

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**“PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS**  
**ESTUDIANTES NO GRADUADOS (PETAENG)”**



**MEMORIA LABORAL**

**LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA**  
**GESTIÓN PEDAGÓGICA EN DISTRITOS EDUCATIVOS DE**  
**VIACHA, CARANAVI Y PATACAMAYA DEL DEPARTAMENTO DE**  
**LA PAZ DE LA GESTIÓN 2019**

**Postulante : René Mamani Condori**

**Tutor : Lic. Gonzalo Leonardini Marín**

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**2022**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis hijos Noelia y Álvaro, como a mi esposa Liliam, por el apoyo incondicional y permanente en mi formación profesional. Los estímulos que me brindaron me impulsaron a superar dificultades y asumir nuevos retos.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) por haberme acogido en sus aulas, a todos los docentes de la carrera Ciencias de la Comunicación Social por compartir sus conocimientos y experiencias, y en especial al Lic. Gonzalo Leonardini Marín por orientarme en la elaboración del presente trabajo.

## RESUMEN

La Dirección Departamental de Educación de La Paz es una institución que gestiona políticas educativas del Estado, entre las principales atribuciones consiste en garantizar que todos los niños y jóvenes se beneficie del derecho a la educación y en todos los niveles del sistema educativo. En este proceso las autoridades de la institución educativa reconocen que sus funciones se concentran en atender la sobre carga administrativa que consiste en la emisión y recepción de instructivos, circulares y comunicados. En cuanto a la gestión pedagógica es insuficiente. Cuando en realidad todo el esfuerzo de las autoridades educativas debería concentrarse en la capacitación y actualización de las maestras y maestros, con el propósito de que se traduzcan en la formación integral de las y los estudiantes, situación que reviste poca relevancia en el desarrollo de las actividades de la institución.

Ante este problema, el equipo directivo de la Dirección Departamental de Educación de La Paz determinó promover entre todos los actores educativos, como son los directores distritales de educación, directores de unidades y también con las maestras y maestros una comunicación interpersonal franca, sincera y propositiva para generar propuestas que incidan de manera favorable en la gestión pedagógica. En este contexto se adopta como estrategia de la gestión de la comunicación interpersonal en sus ámbitos de la escucha activa, comunicación asertiva, la empatía, la coordinación, entre otros, con el propósito que las propuestas emerjan desde los principales actores educativos como son las maestras y maestros.

Por tal motivo, se generó desde las autoridades educativas una comunicación descendente y ascendente entre todos los actores responsable de la formación integral de las y los educandos. De estas instancias de coordinación y comunicación se determinó realizar socialización de experiencias pedagógicas entre maestras y maestros.

Los eventos educativos se realizaron en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya a las que concurrieron maestros del Nivel Inicial en Familia Comunitaria, del Nivel de Primario Comunitario Vocacional y del Nivel Secundario Productivo. Los maestros expositores compartieron sus experiencias pedagógicas a sus colegas y público en general. En Viacha se concentraron maestras y maestros de la región del altiplano, como de la ciudad de La Paz y de la ciudad de El Alto. En Caranavi participaron maestros del sector de los

jungas. En cambio, en Patacamaya asistieron maestros de los valles y parte del altiplano. De tal manera la socialización de la experiencia pedagógica tuvo repercusión a nivel del departamento de La Paz.

La socialización de la experiencia pedagógicas se caracterizó por ser el resultado desde distintas instancias de coordinación como es la planificación, ejecución y evaluación. Todos los esfuerzos se concentraron en función del eje de la sistematización: mediante la comunicación interpersonal se incide de manera favorable en la gestión pedagógica de maestras y maestros, y las que se trascienda en la formación integral de las y los estudiantes.

Como resultado se obtuvo el alto grado de compromiso de maestras y maestros en la socialización de experiencias, donde se evidenció que son portadores potenciales de conocimientos y experiencias educativas. Entre los principales resultados se informa que las y los maestros demandan de una nueva educación que responda a las exigencias de la realidad educativa actual. Las sesiones de reflexión fueron escenarios propicios de aprendizaje desde la experiencia para la práctica pedagógica.

Además, se confirma que la comunicación interpersonal es la más efectiva para el logro de objetivos de una institución educativa. El éxito de una institución u organización es por el grado de comunicación que se genera entre sus miembros, sin descuidar la coordinación interinstitucional y su relación apropiada con la sociedad.

## ÍNDICE

|   | Pág.     |
|---|----------|
| Introducción.....   | 1        |
| <b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL .....</b>  | <b>3</b> |
| 1.1. Dirección Departamental de Educación de La Paz.....  | 3        |
| 1.2. Misión.....  | 4        |
| 1.3. Visión.....  | 4        |
| 1.4. Estructura Orgánica de la Dirección Departamental de Educación de La Paz.....                                | 4        |
| 1.4.1. Nivel Departamental.....   | 5        |
| 1.4.2. Nivel Distrital.....   | 5        |
| 1.5. Organigrama institucional.....   | 6        |
| 1.5.1. Unidad de Auditoría Interna.....   | 6        |
| 1.5.2. Transparencia.....   | 7        |
| 1.5.3. Subdirección de Educación Regular.....   | 7        |
| 1.5.4. Subdirección de Educación Alternativa y Especial.....  | 7        |
| 1.5.5. Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional.....   | 7        |
| 1.5.6. Unidad de Asuntos Jurídicos.....   | 8        |
| 1.5.7. Unidad de Asuntos Administrativos.....   | 8        |
| 1.5.8. Consejo Técnico Departamental.....   | 8        |
| 1.5.9. Dirección Distrital de Educación.....  | 9        |
| 1.6. Cargos desempeñados.....   | 9        |
| 1.6.1. Funciones desempeñadas en el magisterio.....   | 9        |
| 1.7. Características de la experiencia sistematizada.....   | 9        |
| 1.8. Experiencias pedagógicas que se realizaron en distintos distritos educativos del departamento de La Paz..... | 10       |
| 1.8.1. Primera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en el Distrito Educativo de Viacha.....                      | 10       |
| 1.8.2. Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en Caranavi.....   | 11       |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.8.3. Tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en Patacamaya..... | 12        |
| <b>CAPÍTULO II: DISEÑO DE LA SISTEMATIZACIÓN.....</b>                   | <b>14</b> |
| 2.1. Delimitación del tema de sistematización.....                      | 14        |
| 2.2. Justificación.....   | 16        |
| 2.3. Objeto de la sistematización.....                                  | 18        |
| 2.3.1. Delimitación del tema.....                                       | 19        |
| 2.3.2. Delimitación temporal.....                                       | 19        |
| 2.3.3. Delimitación geográfica.....                                     | 20        |
| 2.4. Eje de la Sistematización.....                                     | 20        |
| 2.5. Objeto de estudio de la Memoria Laboral.....                       | 20        |
| 2.6. El Problema de la Sistematización de la Experiencia.....           | 20        |
| 2.7. Objetivo.....  | 21        |
| 2.7.1. Objetivo General.....  | 21        |
| 2.7.2. Objetivos Específicos.....                                       | 21        |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....</b>                    | <b>22</b> |
| 3.1. Gestión de Comunicación Institucional.....                         | 23        |
| 3.2. Comunicación Interpersonal.....                                    | 24        |
| 3.3. Coordinación en la Administración Educativa.....                   | 25        |
| 3.4. Comunicación Asertiva.....   | 26        |
| 3.5. Escucha Activa.....  | 26        |
| 3.6. Reflexión.....   | 27        |
| 3.7. Gestión Pedagógica.....  | 28        |
| 3.8. Sistematización.....   | 29        |
| 3.9. Experiencia.....   | 29        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....</b>   | <b>30</b>  |
| 5.1. Técnicas e instrumentos que se utilizó para registrar la experiencia.....                                   | 33         |
| 5.1.1. Entrevista.....   | 33         |
| 5.1.2. Diario de Campo.....  | 34         |
| 5.1.3. Revisión y Análisis Documental.....   | 35         |
| 5.1.4. Observación Participante.....   | 35         |
| 5.1.5. Círculos de Reflexión.....  | 36         |
| <b>CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL.....</b>  | <b>38</b>  |
| 5.1. Primera Fase: Planificación y Organización.....   | 41         |
| 5.2. Segunda Fase: Desarrollo de las Jornadas de Fortalecimiento<br>Pedagógico.....                              | 47         |
| 5.2.1. Primera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en Viacha.....  | 48         |
| 5.2.2. Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en Caranavi.....  | 58         |
| 5.2.3. Tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en Patacamaya.....  | 66         |
| 5.3. Descripción de la gestión de la comunicación interpersonal en la experiencia vivida..                       | 80         |
| 5.4. Gestión de objetivos específicos de la experiencia vivida.....  | 85         |
| <b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL.....</b>  | <b>91</b>  |
| 6.1. Interpretación de la experiencia vivida.....  | 91         |
| 6.2. Sistematización de aprendizajes de la experiencia vivida.....   | 100        |
| 6.3. Aprendizajes de la experiencia para la gestión educativa.....   | 104        |
| 6.4. Recomendaciones para la gestión de la Dirección Departamental de Educación de<br>La Paz.....                | 106        |
| <b>CAPÍTULO VII: PENSUM DE LA CARRERA COMUNICACIÓN SOCIAL.....</b>   | <b>107</b> |
| 7.1. Sugerencias para el plan de estudios académicos de la Carrera de Ciencias de la<br>Comunicación Social..... | 109        |
| Referencias Bibliográficas.....  | 111        |

## **ANEXOS:**

|   |   |
|---|---|
| Anexo 1: Comunicación interpersonal.....  | a |
| Anexo 2: Características de las personas asertivas.....                                 | b |
| Anexo 3: Cronograma de actividades.....   | c |
| Anexo 4: Registro de observación .....  | d |
| Anexo 5: Formato de Diario de Campo.....  | e |
| Anexo Nro 6: Elemento de la comunicación .....  | f |
| Anexo Nro. 7: Comunicación Asertiva.....  | g |
| Anexo Nro. 8: Los momentos del proceso de la sistematización .....                      | h |
| Anexo Nro. 9: Consejo Técnico Departamental en Copacabana.....                          | i |
| Anexo Nro. 10: Primera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico.....                       | i |
| Anexo Nro. 11: Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico.....                       | j |
| Anexo Nro. 12: Tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico.....                       | j |
| Anexo Nro. 13: Sesión de reflexión en el distrito educativo de Caranavi.....            | k |
| Anexo Nro. 14: Maestras y maestros socializan sus experiencias pedagógicas en Viacha... | k |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro Nro. 1: Organigrama de la Dirección Departamental de Educación de La Paz ...   | 6  |
| Cuadro Nro. 2: Pasos para elaborar el plan de sistematización.....                    | 15 |
| Cuadro Nro. 3: Criterios para seleccionar la experiencia laboral.....                 | 19 |
| Cuadro Nro. 4: Participantes de la Experiencia Laboral.....                           | 38 |
| Cuadro Nro. 5: Preguntas que facilitan la obtención de datos e información.....       | 48 |
| Cuadro Nro. 6: Descripción de la experiencia vivida en Viacha.....                    | 57 |
| Cuadro Nro. 7: Descripción de la experiencia vivida en Caranavi.....                  | 65 |
| Cuadro Nro. 8: Descripción de la experiencia vivida en Patacamaya.....                | 79 |
| Cuadro Nro. 9: Matriz de construcción histórica.....                                  | 85 |
| Cuadro Nro. 10: Reconstrucción general de la experiencia vivida.....                  | 89 |
| Cuadro Nro. 11: Guía de preguntas críticas que interroguen a la experiencia.....      | 91 |
| Cuadro Nro. 12: Cambio en la administración de la Dirección de Educación de La Paz... | 98 |

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es uno de los derechos esenciales de los seres humanos y la comunicación interpersonal una de las dimensiones para su ejercicio pleno. En este sentido la comunicación tiene especial relevancia para que las instituciones y organizaciones de la sociedad se conviertan en espacios dinámicos, creativos, facilitadores de aprendizajes, promotores de valores de convivencia armónica. Además, la gestión de la comunicación interpersonal, al margen de la función que cumplen los medios masivos de comunicación, incluido las digitales, en las instituciones y organizaciones son los más eficaces, porque ofrece respuestas oportunas, pertinentes y creativas en el desarrollo de sus actividades.

Por esta razón, el compromiso y preparación permanente de los comunicadores es una condición fundamental de la calidad de las instituciones y organizaciones. La mejora continua induce al cambio y la innovación en las instituciones, alineando las políticas comunicativas con las necesidades y demandas de sus beneficiarios y de la sociedad.

En este contexto, la presente memoria laboral recupera una experiencia vivida desde la identificación, planificación y organización, ejecución y evaluación. Es una sistematización de experiencia y tiene una función formativa puesto que mediante la gestión de comunicación interpersonal se recupera y valora prácticas de la socialización de experiencias pedagógicas realizadas por maestras y maestros en distintos contextos del departamento de La Paz.

Para seguir un orden sistemático del presente trabajo, el documento está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, presenta una descripción de manera sucinta sobre las características de las instituciones donde se llevaron a cabo las experiencias pedagógicas. Desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz se promovió, mediante el equipo directivo, el desarrollo de la socialización de las experiencias, denominadas jornadas de fortalecimiento pedagógico, en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya. En este apartado se describen estos contextos de la experiencia laboral.

En el capítulo II, se refiere sobre los factores que permitieron delimitar la sistematización de la experiencia. Asimismo, se hacen conocer los objetivos de la memoria laboral, el eje de la sistematización y la pregunta de la sistematización de la experiencia, que orientó la rememoración, interpretación y las lecciones aprendidas de la experiencia laboral.

El capítulo III se refiere al marco teórico - conceptual con el propósito de reconstruir el proceso vivido de la experiencia con cierta objetividad desde las fuentes primarias y secundarias de información. Además, el marco conceptual permitió identificar la metodología necesaria, la que se constituyó en el punto de partida del presente trabajo.

El capítulo IV, se desarrolla sobre la metodología que se aplicó en el proceso de la sistematización de la experiencia y que se considera como sustancial en la comprensión integral y global de la sistematización de la experiencia.

En el capítulo V se presenta la descripción de la experiencia vivida, mediante diversas técnicas y herramientas de recolección de datos e información, la participación directa del responsable de esta memoria laboral fue esencial para revivir la experiencia tal como se llevó a efecto en los distintos distritos educativos del departamento de La Paz.

El capítulo VI, comprende el análisis e interpretación de la experiencia laboral desde la dimensión comunicacional, donde se realiza una comparación entre la concepción teórica y las manifestaciones de la experiencia vivida. Se socializa en este apartado los beneficios de la comunicación interpersonal en el proceso de la gestión pedagógica. Además, se hace conocer las lecciones aprendidas de la experiencia vivida.

En el capítulo VII se presenta un breve balance del plan de contenidos de la carrera de Ciencias de la Comunicación Social de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). Como también se hace conocer sugerencias para enriquecer el plan de contenidos de la carrera de Ciencias de la Comunicación Social.

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

La sistematización de la experiencia vivida se llevó a cabo en la gestión educativa 2019 y en los distritos educativos del departamento de La Paz: Viacha, Caranavi y Patacamaya, las que están bajo administración de la Dirección Departamental de Educación de La Paz. Todo el proceso de la experiencia fue promovida y dirigida por el equipo directivo de la Dirección Departamental de Educación, en coordinación con los directores distritales de educación, directores de unidades educativas, maestras y maestros, como también con actores educativos comprometidos con la educación de las nuevas generaciones.

#### **1.1. DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ**

La Dirección Departamental de Educación de La Paz está ubicada en la Av. Illimani con Nro. 1953 de la zona Miraflores de la ciudad de La Paz, es una zona residencial que cuenta con todos los servicios básicos de higiene. La institución educativa brinda servicios al público en general. Cuenta con infraestructura amplia, como oficinas y ventanillas de atención al público, y la población acude para realizar distintos tipos de trámites, en su mayoría relacionado con el ámbito educativo. La atención al público se desarrolla en horario de oficina. La institución cuenta con más de 80 funcionarios públicos, quienes desarrollan sus actividades en distintas reparticiones de la institución educativa.

De acuerdo al artículo 78 de la Ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez, la Dirección Departamental de Educación de La Paz es una entidad pública descentralizada bajo la tuición del Ministerio de Educación y se constituye en persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con sede en la capital del departamento de La Paz.

La Dirección Departamental de Educación de La Paz, al margen de gestionar la administración educativa, tiene la función de generar acciones pedagógicas de apoyo a las maestras y maestros, según el Decreto Supremo 0813 de 9 de marzo de 2011, y en la que se

establece: “Promover y coordinar acciones en el nivel departamental para la implementación de las políticas y estrategias del Sistema Educativo Plurinacional. Promover acciones para la mejora constante de la calidad educativa y para ampliar la cobertura y permanencia en el Sistema Educativo. Supervisar y evaluar el desarrollo de los procesos educativos y la gestión institucional de las unidades o centros educativos fiscales, privados y de convenio”. (p.5)

La Dirección Departamental de Educación de La Paz tiene como misión y visión institucional:

## **1.2. MISIÓN**

Implementar de manera transparente y oportuna las políticas educativas y de administración curricular en el departamento, así como la administración y gestión de los recursos en ámbito de sus jurisdicción, competencia y funciones. La Dirección Departamental de Educación de La Paz ejerce competencia a nivel departamental sobre la administración y gestión educativa.

## **1.3. VISIÓN**

Una Dirección Departamental de Educación, consolidada, fortalecida garantizando la implementación de una educación productiva comunitaria y de calidad para todas y todos, con pertinencia sociocultural, contribuyendo a la construcción de una sociedad justa, en equilibrio y relación armónica con la naturaleza que sustenta el desarrollo plurinacional para vivir bien.

## **1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ**

La Dirección Departamental de Educación tiene los siguientes niveles y funciones de organización técnico administrativa:

#### **1.4.1. NIVEL DEPARTAMENTAL**

|               |   |  |
|---------------|---|--|
| DIRECCIÓN     | : | DIRECTOR DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN  |
| COORDINACIÓN  | : | CONSEJO TÉCNICO DEPARTAMENTAL  |
| CONTROL       | : | AUDITORIA INTERNA  |
| ASESORAMIENTO | : | TRANSPARENCIA  |
| APOYO TÉCNICO | : | SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN REGULAR<br>SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA Y ESPECIAL<br>SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE FORMACIÓN PROFESIONAL<br>UNIDAD DE ASUNTOS JURÍDICOS<br>UNIDAD DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS |

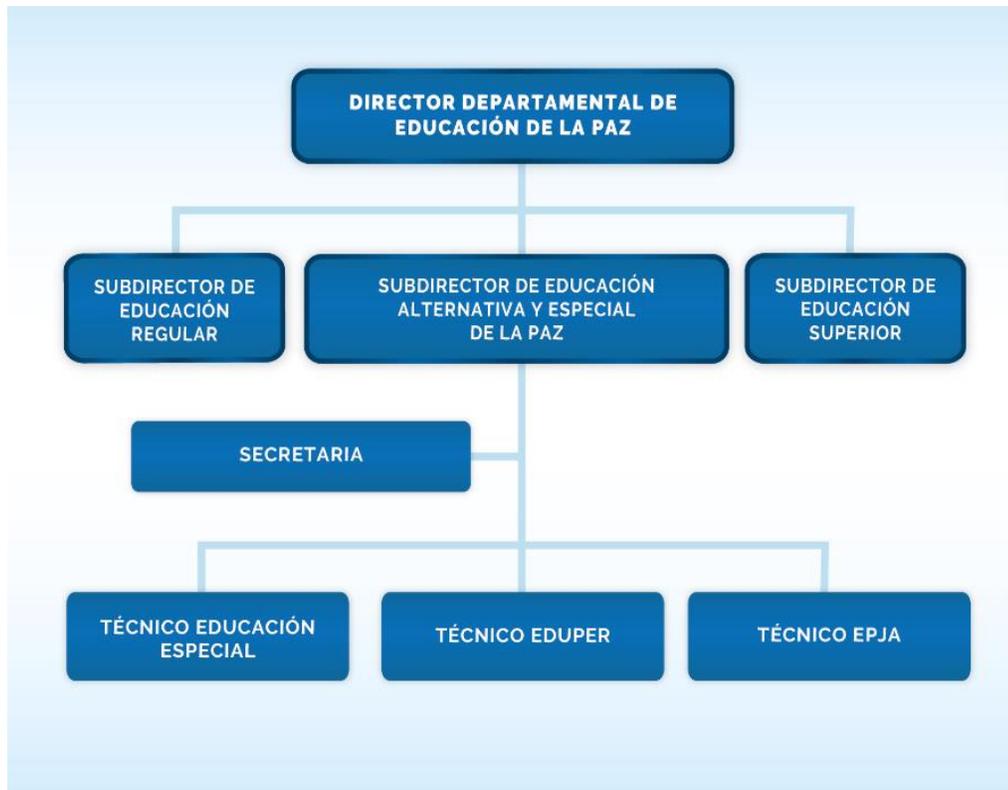
#### **1.4.2. NIVEL DISTRITAL**

|              |   |                                 |
|--------------|---|---------------------------------|
| DIRECCIÓN    | : | DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN |
| COORDINACIÓN | : | CONSEJO TÉCNICO DISTRITAL       |
| APOYO        | : | EQUIPO TÉCNICO DISTRITAL        |

Los funcionarios públicos de la Dirección Departamental de Educación de La Paz desempeñan sus funciones en el marco de la Resolución Ministerial Nro. 492/2013 emitida por el Ministerio de Educación.

## 1.5. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

### CUADRO Nro. 1: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ



Fuente: Manual de organización y funciones de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, 2018

El objetivo de esta unidad organizacional es: cumplir y hacer cumplir las políticas y normas educativas emitidas por el Ministerio de Educación y dirigir las acciones orientadas a la implementación de las políticas y normas educativas en el ámbito de sus atribuciones.

#### 1.5.1. UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

El objetivo de esta unidad es: mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos de la Dirección Departamental de Educación de La Paz y en la ejecución de sus operaciones; mejorar la confiabilidad de la información que se genere sobre el manejo de los recursos; mejorar los procedimientos para que toda la autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y mejorar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos de la Dirección Departamental de Educación de La Paz.

### **1.5.2. TRANSPARENCIA**

El objetivo de esta área es planificar, coordinar, ejecutar y evaluar acciones tendientes a transparentar la gestión pública y orientar a los servidores públicos, con el objeto de prevenir y/o denunciar a las instancias correspondientes los actos de corrupción, además de otros delitos y faltas en el ejercicio de las funciones asignadas a cada servidor público dependientes de la Dirección Departamental de Educación de La Paz.

### **1.5.3. SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN REGULAR**

El objetivo de la Subdirección de Educación Regular es cumplir y hacer cumplir las políticas y normas educativas emitidas por el Ministerio de Educación, como por el Director Departamental y dirigir las acciones orientadas a la implementación de la Ley 070 de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez, en los niveles de Educación Inicial en Familia Comunitaria, Educación Primaria Comunitaria Vocacional y en Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

### **1.5.4. SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA Y ESPECIAL**

El objetivo de la Subdirección de Educación Alternativa y Especial es cumplir y hacer cumplir las políticas y normas educativas emitidas por el Ministerio de Educación, como del Director Departamental y dirigir las acciones orientadas a la implementación de la Ley 070 de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez, en los niveles de Educación Alternativa, Educación Permanente y Educación Especial.

### **1.5.5. SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

El objetivo de la Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional es cumplir y hacer cumplir las políticas y normas educativas emitidas por el Ministerio de Educación, como por el Director Departamental y dirigir acciones orientadas a la implementación de la

Ley 070 de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez, en áreas de formación de maestros y maestras, formación técnica y tecnológica, formación artística y formación universitaria.

#### **1.5.6. UNIDAD DE ASUNTOS JURÍDICOS**

El objetivo que persigue esta unidad es: prestar asesoramiento al Director Departamental de Educación en la atención de asuntos jurídicos – legales y en la implementación y ejecución de los procedimientos legales ser aplicados en los trámites o en las acciones legales en las cuales la Dirección Departamental de Educación de La Paz y las diferentes instancias dependientes de ésta, tengan competencias, asimismo resolver problemas jurídicos legales que se presenten en la institución.

#### **1.5.7. UNIDAD DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS**

El objetivo de la Unidad de Asuntos Administrativos es: apoyar administrativamente a todas las unidades operativas de la Dirección Departamental de Educación, así también a las áreas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial y Educación Superior y Formación Profesional, suministrándoles oportunamente de los recursos financieros y materiales necesarios para desarrollar sus actividades. Asimismo, prestar servicios a los usuarios externos en la realización de trámites administrativos.

#### **1.5.8. CONSEJO TÉCNICO DEPARTAMENTAL**

El Consejo Técnico Departamental es el principal nivel de coordinación institucional. Está integrado por los Directores Distritales de Educación, el Director Departamental de Educación, los Subdirectores y los Jefes de las Unidades Técnicas. La secretaría es ejercida por el Jefe de la Unidad de Asuntos Jurídicos y la presidencia por el Director de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, quien, además, debe elaborar y aprobar el reglamento para su funcionamiento.

### **1.5.9. DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN**

El objetivo de esta Unidad Organizacional Operativa es: cumplir y hacer cumplir las políticas y normas educativas emitidas por el Ministerio de Educación, Dirección Departamental de Educación y dirigir las acciones orientadas a la implementación de las políticas y normas educativas en el ámbito de sus atribuciones a nivel de distrito.

### **1.6. CARGOS DESEMPEÑADOS**

#### **1.6.1. FUNCIONES DESEMPEÑADAS EN EL MAGISTERIO**

1. Profesor de aula por más de 15 años en unidades educativas de convenio de la ciudad de La Paz.
2. Director de Unidad Educativa de convenio de Fe y Alegría. Institucionalizado por convocatoria pública del Ministerio de Educación.
3. Director Distrital de Educación de La Paz – 1. Institucionalizado por convocatoria pública del Ministerio de Educación.
4. Subdirector de Educación Regular del departamento de La Paz. Institucionalizado por convocatoria pública del Ministerio de Educación.

El compromiso, como la vocación de servicio, fueron fundamentales para superar muchas dificultades en el desempeño de mis funciones. El trabajo en equipo, la formación continua, como la lectura crítica de la realidad, la adecuación de la oferta educativas a las posibilidades de aprendizaje del beneficiario, como la empatía, la escucha activa a las inquietudes, necesidades y demandas de los estudiantes como de los actores comprometidos con la educación fueron esenciales para contribuir en la formación integral de las/os estudiantes.

### **1.7. CARACTERÍSTICAS DE LA EXPERIENCIA SISTEMATIZADA**

Con el propósito de superar dificultades referentes a la gestión pedagógica del departamento de La Paz, y para revertir esta situación, se promovió como estrategia la gestión de la

comunicación interpersonal entre las autoridades educativas de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, directores distritales de educación del departamento de La Paz. Como también estas autoridades generaron espacios de comunicación fluida con los directores de unidades educativas, y éstas autoridades, con las maestras y maestros de las unidades educativas. Desde las maestras y maestros ascendieron información hacia las autoridades superiores, en las que expresaron sus sentimientos, necesidades y demandas respecto a la gestión pedagógica en las unidades educativas.

Este flujo de información de manera descendente como ascendente fueron tratadas en las sesiones de los Consejos Técnicos Departamentales, y en la que se determinaron la decisión de socializar experiencias pedagógicas entre maestras y maestros. Estos eventos educativos fueron denominados como Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico. Los eventos educativos se realizaron en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya. La recuperación ordenada y cronológica de la experiencia vivida fue sustancial en el presente trabajo de sistematización.

## **1.8. EXPERIENCIAS PEDAGÓGICAS EFECTUADAS EN LOS DISTRITOS EDUCATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

### **1.8.1. PRIMERA JORNADA DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO DESARROLLADO EN EL DISTRITO EDUCATIVO DE VIACHA**

En la localidad de Viacha se llevó a cabo la Primera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico el 8 de mayo de 2019. En este evento educativo participaron autoridades educativas del departamento de La Paz, directores distritales de la región de altiplano, como directores distritales de la ciudad de La Paz y de la ciudad de El Alto, directores de unidades educativas, maestras y maestros, organizaciones sociales y funcionarios del municipio de Viacha.

La ciudad de Viacha se encuentra situado en la provincia Ingavi del departamento de La Paz, al suroeste de la ciudad de La Paz, con vías troncales de acceso por carretera: La Paz - Viacha, Viacha - Tacna, Viacha - Charaña y con la frontera con el Perú. Su topografía presenta un

relieve ondulado, con presencia de serranías, un clima predominantemente frío con temperatura promedio de 8°C. La mayor parte de la población del municipio está concentrada en la ciudad de Viacha.

La población es de origen aymara, siendo los principales idiomas que se usan son el castellano y el aymara. Del municipio de Viacha forma parte la comunidad originaria de Irohito Urus, que hablan el aymara y el pukina. La población originaria se encuentra organizada en sindicatos agrarios, en tanto que los habitantes de los pueblos o cantones y de los centros urbanos como Viacha, Chama, Jesús de Machaca y San Andrés, son representados por las juntas de vecinos.

### **1.8.2. SEGUNDA JORNADA DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO EFECTUADA EN EL DISTRITO EDUCATIVO DE CARANAVI**

En la ciudad intermedia de Caranavi se realizó la Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico el 20 de junio de 2019, con presencia de autoridades educativas del departamento de La Paz, directores distritales de la región de los yungas, directores de unidades educativas y maestras y maestros, como también autoridades del municipio de Caranavi y público en general.

Caranavi es una ciudad intermedia de Bolivia, capital de la primera sección de la Provincia de Caranavi ubicado en el norte del departamento de La Paz, distante a 150 km de la ciudad de La Paz.

Actualmente, Caranavi es el cuarto municipio más poblado e importante del Departamento de La Paz (después de El Alto, La Paz y Viacha). Según el último censo boliviano de 2012 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el municipio de Caranavi cuenta con una población de 50.330 habitantes y su capital urbana (ciudad de Caranavi), cuenta con una población de 13.569 habitantes.

El municipio posee una extensión superficial de 1.553 km<sup>2</sup> y una densidad de población de 34,32 hab/km<sup>2</sup> (habitante por kilómetro cuadrado). Se ubica en el sector conocido como faja

de Yungas de la Cordillera Oriental de los Andes y ha sido declarada la capital cafetalera de Bolivia. Caranavi se encuentra a una altura de 600 metros sobre el nivel del mar y su clima es cálido-húmedo, con una temperatura que oscila entre los 20 y 32 °C.

### **1.8.3. TERCERA JORNADA DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO EFECTUADA EN EL DISTRITO EDUCATIVO DE PATACAMAYA**

El tercer evento educativo se llevó a cabo en el distrito educativo de Patacamaya el 19 de agosto de 2019 con la participación del Director Departamental, los Subdirectores, jefe de unidad técnica, directores distritales de educación de la región del valle como también del altiplano, directores de unidades educativas, maestras y maestros, como autoridades del municipio de Patacamaya y público en general.

El municipio de Patacamaya es uno de los siete municipios que conforman la Provincia Aroma del departamento de La Paz. Administrativamente, el municipio es denominado como la quinta sección municipal de la provincia de Aroma. Según el último censo oficial realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en 2012, el municipio cuenta con una población de 22.858 habitantes y está situado a una altura promedio de 3800 metros sobre el nivel del mar.

Es necesario aclarar que los setenta y tres directores distritales de educación del departamento de La Paz, de manera consensuada, se organizaron en tres regiones, de acuerdo a la región que trabajan como es el sector de los valles, de los yungas y del altiplano. Las maestras y maestros que trabajan en los valles compartieron sus experiencias pedagógicas en el distrito educativo de Patacamaya; los del sector del altiplano en el distrito educativo de Viacha, y las maestras y maestros que trabajan en la región de los yungas compartieron sus experiencias pedagógicas en el distrito educativo de Caranavi.

En las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico participaron maestras y maestros del nivel inicial en familia comunitaria, como también profesores del nivel primario comunitario vocacional y del nivel secundario de comunitario productivo. Cada Director Distrital de Educación en coordinación con el Equipo Técnico Pedagógico Distrital organizó tres equipos

de trabajo de profesores para que compartan sus experiencias pedagógicas en los eventos educativos. Un equipo de trabajo de tres a cinco profesores del nivel inicial, quienes compartieron sus experiencias, del mismo modo otro equipo de trabajo de profesores del nivel primario y como también otro equipo de trabajo de profesores del nivel secundario. Lo que significa que cada distrito educativo participó con tres grupos de maestros en las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico en sus respectivas escenarios del evento educativo como son: Viacha, Caranavi y Patacamaya.

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

#### **2.1. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

La comunicación interpersonal es de vital importancia para generar relaciones sociales entre personas y es un medio apropiado para promover convivencia armoniosa en todas las organizaciones e instituciones de la sociedad, y la práctica de este derecho, al margen de ser natural, se establecen en las normas y leyes del Estado Plurinacional de Bolivia. Como también la gestión de la comunicación interpersonal en las interacciones sociales, entre otros escenarios de asociación de personas, es de relevancia para desarrollar actividades de manera conjunta en beneficio de la sociedad. Es una facultad y derecho de todas las personas, y las que nos permite, también, al margen de generar relaciones apropiadas con nuestro entorno social, interactuar de manera apropiada y oportuna con la naturaleza.

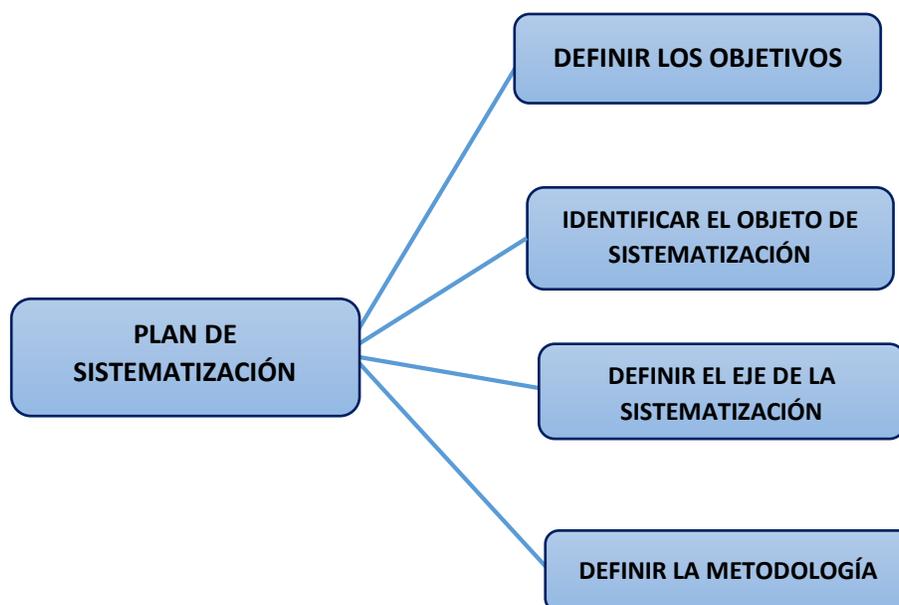
El Sistema Educativo Boliviano Plurinacional, como una institución del Estado, a través de sus actores, promueve y genera proceso de información y formación especialmente mediante la gestión de comunicación interpersonal, la que se considera la más efectiva, al margen de otros procedimientos y medios de comunicación que refuerzan los procesos de aprendizaje de las/os estudiantes.

En esta línea, la Dirección Departamental de Educación de La Paz, entre sus principales objetivos reside gestionar acciones pedagógicas que contribuyan en la formación integral de sus principales actores, maestras y maestros, que son responsables principales en la formación integral de las/os estudiantes. Sin embargo, como principal institución educativa a nivel departamental, por la recargada labor administrativa y burocrática, solo se limita a responder a circulares e instructivos que se emiten desde el Ministerio de Educación y de otras instituciones del Estado, y el proceso de gestión de comunicación interpersonal no contribuye de manera apropiada en la gestión pedagógica.

Para subsanar esta dificultad, la Dirección Departamental de Educación de La Paz (2019) generó una gestión de comunicación interpersonal con los principales actores educativos a través de espacios de reflexión, de diálogo, comunicación asertiva, coordinación permanente, ésta comprendida como un eficiente sistema de comunicación, y entre otros aspectos. Esta iniciativa se plasmó en generar espacios para una gestión pedagógica a nivel departamental mediante Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico y las que se llevaron a efecto en distintos distritos educativos del departamento de La Paz, protagonizados por los principales actores educativos, como son las maestras y maestros, quienes socializaron sus experiencias de práctica pedagógica a sus colegas, como a otros actores comprometidos con la educación de los estudiantes.

Esta experiencia laboral será sujeta a una sistematización y luego se hará conocer sus alcances de la misma. Además, se hace necesario establecer que esta sistematización de experiencias se procedió, después de definir el tema, con la descripción, análisis e interpretación para desembocar en la difusión de sus resultados. Antes de esas instancias se vio la necesidad de elaborar un plan para que todos los esfuerzos se concentre en torno al eje de sistematización y los objetivos establecidos en el presente trabajo.

## **CUADRO Nro. 2: PASOS PARA ELABORAR EL PLAN DE SISTEMATIZACIÓN**



Fuente: Elaboración propia en base del texto Nro. 3: Sistematización de experiencias, 2022

Estos procedimientos del plan de sistematización orientaron todo el proceso de la sistematización de la experiencia vivida, y que a continuación se detallan, con el propósito de compartir los pasajes relevantes de la experiencia vivida, y se constituya como referente para posteriores experiencias similares a ésta, y, especialmente, para la formación continua de los profesionales que desempeñan sus funciones en las instituciones y organizaciones de la sociedad.

## **2.2. JUSTIFICACIÓN**

La Constitución Política del Estado y la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, ambas normas en vigencia, resaltan que la educación como un derecho de todas las personas y en sus distintos niveles de formación; como también se establece en esas normativas, el derecho a generar y recibir una comunicación clara, transparente, oportuna, para establecer una sociedad con equidad y justicia social.

El Ministerio de Educación mediante procedimiento adecuados socializa y hace conocer los nuevos desafíos en el quehacer educativo, desde la puesta en práctica la Ley Educativa Avelino Siñani – Elizardo Pérez. En este documento se refleja con relación a la administración educativa no sólo limitarse a efectuar trámites burocráticos que consisten en la emisión y respuestas a instructivos, circulares, comunicados, entre otros, sino fundamentalmente promover una gestión educativa integral que conlleva acciones de apoyo en la formación continua de los principales actores educativos, como son las maestras y maestros.

Por la diversidad sociocultural que caracteriza a nuestro país, por los constantes cambios que se generan en el comportamiento de los seres humanos, a raíz del uso de los distintos medios de comunicación tecnológica, entre otros factores, que inducen cambios permanentes en el comportamiento de la humanidad, principalmente en los estudiantes. Para responder a estas demandas desde el ámbito educativo, se requiere de una formación continua de las maestras y maestros. Estas demandas de formación continua no se gestionan adecuadamente en las instituciones educativas y se requieren de propuestas y acciones orientados para llevar a

efecto la gestión pedagógica. Es el caso de la Dirección Departamental de Educación de La Paz (2019), que los funcionarios que trabajan en esta institución del Estado, se concentran más en emitir y responder instructivos, circulares, comunicados y que genera, lamentablemente, sobrecarga laboral concentrado en el ámbito administrativo.

En consecuencia, no es posible generar espacios de formación a favor de los principales actores educativos, como son las profesoras y profesores. Además, por lo expuesto, se comprende que hay dificultades en la gestión pedagógica de la Dirección Departamental de Educación de La Paz. Para revertir esta problemática, se promovió implementar una gestión de comunicación interpersonal con el propósito de llevar a efecto acciones que estén orientados a la gestión pedagógica desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz (2019). La comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica, se promovió mediante la comunicación asertiva, la coordinación, la escucha activa, como las sesiones de reflexión entre maestras/os, entre otros.

Además, estas virtudes de la comunicación interpersonal y en coincidencia con los conocimientos apropiados en mi formación universitaria en la Carrera de Ciencias de Comunicación Social favoreció que la gestión de comunicación interpersonal desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz incida en la gestión pedagógica curricular, dirigido a maestras y maestros, como a otros actores educativos comprometidos con la educación de los estudiantes.

No solo en el ámbito educativo, sino en otras organizaciones sociales e instituciones, es de vital importancia la comunicación interpersonal para lograr sus objetivos. La proliferación de distintos medios de comunicación, medios tecnológicos de comunicación como son los celulares inteligentes, la red internet, entre otros, provocan que las relaciones entre personas resulten obstruidas y predomina el individualismo en el comportamiento de las personas.

Por lo expuesto, la presente sistematización de la experiencia laboral se desarrolló en torno a la implementación de la gestión de comunicación interpersonal y las que promovieron acciones de formación continua, que favorecieron a los actores educativos, especialmente a

maestras y maestros. En esta línea, rescatar y resaltar las experiencias positivas, como identificar sus dificultades, serán insumos necesarios para tomar en cuenta en las posteriores investigaciones y experiencias similares a ésta.

La recolección de datos e información de la experiencia vivida, se procedió mediante la revisión y análisis de documentos, la observación directa, la entrevista, entre otros instrumentos y técnicas que permitieron evidenciar los hechos pasados y comprender lo relevante y las dificultades de la experiencia laboral.

### **2.3. OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

En este apartado se define el objeto de la sistematización en relación a un espacio con tiempo y lugar específico. Para seleccionar esta experiencia se tomó en cuenta los siguientes criterios.

#### **✚ RELEVANCIA**

Fue de vital importancia la gestión de la comunicación interpersonal para generar y promover cambios de actitud en las autoridades educativas, como en los actores educativos, para proceder con acciones realmente que fortalezcan la gestión pedagógica, a través de la implementación de Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya. Este tipo de actividades fue beneficioso para las/os maestras, porque compartieron sus experiencias pedagógicas y especialmente se ha convertido en un escenario de aprendizaje mutuo desde la práctica y para la práctica pedagógica, una nueva forma de incentivar la formación continua de maestras y maestros.

#### **✚ PERTINENCIA**

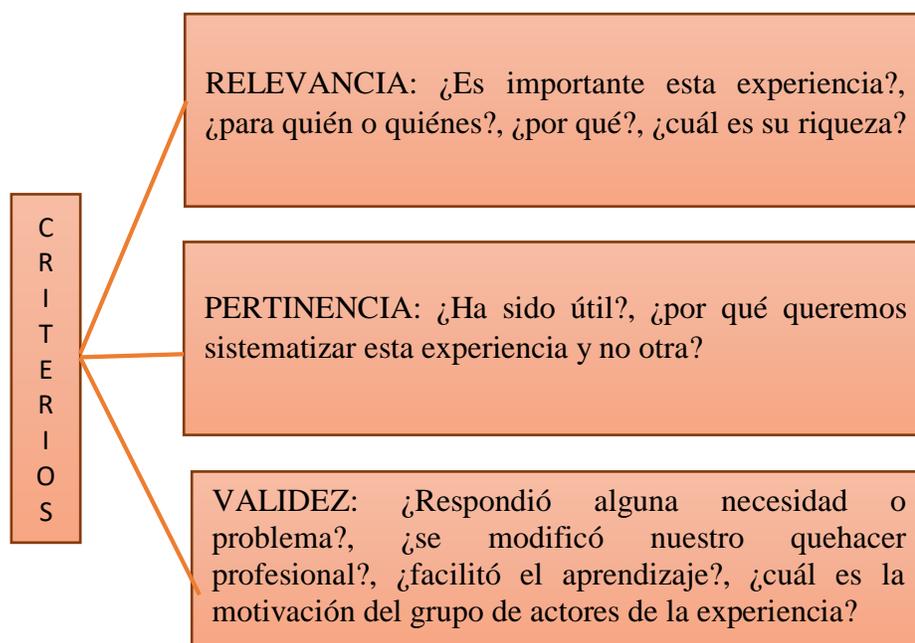
De acuerdo a la versión de las autoridades educativas, fue de gran beneficio la socialización de experiencias pedagógicas, compartidas entre maestros, debido que los procesos de aprendizaje se originan de la práctica y factible de llevar a la práctica pedagógica. Además,

es necesario resaltar que la comunicación efectiva entre actores educativos, coordinación en todas las instancias, determinaron para que se lleve a efecto la experiencia vivida.

## VALIDEZ

Las dificultades de gestión pedagógica de la Dirección Departamental de Educación (2019) fueron superadas con la implementación de las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico, gestión pedagógica, de acuerdo a la versión de los participantes del evento educativo.

### **CUADRO Nro. 3: CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA EXPERIENCIA**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al Texto Nro.3: Sistematización de experiencias, 2022.

#### **2.3.1. DELIMITACIÓN DEL TEMA:**

La comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica a través de la socialización de experiencias pedagógicas, Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico, efectuada por las maestras y maestros en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz en la gestión 2019.

#### **2.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL:**

La sistematización de la experiencia corresponde a la gestión educativa 2019.

### **2.3.3. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA:**

La socialización de experiencias pedagógicas, Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico, se llevaron a cabo en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz.

### **2.4. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN**

El eje de sistematización orientó la planificación y organización, descripción y el análisis e interpretación de la experiencia vivida, y se refleja de la siguiente manera:

La gestión de la comunicación interpersonal en sus aspectos de coordinación, comunicación asertiva, diálogo, reflexión y escucha activa, como componentes esenciales, incidieron en la realización de la socialización de experiencias pedagógica, jornadas de fortalecimiento pedagógico, entre maestras y maestros en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz, bajo la dirección del equipo directivo de la Dirección Departamental de Educación de La Paz en la gestión 2019.

### **2.5. OBJETO DE ESTUDIO DE LA MEMORIAL LABORAL**

La gestión administrativa de la Dirección Departamental de Educación de La Paz (2019) se concentra más en responder trámites burocráticos administrativos de rutina (emisión y respuesta a circulares, instructivos, comunicados), en desventaja de la gestión pedagógica, que consiste en la actualización y capacitación de los principales actores educativos, como son las maestras y maestros del departamento de La Paz.

### **2.6. EL PROBLEMA DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

¿La gestión de la comunicación interpersonal desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz contribuyó en el desarrollo de la gestión pedagógica, mediante las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico, como un espacio de formación continua de los

actores educativos (Directores Distritales, Directores de Unidades Educativas, maestras y maestros) con el propósito de mejorar su desempeño profesional en la práctica pedagógica?

## **2.7. OBJETIVOS**

### **2.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Sistematizar la gestión de la comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica de las maestras y maestros a través de la socialización de experiencias pedagógicas efectuadas en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz de la gestión 2019.

### **2.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica mediante la observación e información obtenida de la socialización de experiencias pedagógicas desarrolladas en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz.
- Conocer las repercusiones de la comunicación interpersonal en la gestión pedagógica a través de la información obtenida de la socialización de experiencias pedagógicas efectuadas en los distritos educativos del departamento de La Paz.
- Analizar la contribución de la comunicación interpersonal en la gestión pedagógica a través la información recabada de los actores educativos que participaron de la socialización de experiencias pedagógicas efectuados en los distritos educativos del departamento de La Paz.
- Socializar los resultados de la sistematización de la experiencia laboral como referencia para posteriores investigaciones y experiencias similares a ésta y para el conocimiento de la población en general.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL**

El presente marco teórico - conceptual forma parte de la sistematización de la experiencia vivida, en tal sentido, se apeló a las ideas y conceptos de autores que reflexionan sobre la gestión de comunicación institucional, en su dimensión específica de la comunicación interpersonal.

En este contexto, apelamos al comunicador, en primera instancia, Harold Dwight Lasswell: quien establece sobre los elementos de comunicación y sostiene que el “... modelo básicamente descriptivo cuya finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos, los cuáles podían ser descriptos a partir de responder cinco interrogantes: ¿Quién dice?, ¿Qué? ¿En qué canal?, ¿A quién? y ¿Con qué efecto? y cada una tiene su propio significado u objetivo en el modelo”.

<https://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-lasswell/>

Este modelo de la comunicación reproduce un proceso de transmisión lineal que parte de un emisor hacia el receptor a través de un canal y con el código correspondiente compartido por ambos agentes. Que radica el proceso de comunicación en estímulo y respuesta. A partir de este enfoque, Laswell considera que cuando se pretende llegar a varias personas, se tienen que tener en cuenta que el mensaje tiene que ser comprendido por los receptores, cuales son las intenciones (el por qué y el para qué). Con el propósito que el mensaje esté cargado de estímulos para modificar la conducta de otros individuos.

Además, Lasswell (2019) sostiene que “...que estos estímulos, desde una perspectiva más amplia, pueden ser símbolos no solamente verbales, sino táctiles, gestuales o una combinación de todos, comprenderemos por qué este proceso básico de comunicación es tan completo, aun cuando intervengan en ella sólo dos personas”.

<https://lamenteesmaravillosa.com/carl-hovland-biografia-y-estudio-sobre-comunicacion-persuasiva/>

Por otra parte, esta sistematización de la experiencia laboral recurre a conceptos Hovland, quien aborda sobre los elementos de la comunicación, campos de la resolución de problemas, la comunicación, el cambio de opinión y los juicios sociales.

En este sentido, “Carl Hovland (2019) estudió todos los elementos que intervienen en el proceso de comunicación y sus investigaciones se enfocaron en la influencia de todas sus variables. Identificó las diferentes fases en una comunicación eficaz enfocada al cambio de actitud: la exposición al mensaje, atención, comprensión, aceptación y retención. Profundizó, además, en las diferentes circunstancias del escenario del mensaje como la credibilidad del emisor, la naturaleza del mensaje y la disposición del receptor”.

<https://lamenteesmaravillosa.com/carl-hovland-biografia-y-estudio-sobre-comunicacion-persuasiva/>

En definitiva, Carl Hovland con este aporte establece procedimientos para una comunicación persuasiva, la que conlleva al cambio de actitud de las personas.

La presente sistematización de experiencia basó su estructura en ambas posturas de comunicadores (Laswell y Carl Hovland) que permitió visualizar la gestión de comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica, mediante las jornadas de fortalecimiento pedagógico, en los distritos educativos del departamento de La Paz.

El marco teórico – conceptual del presente trabajo, se constituyó en un medio que orientó en la descripción e interpretación de la experiencia vivida a través de conceptos de autores que reflexionan sobre la comunicación institucional, en su aspecto específico de la comunicación interpersonal y sobre la gestión pedagógica.

### **3.1. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

La comunicación en las instituciones del Estado es de vital importancia para establecer una relación recíproca con la sociedad, la interacción con sus miembros, se hace necesaria para satisfacer necesidades y demandas de la población. Es por ello que la calidad de

comunicación adquiere cada vez más importancia. Es posible observar el nivel de efectividad de las instituciones a través de la comunicación entre sus integrantes, ahí reside el éxito o el fracaso.

En esta línea, Alcorta, F. y Mantinian, M. (2004) sostiene que “...entender a la comunicación institucional como profesionalización de la gestión de la comunicación en una organización, que además de coordinar los sistemas de comunicación, desarrollar la expresión oficial e intencional de la institución, crea una determinada imagen pública, proporciona las estrategias que permitan definir las acciones de comunicación más asertiva para representar la institución” (pág. 53).

Para esta autora la función de la gestión de comunicación interpersonal recae en los directivos con el fin de coordinar hacia adentro como hacia fuera de la institución y alienarlos a los objetivos de la institución. Tiene el propósito de mantener una reputación positiva en las instancias con lo que la institución tiene relación de dependencia, y, sobre todo, satisfacer las demandas y necesidades de la población.

### **3.2. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

La comunicación interpersonal es uno de los medios apropiados que promueve las relaciones humanas de manera directa y con mayor intensidad en las interacciones sociales. La comunicación interpersonal es la que constituye la base del buen funcionamiento de las instituciones, puede ser simbólica, verbal y no verbal, se puede revelar de manera intencional y no intencional.

Según los autores, Spitzberg y Cupach (1984) sostienen que “la comunicación interpersonal competente es la habilidad de actuar apropiada y efectivamente con otros. Es decir, una persona será efectiva cuando alcanza sus objetivos a través de la interacción, y apropiada cuando las expectativas y las reglas de otros se respetan” (pág. 18)

Por otra parte, Pearson y Nelson (2000), sustenta que cuando nos movemos de una comunicación con nosotros mismo (intrapersonal) a una comunicación que involucra a una o más personas, estamos haciendo de forma interpersonal. Afirma que la comunicación interpersonal es “el proceso personal de coordinar significados entre por lo menos dos personas, en una situación que permite oportunidades mutuas para hablar y para escuchar” (pág. 18).

De acuerdo a la postura de los autores Pearson y Nelson sostienen que la comunicación interpersonal es una habilidad de las personas para generar interacciones sociales. Demanda de la habilidad de escuchar, tener una actitud desde el punto de vista del que habla; respeto y tolerancia, entender la diversidad y las diferencias de las personas y sus necesidades; empatía, significa comprender sus necesidades; concreción, demanda de una comunicación clara y comprensible, y la autenticidad significa establecer una relación sana y sincera.

### **3.3. COORDINACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La coordinación institucional se constituye en un medio de gestión que convoca la participación y compromiso de sus miembros para aunar esfuerzos con el propósito de gestionar proyectos educativos, al generar espacios de colaboración, reduce conflictos y especialmente promueve el logro de objetivos de la institución.

Al respecto Alvares (2003): sostiene que “la coordinación entre docentes y otros actores de la comunidad educativa, se hace necesaria para asegurar el rendimiento y la eficacia del equipo de trabajo, esto proporcionará seguridad a sus miembros en sí mismos y en el grupo. Para que el trabajo sea gratificante y promover mayores lazos de pertenencia al grupo con el éxito de la tarea cumplida” (pág.216).

De acuerdo a la postura de este autor, es de vital importancia generar desde los directivos de la institución una comunicación interna que permita identificar las fortalezas de sus miembros, explorarlo en bien de la institución, y promover apoyo en la formación práctica

como teórica de todos los miembros de la institución. La coordinación es un instrumento de gestión apropiado y eficaz en las instituciones y organizaciones.

Las unidades educativas están formadas por un conjunto de islas que son las aulas, donde cada docente está al mando de cada una de ellas. Para superar esta falencia, es necesario establecer todos los canales de comunicación entre los actores educativos, de esa manera se promueva el trabajo en equipo y superar los desacuerdos en el desarrollo de las actividades educativas.

### **3.4. COMUNICACIÓN ASERTIVA**

La comunicación asertiva significa tener habilidad para transmitir y recibir mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propias o ajenas de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener información cuanto queremos sin lastimar a los demás.

Un requisito de la comunicación interpersonal es el asertividad como función de la autoestima, porque permite actuar a la persona según cómo piensa y en defensa de sus derechos, intereses, sin ser manipulados, ni manipular al interlocutor. Se basa en el respeto tanto de sí mismo como de las otras personas, conservando los límites y los valores.

Eguizábal (2004) afirma lo siguiente: “asertividad es la capacidad que tiene el individuo para transmitir a los demás lo que opina, desea o siente de manera que pueda conseguir los objetivos que se les ha propuesto (cambiar la conducta del otro), sin sentirse incómodo por ello.” (pag.46)

### **3.5. ESCUCHA ACTIVA**

El éxito profesional depende de nuestra capacidad de comunicación. Un buen comunicador domina tanto la destreza para hablar en público como la habilidad de escuchar activamente. Escuchar es el ingrediente clave de la comunicación efectiva. Gracias a la escucha activa

captaremos mejor el comunicado y los sentimientos de nuestro interlocutor, nos ganaremos su confianza, estrecharemos la relación, reduciremos los conflictos y acrecentaremos nuestra capacidad de persuasión.

Al respecto Ortiz, Crespo (2007) sostiene que “la escucha activa es aquella que representa un esfuerzo físico y mental para obtener con atención la totalidad de los mensajes, interpretando el significado correcto del mismo, a través de comunicación verbal, el tono de voz y lenguaje corporal, indicándole a quien nos habla, mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos comprendido” (pág. 13).

Para una comunicación efectiva, según Anda L. (2015) sostiene que se “requiere de la escucha activa, habilidad del ser humano para escuchar de manera sensible. El interlocutor expresa a través de sus palabras, gestos, miradas, tono de voz. Es una habilidad que se puede aprender”. El entrenamiento es la mejor herramienta para tener la dosis de paciencia y respeto. No se trata de dar razón al otro, sino lograr una respuesta auténtica. Entrenar la escucha activa tiene que ver mucho con la empatía, sentir como propio los problemas, opiniones o sentimientos subjetivos que se intercalan en la conversación casi siempre de forma explícita y mediante el lenguaje no verbal.

### **3.6. REFLEXIÓN**

En el proceso de comunicación entre personas suele observarse que algunos prefieren lanzarse cuanto antes a realizar actividades, otros prefieren reflexionar antes de decidirse a actuar. Generalmente la formulación de preguntas abiertas induce a generar espacios de reflexión. La reflexión es una de las facultades del ser humano cuando considera con detenimiento sobre un hecho y su efecto.

Según Piaget (2019) sostiene que “La reflexión es un mecanismo de optimización del aprendizaje, un dinamismo que se entrelaza con la experiencia para profundizar y aprender más de ella. Cuando el conocimiento adquirido no es suficiente para lograr el éxito esperado

en la comprensión de la realidad o en la acción sobre ella, se puede activar un proceso reflexivo que incrementa el aprendizaje para acercarse a un mejor nivel de éxito”. (pág. 16)

La reflexión y la capacidad crítica es un rasgo distintivo de los seres humanos, desde donde analizamos y tomamos decisiones. La capacidad crítica analizada desde distintos puntos de vista. Antes de realizar cualquiera crítica o valoración es necesario partir de un conocimiento de esa realidad lo más amplia posible. El aprendizaje y la adquisición de conocimiento debe ir de la mano de la capacidad crítica.

### **3.7. GESTIÓN PEDAGÓGICA**

La gestión pedagógica en las instituciones educativas es responsabilidad de todos los actores comprometidos con la educación de las/os estudiantes, especialmente de maestras y maestros, quienes elaboran una oferta educativa en respuesta a las demandas y necesidades de aprendizaje de los beneficiarios, esas propuestas educativas no son iguales, sino varía de acuerdo al contexto sociocultural, también por la influencia de los medios tecnológicos de comunicación, entre otros factores. Para responde adecuadamente a estos cambios se requiere de las/os profesores demuestren una actitud de mejora continua en el desarrollo de las actividades educativas.

Según el Ministerio de Educación (2016) establece respecto a la gestión pedagógica como “... referido al conjunto de acciones del proceso educativo y su dinámica dentro y fuera del aula, la selección y organización de contenidos, las formas de aprendizaje y enseñanza, el uso de materiales, la evaluación, la formación de los maestros, es decir, todo lo que es la práctica educativa, el pensamiento educativo, las planificaciones curriculares, metodologías ...” (pág. 51).

De acuerdo a la postura expuesta, es necesario resaltar la formación continua de las/os maestros, contemplados como un aspecto de la gestión pedagógica, sin descuidar los otros elementos como el uso de materiales didácticos, la selección de contenidos en

correspondencia entre el Currículo Base, Currículo Regionalizado y el Currículo Diversificado.

### **3.8. SISTEMATIZACIÓN**

El concepto de sistematización implica la organización y el orden cronológico de la recolección de datos e información, sobre la base de ello, efectuar la interpretación crítica de todos los hechos suscitados en el tiempo y espacio determinado. Es un escenario donde se desarrolla la capacidad de análisis, inferencia e interpretación. La sistematización es hacer preguntas a la experiencia para aprender de ella.

Según Jara, O. (1998) sostiene que “La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo (pág. 13)

Por lo expuesto, la sistematización es un medio apropiado para generar procesos de aprendizaje desde la práctica vivida y para la práctica.

### **3.9. EXPERIENCIA**

En el transcurso del tiempo, la humanidad ha generado aprendizajes, conocimientos y habilidades a través de la experiencia. La experiencia laboral es un conjunto de aptitudes y conocimientos adquirido por una o varias personas en un determinado puesto laboral y en un tiempo específico.

Es decir “...la experiencia es aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede venir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia y trascendencia”.

<https://www.definicionabc.com/general/experiencia.php>

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

En este apartado se explica sobre el proceso de sistematización de la experiencia vivida, y para ello, se vio la necesidad de formular la siguiente pregunta: ¿Qué metodología se utilizó en la sistematización? Aunque antes de responder a esta pregunta, se vio conveniente comprender el concepto de método, al respecto Mendicoa, G. (2003) sostiene que "... es una secuencia racional inteligente para resolver los que nos intriga, o, dar respuesta a los problemas, de manera que se comprenda su naturaleza y sus probables causas, tratando además de conocer las relaciones establecidas entre ellas". (p.67).

En efecto, se realizó efectivamente una secuencia racional de todos los sucesos acaecido en el proceso de recuperación, clasificación e interpretación de la experiencia vivida. Además, el eje de sistematización fue el referente fundamental que orientó el proceso de la sistematización de la experiencia laboral. Como es: la gestión de la comunicación interpersonal en sus aspectos de coordinación, comunicación asertiva, diálogo, reflexión y escucha activa, como componentes esenciales, incidieron en la realización de la socialización de experiencias pedagógica, jornadas de fortalecimiento pedagógico, entre maestras y maestros en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz, bajo la dirección del equipo directivo de la Dirección Departamental de Educación de La Paz en la gestión 2019.

Por lo expuesto, la presente sistematización de experiencia se concentró esencialmente sobre el eje de sistematización y los objetivos que se plantearon en el presente trabajo, en torno a esas exigencias, se procedió a referir en las instancias de planificación y organización, ejecución y la interpretación en la fase de la evaluación de la experiencia vivida.

Sin embargo, para entender de manera integral la experiencia vivida y sus efectos, se aplicó el método inductivo, deductivo, síntesis y análisis. Según la referencia bibliográfica, se obtuvo el significado de los siguientes conceptos:

Para desarrollar y organizar las ideas en la fase de descripción y de la interpretación de la experiencia se apeló al método inductivo y deductivo. El método deductivo, según, Hurtado León y Toro (2007) manifiestan que “La deducción es un proceso mental o de razonamiento que va de lo universal o general a lo particular. Consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión. Es usado tanto en el proceso cotidiano de conocer como en la investigación científica” (p.82).

Según Soriano, R. (1986) sostiene que la “Inducción se refiere al movimiento de pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Este método en su versión moderna fue desarrollado por el inglés Francis Bacon (1561 – 1626)” (p. 84).

Es necesario enfatizar que el método inductivo como el método deductivo fueron esenciales para poder referir los principales hechos de la experiencia vivida, desde la explicación de los apartados de este documento y como también de la estructura de redacción de los párrafos donde reflejan ideas desarrolladas desde lo particular a lo general, como también de lo general a lo particular.

Con mayor énfasis se empleó el método de análisis y síntesis en la interpretación de la experiencia vivida, al respecto de acuerdo algunos autores, se explica de la siguiente manera:

Soriano, R. (1986): menciona que el “análisis significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí con el todo” (p.79).

Este procedimiento de trabajo nos permitió descubrir la esencia de los hechos suscitados de la experiencia vivida, evidenciando en todo momento el diálogo entre teoría y la experiencia. Con relación al método de la síntesis, sostiene Soriano, R. (1986): “... como reconstruir, volver a integrar las partes del todo ...no representa la reconstrucción mecánica del todo; implica a entender la esencia del problema ...no hay síntesis sin análisis, sentencia Engels” (p. 80 -81).

Lo esencial de la experiencia vivida se obtuvo mediante el método de análisis y síntesis, procedimiento que nos permitió analizar algunos hechos en detalle, que, a partir de ello, se comprendió de manera general la experiencia; asimismo, la comprensión fue reforzada desde distintas fuentes de información.

Por otro lado, también se apeló al método descriptivo, según Hernández, R. y otros (2005) enfatizan que “...busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir los que se investiga” (p.102)

La descripción es uno de los aspectos esenciales en la recuperación de las experiencias, es uno de los medios para evidenciar los hechos suscitados, narrados de manera cronológica, en coherencia y cohesionado las ideas, se convirtieron en esenciales aportes en fase de la interpretación de la experiencia vivida. Además, la interpretación global e integral de la experiencia vivida se enriqueció con el aporte de información mediante las técnicas e instrumentos de recolección de datos e información, que a continuación se explican.

#### **4.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZARON PARA REGISTRAR LA EXPERIENCIA VIVIDA**

El trabajo de campo consistió en la recolección, organización y clasificación de la información, material que favoreció la reconstrucción cronológica de la experiencia vivida. Dos fuentes de información convergieron para este cometido. En todo caso, fue importante contar con la información que se tuvo a disposición, y con la que no se cuenta, en este caso, necesariamente se tuvo que acudir a distintas fuentes de información, como son las personas que se involucraron directa e indirectamente en la experiencia vivida. Entre los principales medios de obtención de la información fueron las entrevistas, diario de campo, análisis de la documentación que determinaron la recuperación de la experiencia vivida.

##### **4.1.1. ENTREVISTA**

En el proceso de recolección de la información no siempre se cuenta con la información de todos los hechos suscitados, como se vio la necesidad de contar con la información de algunos pasajes de la experiencia, con la que no se cuenta. Para subsanar estas dificultades, se aplicó la entrevista.

Las preguntas que guiaron la recolección de la información mediante la entrevista fueron las siguientes: ¿Describa Ud. lo más sobresaliente de la experiencia vivida? ¿Qué experiencias pedagógicas le llamaron más interés? ¿Por qué? ¿Es posible replicar algunas experiencias vividas en su desempeño pedagógico? ¿Qué aspectos de la experiencia le socializarías a tus colegas? ¿Será convenientes replicar este tipo de actividades pedagógicas? ¿Explique Ud. de qué manera permitirá mejorar esta experiencia en la gestión pedagógica? entre otras, que contribuyan a la observancia de los objetivos y pregunta de la sistematización de la experiencia vivida.

En este sentido, la entrevista "...es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un

diálogo coloquial. Canales (2018) la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto".

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)

Las entrevistas se llevaron a cabo con aquellas personas que participaron de la experiencia vivida. Resultó de mucho beneficio para comprender la experiencia desde distintas particulares maneras de comprender la socialización de experiencias pedagógicas.

#### **4.1.2. DIARIO DE CAMPO**

El diario de campo es un instrumento de investigación que se utilizó para registrar observaciones y pensamientos de forma ordenada. Ayudó en el proceso de la sistematización a comprender el entorno físico y social del evento educativo. En este contexto, contribuyó describir las actividades o procesos con el propósito de responder a la pregunta de la sistematización.

El Diario de Campo se utilizó para recolectar la información desde el lugar de los hechos y se basó en los siguientes ejes temáticos: características de los expositores y asistentes, estrategias pedagógicas innovadoras, desarrollo y dominio del tema, comunicación con sus colegas, atención a situaciones imprevistas, gestión del plan curricular, trabajo en equipo, integración de áreas y la gestión de los momentos metodológicos e innovación en la práctica pedagógica desde sus experiencias y la identificación de los elementos de la gestión curricular.

Según Bonilla y Rodríguez “el diario de campo debe permitirle al investigador un monitoreo permanente del proceso de observación. Puede ser especialmente útil [...] al investigador en él se toma nota de aspectos que considere importante para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo” (p.16).

El uso del diario de campo se utilizó en todo el proceso de la recuperación de la experiencia vivida.

#### **4.1.3. REVISIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Para iniciar la sistematización de la experiencia se consideró sobre la necesidad de contar con una información de trabajos similares a ésta; como también testimonios, datos, informes, entre otros de la experiencia vivida. En todo caso, tomó en cuenta que el proceso de recolección de datos sea confiable y veraz.

En este caso fue de utilidad de contar con documentación de similar experiencia vivida para adoptar procedimientos que permitan reflexionar y tomar decisiones en el proceso de recolección de información en la planificación, ejecución y evaluación de la sistematización de la experiencia. Lo más sustancial radicó en la consulta de informes e instrumentos de gestión como son las planificaciones, instructivos y circulares que se aplicaron durante y después de la experiencia de socialización de experiencias pedagógicas. Estos documentos fueron revisados en función a la pregunta de la sistematización, de lo objetos de la investigación para poder enriquecer la comprensión y el alcance de la experiencia vivida.

Al respecto Latorre, A. (2018) sostiene el análisis de documentos como “otra vía importante de recoger información, es analizar materiales o relatos escritos que se utilizan como fuente de información, denominados documentos escritos. La gama de modalidades de los documentos escritos es muy amplia: documentos oficiales y personales, diarios, cartas, etc.” (p. 77 - 78).

También las fotografías como una evidencia de la experiencia vivida permitieron recordar, ordenar y comprender la experiencia, y la que posteriormente, se sometió a un análisis en el proceso de interpretación crítica de la sistematización.

#### **4.1.4. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

Uno de los requisitos para la sistematización de la experiencia es haber participado en la experiencia, contar con los registros de todo lo acaecido. En esta línea, el responsable de esta

memoria laboral gestionó el desarrollo de todas las actividades de la socialización de experiencias pedagógicas de las maestras y maestros.

Los aspectos a observar fueron los siguientes: ¿Qué expectativas ha generado la socialización de experiencias pedagógicas? ¿Cómo se refleja la organización de evento educativo?, ¿Por qué se considera como un escenario de aprendizaje para mejorar la gestión pedagógica? ¿Hay propuestas pedagógicas innovadoras? Los aprendizajes esperados: que los docentes son depositarios de experiencias educativas. Que las experiencias compartidas se constituyan en una fuente de aprendizaje desde la práctica para la práctica pedagógica.

Al respecto Latorre, A. (2018) sostiene que la observación participante “se puede considerar como un método interactivo que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. Implicación supone participar de la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de una comunidad o de una institución”. (p.57)

El involucramiento en el desarrollo de la experiencia favoreció en la recolección de la información y en recapitular el desarrollo de todo el proceso de la implementación de las jornadas de fortalecimiento pedagógico efectuados en los distritos educativos del departamento de La Paz.

#### **4.1.5. CÍRCULOS DE REFLEXIÓN**

Las sesiones de reflexión fueron instancias de relevancia para compartir experiencias, propuestas, ideas, conocimientos, saberes entre otros.

Las sesiones de reflexión por niveles y en plenaria fueron realmente un escenario de aprendizaje. Los coordinadores, maestros que monitorearon el proceso de la experiencia vivida, formularon preguntas problematizadoras, con el propósito que fluyan distintas ideas y concurra en conclusiones. Para ello, se formuló las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las virtudes y defectos de la experiencia vivida? ¿Cuáles son las propuestas para mejorar la

práctica pedagógica? ¿Las maestras y maestros realizamos innovaciones pedagógicas de acuerdo al contexto y las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo convertir nuestra fuente laboral como un escenario de formación continua? ¿Qué compromisos asumiremos a partir de esta experiencia vivida?, etc.

Al respecto Quintar, E. (2009) sostiene "...el círculo de reflexión no solamente es un grupo de aprendizaje, en un ámbito donde la exigencia de razonamiento se activa y se visibiliza en la capacidad de problematizar, no sólo la palabra como portadora de sentido, sino – fundamentalmente - como portador de la lógica con la que organiza su modo de razonamiento que sostiene la argumentación y su enunciación". (p.14)

Las sesiones de reflexión fueron escenarios propicios para compartir experiencias, conocimientos, acuerdos y propuestas entre las/os maestras, autoridades educativas y actores comprometidos con la educación de los estudiantes. El generar diálogo y problematizar sobre temas de gestión pedagógica fueron de provecho para todos los participantes del evento educativo.

## CAPÍTULO V

### DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL

En este apartado de memorial laboral, descripción de la experiencia vivida, se refiere sobre la comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica, mediante la socialización de experiencias pedagógicas entre maestras y maestros efectuados en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz de la gestión educativa de 2019.

El equipo directivo de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, en coordinación con los setenta y tres directores distritales de educación, y estas autoridades con los directores de unidades educativas de su jurisdicción efectuaron espacios de coordinación, como la gestión de comunicación interpersonal entre actores educativos, enfatizando la comunicación asertiva, la empatía, entre otras habilidades para generar aprendizajes desde la práctica a través de la socialización de experiencias pedagógicas en los distritos educativos del departamento de La Paz.

#### CUADRO Nro. 4: PARTICIPANTES DE LA EXPERIENCIA LABORAL

| PARTICIPANTES   | PERFILES   |
|---|--|
| *Expositores  | Son maestras/os que socializaron sus experiencias pedagógicas en las localidades de Viacha, Caranavi y Patacamaya.   |
| *Asistentes   | Profesoras/es de los niveles inicial, primaria y secundaria. Público en general, interesadas/os en la educación de los estudiantes.  |
| *Autoridades educativas del departamento de La Paz              | Director Departamental de Educación de La Paz.<br>Subdirector de Educación Regular de La Paz. Técnicos de la Subdirección de Educación Regular de la Dirección Departamental de Educación de La Paz.   |
| *Directores distritales de educación de departamento de La Paz. | Son autoridades de las ciudades intermedias que asumieron el cargo mediante convocatoria pública y de acuerdo a sus méritos fueron institucionalizados.  |
| *Juntas Escolares – Consejo Social Comunitario.                 | Son representantes de padres y madres de familia que coadyuvan permanentemente con los maestros en el desarrollo de las actividades educativas. En asamblea de padres de familia fueron designados como representantes de padres de familia.       |
| *Autoridades del municipio de Viacha, Caranavi y Patacamaya.    | Según la Ley de municipalidades, las autoridades municipales tienen la obligación de realizar mantenimiento, equipamiento y la provisión de material de escritorio, como insumos de bioseguridad a las unidades educativas fiscales y de convenio. |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al texto Unidad de Formación Nro. 10: Herramientas metodológicas para la sistematización de experiencias, 2022.

La Primera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico se llevó a cabo en el distrito educativo de Viacha. En el evento educativo participaron los directores distritales de Comanche, Corocoro, Desaguadero, Jesús de Machaca, San Andrés de Machaca, Laja, Pucarani, Santiago de Machaca, Tihuanacu, Viacha, Colquencha, Calamarca, Guaqui y Calacoto. Cada distrito educativo participó con maestras/os del nivel inicial en familia Comunitaria, del nivel primario comunitario vocacional y del nivel secundario comunitario productivo. Las maestras/os estuvieron organizados en equipos de trabajo. Cada equipo de expositores estaba conformado de tres a cinco integrantes, quienes compartieron sus experiencias pedagógicas con sus similares y el público en general en la primera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico. Del mismo modo estuvo organizado el equipo de expositores para el segundo y tercer evento educativo, que a continuación se refieren.

La Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico se desarrolló en el distrito educativo de Caranavi y en la que participaron los directores distritales de: Guanay, Teoponte, Tipuani, Mapiri, Palos Blancos, San Buena Ventura, Ixiamas y Coroico.

La Tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico se ha efectuado en el distrito educativo de Patacamaya. Participaron del evento educativo los directores distritales de: Achocalla, Ayo Ayo, Colquiri, Ichoca, Inquisivi, Luribay, Mecapaca, Palca, Papel Pampa, Quime, San Pedro de Curahuara, Santiago de Callapa, Sapahaqui, Sica Sica, Umala, Yaco Malla, Patacamaya y Cairoma.

Las autoridades de la Dirección Departamental de Educación de La Paz participaron en los tres eventos educativos con el propósito de promover adecuada y oportunamente la socialización de experiencias pedagógicas entre maestras y maestros. La comunicación interpersonal, la coordinación y la motivación contribuyeron de manera sostenida en el desarrollo de las actividades educativas.

Con el propósito de un trabajo coordinado y organizado, las directoras/es de distritos educativos conformaron equipos pedagógicos en sus respectivos distritos. Se organizaron para seleccionar maestras y maestros que demuestren mayor compromiso en la práctica pedagógica, ya sea del nivel inicial, de primaria y de secundaria.

Asimismo, la Dirección Departamental de Educación de La Paz seleccionó a maestras y maestros con mayor grado de compromiso pedagógico de los niveles inicial, primaria y secundaria de las unidades educativas de la ciudad de La Paz, quienes compartieron sus experiencias junto a sus similares en los eventos educativos desarrollados en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya.

El Director Distrital de Achocalla, Lic. Alejandro Condori, respecto a la selección y organización de maestras y maestros que compartieron sus experiencias pedagógicas, dijo “los expositores fueron seleccionados bajo el criterio de quienes tienen mayor compromiso y creatividad en la concreción de la gestión pedagógica en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo”. Además, sostuvo que la organización no fue impuesta por las autoridades educativas, sino fue fruto del diálogo y coordinación entre actores educativos, lo que significa que fue consensuada en las distintas reuniones de coordinación.

Por otra parte, es necesario resaltar las recomendaciones recurrentes del Director Departamental de Educación de La Paz, Lic. Juan Churata Cosme, quien manifestó que “... en las instituciones educativas del Estado, como en otras instituciones y organizaciones, se atraviesa muchas veces por dificultades a raíz de una inadecuada gestión de comunicación, como por la falta de coordinación entre compañeros de trabajo de la institución. Esta dificultad es evidente en nuestra institución, y por ello, se hace necesario establecer todos los canales de comunicación y de coordinación entre autoridades y dependientes de esta institución educativa, con el propósito de mejorar la atención a la población, y en especial promover una gestión pedagógica a través de la socialización de experiencias pedagógicas entre maestros”. Enfatizó que, para revertir la dificultad en el proceso de la gestión pedagógica, de manera consensuada, asumimos como estrategia la gestión de la comunicación interpersonal, en sus dimensiones de escucha activa, comunicación asertiva, la empatía entre otras habilidades, para revertir la dificultad en la gestión pedagógica a nivel del departamento de La Paz.

Esta apertura al diálogo, a la coordinación y la toma de decisiones consensuadas respecto a la gestión pedagógica determinó que la socialización de experiencias vividas se lleve a efecto

en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya. Estos escenarios de actualización y capacitación entre maestros fueron seleccionados bajo el criterio de facilitar el acceso fácil de maestras y maestros. Los que trabajan en la región de los valles se concentraron en el distrito educativo de Patacamaya; maestras y maestros que trabajan en la región del altiplano compartieron sus experiencias en el distrito educativos de Viacha, y los que trabajan en el sector de los yungas, se reunieron en el distrito educativo de Caranavi.

La descripción de la socialización de las experiencias pedagógicas, se refiere en dos fases: la primera corresponde a la planificación y organización, en la que se adopta una estrategia de intervención, de manera consensuada entre todas las autoridades educativas y en consulta a las maestras y maestros. Determinaciones asumidas de manera consensuada por todos los actores educativos en los consejos técnicos pedagógicos a nivel departamental, efectuadas en los distintos distritos educativos del departamento de La Paz. Estas reuniones se han generado desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz con el propósito de gestionar de manera sostenida la comunicación interpersonal, la coordinación, la escucha activa, la comunicación asertiva, entre otros, que coadyuven en la toma de decisiones colectivas respecto a la gestión pedagógica.

La segunda fase concierne a la descripción de la socialización de experiencias pedagógicas, jornadas de fortalecimiento pedagógico, efectuados en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya. La participación y gestión de los eventos educativos del responsable de esta memoria laboral, fue esencial para referir los hechos tal como se han generado, y para reforzar o enriquecer la recuperación cronológica de las experiencias, se ha empleado técnicas e instrumentos de recolección de información desde fuentes primarias y secundarias, como son: la observación, la entrevista, el diario de campo, entre otros. En este contexto, corresponde describir el proceso de planificación y organización de la experiencia vivida.

## **5.1. PRIMERA FASE: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Como antecedente de los hechos suscitados, se hace necesario rememorar desde el inicio de las labores educativas de la gestión 2019. En este contexto, el Subdirector de Educación

Regular de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, Lic. René Mamani, convocó a directores distritales de educación de la urbe paceña a una reunión de coordinación. La reunión se llevó a cabo cuando faltaba dos semanas para que inicie las labores educativas. En esa reunión se trataron temas de gestión educativa y en especial sobre problemas del proceso de inscripción. El Subdirector de Educación Regular les manifestó a los directores distritales, después de resolver y asumir acciones sobre el inicio de labores educativas, que las autoridades educativas sólo nos concentramos más en la gestión de tareas administrativas burocráticas rutinarias, y enfatizó que la gestión pedagógica desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz es mínima, las maestras y maestros demandan de manera constante de espacios de actualización y capacitación con relación a la gestión pedagógica.

El director distrital de educación de La Paz – 1, Lic. Basilio Pérez, como la directora distrital de educación de La Paz – 3, Lic. Mirtha España, coincidieron que era “insuficiente el apoyo que brindan las autoridades educativas desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz en el proceso de la gestión pedagógica de las maestras y maestros. Esta dificultad fue subrayada para que las autoridades educativas del departamento de La Paz promuevan acciones orientadas para la gestión pedagógica”. Además, determinaron incluir en la agenda del próximo Consejo Técnico Departamental de Educación de La Paz para que se reflexione y se asuma acciones conjuntas respecto a la demanda de maestras y maestros del departamento de La Paz.

El Consejo Técnico Pedagógico Departamental de La Paz se realiza una sola vez al mes, como establece el manual de funciones de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, donde asisten de manera obligatoria los setenta y tres directores distritales de educación. Es un escenario de coordinación sobre temas concernientes a la gestión pedagógica. Estas sesiones de toma de decisiones se realizaban en el auditorio de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, pero desde la gestión 2018 se llevan a cabo en distintos distritos educativos del departamento. Es decir, las autoridades educativas del departamento de La Paz programan los concejos técnicos pedagógicos departamentales para cada mes y un

determinado distrito educativo, donde concurren para evaluar y asumir responsabilidades en lo que concierne a la gestión educativa.

En este sentido, el II Consejo Técnico Departamental se llevó a cabo el 27 de febrero de la gestión 2019 en la localidad de Copacabana. Todas las autoridades se concentraron en esa localidad del altiplano y se llevó a cabo de acuerdo a la agenda de trabajo, que fue publicada con anticipación. En esta instancia, al margen de agotar otros aspectos de la agenda programada, las autoridades educativas del departamento de La Paz manifestaron sobre el trabajo insuficiente que se realiza respecto a la gestión pedagógica, propuesta corroborada por algunos directores distritales de educación. En esta perspectiva, la directora distrital de educación de La Paz – 3, Lic. Mirtha España subrayó que “... las autoridades educativas solo nos limitamos en cumplir con la administración burocrática rutinaria y en desmedro de acciones orientados a la gestión pedagógica. Es necesario replantear estrategias que favorezcan la formación continua de las maestras y maestros”. Por su parte, la directora distrital de educación de Coripata, Lic. Sabina Mamani sugirió “que el equipo directivo de la Dirección Departamental de Educación de La Paz promueva acciones y estrategias que induzcan a la capacitación y actualización de los actores educativos respecto a la gestión educativa”.

El II Consejo Técnico Departamental determinó que todos los directores distritales de educación deben compartir con sus directores de unidades educativas en las reuniones de coordinación sobre la necesidad de promover e impulsar acciones orientadas a la gestión pedagógica, y en el próximo Consejo Técnico Pedagógico abordar el tema con más detalle y luego planificar, organizar de manera participativa las acciones y estrategias desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz.

Después de un mes, el III Consejo Técnico Pedagógico Departamental de Educación de La Paz se llevó a cabo en la localidad de Luribay el 18 de marzo de 2019. Como se explicó en los párrafos precedentes sobre las características del consejo técnico pedagógico del departamento de La Paz, en esta ocasión el tema principal a considerar fue sobre los procedimientos y acciones que permitan mejorar la gestión pedagógica.

En este sentido, el director distrital de Santiago de Callapa, Lic. Porfirio Acarapi dijo “es evidente que hay dificultades en la gestión pedagógica, para subsanar esta situación, se tome acciones conjuntas entre todos los actores educativos; no estoy de acuerdo con las imposiciones de las autoridades superiores, en la mayoría de los casos no expresan las verdaderas necesidades de apoyo de los maestros”.

Por otra parte, es necesario resaltar las aseveraciones del director distrital de educación de Achacachi, Lic. Edwin Aruquipa, quien dijo “que las autoridades educativas nos imponen consignas mediante instructivos y circulares, resulta que ahora en estos escenarios se toman en cuenta nuestras reflexiones, sentimientos y propuestas, es de resaltar la actitud de escucha y eso nos compromete a llevar a efecto todas las determinaciones de este consejo técnico pedagógico departamental”.

El Director Departamental de Educación de La Paz, Lic. Juan Churata Cosme, planteó “...la necesidad de habilitar todos los canales de comunicación, donde todas y todos participen y practique la escucha activa, la comunicación asertiva, con el propósito que confluyan una variedad de sensaciones, pensamiento y conocimiento respecto a la gestión pedagógica”.

En la percepción de la mayoría de las autoridades educativas distritales es una estrategia que favorecerá la gestión pedagógica, debido que las maestras y maestros son depositario de conocimientos y de mucha experiencia pedagógica. Esta propuesta, entra otras generadas en esa reunión de autoridades educativas, se registró y se hizo conocer en plenaria, y sobre la base de esas sugerencias, se consensuó algunas acciones, entre las principales son las siguientes: la necesidad de generar acciones coordinadas entre autoridades educativas para llevar a efecto la gestión pedagógica. Algunas autoridades solicitaron talleres de actualización y capacitación por profesionales que tienen conocimiento sobre la gestión pedagógica. En cambio, otros, que eran la mayoría, sugieren que el proceso de capacitación y actualización son muy necesaria para un desempeño pedagógico, pero no por supuestos expertos, sino a través de compartimiento de experiencias entre maestros y maestras, y las que se lleven a cabo en distintas regiones del departamento de La Paz. Otra sugerencia consistió que las autoridades educativas demuestren sus habilidades respecto a la gestión

pedagógica en los distintos contextos socio culturales del departamento de La Paz. El proceso de apoyo a las maestras y maestros se generen en sus propios espacios de trabajo, y no en la ciudad de La Paz.

El director distrital de Luribay, Lic. Hilmer Uruña Aruquipa, sostuvo “que las propuestas que planteamos en este consejo técnico pedagógico es el sentimiento y postura de los directores de unidades educativas y de profesores de nuestra jurisdicción, debido que en la anterior reunión de autoridades educativas quedamos consultar con estos actores educativos respecto a las acciones que se deben implementar para mejorar la gestión pedagógica en las unidades educativas”. Esta postura fue apoyada por los directores distritales en forma unánime a través de aplausos como signo de aprobación.

Inmediatamente el coordinador hizo conocer en plenaria la propuesta que goza de más apoyo para revertir el problema de la gestión pedagógica a nivel departamental, y es la siguiente: la necesidad de generar acciones conjuntas para mejorar la gestión pedagógica mediante la socialización de experiencias pedagógicas entre maestras y maestros. Propuesta que fue aprobada de manera unánime entre todos los participantes del consejo técnico pedagógico departamental.

En cuanto a la organización, se determinó conformar el Equipo Técnico Pedagógico a nivel departamental, como el Equipo Técnico Pedagógico Regional por las autoridades que trabajan en la región de los valles, autoridades que ejercen sus funciones en la región del altiplano y autoridades educativas que trabajan en la región de los yungas. Del mismo modo se organizó a nivel de distrito educativo, bajo la dirección del director distrital de educación. La principal tarea que se solicitó, en la reunión de autoridades educativas, al Equipo Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de La Paz la elaboración de un plan de socialización de experiencias pedagógicas entre maestros y maestras a nivel del departamento de La Paz. Esta propuesta se abordaría en forma detallada en el próximo consejo técnico pedagógico departamental. En ese sentido y luego se procedería con su aprobación y asumir acciones necesarias que correspondan.

El director distrital de Ancoraimes, Lic. Pedro Velazco Quispe, sostuvo “el proceso de identificación de la estrategia para mejorar la gestión pedagógica a nivel del departamento de La Paz es una de las más acertadas, como también la forma de organizarnos para llevar a cabo las actividades en forma coordinada. Ahora corresponde también organizarnos en nuestros distritos educativos para contribuir en la mejora continua de las maestras y maestros”.

Por su parte, el director distrital de Sorata, Lic. Isidro Condori Pillco, recordó las reflexiones del Director Departamental de Educación de La Paz que en estas sesiones y en las posteriores “se naturalice una comunicación eficaz entre todos los actores educativos, no solamente entre autoridades, sino también se promueva una comunicación fluida en las direcciones distritales, de tal manera se genere una participación con mayor compromiso, la que favorecerá, indudablemente, en la formación integral de los estudiantes”.

El director distrital de Batallas, Lic. Sixto Condori sugirió que “los temas a desarrollares en la socialización de experiencias pedagógicas respondan necesariamente a las verdaderas necesidades, demandas y expectativas de aprendizaje de las maestras y maestros, respecto a la gestión pedagógica”.

La fase de organización y planificación culminó en el IV Consejo Técnico Pedagógico Departamental que se llevó a cabo en la localidad de Coripata el 26 de abril de 2019, en la que se asumieron acuerdos de manera consensuada para llevar a efecto la socialización de experiencias en distintos contextos del departamental de La Paz. Los integrantes del Equipo Técnico Departamental informaron de las gestiones realizadas respecto a la implementación de la gestión pedagógica a nivel departamental, entre las principales propuestas que planteó en plenaria, fueron los siguientes: la socialización de experiencias pedagógicas se denominará Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico. Estos eventos pedagógicos se desarrollarán en tres distritos educativos del departamento de La Paz. Explicaron sobre el plan de desarrollo de la socialización de experiencias pedagógicas, las que con algunas enmiendas fueron aprobadas de manera unánime por todos los asistentes.

Las autoridades educativas determinaron llevar a efecto las jornadas de fortalecimiento pedagógico en tres distritos educativos, que son: Viacha, Caranavi y Patacamaya.

El responsable de esta memoria laboral participó en los tres eventos educativos y fue un factor determinante para visualizar la experiencia de manera cronológica y global, tal como sucedieron en los hechos acaecidos.

Es necesario resaltar que la práctica del diálogo, escucha, coordinación, empatía entre otras habilidades de la gestión de comunicación fueron fundamentales para determinar acciones conjuntas que permitan el desarrollo de los eventos educativos a nivel del departamento de La Paz.

Al respecto, el director distrital de Caquiaviri, Lic. Sócrates Chuqui Laura, afirmó “que la comunicación y el diálogo franco, como la coordinación en todo el proceso de planificación y organización fueron esenciales para toma de decisiones de manera colectiva. Nos hemos comprometido, ahora corresponde llevar a cabo. Asimismo, recomendó la necesidad de replicar estas acciones de la escucha activa y la coordinación en nuestras fuentes de trabajo”.

## **5.2. SEGUNDA FASE: DESARROLLO DE LAS JORNADAS DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO**

En las reuniones de planificación y organización se asumieron responsabilidades de manera equitativa, mediante el diálogo y la toma de decisiones de manera consensuada, sin imposición de ninguna naturaleza, la actitud de la escucha y comunicación asertiva fueron recomendadas por las autoridades educativas del departamento de La Paz, precisamente para promover acciones de participación y de compromiso de las autoridades educativas para que se involucren en el desarrollo de las jornadas de fortalecimiento pedagógico. En este sentido, se comprobó en las reuniones preparatorias para la socialización de experiencias pedagógicas de maestras y maestros del departamento de La Paz.

### 5.2.1. PRIMERA JORNADAS DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO EN VIACHA

#### CUADRO Nro. 5: PREGUNTAS QUE FACILITARON LA OBTENCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN

| PREGUNTAS  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Dónde y cuándo se realizó la socialización de las experiencias pedagógicas?</li><li>▪ ¿Qué actores participaron?</li><li>▪ ¿Con qué objetivo?</li><li>▪ ¿Qué resultados se obtuvieron?</li><li>▪ ¿Cómo lo vivieron la experiencia?</li><li>▪ ¿Cómo participaron los actores educativos en la experiencia?</li><li>▪ ¿Qué papel jugaron las/os maestras?</li><li>▪ ¿Qué estrategias se utilizaron para abordar la estrategia educativa?</li><li>▪ ¿Cómo fue la coordinación desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz y con las Direcciones Distritales de Educación del departamento de La Paz?</li></ul> <p>Nota: las preguntas que se definen deben estar vinculado a los objetivos de la sistematización de la experiencia. Tener en cuenta cómo ocurrió el proceso de la experiencia.</p> |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al autor Mejía, R. (2012) Sistematización, una forma de investigar las prácticas y de producción de saberes y conocimientos, 2022.

Ahora corresponde referir sobre la Primera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico realizada en el distrito educativo de Viacha el 8 de mayo de 2019. Antes de iniciar con la descripción de la experiencia, es necesario mencionar que un día antes el Equipo Técnico Pedagógico del Departamento de La Paz, conformado por algunos distritales y una autoridad de la Dirección Departamental de Educación, a convocatoria del director distrital de Viacha, se llevó una reunión de coordinación con el alcalde del municipio de Viacha, donde se agendaron actividades para llevar a efecto en la socialización de experiencias pedagógicas entre maestros, y se conoció que todas las instituciones del municipio de Viacha participaran del evento educativo, como también se determinó que el desarrollo de las actividades educativas se realice en las inmediaciones del municipio de Viacha. Además, se informó que el Alcalde del Municipio de Viacha facilitaría los estantes y tolдерías, como la provisión de la energía eléctrica y el material de escritorio para las maestras/os que expongan sus experiencias pedagógicas.

Al día siguiente nos trasladamos las autoridades educativas a la localidad de Viacha, para nuestra sorpresa, ya estuvieron instaladas las toderías y los espacios delimitados por distritos educativos y todos ubicados alrededor del municipio de Viacha.

Autoridades educativas del departamento de La Paz, directores distritales de educación, directores de unidades educativas, maestras y maestras confluyeron en las inmediaciones del municipio de Viacha. Los protagonistas de esta experiencia se identificaron con atuendos que les diferenciaban de otras instituciones educativas. Además, se observó que algunos profesores invitaron a sus estudiantes y padres de familia para que participen del evento educativo.

Como estaba previsto la inauguración del evento educativo, se llevó a cabo en la hora previsto y en los predios de la unidad educativa José Ballivian del municipio de Viacha, en la que asistieron estudiantes de otras unidades educativas, uniformados y acompañado de sus docentes, y la banda del ejército acantonado en esa localidad fue parte del programa. La inauguración se desarrolló de acuerdo a lo establecido en el programa de inauguración, las autoridades de municipio y las autoridades originarias, consejo social comunitario de algunas unidades educativas cercanas al municipio de Viacha, participaron del evento educativo. Por la expresión y la alegría que se reflejaban en sus rostros las autoridades educativas trascendían la sensación de estar satisfechos.

Después de la inauguración, las autoridades del municipio de Viacha invitaron desayuno a todos los presentes, y se repartió material de escritorio a las/os maestros de los 18 distritos educativos, que fueron seleccionados para socializar sus experiencias pedagógicas, cada dirección distrital de educación invitó a maestros de inicial, primaria y secundaria, es decir eran tres equipos de maestros, cada uno de tres a cinco integrantes, aunque la mayoría tenía tres profesores que conformaban el equipo de expositores.

De inmediato las/os maestros se trasladan a sus estantes para poder iniciar con la actividad programada, la socialización de las experiencias estuvo concentrado en compartir metodología de trabajo pedagógico. Se observó que la mayoría de las/os maestros mostraron

una variedad de materiales didácticos, desde el uso de computadoras, data show, celulares, entre otros. En cambio, otros contaban con material didáctico necesario. Uno, dos a tres estantes estuvieron vacíos, luego llegaron las/os maestras, debido que se trasladaron de lugares alejados al municipio de Viacha, según la versión de algunos profesores.

El proceso de socialización de experiencias de los maestros consistió en compartir sus conocimientos y experiencias respecto a las acciones que desarrollan respecto a la gestión pedagógica en sus unidades educativas. En total eran cincuenta y cuatro estantes, en las que maestras y maestros del nivel inicial, primaria y secundaria compartieron sus experiencias. En algunos estantes observé que maestros iniciaban su explicación en el idioma aymara, la comunicación con el público ocasional fue fluida, de cara a cara, en todo caso algunos maestros demostraron un alto grado de compromiso con su profesión. Tenían elaborado materiales didácticos por los estudiantes y por los profesores, enseñaron sus planificaciones curriculares, la metodología de trabajo en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.

Los maestros del nivel inicial, en su mayoría, contaban con el apoyo de sus madres de familia, quienes cooperaron con el orden y la distribución de afiches, volantes que había sido elaborado por las maestras. Estas maestras hicieron conocer su forma de trabajo, desde el trato a los escolares, la forma de trabajo con los padres de familia, y en especial como hacer gustar los contenidos curriculares a las niñas y a los niños en sus procesos de aprendizaje. En muchas circunstancias observé aclamar con aplausos y felicitaciones a las maestras y maestros que compartían sus experiencias. Los ocasionales participantes de este evento, especialmente maestras de nivel inicial, al margen de felicitarles, les formulaban algunas preguntas, las que eran respondidas desde sus experiencias vividas. Era valioso y de mucha importancia compartir experiencias, no es posible homogenizar las metodologías de aprendizaje, porque las necesidades de aprendizaje de los niños no son iguales, varía de acuerdo al contexto socio cultural, y se hace necesario generar de manera apropiada una metodología de trabajo que tome en cuenta la situación social, cultural de los educandos, como las posibilidades de aprendizaje de los beneficiarios, se percibió en ese sentido en una conversación entre una expositora y sus ocasionales asistentes.

Por su parte las/os maestras del nivel primario, que participaron de ese evento educativo como expositores, explicaron sobre los beneficios de los materiales didácticos, de los planes curriculares y algunas herramientas de comunicación tecnológica en el ámbito educativo. “Todos estos recursos orientados a las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes y en correspondencia con el contexto socio cultural que viven las/os estudiantes son esenciales”, según el profesor Rafael Quispe, del distrito educativo de Santiago de Callapa.

Por su parte, el profesor Adalid Cabrera, del distrito educativo de Comache, dijo “que la planificación curricular, la selección de materiales didácticos, la motivación y generar un ambiente de trabajo adecuado son fundamentales en el proceso de la gestión curricular. Ahora corresponde enfatizar los cuatro momentos metodológicos en el desarrollo del proceso de aprendizaje, como son: la práctica, teoría, valoración y producción”. Estos cuatro momentos metodológicos emergen desde la experiencia de las maestras y maestros, la que queda establecida como procedimiento que orienta la gestión curricular en aula en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.

En cuanto a los profesores del nivel secundario, del mismo modo que los profesores del nivel inicial y primario, nos enseñaron sus materiales didácticos, sus planes curriculares, entre otros que facilitaron compartir sus experiencias metodológicas. En algunos estantes se observó la participación de las/os estudiantes, quienes han expuesto sobre temas de mucho interés, como es el cuidado y protección de la Madre Tierra, el cambio de clima, entre otros, fueron los protagonistas de los procesos de construcción de aprendizajes. Los maestros explicaron sobre la metodología de trabajo, enfatizando sobre los momentos metodológicos – práctica, teoría, valoración y producción - como la parte vivencial y las experiencias de aprendizaje de los estudiantes.

Según la profesora Marcela Acarapi, “son fundamentales elaborar los planes curriculares, como también tomar en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes, respetar el contexto donde viven los estudiantes, sobre la base de esta información se ofertan los contenidos curriculares a las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes”.

En el estante número cuatro, el profesor Juan Vela del distrito educativo de Viacha, indicó “que para una efectiva gestión pedagógica es necesario ofertar contenidos con alto grado de pertinencia cultural y social. Si al estudiante ofertamos contenidos fuera de su contexto, especialmente en el nivel primario, los esfuerzos serán vanos. Por ello, seleccionar contenidos en estrecha relación con los intereses, necesidades de aprendizaje de los estudiantes es fundamental”.

Además, la profesora Hilda Ajllahuanca sostuvo que el diagnóstico de los procesos de aprendizajes de las niñas y niños son esenciales para planificar y organizar los contenidos, como para elaborar proyectos educativos, las que incidirán de manera apropiada en el proceso de aprendizaje de los estudiantes”.

Sin embargo, Pedro Alanoca, vecino de la población dijo que “de todas maneras es necesario inducir a los estudiantes a la investigación, que sepan seleccionar información, que se cuestionen sobre la utilidad de los nuevos aprendizajes y las que sean útiles en su vida y en su formación general”. A raíz de esta postura se generó el intercambio de ideas entre el expositor y los asistentes.

En otros estantes llamaron la atención del público en general porque la metodología de trabajo de los maestros de áreas técnicas estuvo orientado a explorar las vocaciones productivas; se han demostrado sobre la confección de prendas de vestir, en su mayoría confección de ropa deportiva, donde se explicaron sobre la calidad de la tela, el diseño de distintas prendas de vestir y sobre el uso de las máquinas de coser. En estos estantes los maestros explicaban todo el procedimiento, y los estudiantes demostraban algunas habilidades básicas para elaborar prendas de vestir. Más de una persona calificó de beneficiosa el incentivo de esta clase de actividades en las unidades educativas.

La maestra Claudia Villarroel, de especialidad de técnica tecnológica, del distrito educativo de Coro Coro afirmó que “nosotras incentivamos el uso de material del contexto y demostró la confección de prendas de vestir mediante tejidos de lana de oveja, de llama, de alpaca y de vicuña. Subrayó que el tejido de prendas de vestir también fue un buen pretexto para

revalorizar y visibilizar los saberes y conocimientos de los pueblos ancestrales y en combinación con el uso de la tecnología, se puede generar ingresos económicos en las familias”.

La maestra, como los estudiantes, han demostrado distintas formas de tejido ya sea a mano como a máquina, demostraron todos los procedimientos, y los participantes se han interesado en aprender la habilidad de tejer, debido que la demostración era práctica y la teoría solo era de reflexión. En este proceso también se ha remarcado los momentos metodológicos de la práctica, teoría, valoración y producción.

Por su lado, las maestras, Fanny Cauna y Felipa Terrazas, del distrito educativo de Desaguadero han socializado sobre la preparación de distintos tipos de manjares, como refrescos elaborado con productos nativos como la quinua, cebada, maíz entre otros. Como la preparación de alimentos nutritivos elaborados con productos de la región del altiplano, de los valles y de los yungas. Exhortaron a los asistentes que “para evitar enfermedades es necesario la buena alimentación, muchas veces las personas adolecen de dolencias y están en mal estado de salud, es precisamente porque el alimento que se sirven son inapropiadas. Por ello, el consumo de alimentos de nuestros ancestros, como la quinua, el pito, cebada entre otros son beneficiosos para el organismo. Del mismo modo el consumo de frutas, cereales y verduras”.

Se observó la distribución de volantes, recetas, afiches a los asistentes y al público en general. En estos materiales educativos se reflejaban sobre el cuidado del cuerpo y el consumo de alimentos nutritivos. Por este gesto, los asistentes quedaron agradecidos.

En el transcurso de las primeras horas de la mañana el clima del evento educativo fue de gran satisfacción para quienes compartían sus experiencias pedagógicas y para los asistentes, había orden y todos estuvieron dedicados en sus quehaceres. Maestros bien uniformados explicaban a sus ocasionales asistentes de la forma de trabajo que realizan en el aula, los procedimientos metodológicos que aplican en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Algunos estantes estuvieron muy aglomerados, incluso se generó incomodidad porque los asistentes estuvieron de pie, una molestia con los demás, debido todos querían escuchar a la

expositora. En tanto, que, en algunos estantes, aunque pocos, estuvieron con un reducido número de asistentes, se observó de esa manera, aunque mostraron sus materiales didácticos y herramientas de gestión curricular. Se les preguntó a algunas personas porque no acuden a otros estantes, nos dijeron que la propuesta de trabajo es interesante, nuevo, inédito y además nos facilita información mediante volantes, afiches, calendarios, etc.

El compromiso y dedicación de maestras y maestros que socializaron su experiencia fue por decisión propia, por querer a su profesión, indicaron algunos responsables del evento. Pero, además, realizaban seguimiento y acompañamiento autoridades educativas de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, de las direcciones distritales de educación y algunos funcionarios del municipio de Viacha y autoridades originarias de algunas unidades educativas. En muchas circunstancias les formulaban preguntas a los expositores, como también las autoridades también compartían sus experiencias pedagógicas. El intercambio de ideas, de conocimientos y de experiencias fue de satisfacción para los actores educativos.

En el transcurso de la media mañana todo transcurría con normalidad, de pronto aparecen maestras y maestros como jurados y se desplazaron a todos los estantes y solicitan a los expositores que les expliquen sobre sus experiencias pedagógicas. A estas solicitudes, los expositores proceden con las explicaciones con el apoyo de materiales didácticos y de sus planificaciones curriculares. Intercambian experiencias, conocimientos y habilidades concerniente a la gestión curricular en aula. En realidad, esta forma de evaluar no estaba consignado en las reuniones de coordinación, pero tampoco se les impidió. Este tipo de evaluación procedió en todos los estantes, se averiguó por encargo de quien ellos estaban procediendo de esa manera, manifestaron que el director distrital de educación de Viacha, por la sugerencia de los integrantes del Consejo Técnico Pedagógica Distrital de Viacha, determinó efectuar este tipo de seguimiento y valoración a la socialización de experiencias pedagógicas de las maestras y maestros expositores.

Al final de la tarde, se tenía previsto realizar una sesión de reflexión, denominado conversatorio, donde se iban abordar las conclusiones, recomendaciones, acuerdos y firmar un documento para realizar la réplica de la socialización de las experiencias pedagógicas en

sus distritos educativos, como en las unidades educativas de sus jurisdicciones. No sucedió aquello, sino, una vez que los jurados culminaron con su trabajo, algunos docentes abandonaron el espacio en señal de que la actividad se había concluido.

Como se explicó en los párrafos precedentes respecto a las características de los consejos técnicos pedagógicos departamentales, que se lleva una sola vez al mes, con la asistencia de los setenta y tres directores distritales de educación del departamento de La Paz, dirigido por las autoridades educativas del departamento de La Paz, donde se recaban información y se evalúan todas las acciones correspondientes de la gestión educativa.

El V Consejo Técnico Departamental, donde participaron todas las autoridades educativas del departamento de La Paz, se llevó a efecto en la ciudad de El Alto el 23 de mayo de 2019. Al margen de desarrollar varios aspectos de gestión educativa del departamento de La Paz, se priorizó efectuar una evaluación de la Primera Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico realizado el 8 de mayo en la localidad de Viacha. Al respecto el Director Departamental de Educación de La Paz, Lic. Juan Churata, previo a las críticas, comentarios, propuestas, entre otros, ha relevado “que toda idea debe circunscribirse en mejorar el proceso de gestión pedagógica, la evaluación no consiste en subestimar, ni descalificar, sino está orientado en subsanar, motivar, apoyar para que los próximos eventos educativos se realicen en el marco de los acuerdos consensuados entre todos los actores educativos”. En todo caso remarcó que hay la necesidad de seguir motivando a cada uno de los actores responsables de la socialización de experiencias pedagógicas y las repercusiones sea en beneficio de una buena práctica pedagógica de las maestras y maestros, responsables directos de la gestión pedagógica en el aula.

En las reuniones sostenidas con las autoridades educativas se había enfatizado la necesidad de llevar a cabo las sesiones de reflexión, denominada conversatorio, de la que se pretendía abstraer ideas, propuestas, aprendizajes y conocimientos. “El intercambio de ideas, conceptos, sentimientos es esencial en este desafío de generar acciones dirigidas a la gestión pedagógica, sostuvo el profesor Marco Nina, del distrito educativo de Viacha. Reclamó que

esas sesiones no se efectuaron y ahora, en esta reunión, corresponde reflexionar sobre su importancia y subsanar en las próximas jornadas de fortalecimiento pedagógico.

Por su parte, el director distrital de educación de Achocalla, Lic. Alejandro Condori dijo “en el marco del respeto, y agradecido por la buena atención del director distrital de educación de Viacha, es una necesidad realizar las sesiones de reflexión, es una instancia de intercambio de ideas, donde, a través de socialización de experiencias y conocimientos, se enriquecen mutuamente entre maestras y maestros, incluidos las autoridades educativas. Solicitó que en las próximas jornadas de fortalecimiento pedagógico se efectúen las sesiones de reflexión crítica, que es de vital importancia para tomar conciencia sobre la importancia que reviste la gestión pedagógica en el desempeño pedagógico de maestras y maestros.

Como se ha acordado en la fase de planificación y organización que las sesiones de reflexión tienen el propósito de actualización y capacitación de los actores educativos en relación a la gestión pedagógica desde la práctica y para la práctica pedagógica. Al respecto, Director Departamental de Educación de La Paz recomendó tomar en cuenta las críticas, sugerencias, recomendaciones para las próximas Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico.

## CUADRO Nro. 6: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA VIVIDA EN VIACHA

|   |   |
|---|---|
| <p>Actividad: socialización de experiencias pedagógicas.</p>  | <p>Fecha: 8 de mayo de 2019</p> <p>Periodo de duración de la actividad: desde las ocho de la mañana hasta cuatro de la tarde.</p> |
| <p><b>PARTICIPACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Director Departamental de educación de La Paz y el Subdirector Departamental de Educación Regular de La Paz y técnicos de la subdirección de educación regular.</li> <li>* Directores distritales de educación de la región del altiplano del departamento de La Paz.</li> <li>* El Alcalde del municipio de Viacha y algunos concejales.</li> <li>* Directoras/es de unidades educativas.</li> <li>* Maestras y maestros como expositores.</li> <li>* Maestras y maestros como asistentes.</li> <li>* Juntas Escolares,</li> <li>* Estudiantes del nivel inicial, primaria y secundaria de la población de Viacha.</li> <li>* Público en general.</li> </ul>   |   |
| <p><b>RECORRIDO DE LA ACTIVIDAD (Descripción del desarrollo de la actividad del inicio hasta el final)</b></p>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Inauguración de la Primera Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico.</li> <li>*Compartimiento de refrigerio proporcionado por el municipio de Viacha.</li> <li>*Coordinación para designación espacios para que socialicen sus experiencias las/os maestros.</li> <li>*Socialización de experiencias pedagógicas.</li> <li>*Jurados calificadores realizan su trabajo por los distintos estantes ubicados en las inmediaciones del municipio de Viacha.</li> <li>* Conclusión del evento educativo.</li> </ul>  |   |
| <p><b>EXPECTATIVAS INICIALES Y SU CONSECUCIÓN</b></p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los estantes fueron instaladas día antes del evento educativo, hubo una asistencia masiva, donde participaron maestras/os del nivel inicial, primario y secundario. En algunos estantes se observó la presencia de estudiantes, padres de familia y público en general, quienes coadyuvaron en el proceso de exposición de las maestras/os.</li> <li>* El intercambio de ideas entre expositores y asistentes fue reciproco. Los expositores se ingeniaron en elaborar material didáctico y compartieron sus conocimientos mediante la distribución de volates.</li> <li>* En muchos estantes se escuchó aplausos, como señal de felicitación a los expositores.</li> <li>* Los jurados calificadores realizaron seguimiento y evaluación a los expositores.</li> <li>* Los expositores abandonaron de a poco sus espacios.</li> </ul> |   |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la Unidad de Formación Nro. 10 PROFOCOM, 2022

## **5.2.2. SEGUNDA JORNADA DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO EN CARANAVI**

La Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico se llevó a cabo en la localidad de Caranavi el 20 de junio de 2019, en la que participaron nueve distritos educativos del sector de los yungas o trópico del departamento de La Paz.

Las autoridades departamentales de educación se trasladaron a Caranavi un día antes del evento educativo, y de la misma manera se observó la presencia de maestras y maestros en la localidad de Caranavi. Los directores distritales de educación que participaron del evento fueron los siguientes: Guanay, Teoponte, Tipuani, Mapiri, Palos Blancos, San Buenaventura, Ixiamas, Coroico y Caranavi. El Director Departamental de Educación, Lic. Juan Churata, convocó a una reunión de coordinación a los integrantes del equipo técnico pedagógico del distrito educativo de Caranavi, por intermedio del Director Distrital de Educación de Caranavi, para agendar actividades de la socialización de experiencias pedagógicas, y tratar entre otros aspectos, correspondientes a la gestión pedagógica.

La Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en Caranavi se inició desde tempranas horas de la mañana, mediante un acto de inauguración, en la que participaron las autoridades educativas del departamento de La Paz y autoridades del municipio de Caranavi. También participaron algunos integrantes de los consejos educativos social comunitario del entorno próximo a la ciudad de Caranavi y la concurrencia de maestras y maestros. Resaltó el acto de inauguración la presencia de un grupo de estudiantes que participaron en el desarrollo del programa preparado. Una vez concluido el acto de inauguración del evento educativo, el Alcalde interino de Caranavi se comprometió en cooperar en todo lo que esté a su alcance.

Casi a la apertura de acontecimiento educativo, el Director Departamental de Educación de La Paz, Lic. Juan Churata, dijo a las maestras y maestros “que participen del evento educativo en un ambiente de tranquilidad, sin temor a ninguna clase de represalias, no es un escenario de competencia, sino para generar un espacio de aprendizaje, mediante ayuda y apoyo mutuo entre maestras y maestros”. Exhortó que el respeto a las opiniones es de importancia, tenemos

que apropiarnos de la actitud de escucha activa y de la capacidad de observar de manera acuciosa todas las acciones que se realicen en proceso del evento. Consultar y compartir experiencias, sin temor a críticas, es fundamental en este encuentro de maestras y maestros.

En el ingreso al auditorio del municipio de esa población estuvo pegados carteles grandes y en un lugar visible, donde se reflejaba que los maestros que iban a socializar sus experiencias pedagógicas ya tenían sus espacios asignados y el horario establecido. Los profesores iban a ubicar sus espacios y estaban dispersos, porque los organizadores, habían determinado llevar en distintas unidades educativas, según manifestaron los técnicos del distrito educativo de Caranavi, con la intención de ofrecer comodidad a los expositores y participantes. El nivel inicial desarrolló sus actividades en el auditorio del municipio de Caranavi, donde se inauguró el evento educativo, el nivel primario a diez cuadras del municipio de Caranavi y el nivel secundario casi a quince cuadras del municipio de Caranavi.

Después que culminó la inauguración de la socialización de experiencias, la Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico, las/os maestros se dispersaron por distintos lugares en busca de espacios destinados para el nivel inicial, primario y secundario; realizar seguimiento y acompañamiento en estas condiciones se complicó para el equipo técnico pedagógico departamental. En consecuencia, la Dirección Departamental de Educación designó a técnicos para que asistan a los tres espacios donde se desarrolló la socialización de experiencias pedagógicas. Además, los maestros invitados de los tres niveles – inicial, primario, secundario - de la ciudad de La Paz también se dispersaron a distintas unidades educativas de la ciudad de Caranavi.

Las autoridades educativas del departamento se quedaron en el auditorio del municipio de Caranavi, un espacio amplio que fue destinado para las/os maestros del nivel inicial. Los expositores se presentaron y mencionaron al distrito educativo, como a la unidad educativa que representan. Compartieron sus experiencias pedagógicas haciendo uso de materiales didácticos, planes curriculares, entre otros. En el proceso de socialización de experiencias se observó que algunos maestros apelaron a la metodología de la educación tradicional, en cambio otros demostraron en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario. Se observó

que el coordinador motivó permanentemente tanto a los expositores y a los participantes, mediante elogios y la solitud de aplausos a los asistentes.

El público en su mayoría maestras/os del nivel inicial, una vez que culminaron los maestros con su exposición, les formulaban preguntas relacionados con la metodología de desempeño pedagógico y, así, sucesivamente, a todos los expositores que compartían sus experiencias, en algunos casos sugerían con ideas para que el proceso de aprendizaje de los educandos sea más pertinente social y culturalmente. La socialización de experiencias se realizó en un ambiente de respeto, y se resaltó que los procesos de aprendizaje se generen desde la vida de los educandos y para la vida. El coordinador de este evento educativo generó un ambiente de trabajo al motivar a las maestras y maestros, resaltando sus virtudes y sus experiencias.

La maestra del nivel inicial del distrito educativo de Caranavi, profesora Elizabeth Quisberth, sostuvo “que es una experiencia realmente significativa para mí, en un ambiente donde se exponen experiencias vividas respecto a la práctica pedagógica, es útil para quienes estamos comprometido con los procesos de aprendizaje de los estudiantes, muchas veces en el aula tropezamos con muchas dificultades, no encontramos respuesta, nos da temor preguntar a nuestros colegas, tampoco los textos de consulta no tratan sobre los problemas que atravesamos. En esta ocasión he podido aprender algunas estrategias y conceptos de los colegas que nos han compartido sus experiencias, realmente un espacio de aprendizaje para las maestras y maestros”.

Es necesario resaltar el papel de coordinador en la Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en el distrito educativo de Caranavi. El director distrital de Caranavi designó al profesor Wilfredo Calle, quien generó una comunicación clara entre los actores educativos, motivó permanentemente para que la socialización de experiencias se realice en un ambiente propicio. En algunas ocasiones formuló preguntas a los expositores como a asistentes, de tal manera todos estuvieron atentos. Como también administró el tiempo para que todos los expositores socialicen sus experiencias pedagógicas en tiempo previsto por los organizadores del evento educativo.

Después que culminó el desarrollo de la socialización de experiencias de las/os maestras del nivel inicial, el coordinador, profesor Wilfredo Calle, generó un espacio de reflexión mediante preguntas para explorar conocimientos, sentimientos y expectativas de los asistentes sobre el procedimiento pedagógico que se realiza en aula. Además, dirigió este escenario de reflexión colectiva, en la que se resaltó, de acuerdo a versiones de los participantes, que los aprendizajes en la mayoría de los casos se promuevan desde la experiencia. La escucha, el respeto a las opiniones diferentes por más aberrante que fuera, se respetaron. El coordinador invitó a las personas que generalmente no participan, se quedan calladas, para que compartan sus experiencias y conocimientos. Se resaltó que en este escenario no hubo personas que hegemonizan e imponen su particular forma de comprender la gestión educativa en las unidades educativas, sino se generó un espacio abierto al diálogo franco y sincero.

Después del almuerzo, maestras y maestros de los tres niveles y el público en general se reunieron en el auditorio del Municipio de Caranavi para dar apertura a la sesión de reflexión colectiva, para ello, se contó con un equipo de sonido apropiado y varios micrófonos. Antes que se inicie con la reflexión en plenaria, el director distrital de Caranavi, Lic. Samuel Morales Cadena, previo a la sesión de reflexión indicó a los participantes “que el proceso de discusión se genere en un ambiente amigable sin coartar ni desmerecer las opiniones de los participantes, la cobertura de participación sea amplia y dinámica, todas las ideas, comentarios, experiencias, conocimientos y sentimientos estén orientados a mejorar la gestión pedagógica en las unidades educativas de la región de los yungas”.

Bajo la dirección de los integrantes del Equipo Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de La Paz se apertura la sesión de reflexión en plenaria, entre los primeros participantes, como es el distrital de San Buenaventura, Lic. Rogelio Cahuaya Mamani, sostuvo “que este tipo de eventos educativos es totalmente alejados a las que nos tuvieron acostumbrados algunas autoridades educativas en las gestiones pasadas, ahora la socialización de experiencias por las/os maestras son factibles de llevar a la práctica pedagógica, porque son más efectivos y trascendentes, ya que los procesos de aprendizaje proceden de la experiencia de las/os maestras”. Los procedimientos pedagógicos varían de

una región a otra, en este caso – dijo – nos reunimos maestros de la región de los yungas y nuestras necesidades y demandas son similares, y los procesos de aprendizaje que hemos compartido tiene sentido y es propicio de llevar a la práctica pedagógica.

Otra de las ideas que tomó fuerza fue del director distrital de educación de Guanay, Lic. Marcos Choque Rondo, quien dijo “que los municipios trabajen de manera recíproca con las unidades educativas, para que comprendan las verdaderas necesidades por la que se atraviesa en cada institución educativa”. Además, indicó para un buen desempeño pedagógico es necesario generar espacios de reflexión por regiones, incluso en nuestras unidades educativas, en esos escenarios es posible resolver nuestras dudas e impulsar proyectos comunes que beneficien a la comunidad; la mejora continua es una necesidad para que se crezca como equipo de trabajo y que nos facilitará responder a las verdaderas necesidades de aprendizajes de las/os educandos.

Como también un profesor de Guanay, que no quiso dar su nombre, dijo “que hay la necesidad de trabajar en equipo con el propósito de estimular la colaboración entre todos los actores educativos. Indicó que no es posible trabajar de manera individual cuando la realidad nos exige que concentremos esfuerzos para que los proyectos educativos tengan impacto en la comunidad educativa”.

Los oradores de la sesión de reflexión en varias ocasiones repitieron las mismas ideas y conceptos de sus similares, como también en muchos casos se opusieron a algunas ideas de sus colegas. Lo que significa que hay maestros, incluso directores de unidades educativas, que trabajan bajo el enfoque de la educación tradicional. Enfatizan el desarrollo cognitivo, la memorización mecánica, especialmente se nota en la enseñanza de la lectura y escritura al apelar al método del silabeo. En cambio, por otra parte, se identificó que hay maestros que trabajan bajo el modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, en ellos, se caracteriza por incidir en la formación integral de los estudiantes, repiten que la educación debe responder a las necesidades de contexto sociocultural, hablan de la identidad y de la producción de conocimientos.

En este escenario de compartimiento de conocimientos y experiencias más de un participante quiso alejarse del foco de discusión y abordar temas de demanda sectorial, problemas entre municipios, problemas de la relación entre municipios y entre autoridades de las unidades educativas. En muchos casos por la intervención oportuna del coordinador se rencausó sobre el tema de discusión: propuestas y acciones para mejorar la gestión pedagógica en las unidades educativas del departamento de La Paz.

Después que participaron varios oradores, se ha propuesto que este tipo de eventos educativos se replique en todos los distritos educativos, donde compartan sus experiencias pedagógicas y elaboren proyectos que realmente favorezca en la formación integral de las/os estudiantes. Los directores distritales de Mapiri y Teoponte coincidieron que trabajar con la participación de todos los actores educativos es beneficiosos para los maestros, para las autoridades y la comunidad educativa.

Después de compartir las conclusiones en plenaria, se culminó con la firma en un acta para que la socialización de experiencias pedagógicas se replique en cada distrito educativo, como también las sesiones de reflexión se convierta como en instancias de gestión educativa en las unidades educativas.

Los más de doscientos docentes reunidos en la ciudad intermedia de Caranavi, algunos para compartir sus experiencias y otros asistentes, por invitación de sus autoridades educativas, de acuerdo a la versión de ellos, se sintieron muy satisfechos por esos espacios de aprendizaje, dijeron en un breve sondeo que se hizo a algunos docentes.

Casi al atardecer, en señal de agradecimiento, las autoridades del municipio de Caranavi le otorgaron certificado de reconocimiento a todos los asistentes y expositores. Con lo que terminó la Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en el distrito educativo de Caranavi.

Como corresponde la implementación de la Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico también fue sometido a una evaluación en el VI Consejo Técnico Departamental, que se llevó

a cabo en el distrito educativo de la Asunta, el 28 de junio de 2019, donde participaron autoridades educativas del departamento de La Paz, los setenta y tres directores distritales de educación y directores de unidades educativas de la localidad de la Asunta.

En esa instancia de información y evaluación de gestión educativa, al margen de asumir acciones en la administración educativa, se ha puesto sobre el tapete de discusión la segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico, que se llevó a cabo en la localidad de Caranavi. Las autoridades presentes coincidieron que las sesiones de reflexión se han desarrollado como se determinó en la sesión anterior a ésta. Otras autoridades educativas también reflexionaron por la dispersión de los grupos de trabajo como son los niveles de inicial, primaria y secundaria, que fue una dificultad para quienes realizaban el seguimiento y acompañamiento al evento educativo. Recomendaron que para la próxima socialización de experiencias pedagógicas se promueva la participación de los actores educativos en las sesiones de reflexión, la motivación sea sostenida, que el espacio de evento educativo se concentre preferentemente en una unidad educativa.

El Director Departamental de Educación, Lic. Juan Churata, sostuvo “que este tipo de actividades educativas nos permiten comprender mejor de la forma de trabajo que encaran los docentes y directores en sus distritos educativos”. Dijo sin el ánimo de subestimar el trabajo de algunos colegas, se ha percibido que hay colegas que demuestran mayor compromiso en el desempeño de sus funciones, pero también hay colegas que deben realizar más esfuerzo y compromiso en los procesos de aprendizaje de las nuevas generaciones. Creo que las sesiones de reflexión en sus unidades educativas, compartir experiencias, sería de mucha utilidad, que, para ello, necesariamente se debe promover todos los canales de comunicación, la escucha activa, la comunicación asertiva, la coordinación, entre otros, que se conviertan en escenario para revertir todas las dificultades en lo que concierne a la gestión pedagógica. La comunicación interpersonal es indispensable en la gestión curricular, porque permite que el desarrollo de contenidos sea pertinente a las demandas de aprendizaje de los estudiantes, al explorar los conocimientos previos de los estudiantes y las necesidades de aprendizaje que demandan, sostuvo el profesor Churata.

**CUADRO Nro. 7: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA VIVIDA EN CARANAVI**

|  |  |
|--|--|
| Actividad: socialización de experiencias pedagógicas.  | Periodo de duración de la actividad: desde las siete de la mañana hasta seis de la tarde.<br>Fecha: 20 de junio de 2019. |
| <p><b>PARTICIPACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Director Departamental de educación de La Paz y el Subdirector Departamental de Educación Regular de La Paz y técnicos de la Subdirección de Educación Regular.</li> <li>* Directores distritales de la región de los yungas del departamento de La Paz.</li> <li>* El Alcalde municipal de Caranavi y los miembros de la comisión de educación del concejo municipal.</li> <li>* Directoras/es de unidades educativas.</li> <li>* Maestras y maestros como expositores.</li> <li>* Maestras y maestros como asistentes.</li> </ul>   |  |
| <p><b>RECORRIDO DE LA ACTIVIDAD (Descripción del desarrollo de la actividad del inicio hasta el final)</b></p>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Inauguración de la Segunda Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico.</li> <li>* Las autoridades educativas del departamento de La Paz les informaron sobre las consignas para la socialización de las experiencias pedagógicas.</li> <li>* Los miembros del Equipo Técnico Pedagógico de Caranavi distribuyeron los espacios en distintas unidades educativas a los expositores.</li> <li>*Sesiones de reflexión por niveles, ya sea inicial, primaria y secundaria.</li> <li>*Sesiones de reflexión en plenaria con la participación de todas y todos.</li> <li>*Clausura del evento educativo.</li> </ul>   |  |
| <p><b>EXPECTATIVAS INICIALES Y SU CONSECUCIÓN</b></p>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*El equipo técnico pedagógico de Caranavi y las autoridades del municipio de esa localidad realizaron todos los preparativos. Todas las actividades se desarrollaron bajo un programa. Las autoridades municipales resaltaron el encuentro pedagógico.</li> <li>*El evento educativo fue concurrido en todos los espacios de socialización de experiencias.</li> <li>* Después de la socialización de experiencias pedagógicas se procedió con las sesiones de reflexión por niveles y luego se instauró una sesión en plenaria con la participación de todos los expositores, asistentes, autoridades educativas y autoridades del municipio de Caranavi.</li> <li>* Es necesario resaltar el trabajo del coordinador que dinamizó, generó la participación en todo el proceso de la socialización de experiencias pedagógicas.</li> <li>* Clausura del evento educativo por las autoridades educativas del departamento de La Paz.</li> <li>*Las autoridades del municipio de Caranavi entregaron certificados de asistencia a todos los participantes del evento educativo.</li> </ul> |  |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la Unidad de Formación Nro. 10 PROFOCOM, 2022

### **5.2.3. TERCERA JORNADA DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO EN PATACAMAYA**

De acuerdo al cronograma establecido desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz, a continuación, corresponde referir a la Tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico acaecido en la ciudad intermedia de Patacamaya el 19 de agosto de 2019. Donde participaron dieciocho distritos educativos del departamento de La Paz.

Los directores distritales de educación que participaron en la socialización de experiencias pedagógicas en la localidad de Patacamaya, son las siguientes: Achocalla, Ayo Ayo, Colquiri, Ichoca, Inquisivi, Luribay, Mecapaca, Palca, Papel Pampa, Quime, San Pedro de Curahuara, Santiago de Callapa, Sapahaqui, Sica Sica, Umala, Yaco Malla, Patacamaya y Cairoma. Cada dirección distrital de educación invitó a grupos de maestras y maestros para que socialicen sus experiencias pedagógicas, un equipo para el nivel inicial, otro equipo para el nivel primario y otro equipo para el nivel secundario, cada equipo estuvo conformada de tres profesores. Estos maestros trajeron consigo su material didáctico y sus planes curriculares, a cada grupo se les distinguía sus vestimentas, en sus chamarras y chompas se leía a la unidad educativa que representaban.

El director distrital de Patacamaya escogió un espacio para desarrollar el evento educativo, la unidad educativa “16 de Julio”, que cuenta con un espacio amplio y varias aulas, ahí se concentró varias personas, entre ellas, maestras, maestros, estudiantes, autoridades originarias, algunas autoridades del municipio de Patacamaya.

En la tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico participaron las autoridades educativas del departamento de La Paz, directores distritales, organizaciones sindicales, estudiantes de la unidad educativa de los niveles inicial, primaria, secundaria y el plantel docente y administrativo. En el ingreso a la unidad educativa se les ha puesto con guirnalda en el cuello a las autoridades educativas del departamento de La Paz, como un gesto de bienvenida de parte del consejo educativo social comunitario de la unidad educativa anfitriona. De inmediato se procedió con el desarrollo del programa preparado, los estudiantes y el personal

docente participaron de ese acto de inauguración, y de manera adecuada en un espacio reservado se les ubicaron a todas las directoras/es distritales de educación para que sean parte del desarrollo del programa de inauguración. También se observó a varias maestras/os que se constituyeron al lugar para observar el desarrollo del programa y que posteriormente asistieron de la socialización de las experiencias pedagógicas. Mientras se desarrollaba el programa de inauguración, las autoridades del municipio de Patacamaya invitaron refrigerio a todos los asistentes.

Al concluir el programa de inauguración de la socialización de experiencias, el Equipo Técnico Pedagógico de Patacamaya, conformado por directores de unidad educativa y maestras y maestros, en coordinación con los representantes de directores de unidades educativas del distrito de Patacamaya, denominado Asociación de Directores de Patacamaya (ASODIR) obsequiaron presentes a las autoridades educativas presentes, que consistió en atuendos de uso de los habitantes de la comunidad del lugar como son los ponchos y chalinas. A los directores distritales de educación se obsequió chalinas. El representante de directores unidades educativas de la región indicó que este regalo es un signo de bienvenida a esta población, porque a estos sectores las autoridades educativas del departamento de La Paz y los distritales de otras regiones nunca pasaron a realizar este tipo de actividades educativas, sino las autoridades educativas nos tienen acostumbrado realizar eventos educativos en la ciudad de La Paz, sostuvo el representante del ASODIR del distrito educativo de Patacamaya. Por su parte, las autoridades educativas del departamento de La Paz quedaron agradecidos por los obsequios, y les convocó participar a todos los presentes de la socialización de experiencias pedagógicas.

Las autoridades educativas del departamento de La Paz se trasladaron, después de la inauguración del evento educativo, por invitación del director distrital de Patacamaya a inspeccionar espacios y ambientes donde se llevaría a cabo la socialización de experiencias pedagógicas entre maestros. La unidad educativa seleccionada es amplia y tiene varias aulas, de ellas se ha destinado tres aulas para el nivel inicial, tres aulas para el nivel primario y tres espacios para maestras/os del nivel secundario. En las aulas donde se compartieron las experiencias pedagógicas, ya se contaba con materiales de escritorio. El director distrital de

Patacamaya en coordinación con el Equipo Técnico Pedagógico de su jurisdicción, en días previos al evento, organizaron los espacios para que las/os maestras y maestros socialicen sus experiencias, comentaron algunos docentes.

Con el propósito de planificar los tiempos en el desarrollo de las actividades y la asignación de espacios para la socialización de experiencias pedagógica, entre otros requerimientos, se convocó a una reunión de coordinación a los representantes de los equipos técnicos pedagógicos de las direcciones distritales de educación. En esa reunión, según el coordinador, profesor Roberto Quispe, dijo "... al margen de concertar sobre los tiempos de exposición y reflexión, se enfatizó que la sesión de reflexión es de importancia y se tienen que gestionar de la manera más apropiada. Se recomendó que en estas instancias de aprendizaje no imponer nuestra particular manera de entender sobre la gestión pedagógica, sino, fundamentalmente, escuchar a los expositores y asistentes sus propuestas, acciones que permitan superar las dificultades de la gestión pedagógica, sobre la base de estas propuestas generar una reflexión en equipo para converger en propuestas concretas y factibles que permitan trascender en el desempeño pedagógica de las maestras y maestros".

En esta línea, las maestras y maestros de la ciudad de La Paz, invitados por la Dirección Departamental de Educación de La Paz, se sometieron a las consignas que se establecieron en la reunión de coordinación entre representantes de equipos técnico pedagógico de las direcciones distritales de educación.

Después de la reunión de coordinación, de inmediato se procedieron a compartir experiencias simultáneamente en nueve aulas, en tres aulas socializaron sus experiencias los del nivel inicial, del mismo modo trabajaron las/os maestros del nivel primario y como también el nivel secundario. Lo que significa que para cada nivel – inicial, primario y secundario – se designó tres aulas. En un principio se generó desorden por los expositores y asistentes, la que ocasionó comentarios entre maestros, reclamos de parte del público, luego se desarrolló de manera adecuada por la intervención oportuna de los coordinadores del proceso de socialización de experiencias.

Ahora corresponde referir sobre el desarrollo de la socialización de experiencias pedagógicas. Las maestras y maestros expositores se ubicaron en sus espacios designados y pegaron en lugares visibles de las aulas carteles y afiches. Algunos maestros trasladaron una variedad de material didáctico y les explicaron sobre su uso a los asistentes, sobre la base de estos medios de aprendizaje procedieron compartir sus experiencias pedagógicas. La metodología de trabajo pedagógico se desarrolló en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, que son los momentos de la práctica, teoría, valoración y producción.

El momento de la práctica, según el profesor Marcelino Villegas, del distrito de Patacamaya, “es la parte vivencial experimentada por los estudiantes, es de importancia porque el desarrollo de los contenidos tiene que estar vinculado a las necesidades, problemas y demandas del contexto donde se encuentra la unidad educativa”. Asimismo, el profesor Villegas explicó “que el momento metodológico de la práctica se puede iniciar mediante dibujos, vídeos grabados, fotografías, entre otros, tiene el propósito de establecer un nexo entre el desarrollo de nuevos contenidos con la realidad sociocultural donde viven los educandos. El momento de la teoría radica en reflexionar y realizar comparaciones con otras teorías que se generaron en otros contextos. En el momento de valoración, se reflexiona sobre la utilidad del nuevo aprendizaje en la vida y el grado de beneficio en la formación integral de los estudiantes, y el momento metodológico de la producción es el resultado de los procesos de aprendizaje, que pueden ser tangibles como intangibles”.

Mediante la observación y con el apoyo del diario de campo, como medios apropiados de recolección de datos e información, se resalta que las experiencias son diversas, en muchos casos, se diferencian por la habilidad, creatividad e imaginación de las/os maestras, quienes adecuan a las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes. La mayoría de las maestras y maestros coincidieron en afirmar que el diagnóstico de aprendizaje de los estudiantes es fundamental, como lo es el conocimiento del contexto educativo, los materiales didácticos, como también la necesidad de realizar la lectura crítica del entorno de la unidad educativa. Sobre la base de estos conocimientos sustanciales, se oferta contenidos que coincidan en satisfacer las verdaderas necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

En tanto se desarrollaba la experiencia pedagógica de las maestras y maestros, se observó en las aulas un coordinador, que tenía la tarea de dirigir todo el proceso de socialización de experiencias, monitoreaba todo el proceso, en caso necesario intervenía para generar orden, disciplina y seriedad en cada exposición pedagógica.

Para contar con percepciones de otros actores educativos que estuvieron vinculados de manera directa en la socialización de experiencia con maestros del nivel primario, como es el profesor Pablo Condori, coordinador, quien nos comentó “que la experiencia vivida estuvo bien organizada, todos los responsables del evento asumieron sus funciones en orientar y hacer el seguimiento de todo el proceso, las consignas de trabajo fueron comprendidas por las/os maestros que compartían sus experiencias pedagógicas, como por los asistentes, en este grupo no solo participaron las/os maestros, sino autoridades de algunos pueblos originarios, vecinos de la población y algunas autoridades del municipio de Patacamaya”. Además, dijo que los expositores explicaron sus experiencias mediante el uso de materiales didácticos, en algunas experiencias se mostraron pruebas que evidenciaron el trabajo correlativo que realizaron las/os maestros en sus fuentes laborales, mediante fotografías, maquetas, entre otros, sobre la base de esos materiales didácticos explicaron los cuatro momentos metodológicos de la práctica, teórica, valoración y producción.

Por otra parte, es necesario resaltar, según la versión de algunos docentes, que los coordinadores no sólo hicieron seguimiento de manera pasiva, sino resaltaron las virtudes del expositor y generaron un ambiente de aprendizaje a través de preguntas abiertas que requieren de reflexión. Sobre todo, facilitaron el proceso de comunicación entre todos los actores educativos, impidieron que las intervenciones se alejen del tema, sino toda reflexión contribuya de la manera más apropiada para enriquecer con propuestas y acciones que permitan mejorar la gestión pedagógica en las unidades educativas.

Según el coordinador del nivel secundario, profesor Noel Alipaz, “los temas interesantes fueron: el cuidado y protección del medio ambiente, el consumo de alimentos nutritivo de la región, estrategias de razonamiento lógico matemático, la producción de texto, erradicación de la violencia escolar, entre otros. En el área de tecnología y conocimiento práctico fue

interesante la explicación sobre la confección de prendas de vestir de la región, uso de lana de animales de la región, con la que explicaron los procedimientos de los tejidos manuales y con herramientas artesanales”. De acuerdo a las explicaciones del coordinador que estas experiencias pedagógicas han recuperado algunos saberes y conocimientos de los pueblos ancestrales de la región, como también el uso de la tecnología para mejorar la confección de prendas de vestir; del mismo modo, la preparación de alimentos con productos de la región del altiplano. Las exposiciones se llevaron a cabo, aunque una minoría, a través del uso de la lengua aymara y castellana, la que les generó satisfacción en los asistentes.

En las primeras horas de la tarde, el equipo técnico pedagógico del distrito educativo de Patacamaya y los coordinadores realizaron una reunión para establecer criterios para llevar a cabo la sesión de reflexión en plenaria.

A convocatoria de los integrantes del equipo técnico pedagógico del distrito educativo de Patacamaya se trasladaron los asistentes y expositores, autoridades educativas y público en general al auditorio de la unidad educativa “16 de julio”, un espacio amplio, donde aproximadamente se concentraron unas 300 personas, la mayoría sentado en asientos de plástico y otros de pie.

Antes de empezar con la deliberación en plenaria, el Director Departamental de Educación de La Paz, Lic. Juan Churata, sostuvo “que se está iniciando en un escenario donde debe primar el profesionalismo, de hecho, se va generar varias ideas, desde distintas experiencias y conocimiento de los principales actores educativos, no se trata de subestimar las ideas ni sobre valorar, se trata de compartir experiencias pedagógicas y conocimientos que sean favorables para mejorar nuestro desempeño pedagógico, especialmente en la gestión pedagógica de cada distrito educativo y de cada unidad educativa”. Les invitó la autoridad para que todos los presentes participen con propuestas y acciones en la sesión de reflexión, reiteró que compartir experiencias y conocimientos es de mucho beneficio para crecer como profesionales de educación. Además, dijo que en estos eventos educativos he reflexionado profundamente las virtudes de la actitud de escucha, coordinación y la observación, habilidades que necesariamente debe ser de dominio de las maestras y maestros para

desarrollar sus actividades de manera apropiadas en beneficios de sus estudiantes y de la comunidad educativa.

De inmediato se hizo cargo de la sesión de reflexión de experiencias en plenaria los miembros del equipo técnico pedagógico de la dirección distrital de Patacamaya. En tanto todo estuvo organizado y se contó con un equipo de sonido apropiado para el evento educativo. Los representantes del equipo técnico pedagógico de Patacamaya generaron un ambiente de reflexión a través de preguntas, todas para escuchar propuestas educativas que estén orientado para mejorar la gestión educativa en las unidades educativas; como también de manera simultánea una breve evaluación sobre las Jornada de Fortalecimiento Pedagógico.

Mediante registro en el diario de campo y la observación de la sesión reflexiva en plenaria, se refiere que la socialización de experiencias pedagógicas se constituyó en una instancia de aprendizajes desde la práctica educativa, especialmente desde la resolución de problemas que se atraviesan en el desempeño pedagógico. Las autoridades educativas de la Dirección Departamental de Educación de La Paz solo dedicaban su tiempo en lo que concierne al ámbito administrativo y que se quedó relegado la gestión pedagógica. Ahora cambió esta forma de trabajo y es digno de reconocer el apoyo que brindan las autoridades educativas en lo que concierne la gestión pedagógica.

El profesor Juan Aliaga, del distrito educativo de Charaña, sostuvo “que este escenario de aprendizaje, al margen de conocernos maestros que trabajamos en el sector del altiplano y algunos del valle, fue propicio para compartir experiencias y formas de trabajo que realizamos cotidianamente en nuestras unidades educativas y en muchos casos digno de replicar en nuestra fuente de trabajo”. Además, dijo que el libro tiene poca trascendencia en la práctica pedagógica que la socialización de experiencias vividas, porque los textos expresan el sentimiento y pensamiento de otros contextos culturales, cuando queremos aplicarlo en nuestras unidades educativas es de poca utilidad, debido que nuestra realidad es distinta y los estudiantes tienen diferentes demandas y necesidades educativas.

Por su parte, el profesor Enrique Huanca Villarroel, del distrito educativo de Papel Pampa, dijo que “lo beneficioso de este tipo de encuentros son escenarios de aprendizaje de utilidad en la práctica, además, que bien se realizaron por regiones, porque en alguna medida se viven en espacios geográficos similares y especialmente en lo cultural”. Aclaró que las estrategias pedagógicas que nos compartieron los colegas serán de mucho beneficio para generar proceso de aprendizaje en los estudiantes. Intervención que fue aplaudida por todos los presentes.

Por otra parte, el profesor Sixto Calle Palacios, del distrito educativo Colquencha Collana, reflexionó sobre el trabajo que realizan los directores de unidades educativas, y para ello, se formuló la siguiente pregunta ¿Cuánto tiempo dedican en la gestión administrativa y en la gestión pedagógica curricular? Los directores dedican más tiempo en lo administrativo y dejan de lado la gestión curricular, responden informes a las autoridades superiores para evitar sanciones, incluso para responder de manera oportuna los requerimientos de las autoridades apelan a la coerción del personal administrativo y de los profesores. En la mayoría de las unidades educativas sucede esta situación, recalcó.

El profesor Calle se formuló se cuestionó de la siguiente manera: ¿De qué manera encaramos lo curricular pedagógico sin descuidar lo administrativo? Mencionó que, para generar un trabajo en equipo, se tiene que promover una relación horizontal entre todos los actores, saber escuchar sus problemas, necesidades y expectativas en cuanto a la gestión pedagógica. Uno de los mejores espacios sería llevar a cabo escenario de reflexión en nuestras unidades educativas, porque se discutirían problemas y necesidades que realmente responden a los requerimientos del contexto y especialmente a las demandas de aprendizaje de las/os estudiantes. De ninguna manera descuidar la parte administrativa y asumir con el apoyo de la comisión pedagógica.

En esta línea, la profesora Melania Herrera Cabezas, del distrito educativo de Umala, resaltó “la necesidad de generar todo tipo de relaciones que estén dirigidos para generar acciones de gestión pedagógica, que es necesario recordarles que el trabajo del quehacer educativo no solo radica en las/os maestros, sino demanda la participación de todos los actores

comprometidos con la educación de nuevas generaciones”. Además, dijo que es hora de romper con el elitismo, debido que las autoridades educativas desde las altas esferas de administración imponen su particular forma de proceder en el desarrollo de las actividades educativas. Para evitar esta situación es necesario una administración horizontal donde nos escuchen y nos apoyen en la gestión de nuestras necesidades y demandas.

El director distrital de Coro Coro, Lic. Luis Alberto Condori Paucara, enfatizó “que no es posible acciones homogeneizadoras ni se genere competencia entre unidades educativas. En la socialización de experiencias pedagógicas se trascendió que era un espacio de competencia entre unidades educativas, es necesario de cambiar de actitud porque la competencia clasifica entre mejores, buenos y malos”. Aclaró que las autoridades educativas han reiterados varias veces que esta socialización de experiencias pedagógicas no es un escenario de competencia, sino de un espacio de aprendizaje desde la experiencia y para mejorar la práctica pedagógica de las maestras y maestros.

Asimismo, dijo que la socialización de experiencias es buena porque nos enriquecemos mutuamente, crecemos como profesionales y en muchos casos son digno de copiar y experimentar en la práctica pedagógica; la sencillez y la humildad de varios maestros es digno de resaltar, aunque pocos han ingresado en la tarea de competir y eso no es de agrado. Enfatizó que un expositor compartió desde su experiencia aspectos innovadores y de mucha imaginación en el desempeño de sus funciones, por eso, le invité para que nos comparta sus experiencias en nuestra unidad educativa. Lo que pasa que su propuesta pedagógica fue muy pertinente al contexto cultural y el nivel de aprendizaje similar a mis estudiantes, según pudo explicar. Las/os maestros, según el profesor Condori, hemos repetido en los cursos de capacitación y de actualización que no es prudente homogenizar acciones pedagógicas, sino comprender las posibilidades de aprendizaje de los educandos, pero se sigue imponiendo por parte de algunos maestros del aprendizaje mecánico y repetitivo, sin hacer esfuerzos para generar procesos de aprendizaje con pertinencia y pertenencia.

Además, mencionó que a los maestros siempre se nos presenta nuevos desafíos, ya sea demandas y problemas de padres de familia, de las autoridades u de otras instancias, como

también en muchos casos nos problematizamos cuando los niños con discapacidad pasan clases junto a sus similares en las aulas regulares, como establece la norma, al no tener experiencias sobre las estrategias de aprendizaje. De alguna manera nos damos los modos para resolver problemas de aprendizaje de los estudiantes con discapacidad. Para solucionar este tipo de problemas, solo consultamos textos editados en otros contextos culturales y no dan soluciones a nuestras demandas. Los maestros se ingenian para atender a este tipo de estudiantes.

Por ello, dijo que es necesario que compartamos experiencias pedagógicas, de tal manera nos podemos apoyar de forma eficiente en el desempeño de nuestras funciones, postura que fue respaldada por otros participantes.

En plenaria de reflexión también se rescató las versiones de profesora María Mamani, del distrito educativo de Patacamaya, en la que enfatizaba la situación crítica por la que se atraviesa en algunas unidades educativas respecto a las relaciones interpersonales, resultan ser malogradas, porque no se hablan frecuentemente entre los actores educativos, no son apropiadas para crecer y compartir como institución educativa. Cada maestro trabaja de manera individual en su aula, solo se reúnen con sus similares para coordinar sobre el desarrollo de alguna fecha cívica, después no se reflexiona sobre sus estrategias metodológicas, sobre sus habilidades, sobre sus aciertos y desaciertos en el desempeño de sus funciones; sería instaurar una política educativa para generar espacios de reflexión en las unidades educativas.

Asimismo, dijo que algunas unidades educativas no promueven los canales de comunicación con las organizaciones e instituciones del entorno de la unidad educativa, para realizar e impulsar proyectos educativos en beneficio de la comunidad; es necesario de romper con la auto referencialidad de la unidad educativa, uno de los desafíos para generar acciones orientados a la gestión pedagógica desde las instituciones educativas.

El profesor Raúl Edgar López, del distrito educativo de Sica Sica, sostuvo “los Consejos de Grado que se lleva a cabo cada trimestre en la gestión escolar, solo se informa sobre todas

las actividades que se desarrolló durante el trimestre y no se reflexiona sobre los problemas relacionados con la práctica pedagógica, estrategias y habilidades para generar procesos de aprendizaje que incidan en la formación integral de las/os estudiantes. Por lo menos estas instancias deben recuperarse para generar debate, reflexión y análisis sobre los problemas que se generan en la gestión educativa, especialmente en lo que concierne la gestión pedagógica curricular en aula”.

Algunos asistentes coincidieron en sus reflexiones respecto a la gestión vertical que se imparten de las autoridades educativas, toman determinaciones desde su particular forma de comprender el trabajo de las/os maestros, nos imponen con circulares, instructivos y comunicados, no tenemos más remedio que responder, en muchos casos debe tener los argumentos sólidos, pero en el caso de gestión pedagógica es necesario que las propuestas de trabajo pedagógico se consulte a los principales protagonistas, explorar sus experiencias, conocimientos y habilidades, generar espacios de reflexión como ésta, luego las determinaciones sean gestionados e impulsados desde las/os maestros de base, con la ayuda de las autoridades y de otros actores con el propósito de genera impacto en la comunidad educativa. Entendiendo que todos los esfuerzos desemboquen en la formación integral de los estudiantes y desde luego en la calidad educativa.

El profesor Macario Quispe, del distrito de Conquencha Collana, afirmó “que es hora que se escuche y valore a los principales protagonistas de la educación como son las/os maestros, de un tiempo a esta parte, se nos imponen actividades y formas de trabajo las autoridades educativas, de tal manera las/os maestros simplemente cumplimos, simple activismo, donde queda nuestro aporte, nuestra imaginación y nuestras propuestas pedagógicas”.

Por otra parte, del proceso de reflexión, se rescató la postura de varios maestros, como de autoridades educativas sobre la gestión necesaria de los cuatro momentos metodológicos – práctica, teoría, valoración y producción – en el proceso de gestión curricular, la que conllevará a un proceso educativo con pertinencia e innovadora, como se evidenció en la socialización de experiencias pedagógicas, impulsar sobre este acierto será de mucho

beneficio para que los procesos de aprendizaje de los estudiantes se generen desde la vida y para la vida. Es decir, con un alto grado de pertinencia social, cultural, económica y política.

Antes de culminar con la sesión de reflexión, las autoridades educativas como el Director Departamental de Educación de La Paz y el Subdirector de Educación Regular agradecieron por las reflexiones de cada uno de los asistentes, que son de vital importancia para generar procesos educativos que realmente estén en sintonía con las demandas de aprendizaje de las/os educandos. Además, realizamos – indicaron - este tipo de eventos para escuchar sus necesidades, preocupaciones, propuestas, entre otros, que se han reflejado en la socialización de experiencias pedagógicas y en este escenario de reflexión, son de vital importancia para enmendar en el proceso de gestión educativas en las unidades educativas del departamento de La Paz.

Por su parte el concejal Mario Bautista del municipio de Patacamaya agradeció a todos los participantes, por llevar a efecto este tipo de eventos a favor de maestros y las que repercutirán, de hecho, en la formación integral de las/os estudiantes, y de inmediato les repartió a todos los asistentes y expositores certificados de reconocimiento. Con lo que concluyó la Tercera Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico en la localidad de Patacamaya.

Como se tiene establecido desde la Dirección Departamental de Educación evaluar los aciertos y desaciertos de las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico, en este caso corresponde valorar la socialización de experiencias pedagógicas que se llevó a cabo en la localidad de Patacamaya el 19 de agosto de 2019. Para este cometido se convocó al VIII Consejo Técnico Departamental en la localidad de Patacamaya el 23 agosto de 2019, donde participaron los setenta y tres directores distritales de educación.

Entre las cláusulas más sobre salientes, según la reflexión de varios participantes, afirmaron que el evento educativo de la socialización de experiencias pedagógicas realizada en la localidad de Patacamaya fue muy bueno, porque se ha superado las dificultades con las que se atravesaron las jornadas de fortalecimiento pedagógica precedentes a ésta. Reconocieron las autoridades educativas que el diálogo, la comunicación fluida, coordinación, y la solución

oportuna a los problemas en el proceso, fueron indispensables para que el evento educativo realmente sea de mucho beneficio para las/os maestras y los actores educativos comprometidos con la educación de los estudiantes.

Casi al culminar la sesión, las autoridades educativas del departamento de La Paz exhortaron a los directores distritales de educación sobre la necesidad de replicar este tipo de actividades educativas en sus distritos educativos con la participación de todos los actores educativos, y los directores de unidades educativas, a través de la comisión pedagógica, generen espacios de socialización de experiencias y sesiones de reflexión, y la que conllevará, de hecho, muchos beneficios para las/os maestros, y se traducirá de manera favorable en la formación integral de las y los estudiantes y de la comunidad educativa. Los directores distritales de educación del departamento de La Paz se comprometieron realizar este tipo de eventos en sus jurisdicciones.

**CUADRO Nro. 8: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA VIVIDA EN PATACAMAYA**

|  |  |
|--|--|
| <p align="center">Tercera Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico.</p>  | <p>Fecha: 19 de agosto de 2019.<br/>Periodo de duración de la actividad: desde las ocho de la mañana hasta seis de la tarde.</p> |
| <p><b>PARTICIPACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Director Departamental de educación de La Paz y el Subdirector Departamental de Educación de La Paz y técnicos de la Subdirección de Educación Regular.</li> <li>* Directores distritales de educación de la región del valle y del altiplano del departamento de La Paz.</li> <li>* Integrantes de la comisión de educación del Concejo Municipal de Patacamaya.</li> <li>* Directoras/es de unidades educativas.</li> <li>* Maestras y maestros como expositores y como asistentes.</li> </ul>  |  |
| <p><b>RECORRIDO DE LA ACTIVIDAD (Descripción del desarrollo de la actividad del inicio hasta el final)</b></p>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Inauguración de la Tercera Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico.</li> <li>*Compartimiento de refrigerio. (Gentileza del Gobierno Autónomo Municipal de Patacamaya)</li> <li>*Los integrantes del Equipo Técnico Pedagógico de Patacamaya convocan a una reunión de coordinación a los representantes de las direcciones distritales de educación.</li> <li>* Sorteo y designación de espacios a los expositores y la provisión de material de escritorio.</li> <li>*Con el apoyo de coordinadores se inicia a la socialización de experiencias pedagógicas.</li> <li>*Sesiones de reflexión por niveles, ya sea inicial, primaria y secundaria.</li> <li>*Sesiones de reflexión en plenaria con la participación de todas y todos. En presencia de las autoridades educativas del departamento de La Paz.</li> <li>*Clausura del evento educativo.</li> <li>*Entrega de certificados de reconocimiento.</li> </ul> |  |
| <p><b>EXPECTATIVAS INICIALES Y SU CONSECUCIÓN</b></p>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Las autoridades originarias en coordinación con la Junta Escolar de la unidad educativa anfitriona les pusieron guirnaldas en sus cuellos a las autoridades educativas del departamento de La Paz, como señal de la bienvenida.</li> <li>*La banda de guerra de la unidad educativa resalta el desarrollo del programa.</li> <li>*El representante de la asociación de directores de Patacamaya les obsequian ponchos y chalinas a las autoridades educativas del departamento de La Paz.</li> <li>*El evento educativo fue concurrido en todos los espacios de socialización de experiencias.</li> <li>*El cierre del evento educativo terminó con la entrega de certificados de reconocimiento a todos los asistentes, expositores y autoridades educativas del departamento de La Paz.</li> </ul>   |  |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la Unidad de Formación Nro. 10 PROFOCOM, 2019

### **5.3. DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA EXPERIENCIA VIVIDA**

En este apartado se describe sobre el proceso de incidencia de la gestión de la comunicación interpersonal en los eventos educativos realizados en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz en la gestión educativa de 2019.

Para describir el desarrollo de la comunicación interpersonal en la experiencia vivida, es necesario remitirse a las dificultades identificadas en la administración de la Dirección Departamental de Educación de La Paz respecto a la gestión pedagógica. En la reflexión del equipo directivo nació como una alternativa de solución para resolver las dificultades en cuanto a la gestión pedagógica, y consiste en: la gestión de comunicación interpersonal, la coordinación, la comunicación asertiva, la escucha activa, entre otras, como una estrategia para revertir el problema. Reconocieron las autoridades educativas que proceder de manera unilateral, sin escuchar demanda de aprendizaje sería inútil, porque los esfuerzos que se generen sería insuficiente y no trascendería a las verdaderas necesidades de aprendizaje, capacitación y actualización de las maestras y maestros.

A sugerencias de las autoridades educativas, los directores distritales de educación del departamento de La Paz en los consejos técnicos pedagógicos determinaron de manera consensuada la práctica de la escucha activa, la comunicación, el asertividad con el propósito de comprender los sentimientos, demandas, expectativas y sugerencias de los actores educativos. Algunas autoridades educativas en esas reuniones de coordinación quedaron sorprendidos, debido que las autoridades dependientes de la Dirección de Educación de Departamento de La Paz, siempre de manera disciplinada acataron las disposiciones de las autoridades superiores, las maestras y los maestros solo se limitaron a ser técnicos que operaban las decisiones de las autoridades educativas con relación a la gestión pedagógica.

Es pertinente recordar las primeras intervenciones en las reuniones de coordinación del Director Departamental de Educación de La Paz, Lic. Juan Churata, reflexionó “que las organizaciones e instituciones de la sociedad en muchos casos atraviesan por muchas

dificultades de gestión por falta de comunicación entre sus miembros, como por una inadecuada coordinación en el desarrollo de las actividades. De esta problemática no está alejada la institución educativa que está bajo mi responsabilidad”. Afirmó que es necesario habilitar todos los canales de comunicación entre actores educativos y con el propósito de comprender las demandas y las necesidades de formación de las maestras y maestros, responsables directos de la gestión curricular en las unidades educativas.

En este sentido, se determinó proceder con la gestión de comunicación interpersonal en las distintas fases de la socialización de las experiencias pedagógicas entre maestras y maestros. La comunicación y la coordinación se ha adoptado como una estrategia para revertir el problema de la gestión pedagógica. Se ha generado una comunicación descendente como ascendente. La propuesta emergió de las autoridades educativas y se las sometió a la consulta de los directores distritales, como de los directores de unidades educativas y de las maestras y maestros. También se consideró las propuestas de las maestras y maestros, subió la información de manera ascendente, estas demandas se reflexionaron en los concejos técnicos pedagógicos departamentales, los directores distritales se convirtieron en portavoces de los directores de unidades educativas y de las maestras y maestros. De tal manera se generó el proceso de comunicación entre todos los actores educativos.

La comunicación interpersonal, oportuno en el momento y lugar, fue esencial para el desarrollo de las actividades de acuerdo a la planificación consensuada. Para resolver problemas en el desarrollo de las actividades se generó espacios de comunicación, estos problemas en su mayoría se generaron a raíz de una inadecuada coordinación y falta de comunicación entre actores educativos. Situación que fueron solucionado a través del diálogo. En el transcurso de la experiencia, la escucha activa no consistió en subordinarse a las sugerencias e intenciones del interlocutor, sino para comprender su lógica de razonamiento. En muchos casos fue acertada sus ideas, y en otras, se explicaron con argumentos válidos. Lo que significa que en comunidad de diálogo y reflexión fueron solucionado de manera oportuna y adecuadas algunos inconvenientes a raíz de la falta de comunicación e inadecuada coordinación en la planificación, ejecución y evaluación de la socialización de experiencias pedagógicas.

Lo que significa que la comunicación interpersonal estuvo implícita de manera recurrente en el desarrollo de todas las actividades que son concernientes a la experiencia vivida. Para la toma de decisiones se generó espacios de comunicación asertiva y la escucha activa, como una consigna adoptada en las reuniones de los actores educativos, la que tuvo efectos esperados en el desarrollo de las actividades; los comentarios, sugerencias, inquietudes eran sometidas a una reflexión en comunidad, de esta instancia se generaba acuerdos y acciones para llevarlas a efecto de manera coordinada.

La coordinación entendida como un sistema de comunicación eficiente, se trascendió en todos los estamentos de la estructura de la administración educativa, y por ello, se generó la toma de decisiones de manera colectiva y con el propósito de llevar a cabo todas las actividades educativas de manera eficiente en todo el trayecto de la experiencia vivida. En este contexto, también se enfatiza que la comunicación interpersonal como un medio viable que recuperó al sujeto, es decir, a la maestra y al maestro de operador pasivo a activo y propositivo como crítico y reflexivo. Situación que se evidencia en las sesiones de reflexión, donde se han compartido experiencias desde la práctica y para la práctica pedagógica.

En esta línea el director distrital de Achacachi, Lic. Edwin Aruquipa, dijo “que estamos agradecidos por tomarnos en cuenta en la planificación, en la ejecución y la evaluación de los procesos de capacitación y actualización de las maestras y maestros. Los beneficiarios deciden de la forma apropiada el desarrollo de sus habilidades en cuanto a la gestión pedagógica, situación que es digno de resaltar”.

Es necesario subrayar que la socialización de experiencias pedagógicas desarrolladas en el distrito educativo de Viacha, como en la localidad de Caranavi y del distrito educativo de Patacamaya. Estos eventos educativos se caracterizan una de otras por la forma de organización, coordinación y necesariamente por la gestión de la comunicación, como una estrategia que contribuyó de manera oportuna y adecuada en las instancias de planificación, ejecución y evaluación de la experiencia vivida. Lo que significa que en el evento educativo de Viacha tuvo dificultades al no realizar las sesiones de reflexión en plenaria, considera una instancia de aprendizaje mutua entre todos los actores educativos, pese su importancia no se

llevó a cabo, como se hace conocer en la descripción precedente a este apartado. Esta dificultad se evidencia por la limitada comunicación entre los responsables del evento educativo y el equipo técnico pedagógica de la del departamento de La Paz. Esta situación sucedió a raíz de una coordinación inadecuada entre los responsables del desarrollo del evento educativo.

En cambio, la socialización de experiencias pedagógicas efectuadas en el distrito educativo de Caranavi, se evidencia un desajuste en la designación de espacios del evento educativo, pese que se advirtió la necesidad de concentrar el evento educativo en un solo espacio. Aunque las sesiones de reflexión se desarrollaron por niveles y en plenaria. Esta instancia de generar procesos de aprendizaje, desde la experiencia y para la práctica pedagógica, se llevó de manera apropiada porque se contó con un coordinador que orientó la gestión de comunicación desde un principio hasta el final. En este contexto se subrayó la importancia de la comunicación y coordinación en el desarrollo de las actividades.

En la localidad de Patacamaya, donde se desarrolló la tercera jornada de fortalecimiento pedagógico, resultó la más provechosa, debido que se tomó en cuenta las dificultades con la que atravesaron las socializaciones de experiencias pedagógicas de Viacha y de Caranavi. Las sesiones de los consejos técnicos pedagógicos evaluaron el grado de efectividad de los eventos educativos, en función de la eficiencia de coordinación y la comunicación entre los responsables de desarrollo de las actividades educativas. Es necesario resaltar que para gestionar de manera adecuada se determinó contar con tres coordinadores, los que desempeñaron como comunicadores que promovieron y motivaron la participación adecuada y oportuna de los expositores y asistentes en las sesiones de reflexión. En este sentido es de vital importancia el generar procesos de comunicación oportuna y la coordinación. La práctica de la comunicación asertiva, la empatía y la práctica de la escucha activas fueron habilidades que determinaron para que todas las decisiones y el desarrollo de las actividades estén orientados en la formación pedagógica de las maestras y maestros. Experiencia resaltada por los actores educativos y se comprometieron replicar en sus distritos educativos y en las unidades educativas.

Es necesario establecer que se marca una diferencia de los eventos educativos desarrollados en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya. Cada evento educativo se caracteriza, de acuerdo al seguimiento y acompañamiento realizado, por el grado de coordinación y la efectividad de la comunicación interpersonal entre los actores educativos. Se ha observado que más de una autoridad distrital subestima o no entiende las bondades de la escucha activa y los beneficios de la comunicación y de la coordinación, porque a raíz de ello, se generó dificultades en los dos primeros eventos educativos. En este caso, los eventos educativos de Viacha como de Caranavi fue observados en los concejos técnicos pedagógicos departamentales, en cambio el evento educativo de Patacamaya resultó ser la más provechosa en la formación de las maestras y maestros, debido que promovió una comunicación más fluida entre actores educativos y la coordinación sostenida desde el inicio, en el desarrollo y al final del evento. Lo que significa que la comunicación interpersonal y la coordinación son herramientas apropiadas para una gestión eficiente. Determina en un mayor grado la eficiencia de la gestión institucional.

Al culminar el tercer evento educativo en la localidad de Patacamaya, el director distrital, Lic. Yecit Ramírez Chipana dijo que “el desarrollo de las actividades educativas en coordinación entre autoridades educativas, maestras y maestros, incluso con la participación de algunas autoridades municipales es realmente novedoso. Estos encuentros pedagógicos se han llevado a cabo de manera distinta”. Recuerda que las autoridades educativas nos imponían actividades educativas a su particular manera de proceder, las ideas y sugerencias de las maestras y maestros no era considerados. Ahora resulta que toda la propuesta de formación docente nació de consulta y se ha plasmado nuestras propuestas, porque nos han concedido la palabra, nuestro pensamiento, nuestras necesidades de aprendizaje, la que es digno de resaltar y replicar en nuestras fuentes laborales.

## CUADRO Nro. 9: MATRIZ DE CONSTRUCCIÓN HISTÓRICA

| COMPONENTES   | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|
| Qué queríamos antes del momento de iniciar la experiencia.                      | Uno de los aspectos esenciales fue identificar la experiencia más sobresaliente en el desarrollo de mis actividades profesionales y que pueda ser susceptible de ser rememorado desde la dimensión de la gestión de la gestión de comunicación interpersonal. Después de esta iniciativa, se procedió, fundamentalmente, a planificar el proceso de la sistematización. En la planificación se tomó en cuenta cuatro pasos, que son: definir los objetivos, identificar el objeto de la sistematización, delimitar el eje de la sistematización y especificar la metodología. |
| Cómo lo hicimos, qué actividades y procesos concretizaron lo que queríamos.     | La gestión de la comunicación interpersonal en las instancias de planificación y organización, ejecución y evaluación estimularon la recuperación de la experiencia de manera ordenada y cronológica. La coordinación, la comunicación asertiva, la escucha activa y las sesiones de reflexión en el desarrollo de las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico y en la que se resaltaron la socialización de experiencias pedagógicas entre maestras, maestros y autoridades educativas del departamento de La Paz.  |
| Qué momento importantes tuvo la experiencia (cronología de los acontecimientos) | Planificación de la gestión de comunicación interpersonal para el desarrollo de las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico en las localidades de Viacha, Caranavi y Patacamaya de departamento de La Paz.   |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al texto Unidad de Formación Nro. 10: Herramientas metodológicas para la sistematización de experiencias, 2022.

### 5.4. GESTIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EXPERIENCIA VIVIDA

La gestión de los objetivos específicos de la experiencia vivida se hace conocer mediante el plan de acción, esta es una herramienta que consta de guías detalladas y tareas a seguir por

el responsable del memorial laboral con el propósito de hacer cumplir los objetivos específicos.

## PLAN DE ACCIÓN

**TEMA:**

La gestión de la comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica en distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz de la gestión 2019

**OBJETIVO GENERAL:**

Sistematizar la gestión de la comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica en distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz de la gestión 2019.

| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b>  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| Describir la comunicación interpersonal y su incidencia en la gestión pedagógica mediante la observación e información obtenida de la socialización de experiencias pedagógicas desarrolladas en los distritos educativos de Viacha, Caranavi y Patacamaya del departamento de La Paz. |   |   |  |  |
| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD   | TAREAS  | RESPONSABLE  | TIEMPO   |
| Seleccionar los hechos más importantes de la experiencia.  | Relevar hechos y acontecimiento de acuerdo al tema de sistematización | Redactar testimonios principales entre comillas. Seleccionar la información más relevante.                | Responsable de este memorial laboral y algunos participantes que participaron de la experiencia en los tres eventos educativos realizado en los distritos educativos del departamento de La Paz. | Primera semana de marzo.<br>Corrección última semana del mes de marzo. |
| Identificación de fuentes de información.  | Organizar la información de manera cronológica.                       | Clasificar información de fuentes primarias y secundarias. Clasificar ideas entre inéditas y redundantes. |  |  |
| Estructurar la información de manera escrita   | Redactar la información de la experiencia vivida.                     | Escribir y revisar. Corregir con la ayuda del diccionario.  |  |  |

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**  
 Conocer las repercusiones de la comunicación interpersonal en la gestión pedagógica a través de la información obtenida de la socialización de experiencias pedagógicas efectuadas en los distritos educativos del departamento de La Paz.

| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD   | TAREAS  | RESPONSABLE  | TIEMPO   |
|--|---|---|--|--|
| Sintetizar la información.                               | Revisión y crítica de testimonios.  | Subrayar ideas importantes.<br>Seleccionar ideas afines.<br>Ordenar ideas de acuerdo a la cronología de los hechos. | Responsable de esta memorial laboral y algunos participantes que participaron de la experiencia en los tres eventos educativos realizado en los distritos educativos del departamento de La Paz. | Primera semana de marzo.<br>Corrección última semana del mes de marzo. |
| Comprender el discurso oral y escrito de la experiencia. | Invitar a personas que fueron parte del evento educativo para intercambiar ideas. | Formular preguntas abiertas<br>Tomar nota de todas las opiniones.<br>Seleccionar la información.                    |  |  |
| Establecer relaciones conceptuales.                      | Organizar ideas de manera correlativa de los hechos acaecidos.                    | Subrayar las ideas más importantes.<br>Consultar al diccionario.<br>Revisar.  |  |  |

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**  
 Analizar la contribución de la comunicación interpersonal en la gestión pedagógica a través la información recabada de los actores educativos que participaron de la socialización de experiencias pedagógicas efectuados en los distritos educativos del departamento de La Paz.

| ESTRATEGIA                                 | ACTIVIDAD   | TAREAS  | RESPONSABLE  | TIEMPO   |
|--|---|---|--|--|
| Razonamiento y realización de inferencias. | Recabar información de cada evento educativo.<br>Comparar las características de cada evento educativo. | Recordar las propuestas más importantes.<br>Comprender la ideas principales y ligarlos con los objetivos. | Responsable de esta memorial laboral y algunos participantes que participaron de la experiencia en los tres eventos educativos realizado en los distritos educativos del departamento de La Paz. | Primera semana de marzo.<br>Corrección última semana del mes de marzo. |
| Juzgar críticamente las ideas.             | Compartir ideas con mis compañeros.<br>Analizar testimonios de los participantes.                       | Construir ideas concretas y nuevas.   |  |  |
| Relevar aprendizajes de la experiencia     | Seleccionar ideas que tratan sobre la sistematización.  | Subrayar ideas nuevas.  |  |  |

|   | Organizar la información principal y explicar detalladamente.           | Leer y releer el documento de la sistematización.  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b>   |   |  |  |   |
| Socializar los resultados de la sistematización de la experiencia laboral como referencia para posteriores investigaciones y experiencias similares a ésta y para el conocimiento de la población en general. |   |  |  |   |
| ESTRATEGIA  | ACTIVIDAD   | TAREAS   | RESPONSABLE  | TIEMPO  |
| Expresión oral.   | Comunidad de diálogo entre compañeros. Defensa del trabajo final.       | Ensayos. Elaboración de diapositivas de la sistematización. Extractar ideas y conceptos relevantes. Tomar apuntes. | Responsable de esta memorial laboral y algunos participantes que participaron de la experiencia en los tres eventos educativos realizado en los distritos educativos del departamento de La Paz. | Primera semana de marzo. Corrección última semana del mes de marzo. |
| Expresión escrita.  | Elaborar el documento de la sistematización. Presentar el trabajo final | Recolección de ideas principales para elaborar mapas conceptuales. Redactar. Revisar. Revisión ortográfica.        |  |   |

**CUADRO Nro. 10: RECONSTRUCCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA VIVIDA**

| <b>FECHA</b>             | <b>¿QUÉ PASÓ?</b>   | <b>¿QUIENES LO HICIERON?</b>  | <b>¿PARA QUÉ LO HICIERON?</b>   |
|--------------------------|---|---|---|
| El 15 de enero de 2019   | Compartir sobre las dificultades con la que se atraviesa en la gestión de comunicación interpersonal para generar acciones de gestión pedagógica. | El Subdirector de Educación Regular de la Dirección Departamental de Educación de La Paz y los directores distritales de la ciudad de La Paz.                     | Para desarrollar actividades de gestión pedagógica desde la Dirección Departamental de Educación de La Paz.   |
| El 27 de febrero de 2019 | II Consejo Técnico Departamental de La Paz efectuada en la localidad de Copacabana.   | Los 73 directoras/es del departamento de La Paz, bajo la dirección de las autoridades educativas del departamento de La Paz.                                      | Sensibilizar a todos los participantes sobre la necesidad de generar acciones de apoyo en la gestión pedagógica a las maestras y maestros del departamento de La Paz. |
| El 18 de marzo de 2019   | III Consejo Técnico Departamental realizada en la localidad de Luribay.   | Directores distritales de educación y autoridades educativas del departamento de La Paz.  | Informe de los directores distritales sobre las gestiones efectuadas con las maestras y maestros de su jurisdicción sobre acciones de gestión pedagógica.             |
| El 26 de abril de 2019   | IV Consejo Técnico Departamental realizada en la localidad de Coripata.   | Autoridades educativas del departamento de La Paz y los directores distritales de educación.  | Planificación y organización para generar acciones de gestión pedagógica a nivel departamental.   |
| El 8 de mayo de 2019     | Primera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico en la localidad de Viacha.  | Autoridades de la Dirección Departamental de Educación de La Paz, 14 directores distritales, directores de unidades educativas, maestras/os y público en general. | Fortalecer mediante la comunicación interpersonal el proceso de gestión pedagógica a través de la socialización de experiencias pedagógicas entre maestros.           |

| <b>FECHA</b>            | <b>¿QUÉ PASÓ?</b>  | <b>¿QUIENES LO HICIERON?</b>   | <b>¿PARA QUÉ LO HICIERON?</b>  |
|-------------------------|--|--|--|
| El 23 de mayo de 2019   | V Consejo Técnico Pedagógico Departamental realizada en la ciudad de El Alto.                    | Los 73 directores distritales de educación y las autoridades educativas del departamento de La Paz.  | Con el propósito de evaluar y la primera jornadas de fortalecimiento pedagógico efectuada en la localidad de Viacha.   |
| El 20 de junio de 2019  | Segunda Jornada de Fortalecimiento Pedagógico acaecido en la localidad de Caranavi.              | Participaron 9 directores distritales de educación del sector de los yungas, directores de unidades educativas, maestras, maestros y público en general. | Para socializar experiencias pedagógicas entre maestros, maestras y autoridades educativas del departamento de La Paz. |
| El 28 de junio de 2019  | VI Consejo Técnico Pedagógico Departamental se desarrolló en la localidad de La Asunta.          | Los directores distritales de educación de La Paz (73) y las autoridades educativas del departamento de La Paz.  | Evaluación de las Segundas Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico.   |
| El 19 de agosto de 2019 | Tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico que se llevó a cabo en la localidad de Patacamaya. | Participaron 18 directores distritales de educación del sector de los valles y del altiplano, como autoridades del departamento de La Paz.               | Socialización de experiencias pedagógicas entre maestras y maestros.   |
| El 23 de agosto de 2019 | El VIII Consejo Técnico Departamental se desarrolló en la localidad de Patacamaya.               | Todas las autoridades educativas del departamento de La Paz.   | Con el propósito de evaluar la Tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico.  |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a textos de sistematización de experiencias, 2022.

## CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL

### 6.1. INTEPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA VIVIDA

#### CUADRO Nro. 11: GUÍA DE PREGUNTAS CRÍTICAS QUE INTERROGUEN EL PROCESO DE LA EXPERIENCIA

| <b>PREGUNTAS DE TIPO INTERPRETATIVO</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿En qué consiste el cambio y la innovación?</li><li>▪ ¿Cuáles son los cambios generales?</li><li>▪ ¿Cómo se superaron los obstáculos que se presentaron en el proceso?</li><li>▪ ¿Qué factores motivaron y cuáles obstaculizaron la participación de los actores educativos?</li><li>▪ ¿Cómo se puede explicar la reacción de los maestros? ¿Cambiaron sus actitudes? ¿Por qué?</li><li>▪ ¿Cuál es la relación entre las distintas etapas de la sistematización?</li><li>▪ ¿Qué factores incidieron en las distintas jornadas de fortalecimiento pedagógico?</li><li>▪ ¿Cómo entender la gestión de comunicación a partir de la experiencia vivida?</li><li>▪ ¿Cuáles son los factores favorecedores y obstaculizadores del cambio?</li><li>▪ ¿Qué nuevos aprendizajes generó la experiencia vivida?</li><li>▪</li></ul> <p>Nota: las preguntas de interpretación, pone acento en los “por qué”, las causas que produjeron los hechos descritos. En las pregunta interpretativas nos enfocamos en descubrir las causas que provocaron los resultados.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2022

La Dirección Departamental de Educación de La Paz, como institución del Estado, entre sus funciones es gestionar adecuadamente las actividades educativas a nivel del departamento, como establecen las normas vigentes, situación que sucede relativamente de acuerdo a la versión de algunas las autoridades educativas. Se observa que los funcionarios de la institución más se concentran en gestionar trámites burocráticos de rutina como son la emisión y respuesta de instructivos, circulares y comunicados. La gestión pedagógica es incipiente como apoyo a los principales actores educativos.

Esta situación es naturalizada, obedece a una administración educativa tradicional, pese que se generaron transformaciones en las políticas educativas del país desde la gestión 2010, con la implantación de la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, solo se reflejan en los documentos y no se trascendió en el quehacer educativo. En la gestión 2019, desde las autoridades educativas del departamento de La Paz, se modificó una gestión pedagógica distinta a lo acostumbrado, pero cabe preguntarse ¿En qué consistió esos cambios e innovaciones?

Esencialmente resaltar el cambio de actitud de las autoridades educativas del departamento de La Paz al dejar de imponer las acciones de gestión pedagógica mediante instructivos y circulares, sino crear escenarios de diálogo, comunicación asertiva, escucha activa entre otros atributos de la gestión de comunicación interpersonal. Estos escenarios de comunicación interpersonal se promovieron en distintos niveles. Al interior de la institución como también en otras instituciones educativas que dependen administrativamente de la Dirección Departamental de Educación de La Paz. Al interior de la institución favoreció en converger esfuerzos que permitan desarrollar actividades de manera conjunta y estén orientados al logro de los objetivos de la institución. Fue un escenario de reconocimiento de esfuerzos personales y grupales, y se deja de lado actividades que no contribuyan al logro de objetivos de la institución, gracias a los espacios de seguimiento y coordinación por las principales autoridades educativas del departamento de La Paz. Asimismo, se promovió espacios de comunicación a los actores educativos que dependen administrativamente de la Dirección Departamental de Educación de La Paz con el propósito de escuchar sus demandas, expectativas y necesidades en cuanto a los procesos de gestión pedagógica. Los sentimientos, necesidades y demandas expresadas por los actores educativos, especialmente de las/os maestras fueron insumos para tomar decisiones respecto a la gestión pedagógica. En este sentido, estimularon las autoridades educativas para que se promuevan cambios e innovaciones en cuanto a la gestión pedagógica.

Entre los cambios ejecutados, respecto a la organización, fruto de coordinación, comunicación, escucha activa, entre otros aspectos de la comunicación interpersonal, y en distintos niveles son: el Consejo Técnico Pedagógico Departamental que se reúne una vez al mes en distintos distritos educativos del departamento de La Paz, con la participación de los directores distritales de educación del departamento, donde se determinan acciones de manera consensuada; los Equipos Técnicos Pedagógicos creados en cada región ya sea del altiplano, valle y de los yungas; los Equipos Técnicos Pedagógicos de la direcciones distritales de educación. La organización en equipos de trabajo nació por la sugerencia de algunas maestras/os del departamento de La Paz. Los directivos solo consolidaron en reuniones pedagógicas mensuales. En este sentido la organización es una de las innovaciones que favoreció a las/os maestras que socializaron sus experiencias pedagógicas.

Asimismo, fruto del diálogo, reflexión crítica de los actores educativos, como son las maestras y maestros del departamento, que los espacios de capacitación y de actualización se generen en los distintos distritos del departamento de La Paz. Al respecto es necesario subrayar que los cursos de capacitación generalmente se concentraron en la ciudad de La Paz y facilitados por expertos en educación o pedagogos. Los actores educativos rechazaron que los cursos de actualización en gestión pedagógica sean facilitados por los supuestos expertos en educación y pedagogos, sino determinaron que las/os maestras se conviertan en facilitadores al compartir sus experiencias pedagógicas en distintas regiones del departamento de La Paz. A qué se debe este cambio, porque los maestros solicitan de un apoyo pedagógico que sea útil en la práctica pedagógica. Enfatizaron que los conocimientos teóricos, que expresan sentimientos de otras realidades, no son útiles en la práctica pedagógica. Por ello, la socialización de sus experiencias pedagógicas fue fruto de la práctica educativa. En los eventos educativos se resaltó las características de distintas regiones del departamento de La Paz, al considerar sus manifestaciones culturales, clima, relaciones sociales, entre otros aspectos que marcan diferencia de una región a otra, y en efecto, las necesidades de aprendizaje de los estudiantes no son homogéneas sino diversas. Por esas aseveraciones, las autoridades educativas reorientan el papel de los facilitadores en los procesos de capacitación y actualización pedagógica, al conceder como facilitadores o expositores a las/os maestras.

Considerando estos aspectos en cuanto al trabajo pedagógico, la socialización de experiencias pedagógicas, compartidos entre maestras/os, se llevaron en distintos contextos del departamento de La Paz, que son: Viacha, Caranavi y Patacamaya. Para que se concrete estos eventos educativos fue a consecuencia de la coordinación y comunicación permanente entre diferentes equipos técnicos pedagógico. Además, las autoridades educativas procedieron a efectuar seguimiento y acompañamiento en las etapas de planificación y organización, ejecución y evaluación de las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico.

Como se puede evidenciar en los párrafos precedentes, que los directivos de la Dirección Departamental de Educación de La Paz promovieron un proceso de comunicación horizontal con todos sus dependientes, esta situación favoreció comprender el sentimiento de las

verdaderas necesidades de las/os maestros, y en función a esa información, se tomó decisiones de manera participativa y consensuada. Además, en este proceso, es necesario revelar sobre la importancia de la comunicación descendiente de arriba hacia abajo para generar espacios de participación de todos los actores educativos y en la que se percibió todas las inquietudes y necesidades. Asimismo, de la comunicación ascendente de abajo hacia arriba permitió concebir los sentimientos y necesidades de las/os maestros. En este proceso, como en las reuniones dirigidas por las autoridades educativas del departamento, se observaron mayor compromiso y responsabilidad de las/os maestros en el desarrollo de los eventos educativos y, a partir de ello, se generaron compromisos para llevar a efecto en todas las unidades educativas acciones que contribuyan en la mejora de la gestión pedagógica.

Entre otros aspectos relevantes de la socialización de experiencias pedagógicas, se resalta las sesiones de reflexión y el desempeño de los coordinadores. El desarrollo de talleres, seminarios, cursos de capacitación entre otros medios para generar espacios de capacitación y actualización dirigido a las/os maestros se observaron en distintos ámbitos y escenarios del sistema educativo. En cambio, en las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico promovidos desde la Dirección Departamental de Educación en la gestión 2019 se resaltan las sesiones de reflexión. Es una instancia, después que las/os maestros comparten sus experiencias, ingresan a debatir, hacer conocer sus puntos de vista, sentimiento, pensamientos y conocimientos, todos respecto a la gestión pedagógica. En una primera instancia por especialidades, ya sean maestros del nivel inicial, primaria y secundaria. Cada nivel en un espacio. Luego se reúnen en plenaria para desarrollar una sesión en plenaria, con la participación de todos los expositores, asistentes y los directivos de la Dirección Departamental de Educación de La Paz. En la que se tomaron determinaciones y acciones que mejoren el proceso de la gestión pedagógica en todas las instituciones educativas.

Otro de los factores que dinamizó el evento educativo es el apoyo de coordinador, es un maestro con experiencia que se caracterizó por motivar, organizar, estimular la participación de los actores, especialmente administró que todas las acciones se concentren para mejorar el proceso de la gestión educativa en las instituciones educativas. El aporte de los coordinadores fue esencial para hacer de los eventos educativos sean más dinámicos y el

tiempo sea administrado de acuerdo a las circunstancias. Estos cambios promovidos de manera premeditada fue el resultado de las experiencias de las autoridades y de las sugerencias de las maestras y maestros. Entendiendo que el evento educativo no se convierta en una actividad más, sino un escenario de aprendizaje y de compromiso de mejora en la práctica educativa de las/ maestros.

Por lo expuesto, la comunicación interpersonal se concibe como el más eficaz para promover espacios de participación y de toma de decisiones colectivas. Esta actitud asumida no es espontánea, sino está establecido en las normas vigentes de la educación boliviana, como es la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, entre otros documentos de formación en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. Enfatizan que el diagnóstico de necesidades y demandas son la base para generar procesos educativos con alto grado de pertinencia social, cultural, política, entre otros. Es decir, cuando se manifiestan algunas autoridades al mencionar que se gestiona o gobierna escuchando las exigencias y demandas del pueblo. En el ámbito educativo, se demanda de una necesidad imperiosa el dar cobertura a la escucha a todos los actores educativos para que la oferta educativa responda a las verdaderas necesidades de cada contexto sociocultural específico. Al margen de ello, todo esfuerzo sería insuficiente.

Por otra parte, la coordinación se ha convertido en una de las herramientas adecuadas y apropiadas en todo el proceso de la experiencia vivida, en instancias de toma de decisiones a nivel departamental, como en las regiones y en los escenarios de socialización de experiencias pedagógicas. En este proceso, como en otras, se estimuló que la comunicación y la información fluyan por todos los canales, en ocasiones fueron convergentes como también divergentes para que todos los actores educativos se sientan involucrados en el proceso de la mejora continua y las que se trasciendan en el desempeño de sus funciones profesionales.

En este contexto, es necesario enfatizar la coordinación y la comunicación asertiva, en las distintas fases de la sistematización de la experiencia. En la identificación de la experiencia relevante concerniente al desempeño laboral; en la rememoración de la experiencia vivida

mediante técnicas e instrumentos de recolección de información; como en la fase de la interpretación de la experiencia vivida, en la que se formulan preguntas a la experiencia desde la dimensión comunicacional. En este trayecto se resaltan algunos aspectos que incidieron para que la experiencia sea significativo y dinámico, entre las que se puede resaltar, son las siguientes: las ideas innovadoras y propuestas de cambio de los actores educativos fluyen cuando se habilita todos los canales de comunicación y en todos los niveles de la estructura administrativa de la Dirección Departamental de Educación de La Paz. Asimismo, la comunicación asertiva, promovido por los directivos, estimuló una participación dinámica de todos los actores educativos. En todo caso, la comunicación asertiva generó un ambiente o clima de trabajo propicio para generar aprendizajes desde la experiencia y genera mayor responsabilidad en la mejora continua. Del mismo modo, la coordinación reviste de un aporte importante debido que permitió subsanar muchas dificultades que se atravesaron en las relaciones interpersonales, como realizar reajustes oportunos para que todas las acciones desemboquen en el desarrollo de los eventos educativos y las que se constituyan en escenarios de aprendizaje desde la práctica para la práctica educativa.

Es necesario también resaltar, que no sólo las consignas de las autoridades educativas generaron un clima de trabajo adecuado en las distintas instancias del proceso de la experiencias, sino el papel del coordinador, que de manera superficial se enuncia en la descripción de la experiencia, en esta instancia reiterar su contribución de manera apropiada en la organización del evento como en el desarrollo de la socialización de experiencias, entre los aspectos favorables, se remarca por la motivación constante en todo el proceso, generando que la información fluya en todos los sentidos, rescata las ideas innovadoras, genera compromisos para la mejora continua, induce que la participación sea dinámica, se esfuerza que las ideas converjan sobre el tema en cuestión. En todo caso, su contribución, al margen de otros aspectos, fue esencial para el logro de los objetivos propuestos en esta memoria laboral.

Al margen de los aspectos mencionados en la experiencia vivida, es oportuno enfatizar sobre la necesidad de recuperar al sujeto, entendido a todas las personas que trabajan directa o indirectamente en una institución, desde la comprensión de sus necesidades, demandas,

expectativas y propuestas, mediante la escucha activa, comunicación asertiva, entre otros factores de la comunicación interpersonal, la que conducirá, sin duda, a una gestión de calidad en las instituciones y organizaciones de la sociedad.

La Dirección Departamental de Educación de La Paz, al margen de superar con la forma de gestión administrativa tradicional, ha promovido cambios de actitud en los funcionarios, especialmente en lo que concierne en la gestión de los directivos, entre los que se resalta son las siguientes:

**CUADRO Nro. 12: CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ**

| <b>ANTES</b>   | <b>DESPUÉS</b>  |
|--|---|
| Los directivos de la Dirección Departamental de Educación de La Paz presumen del poder que ostentan para mandar e imponer mediante instructivos y circulares a las autoridades que depende de esta repartición del Estado.                 | Se habilita escenario de interacción social, donde predomina la comunicación interpersonal, la relación entre sujetos, con el propósito de comprender las demandas y expectativas de los actores educativos. El poder y la toma de decisiones se generan en las sesiones reflexivas respecto a la gestión pedagógica.   |
| <b>ANTES</b>   | <b>DESPUÉS</b>  |
| La gestión de las actividades educativas estuvo supeditada a las decisiones de las autoridades educativas. Para acceder a esas autoridades se requería, en muchos casos, solicitud de audiencias para abordar temas de gestión pedagógica. | Las autoridades educativas toman la decisión de trasladarse a distintos distritos educativos para realizar su consejo técnico departamentales, al margen de atender las necesidades del contexto, también coordinan con representantes de padres de familia, con autoridades de los municipios. Comprender las necesidades y demandas, en base a esa información, adoptan decisiones adecuadas y oportunas. |
| Por la población y en especial las/os maestros consideran como expertos en gestión pedagógica a los directivos de la Dirección Departamental de Educación de La Paz.   | El flujo de la información se genera en todas instituciones y reparticiones de la Dirección Departamental de Educación de La Paz para generar acuerdos, trabajo en equipo, trabajo colaborativo, mediante espacios de comunicación interpersonal y la coordinación sostenida para coordinar actividades, propuestas y desafíos en el desarrollo de actividades educativas.                                  |
| La Dirección Departamental de Educación de La Paz tiene establecido en el manual de organización y funciones, donde se establece el proceso de gestión administrativa. Hacer fiel cumplimiento a ese documento.                            | Para comodidad se organiza en Equipos Técnicos Pedagógicos a nivel regional, de dirección distrital de educación para generar espacios de reflexión y la toma de decisiones en el marco de la normativa vigente respecto a la gestión pedagógica.   |
| La institución educativa es transmisora sorda de información, no le queda otra opción a los destinatarios de los mensajes en cumplir las órdenes en un tiempo determinado.   | Busca una comunicación dialogante, busca un contacto personal y humano dentro de la organización que lo escuche y le dé un valor individual a lo que desea solucionar.  |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Ahora corresponde concentrarse en los cambios de actitud de las/os maestras que fueron parte de las sesiones de reflexión: la necesidad de instaurar como cultura institucional en todas las unidades educativas las sesiones de reflexión, donde se abordaran temas de gestión educativa con mayor grado de pertinencia, debido que se discutirán, reflexionaran sobre temas del contexto específico. Además, los temas en debate emergerán desde la práctica educativa y las soluciones se abordarán para mejorar la práctica educativa. En todo caso las sesiones de reflexión se convertirán en una herramienta de la gestión pedagógica, al margen de que incida en otras actividades educativas.

La comunicación interpersonal se convierte en un medio más eficaz, que las demás, en las instituciones educativas debido que los maestros se convierten en investigadores de sus propias prácticas pedagógicas, identificar sus aciertos y sus desaciertos, someterlos a innovaciones de acuerdo a la imaginación y creatividad, luego los resultados compartir con sus similares para promover el trabajo colaborativo y el trabajo en equipo. Los grupos de discusión y las sesiones de reflexión serán un medio apropiado para buscar la mejora continua, las que les permitirá adecuar las propuestas educativas a los cambios que se generan en la realidad educativa.

En la experiencia vivida se han atravesado por muchos problemas, a raíz de una inadecuada coordinación, especialmente por barreras de la comunicación. Para visualizar esta problemática se hace necesario comprender los tres eventos educativos, que cada cual tiene su particularidad. En el caso del primer evento educativo no se realizaron las sesiones de reflexión, sino se quedó en la fase de socialización de experiencias de las/os maestras. En cambio, en el segundo evento educativo fue desarrollándose las sesiones de reflexión, pero también los espacios del evento estuvieron muy separados. En cambio, en el tercer encuentro de socialización de experiencias pedagógicas se desarrolló todas las fases de acuerdo a lo establecido, especialmente se enfatizaron las sesiones de reflexión.

En todo caso, la comunicación interpersonal permitió detectar oportunamente las dificultades y superarlas desde el primer evento educativo hasta la tercera Jornada de Fortalecimiento Pedagógico. La solución oportuna a los problemas fue a raíz de la evaluación permanente

por los equipos técnicos pedagógicos, sugerencias en los Consejos Técnicos Pedagógicos desarrolladas en distintos contextos del departamento de La Paz y por el seguimiento y acompañamiento de los directivos. Asimismo, en este escenario de discusión y de reflexión se recomendaron nuevas consignas de trabajo y que la comunicación sea un medio apropiado para promover un trabajo colaborativo y en equipo. En todo caso el flujo de la información facilitó resolver los problemas oportunamente en la planificación, ejecución y evaluación de la experiencia vivida.

Entre los factores que limitaron el desarrollo de la sistematización fue el escaso tiempo designado a cada sesión de reflexión, como también en muchos casos se les ha exhortado a cumplir con las consignas de trabajo, pero lamentablemente a último momento generaron cambios y la que desconcertó a los expositores como a los asistentes.

## **6.2. SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA VIVIDA**

En este apartado se hace conocer aprendizajes a raíz de la formulación de preguntas a la experiencia vivida, socialización de experiencias pedagógicas entre maestros, en los distritos educativos del departamento de La Paz. ¿Qué aprendizaje de la experiencia vivida y para que será útil? ¿Qué conocimiento hemos obtenido de la sistematización de la experiencia? ¿Cuáles son los aportes de la sistematización que permitan la transformación de la sociedad? Estas preguntas favorecieron reflexionar y abstraer aprendizajes de la experiencia vivida.

De la experiencia vivida he aprendido que la comunicación interpersonal es la más eficaz para el logro de objetivos de una institución. Como la participación comprometida de los integrantes de una institución u organización resultan de una comunicación interpersonal sostenido entre sus integrantes y de la coordinación entre reparticiones de una institución, bajo las supervisión y orientación del equipo directivo. Además, es necesario tomar en cuenta algunos aditamentos que tienen que acompañar a la comunicación interpersonal y son las siguientes: el de generar un ambiente de confianza y seguridad en los integrantes de la institución u organización, fundamental para explorar sus iniciativas, propuestas creativas, se evidencia que las personas son depositario de experiencias, de saberes y conocimientos,

que estas son viables y factibles para resolver problemas institucionales, porque emergen aprendizajes de la solución de los hechos acaecidos y, por ello, efectivos en la solución de los problemas que se atraviesan en las instituciones y organizaciones de la sociedad. De acuerdo a la experiencia vivida puedo ratificar que el éxito de las instituciones reside en la efectiva y sostenida de comunicación interpersonal y de la coordinación permanente entre sus integrantes. En esta perspectiva es necesario subrayar que el seguimiento como el acompañamiento son esenciales para subsanar oportunamente algunos desfases que se presentan en el proceso de gestión institucional. Esta práctica no tiene que descalificar a ningún miembro de la institución, no es una instancia de sanción, sino se constituye en una instancia de apoyo como de aprendizaje, en muchos casos se aprende y se conoce propuestas interesantes de los funcionarios de la institución. Sobre todo, son instancias de aprendizajes sobre aspectos concretos de la gestión administrativa institucional. Todos los escenarios de comunicación y de coordinación, como de resolución de problemas y de la atención de necesidades promueven aprendizaje que contribuyen en la formación integral de las personas y con alto grado de significación.

Por otra parte, he aprendido de la experiencia vivida que hay la necesidad de desarrollar la habilidad de la escucha activa, parece ser obvio, y se piensa que todo saben escuchar. Resulta que en la práctica se identificó que casi todos piensan con orgullo, cada persona quiere imponer su particular manera de ver la realidad. En la mayoría de los casos algunas personas pretenden imponer su particular manera de resolver los problemas de gestión, las que, sin duda, generan conflictos, que afectan de manera negativa la gestión de la institución. El diálogo franco y sincero, despojado de todo tipo de orgullo, que esté orientado a la práctica de la habilidad de la escucha activa será de beneficio para el desarrollo personal y se evitará problemas en las interacciones sociales. Una institución u organización, especialmente educativa, requiere un alto grado de compromiso de sus actores, y para ello, se hace necesario generar buenas relaciones humanas, la que se repercutirá en la formación integral de los estudiantes.

Asimismo, la coordinación horizontal es la más apropiada para desarrollar actividades entre instituciones, promueve de manera oportuna el compromiso y la contribución de los

integrantes o de las reparticiones que son parte de una institución. Evita que una institución esté conformada de islas, cada cual esté desvinculada de los objetivos institucionales, la que ponen en desventaja con sus similares. En este sentido la coordinación es fundamental para que todos los esfuerzos confluyan en la mejora continua de los integrantes de la institución u organización. En efecto la institución u organización gozará de buena reputación ante la sociedad.

También de la experiencia vivida he aprendido que las reflexiones, a raíz de la formulación de preguntas abiertas, son instancias de aprendizaje con un alto grado de significación y viable en la resolución de problemas y se constituye en la mejora constante para el buen desempeño laboral. En todos los casos la reflexión nace de los problemas que se han atravesado y de la manera como se ha resuelto, confluir distintas experiencias de esta naturaleza, se considera como un escenario de aprendizaje y de producción de conocimiento. Para una efectiva exploración de conocimientos y experiencias es necesario contar con un coordinador que conocer el tema y establece algunos criterios de reflexión en comunidad. Especialmente el tiempo sea aprovechado de la mejor manera y las propuestas interesantes sean exploradas, enriquecidas y difundidas por los medios y procedimientos adecuados.

Hay la necesidad de que las sesiones de reflexión crítica se naturalicen en las instituciones educativas como en otras organizaciones e instituciones, porque en estas sesiones, se abordan temas concernientes a la institución, se tratan temas o problemas específicos, que con la contribución reflexiva de los integrantes se propone soluciones viables y en muchos casos estén orientados a transformar las instituciones a favor de las necesidades, demandas, expectativas de sus beneficiarios. Si se adopta como una herramienta de gestión en las unidades educativas, de hecho, se generaría una transformación en beneficio de los estudiantes y de la comunidad educativa, porque se busca alternativas de solución a problemas concretos de la práctica pedagógica y de la forma adecuada de resolver o de tomar previsiones oportunas a los problemas, necesidades y demandas de la comunidad, del barrio de la región y del país.

Una de las finalidades de la sistematización de la experiencia es producir conocimiento ligado al factor interno de los actores educativos, satisfacer sus necesidades, demandas e intereses. En este sentido, en la socialización de experiencias pedagógicas, especialmente en las sesiones de reflexión crítica, se demanda una nueva realidad educativa contextualizada con alto grado de pertinencia, social, cultural, económica y política. En todos los casos coincidieron que el desarrollo de los contenidos curriculares, como parte esencial de la gestión pedagógica, debe estar ligado a los problemas, necesidades, demandas del contexto donde se encuentra la unidad educativa. Es decir, el desarrollo de los contenidos del currículo base, como regionalizado y el diversificado tiene que contribuir a las necesidades, demandas del contexto y sobre todos resolver los problemas con la que se atraviesa la comunidad. El desarrollo de los contenidos curriculares vinculados a los problemas, demandas y necesidades del contexto, favorecerá a los estudiantes que estén vinculados con sus problemas y aspiraciones. Además, lo que se aprende en la escuela le sirve para la vida, y no le desvincula de la realidad, como temas o contenidos que no tendrán la oportunidad de poner en práctica, se convierte en un aprendizaje abstracto y poco útil en el desarrollo de sus actividades. Además, esta nueva manera de visualizar la educación evita la alienación, la memorización y la repetición acrítica de los contenidos curriculares.

En reiteradas ocasiones los actores educativos han solicitado la réplica de la socialización de experiencias pedagógicas entre maestros en sus respectivos distritos educativos, teniendo en cuenta que fue un escenario de aprendizaje, que será de mucha utilidad en la práctica pedagógica. Es necesario configurarnos que este tipo de eventos educativos, con relación a la capacitación y actualización docente siempre se generó mediante las clases magistrales, donde un experto en educación, munido de conocimiento teóricos generado en otros contextos socioculturales, transmite sus conocimientos a las maestras y maestros. Estos conocimientos, según la versión de los maestros, son de poca utilidad, debido que en la práctica pedagógica se presentan problemas que no resuelven los supuestos conocimientos teóricos. En este sentido la experiencia vivida en su esencia es transformadora porque no se repite más de lo habitual, sino se evidencia una nueva forma de capacitación y actualización de las maestras y maestros. Es una innovación sustancial que fue de agrado de los beneficiarios, y por ello, mismo será sujeto a réplica en sus distritos educativos como en las

unidades educativas. Si se aplica, se convertiría las unidades educativas en fuentes de transformación que beneficien a las y los estudiantes y a la comunidad educativa.

### **6.3. APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA**

- ✚ La gestión de la comunicación institucional es la más eficaz para desarrollar proyectos educativos que contribuyan al bien común. El flujo de la información es oportuno porque habilita todos los canales de comunicación al interior y al exterior de una institución u organización desde la comunicación cara a cara, gestos, sentimientos, el tono de voz, experiencia y conocimientos. Logra el mayor involucramiento y compromiso de los miembros de una institución como de sus dependientes para aunar esfuerzos que promueven acciones en beneficio de la institución y de la población en su conjunto.
  
- ✚ Las instituciones de trascendencia local, departamental y nacional necesariamente tienen que realizar diagnósticos para percibir las necesidades, demandas y expectativas a la población que tiene como beneficiaria, sino se considera este aspecto, los esfuerzos pueden ser insuficientes.
  
- ✚ Los directivos de las instituciones y organizaciones tienen que generar espacios de escucha de sus funcionarios o empleados, para que las propuestas, ofertas y demandas entren en sintonía para que las gratificaciones sean mutuas. En todo caso, el trabajo coordinado es beneficioso y saludable como para los directivos y beneficiarios.
  
- ✚ Las instituciones son indispensables en la sociedad cuando tienen como política la mejora continua, la capacitación y la actualización son insumos para poder brindar un buen servicio a la sociedad. La oferta de capacitación no solo sea desde particular visión de los directivos sino para generar un alto grado de satisfacción de los interesados o beneficiarios, se perciba mediante la escucha activa, en la que se rescate el sentimiento, las necesidades y demandas de los interesados o beneficiados, para que las propuestas de formación realmente coincidan con sus necesidades de formación.

- ✚ En muchos casos las instituciones y organizaciones son emisores sordos, debido que se limitan a generar órdenes y no escucha a sus destinatarios, con esa actitud simplemente no identifican sus fortalezas, que pueden ser ingredientes para mejorar su oferta o sus servicios, debido que siempre hay funcionarios y empleados con experiencias y conocimientos que pueden contribuir en una gestión institucional de calidad.
  
- ✚ A raíz de la experiencia vivida, es necesario resaltar los escenarios de coordinación como un medio apropiado para gestionar todas las acciones planificadas de una institución, es medio de sistema de comunicación eficiente que coadyuva en todo el proceso de programas y proyectos educativos.
  
- ✚ Con más frecuencia desde el uso de las tecnologías de la comunicación, especialmente desde el uso de medios digitales, las relaciones interpersonales han sido malogradas, debido que la comunicación entre personas de cara a cara ha disminuido notoriamente, la que conlleva muchas dificultades y problemas en las relaciones sociales familiares y en la sociedad. Es conveniente restaurar a través de la comunicación interpersonal donde se practican con mayor relevancia los valores humanos y los procesos aprendizaje tienen mayor grado significación.
  
- ✚ Hay la necesidad en las instituciones y organizaciones de contar con un profesional de comunicación, como en el caso de la experiencia vivida el coordinador hizo el papel del comunicador, el aporte de este profesional tiene las funciones de planificar, gestionar, evaluar y emitir mensajes desde distintos medios para reflejar el trabajo de la institución en la sociedad. Asimismo, en función a los objetivos de la institución tiene los mecanismos adecuados para establecer distintos canales de comunicación y coordinación al interior como al exterior de las instituciones.
  
- ✚ La motivación influye en el desempeño laboral de los funcionarios de las instituciones y organizaciones, en muchos casos para salir de la rutina y proponer trabajos creativos, fuera de lo establecido, la motivación es un impulso psicológico para la seguridad y la imaginación creativa de los funcionarios. En la sistematización de la experiencia se

promovió la motivación en todo el proceso de la implementación de las Jornadas de Fortalecimiento Pedagógico, y se obtuvo resultados satisfactorios, debido que la motivación se constituyó en timón que impulso todas las actividades desarrolladas.

#### **6.4. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ**

- ✚ Establecer todos los canales de comunicación a través de la instalación de un buzón de recepción de denuncias. Como también se designe un funcionario que reciba denuncias y sugerencias mediante llamadas telefónicas al centro de contactos.
- ✚ Es necesario contar con paneles de información y en lugares visibles, donde se explique los procedimientos y requisitos para trámites en las distintas reparticiones de la institución educativa.
- ✚ Establecer los tiempos de cada trámite, como se haga conocer las observaciones de manera oportuna a los beneficiarios.
- ✚ El funcionario de la Dirección Departamental de Educación de La Paz tiene la obligación de atender con calidez y calidad al público en general, mediante la comunicación asertiva y la práctica de la escucha activa.
- ✚ La política comunicacional de la institución sea ejercida por un profesional de Comunicación Social, quien difunda videos y textos educativos para la buena imagen institucional. Como también facilite la comunicación de las autoridades educativas por distintos medios de comunicación.
- ✚ La coordinación de equipos de trabajo se constituya en una herramienta de gestión de manera sostenida para confluir todos los esfuerzos que permitan el logro de objetivos de la institución educativa.

## **CAPÍTULO VII**

### **BALANCE DEL PÉNSUMO CON QUE SE CULMINÓ LA CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

En este acápite haré conocer sobre mi formación académica en la carrera de Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Mayor de San Andrés y un breve comentario sobre el plan de estudios académicos de la carrera. Culminé mis estudios de formación en la modalidad semestralizado.

El pensum de la carrera contribuyó en preparar académicamente a comunicadores investigadores para que identifiquen, analicen, reflexionen e interpreten respecto a los procesos y comportamientos de los fenómenos de comunicación que se originan en el entorno local, nacional, como internacional. En este sentido el papel del comunicador es proporcionar una información adecuada, veraz, transparente y oportuno, que sea de beneficio para la sociedad en su conjunto. Asimismo, el plan de estudios académicos de la carrera contribuyó en formar profesionales de comunicación para que se desempeñen en distintos medios de comunicación masiva, ya sean escritos, televisivos, radiales, entre otros.

Por los bienes que ofertan y servicios a la sociedad, las instituciones y organizaciones públicas y privadas requieren de los servicios de profesionales de comunicación, quienes se encargan de planear, ejecutar, analizar los procesos de comunicación a través de diversos medios. La función del comunicador en las instituciones y organizaciones se posicionan en uno de los roles más importantes, debido que su contribución es esencial en el trabajo mancomunado y el impacto que trasciende a la sociedad. En este ámbito es necesario reiterar que la gestión de la comunicación institucional se hace cada vez más necesario en las instituciones y organizaciones.

Para asumir estos desafíos, se requiere que en el pensum de la carrera se actualicen contenidos relacionados con la gestión de comunicación institucional. Las prácticas, durante el transcurso de la carrera en gestión de comunicación institucional, son insuficientes, lo que

corresponde promover más espacios de práctica laboral ya sea en ámbito empresarial como en las instituciones del Estado.

La comunicación interpersonal en las instituciones y organizaciones son más efectivas en cuanto a generar un trabajo en equipo, trabajo colaborativo, especialmente para impulsar y gestionar proyectos de beneficio común y que, para ello, se requiere de la necesidad de coordinar y aunar esfuerzos para generar buena imagen de la institución y la satisfacción de las demandas y necesidades de la población.

Por lo expuesto, al subrayar algunos aspectos del pensum de la carrera, también es necesario resaltar que las habilidades desarrolladas en el proceso de mi formación académica contribuyeron para que me desempeñe como funcionario público en distintas instituciones del Estado. En esa experiencia laboral, resaltar que todas las asignaturas del pensum de la carrera fueron de utilidad, aunque me permito resaltar a las que más requerí son de Redacción Periodística I, Redacción Periodística II, Comunicación y Educación, Métodos y Técnicas de Investigación y Relaciones Públicas. Además, es conveniente resaltar que el pensum de la carrera es versátil, lo que se aprendió durante el trayecto de la carrera se puede aprovechar en el desempeño de distintas prácticas.

No es conveniente que el profesional de Ciencias de Comunicación Social se limite en desempeñar sus funciones en medios de comunicación masiva, pese estar saturado de personal en esas instituciones, sino se demanda la necesidad de diversificar su espacio laboral, una de las opciones que se presenta es trabajar en instituciones y organizaciones, como también en muchos casos, de manera independiente oferta servicio profesional de comunicación en proyectos a nivel local, nacional e internacional.

Además, con el avance de la ciencia y tecnología el profesional de comunicación puede explorar otras fuentes de trabajo, no solo en redes sociales o comunicación digital, sino prestar sus servicios a instituciones y organizaciones internacionales. Para enfrentar esos desafíos, es necesario que el plan de estudios se someta a cambio permanentes, porque la realidad de la comunicación cambia permanentemente, para satisfacer esas demandas se hace indispensable actualizarse, capacitarse en el marco de la política de la mejora continua.

Después de este sucinto balance sobre el plan de estudios de la carrera de Ciencias de la Comunicación Social, se procederá con sugerencias para el plan de estudios de la Carrera de la Ciencias de la Comunicación Social.

### **7.1. SUGERENCIAS PARA EL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

El plan de estudios de la carrera de Ciencias de la Comunicación Social es versátil y es susceptible a sufrir modificaciones, siempre en el marco de las normas establecidas. La preparación en el transcurso de la carrera permite a los nuevos profesionales trabajar en distintas áreas, desde los medios de comunicación masivas, como en instituciones y profesionales que prestan sus servicios por cuenta propia. El pensum, al margen de formar comunicadores, incide en formar investigadores, la que es sustancial e indispensable para poder desenvolverse en distintas instituciones y medios de comunicación.

Además, es necesario insistir, tal vez resulte recurrente, en la lectura de comprensión, cada vez hay gente que lee menos, y si lee son mensajes chatarras. Lo que corresponde generar talleres que promuevan, desde los primeros años hasta culminar la carrera, el desarrollo de las habilidades en la lectura crítica y la producción de textos auténticos. Como también es indispensable incidir en el desarrollo de habilidades que estimulen el razonamiento lógico. La investigación tiene constituirse en la fortaleza del comunicador, por ello, debe generarse espacios de formación desde el inicio de carrera hasta su culminación. En estos ámbitos de formación se estudia en la carrera, pero veo la necesidad de intensificar para consolidar sus habilidades en los universitarios, de hecho, en el campo laboral será de mucho beneficio.

Como también veo la necesidad de intensificar prácticas laborales en instituciones públicas y privadas en lo que concierne la gestión de comunicación institucional. La demanda de habilidades es imperiosa por las instituciones, ahora al margen de hacer seguimiento a los hechos noticiosos, es de importancia generar información que sea fruto de la investigación científica. Es necesario el dominio de una planificación de comunicación institucional, su ejecución y evaluación. Luego su difusión por los medios más apropiados. Asimismo,

sugiero que se incida con más prácticas y carga horaria en el área de políticas y planificación de la comunicación.

El comunicador se desenvuelve en distintos escenarios laborales, presta servicio a distintos estratos sociales, sus funciones en muchos casos están orientados a instituciones locales, nacionales e internacionales. Para un eficiente servicio, se requiere del dominio de las lenguas nativas y el inglés. Las que, indudablemente, le apertura a distintas fuentes laborales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2003) El Equipo Directivo. Venezuela: Cofás.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997) Más de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Colombia: Editorial Norma.
- Briones, G. (1992) La investigación social y educativa. Santafé de Bogotá – Colombia: Litoformas R.V. , Ltda.
- Capó, W. Arteaga, Belén y otros. (2010) La sistematización de experiencias: un método para impulsar procesos emancipadores. Venezuela: Editorial el Perro y la Rana.
- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, promulgada el 9 de febrero 2009 (Formato PDF)
- Decreto Supremo 0813 (9 de marzo de 2011) <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N813.html>
- Eguizábal, R. (2004) Comunicación Asertiva. Editorial Palomino. E.R.L. Lima – Perú.
- Fabiola, A. Matinian, M. (2004) La comunicación institucional, una herramienta estratégica. Asunción – Paraguay: impresión AGR.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, C. (2005) Metodología de la Investigación, México: McGraw- Will.
- [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)
- <https://blog.edenred.es/escucha-activa-definicion-y-utilidad-practica/>
- <https://lamenteesmaravillosa.com/carl-hovland-biografia-y-estudio-sobre-comunicacion-persuasiva/>
- <https://lamenteesmaravillosa.com/carl-hovland-biografia-y-estudio-sobre-comunicacion-persuasiva/>
- <https://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-lasswell/>
- <https://www.definicionabc.com/general/experiencia.php>
- Hurtado, L. Toro, L. Peña, R. (2005) Paradigmas y métodos de la investigación. Venezuela: Episteme consultores asociados C.A. ISB 980-328 413ª.
- Jara, O (1998) Para sistematizar experiencias. San José: ALFORJA.
- Latorre, A. (2018) La Investigación – Acción. España: Graó de IRIF, SL.
- Lozano, J. (1996) Teoría de la investigación de la comunicación de masas. México: Longaman de México Editores, S.A. DE C.V. Alambra mexicana.
- Mejía, R. (2012) Sistematización, una forma de investigar las prácticas y de producción de saberes y conocimientos. La Paz – Bolivia: Edición gráfica: Lionel Magne.
- Mendicoa, G. (2003) Sobre Tesis y Tesistas. Argentina: Artes Gráficas.

Ministerio de Educación (2010) Ley de la Educación Nro. 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”.

Ministerio de Educación (2016) Política, Realidad y el Rol Transformador del Gestor Educativo en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. La Paz – Bolivia.

Ministerio de Educación (2019) Especialidad en Gestión Educativa en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, compendio formativo. La Paz – Bolivia.

Mogollón, L. (2016) Sistematización de experiencias educativas innovadoras. Perú: CARTOLAN E.I.R.L.

Ortiz, C. (2007) Aprender a Escuchar: como desarrollar la capacidad de la escucha activa. Usa: Editorial Lulu.

Páez, M. y Puig, Josep. (2013) La Reflexión en el aprendizaje – servicio. Revista internacional de educación para la justicia social, volumen 2/ número 2. Barcelona – España.

Peña, L. (2011) Módulo: Investigación Educativa. Tarija – Bolivia: Cursiva SRL.

Quintar, E. (2009) Revista Pedagógica de la Universidad de la Salle – Bogotá. Entrevista a Estela Quintar (1-16).

Resolución Ministerial 492/2012. Ministerio de Educación (9 de agosto de 2012) Estructura y Organización de las Direcciones Departamental de Educación. [https://www.minedu.gob.bo/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=645:resolucion-ministerial-492-2012-estructura-y-organizacion-ddes&Itemid=1089](https://www.minedu.gob.bo/index.php?option=com_k2&view=item&id=645:resolucion-ministerial-492-2012-estructura-y-organizacion-ddes&Itemid=1089)

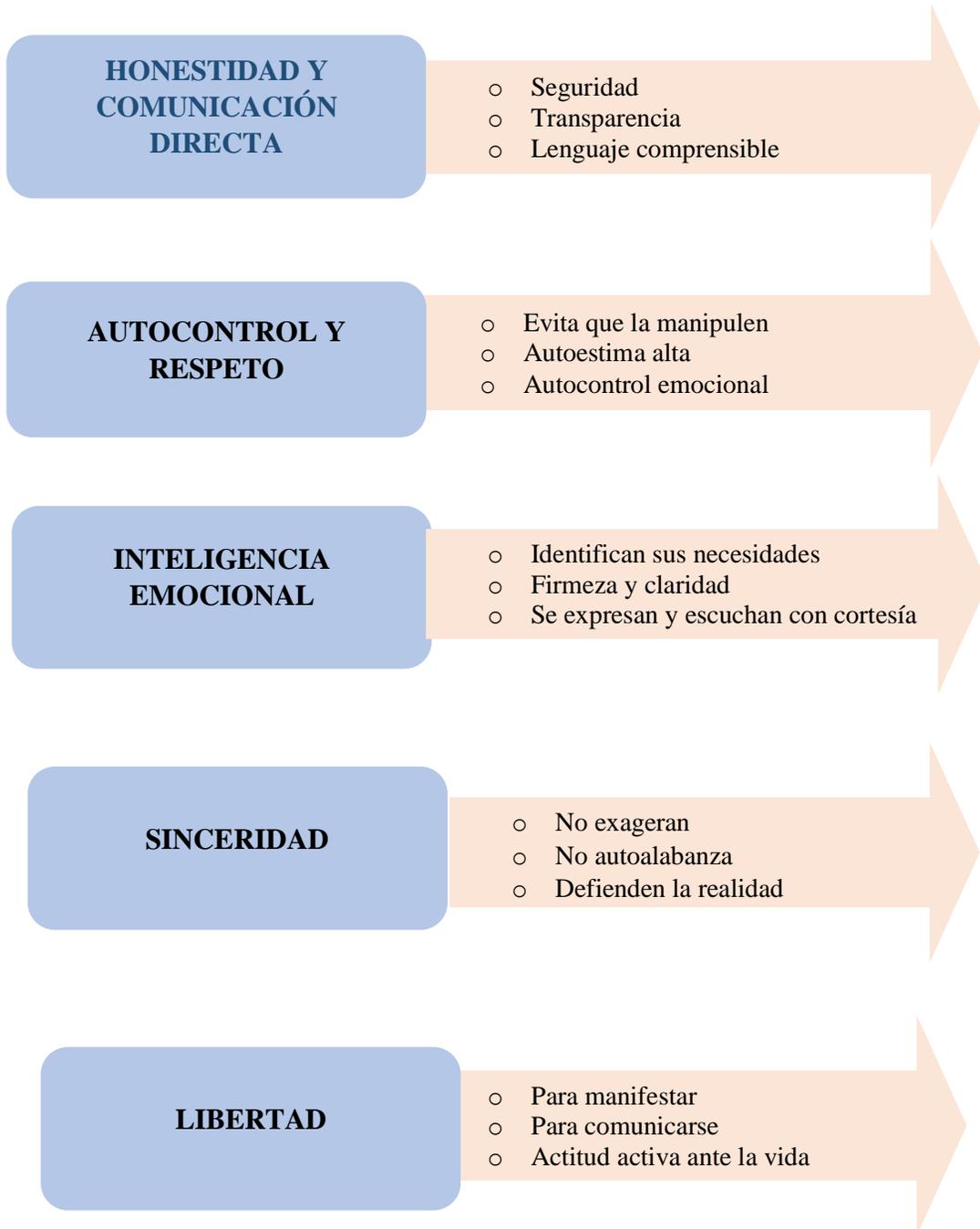
Rojas, R. (1986) El proceso de la investigación científica. México: Trillas.

# ANEXOS

## ANEXO Nro. 1: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL



## ANEXO Nro. 2: CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS ASERTIVAS



### ANEXO Nro. 3: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| CRONOGRAMA POR MES   | NOVIEMBRE 2021 – ABRIL 2022 |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|--|-----------------------------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | NOVIEMB.                    |   |   |   | DICIEMB. |   |   |   | ENERO |   |   |   | FEBRERO |   |   |   | MARZO |   |   |   | ABRIL |   |   |   |
|  | 1                           | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| ACTIDADES POR SEMANA   |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Recolección de información sobre mi desempeño laboral                |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Clasificación y selección de documentos                              |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| El tutor revisa mi tema de memoria laboral                           |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Elaboración del Perfil de la Memoria Laboral                         |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Revisión del tuto el Perfil de la Memoria Laboral                    |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Presentación del Perfil a la Carrera de Ciencias de la Comunicación  |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Defensa del Perfil ante el Tribunal de la Carrera                    |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Correcciones al Perfil de investigación                              |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Descripción de la institución donde se generó la experiencia laboral |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Elaboración de marco teórico   |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Descripción de la metodología de la memoria laboral                  |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Revisión y orientación de parte del tutor al trabajo                 |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Descripción y explicación de la experiencia laboral                  |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Análisis de la experiencia laboral                                   |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Revisión del documento de parte del tutor                            |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Corrección del documento   |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Presentación del documento en versión final al tutor                 |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Presentación final de la Memoria Laboral al Tribunal                 |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Defensa ante Tribunal  |                             |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

**ANEXO Nro. 4: REGISTRO DE OBSERVACIÓN**

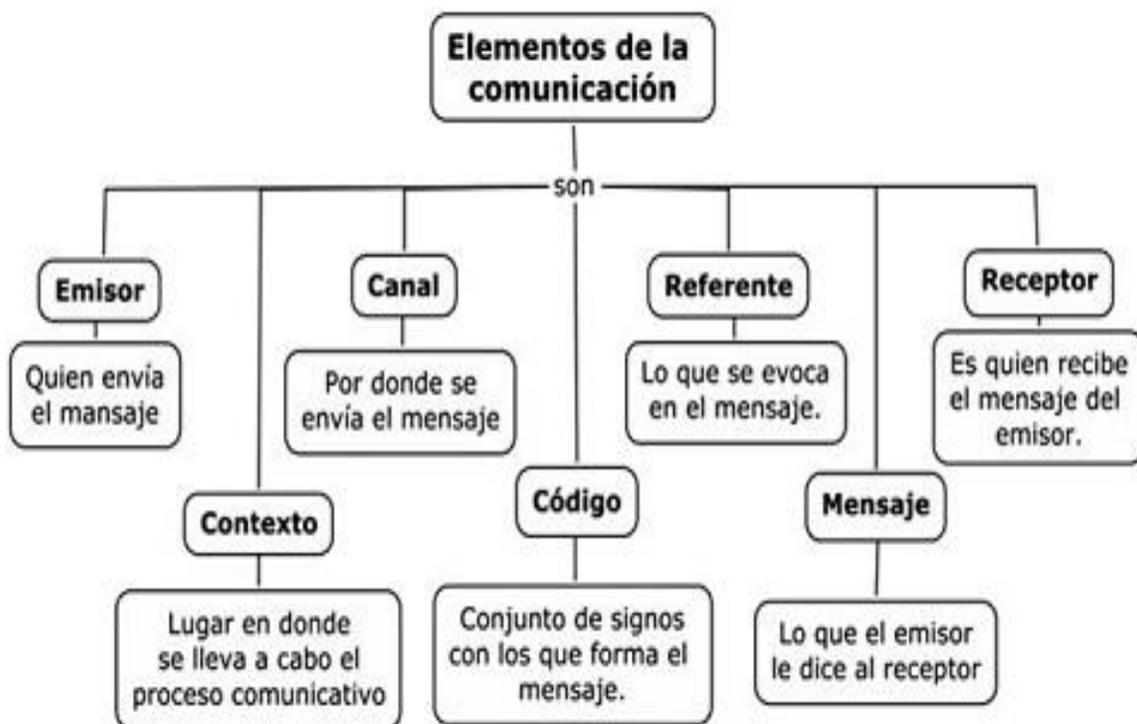
|   |
|---|
| <p><b>REGISTRO DE OBSERVACIÓN</b></p> <p>(Anverso)</p> <p>Descripción del contexto de trabajo:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Circunstancias relevantes.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Descripción objetiva de los hechos.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">(Reverso)</p> <p>Comentarios e interpretaciones del observador, valoraciones:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
|---|

## ANEXO Nro. 5: FORMATO DE DIARIO DE CAMPO

### FORMATO DE DIARIO DE CAMPO

| DIARIO DE CAMPO . Observación de la vida en el aula.              |             |           |
|---|-------------|-----------|
| Nombre del observador:  |             |           |
| Fecha:  |             |           |
| Lugar:  |             |           |
| Tema:   |             |           |
| Objetivo:   |             |           |
| EJES TEMÁTICOS  | DESCRIPCIÓN | REFLEXIÓN |
| RUBRO 1   |             |           |
| 1a. Características del grupo.                                    |             |           |
| 1b. Estrategias de trabajo.                                       |             |           |
| 1c. Desarrollo de la clase.                                       |             |           |
| 2. Comunicación con los alumnos.                                  |             |           |
| 3. Atención de situaciones imprevistas y/o conflictos en el aula. |             |           |
| 4a. Planeación didáctica.   |             |           |
| 4b. Trabajo con el grupo.   |             |           |

## ANEXO Nro. 6: ELEMENTO DE LA COMUNICACIÓN



## ANEXO Nro. 7: COMUNICACIÓN ASERTIVA



## ANEXO Nro. 8: LOS MOMENTOS DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

| MOMENTOS    | DESCRIPCIÓN   |
|-------------|---|
| PRIMER      | <p>EL PUNTO DE PARTIDA: LA EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haber participado de la experiencia.</li> <li>▪ Contar con los registros de la experiencia.</li> </ul>  |
| SEGUNDO     | <p>FORMULAR UN PLAN DE SISTEMATIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Para qué queremos sistematizar? (definir el objetivo)</li> <li>▪ ¿Qué experiencia queremos sistematizar? (delimitar el objeto)</li> <li>▪ ¿Qué aspectos centrales nos interesan más? (precisar un eje de sistematización.</li> <li>▪ ¿Qué fuentes de información tenemos y cuáles necesitamos?</li> <li>▪ ¿Qué procedimientos concretos vamos a seguir y en qué tiempo?</li> </ul> |
| T<br>ERCERO | <p>RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconstruir la historia de la experiencia.</li> <li>▪ Ordenar y clasificar la información.</li> </ul>   |
| CUARTO      | <p>INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de análisis, síntesis e interrelaciones.</li> <li>▪ Interpretación crítica.</li> <li>▪ Identificación de aprendizajes.</li> </ul>  |
| QUINTO      | <p>PUNTO DE LLEGADA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular las conclusiones, recomendaciones y propuestas.</li> <li>▪ Estrategias para comunicar los aprendizajes y proyecciones.</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al texto de Jara, O (1998) Para sistematizar experiencias. 2022.

## **ANEXO Nro. 9: CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO EN COPACABANA**



Fuente: Elaboración propia, 2019

## **ANEXO Nro. 10: PRIMERA JORNADAS DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO EN VIACHA**



Fuente: Elaboración propia, 2019

## **ANEXO Nro. 11: SEGUNDA JORNADA DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO EN CARANAUI**



Fuente: Elaboración propia, 2019

## **ANEXO Nro. 12: TERCERA JORNADA DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO EN PATACAMAYA**



Fuente: Elaboración propia, 2019

### ANEXO Nro. 13: SESIÓN DE REFLEXIÓN EN CARANAVI



Fuente: Elaboración propia, 2019

### ANEXO Nro. 14: MAESTRAS Y MAESTROS SOCIALIZAN SUS EXPERIENCIAS EN EL MUNICIPIO DE VIACHA



Fuente: Elaboración propia, 2019