse por el criterio general de ser materiales que “favorezcan” la comprensión de la experiencia. Aquí debe tenerse en cuenta que existen una gran variedad de materiales y que el valor de cada uno de ellos radica más en la forma como son utilizados, que en el valor monetario de los mismos, o en cuán modernos sean estos.

Ejemplo:

Para la presentación del ejemplo que venimos presentando, podría utilizarse un mapa para la ubicación del distrito, el cual podría estar en una lámina o en un power point.

Puede utilizarse a su vez un power point considerando los aspectos mencionados, como, principales acciones, objetivos, esquema de la estructura de los espacios de participativos de concertación y planificación. Estos mismos aspectos podrían presentarse en un rotafolio.

Finalmente, puede utilizarse un vídeo que recoja algunas etapas del proceso, así como opiniones testimoniales de los actores involucrados.

Como material impreso para los participantes podría entregarse un tríptico o separata, con los aspectos más saltantes de la experiencia.

### Participación activa de los actores asistentes y retroalimentación:

Este momento permitirá a los participantes, aclarar dudas respecto a la experiencia presentada, hacer comentarios y/o aportes a la misma.

Al facilitador responsable de la presentación, este momento le permitirá conocer si su intervención fue lo suficientemente clara y eficaz. En caso contrario es un buen momento para subsanar las dificultades que se hayan producido durante la presentación.

Al preparar la presentación de la experiencia, se establecen también los tiempos asignados para el desarrollo de cada una de las acciones definidas.

A continuación se sugiere un formato de programación que puede ser adaptado de acuerdo a las necesidades de cada municipio docente (el formato utilizado debe ser totalmente funcional para quien va a hacer uso de el).

Hora	Momento	Actividad	Recursos de Apoyo o materiales

## 2.1 ¿QUÉ MATERIALES DIDÁCTICOS UTILIZAR?

Esta actividad está vinculada estrechamente con la actividad preparatoria anterior, en la cual, deben definirse, los materiales didácticos y recursos de apoyo que se requieren para la implementación de las acciones definidas para la presentación de la experiencia

Los materiales didácticos constituyen un instrumento, recurso o medio para facilitar la comprensión de los contenidos y lograr los aprendizajes esperados. Cumplen también una función de “elementos motivadores” para los participantes de las actividades educativas.

Tipos de materiales que se pueden utilizar en la presentación de la experiencia

Materiales Didácticos		
Materiales Visuales No Proyectables	Materiales Visuales y Audiovisuales Proyectables	Materiales Concretos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paneles con Fotografías,</li> <li>- Murales</li> <li>- Rotafolios</li> <li>- Papelógrafos con esquemas, cuadros con información estadística, etc.</li> <li>- Mapas</li> <li>- Materiales impresos como: separatas, dípticos, trípticos, folletos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diapositivas</li> <li>- Power point,</li> <li>- Videos, etc.</li> </ul>	Equipos, y toda clase de objetos, o experiencias vivenciales.

Los **materiales visuales no proyectables** nos permiten mostrar imágenes fijas, con o sin texto escrito. Estos materiales tienen la ventaja de ser más económicos, y no requerir de energía eléctrica para su utilización.

Respecto a los **materiales impresos**, estos están dirigidos a los participantes y pueden ayudar a reforzar las ideas centrales de la experiencia presentada; por lo que pueden ser utilizados durante la presentación para seguir los diferentes momentos de esta, y posteriormente a la presentación como ayuda memoria de lo expuesto.

Los materiales visuales y audio visuales proyectables, nos permiten mostrar imágenes fijas y también en movimiento, con o sin sonido. Son materiales mucho más llamativos, lo que no siempre es una ventaja, ya que puede convertirse en un elemento que distraiga a los participantes. Estos materiales requieren de equipos especiales y energía eléctrica para su utilización.

Los materiales proyectables, pueden ser de utilidad para mostrar procesos, en donde sea importante observar el comportamiento de las personas, en determinadas situaciones. Permite también observar procedimientos.

La desventaja de los medios audiovisuales y visuales proyectables, es que la novedad del material puede atrapar la atención de los participantes, perjudicando la efectiva comunicación de la experiencia.

Los materiales concretos, son materiales que se pueden no sólo ver sino también tocar, escuchar y/o manipular, por lo que pueden ser de gran utilidad en el caso de presentar "in situ" alguna experiencia vinculada a nueva tecnologías para el agro, construcciones y otros materiales físicos como planos, mapas, instrumentos de gestión y otros.

En el Municipio Escuela, por las modalidades de acción que combina (pasantía por ejemplo), es mucho más propio utilizar materiales concretos de apoyo, dado que en la mayor parte de casos es posible observar la experiencia directa. Es importante que el municipio docente explore la mayor parte de material concreto que pueda ofrecer a sus participantes.

### Criterios para la elaboración y utilización de los materiales didácticos

Para la definición, elaboración y uso de los materiales didácticos a utilizar en la presentación de la experiencia, es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- Un primer criterio que se debe tener en cuenta, es que (siempre que sea posible) y que el tipo de experiencia lo permita, la presentación de esta debe ser apoyada por materiales diversos, que permitan a los participantes captar sus diferentes aspectos, a través de diferentes medios, visuales, auditivos, concretos, etc.
- Los materiales deben concentrarse y apoyar principalmente las partes más importantes de la experiencia, y/o aquellas que por su complejidad puedan presentar dificultad para ser mejor comprendidas.
- Elaborar ayudas visuales que sean fáciles de entender, con ideas claras y concretas. No debe utilizarse demasiadas palabras. Escribir demasiadas palabras en una transparencia, diapositiva o papelógrafo, puede dificultar la lectura del mensaje desde la distancia de la sala. Además, las y los participantes gastan más tiempo en leer cada detalle en vez de escuchar la exposición.
- Buscar información acerca del número de participantes que asistirán la actividad educativa. Esto ayudará a definir el tipo de material a utilizar. Por ejemplo: Si la actividad contará con 80 participantes, no servirá utilizar un rotafolio, porque no sería visible para todos.
- El espacio físico en donde se desarrollará la actividad, las dimensiones del mismo, si cuenta con mucha o poca iluminación, si reúne las condiciones para instalar equipos de proyección, etc. Esto no sólo ayuda a definir los materiales sino también los recursos de apoyo.
- En el caso de las presentaciones en campo, y si es que estas suponen un recorrido con escalas, puede colocarse en cada escala paneles con información básica correspondiente a cada aspecto, procedimiento u otro a observar. En este tipo de presentaciones es casi imprescindible contar con un material impreso para el participante, ya que no se dan las condiciones para que este pudiera tomar nota de lo observado.

En este momento de la preparación se trata también de tomar las provisiones de tipo económicas y logísticas necesarias para poder contar con materiales de calidad y otros recursos necesarios en el tiempo oportuno.

### 3. COMUNICACIÓN EDUCATIVA DE LA EXPERIENCIA

El momento central de la tarea encomendada a los municipios docentes, es precisamente este, en que sus experiencias de gestión son compartidas con los participantes del municipio escuela.

El objeto de esta actividad no es únicamente “informar” acerca de la experiencia desarrollada, sino “transferir” dicha experiencia a los participantes. Esto supone lograr que ellos no sólo “escuchen” lo que se dice acerca de la experiencia compartida, sino que logren la “comprensión y apropiación” de la misma, de sus elementos, acciones y procesos fundamentales.

Es importante recordar que la presentación de la experiencia de gestión es la estrategia que caracteriza de manera especial al Municipio Escuela y alrededor de la cual se organizan y desarrollan muchos de los procesos de educativos que forman parte de su programa de formación.

De lo anterior se desprende la necesidad de que la “comunicación” de la experiencia constituya un proceso preparado paso a paso, y que su ejecución además de ceñirse a lo previsto, tenga en cuenta un conjunto de criterios que permitan desarrollar un proceso de comunicación eficaz y significativo.

#### Durante la presentación de la experiencia

- Es importante utilizar un tono de voz adecuado (ni muy alto, ni muy bajo), una pronunciación clara y un ritmo más o menos pausado, que estimulen y mantengan la atención de los participantes y les permitan una mayor y más fácil comprensión de lo expuesto.
- Ya que la comunicación no sólo es verbal sino también corporal, debe mantenerse en todo momento una postura que muestre una actitud alerta y animada. Esto favorecerá una actitud similar en los participantes, y su motivación permanente.
- Acompañar la presentación con distintas alternativas de materiales (siempre que sea posible). Es recomendable contar con un material de apoyo para el facilitador y un material impreso para los participantes, que les permita a estos últimos “seguir activamente” la presentación, sin necesidad de distraer la atención tomando notas. De igual modo, dicho material les permitirá poder reforzar posteriormente las ideas centrales de la experiencia presentada.
- Tener la vista hacia el público y no hacia la imagen, cuando se esté presentando ayudas visuales. Otro error muy común es hablar hacia el material, mostrando la espalda a los participantes. Esto puede causar desconcierto y ser motivo de distracción.
- Dar al público suficiente tiempo y espacio para leer y comprender la información visual, es decir mantener cada ayuda visual

el tiempo necesario para que pueda ser asimilada por los participantes.

- Si es posible exhibir otras ayudas visuales como en una galería, se debe pegar en las paredes de la sala del evento para que las y los participantes puedan analizarlas tranquilamente durante el descanso o al final de la actividad.
- Facilitar la participación de los asistentes, a través del diálogo ordenado, respetuoso y tolerante, a fin de estimular la atención y motivación constante de estos y promover un clima de confianza que posibilite el intercambio de ideas y saberes.

#### Durante la presentación de la experiencia y la rueda de intervenciones

Prestar la debida atención cuando los participantes realizan una intervención, a fin de poder responder adecuadamente si se trata de una pregunta, o recoger la idea, si se trata de algún aporte o sugerencia. Evitemos realizar otra actividad mientras se realiza la participación.

#### Durante la participación de los asistentes

- Tratar de solucionar las dudas de forma inmediata, siempre que la pregunta se haya realizado en el momento establecido para ello. De lo contrario explicar que esta se dará en su debido momento.
- Mantener un estado emocional adecuado en correspondencia con las características y particularidades de la situación. Esto puede suponer en algún caso, ser lo suficientemente tolerante frente a ideas que discrepen de las expuestas, o críticas directas a la experiencia presentada.

## 4. ¿QUIÉNES PUEDEN SER FACILITADORES DEL MUNICIPIO DOCENTE?

Presentar nuestra experiencia de gestión al grupo de participantes en el Municipio Escuela, puede parecer una tarea sencilla, sin embargo, hemos visto que requiere un minucioso proceso de preparación, y tener en cuenta numerosos criterios para al momento de la conducción de dicha actividad.

Sin embargo, aún teniendo todo previsto, la presentación de la experiencia supone un verdadero proceso de comunicación, cuyo objetivo no sólo es compartir la información, sino llegar con ella a cada uno de los participantes, movilizándolos sus emociones y conocimientos, a fin de generar su disposición e interés por involucrarse en el nuevo proceso de aprendizaje cuyo punto central es precisamente nuestra experiencia y los temas vinculados a ella.

De acuerdo con esto, ser un Facilitador de dicha acción educativa supone una gran responsabilidad, y a la vez una gran exigencia respecto a las habilidades y actitudes con las que debe contar la persona que asuma este rol.

A continuación se presenta un perfil básico con algunas de las principales cualidades que debe tener la persona a quien seleccionemos como Facilitador para la presentación de nuestra experiencia:

### PERFIL DEL FACILITADOR DEL MUNICIPIO ESCUELA

- Debe conocer a profundidad la experiencia que va a compartir (de preferencia que haya vivido la experiencia) y conocer otras experiencias similares.
- Debe conocer la propuesta integral del Municipio Escuela (objetivos y procesos).
- Haber participado en el procesos de sistematización de la experiencia.
- Debe contar con entrenamiento en el uso de los materiales y equipos (en caso de utilizarlos).
- Buen manejo de un lenguaje claro, preciso y sencillo.
- Capacidad para despertar y mantener la atención del grupo de participantes.

- Actitud animada y atenta.
- Capacidad y hábito de escucha.
- Buen manejo de la comunicación no verbal (gestos, posturas etc).
- Tolerante. Que no censure las opiniones discrepantes de los participantes.
- Capacidad para manejar situaciones imprevistas.



Se terminó de imprimir en los Talleres gráficos de

**EQ Graf s.r.l.**

Jr. Recuay 243 Breña | Telf.: 330-6588

Correo: [eqgraf@peru.com](mailto:eqgraf@peru.com)

Diciembre 2007



## RED DE MUNICIPALIDADES RURALES DEL PERÚ

Ramón Dagnino 201, Jesús María

Telef.: 332 7476 - 332 7477

[www.remurpe.org.pe](http://www.remurpe.org.pe)



AUSPICIA:

