

# PROYECTOS DE ACCIÓN EN EL ÁMBITO LOCAL- REGIONAL

Licenciatura en Educación ambiental

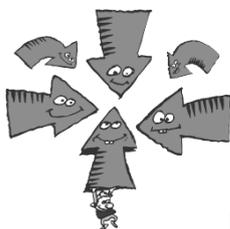
UNIDAD II  
LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS  
COMO RESPUESTA A LAS PROBLEMÁTICAS AMBIENTALES

María Isabel López  
Dora RAQUEL Rovello



2008

## **PRIMER MOMENTO**



### **Puesta en común (180')**

Relevamiento de problemáticas ambientales. Artículos preparados para la revista.

## **RECESO (20')**

## **SEGUNDO MOMENTO**



### **Actividad individual. (10')**

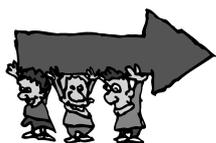
Lea atentamente y realice las actividades propuestas a continuación

## **REVISAMOS LO CONSTRUIDO**

Al comenzar, decíamos que las vidas se tejen con proyectos. A ello agregamos que los proyectos constituyen una manera peculiar de textualizar deseos, que en nuestro quehacer como docentes, vinculamos con particulares contextos de socialización primarios y secundarios que actúan como principios organizadores de las experiencias. Al respecto, Bourdieu (1998) alude a sistemas de disposiciones para la práctica, que regulan conductas, permiten prever acciones y llevan a **comportamientos fijos** en determinadas circunstancias. Por ello, para que los deseos se transformen en proyectos innovadores es preciso, en primer lugar, tener en cuenta que en su formulación nunca se parte de cero. Por el contrario, en ellos se ensamblan teorías y prácticas conocidas. En segundo lugar, es necesario detenerse a analizar las representaciones propias que, según D. Jodelet (1985), incluyen tanto concepciones erróneas como correctas. Si bien estas concepciones constituyen esquemas cognitivos, no sólo no pueden dissociarse de la práctica sino que se convierten en iniciadoras de conductas e influyen decisivamente en las acciones de los individuos.

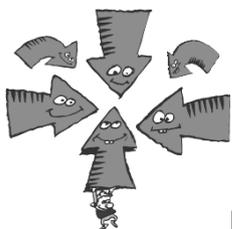
Lo expresado por los autores citados permite inferir que las normas, percepciones o representaciones de la realidad experimentadas a lo largo de la vida, influyen de manera positiva o negativa en las propuestas personales, pero sobre todo pueden levantarse como barreras de resistencia a alternativas innovadoras.

Todo proyecto tiene implícita la idea de camino alternativo y complementario para responder a distintas solicitudes del entorno en el que surge. Establece un plan de acción ordenador de un conjunto de tareas e iniciativas que apuntan a solucionar un problema específico, entre los muchos que pueden existir. Supone una serie de actividades complementarias que contribuyen a conseguir uno o varios objetivos. En su elaboración es preciso definir y concretar de manera ordenada las acciones que se llevarán a cabo, así como la forma en que se realizarán, los medios de que se disponen y el tiempo previsto para realizarlas.



**Actividad grupal (45')**

¿Alguna de las características mencionadas se observan en los proyectos que ustedes han traído a este encuentro? ¿Cuáles?



**Puesta en común (45')**

**TERCER MOMENTO**

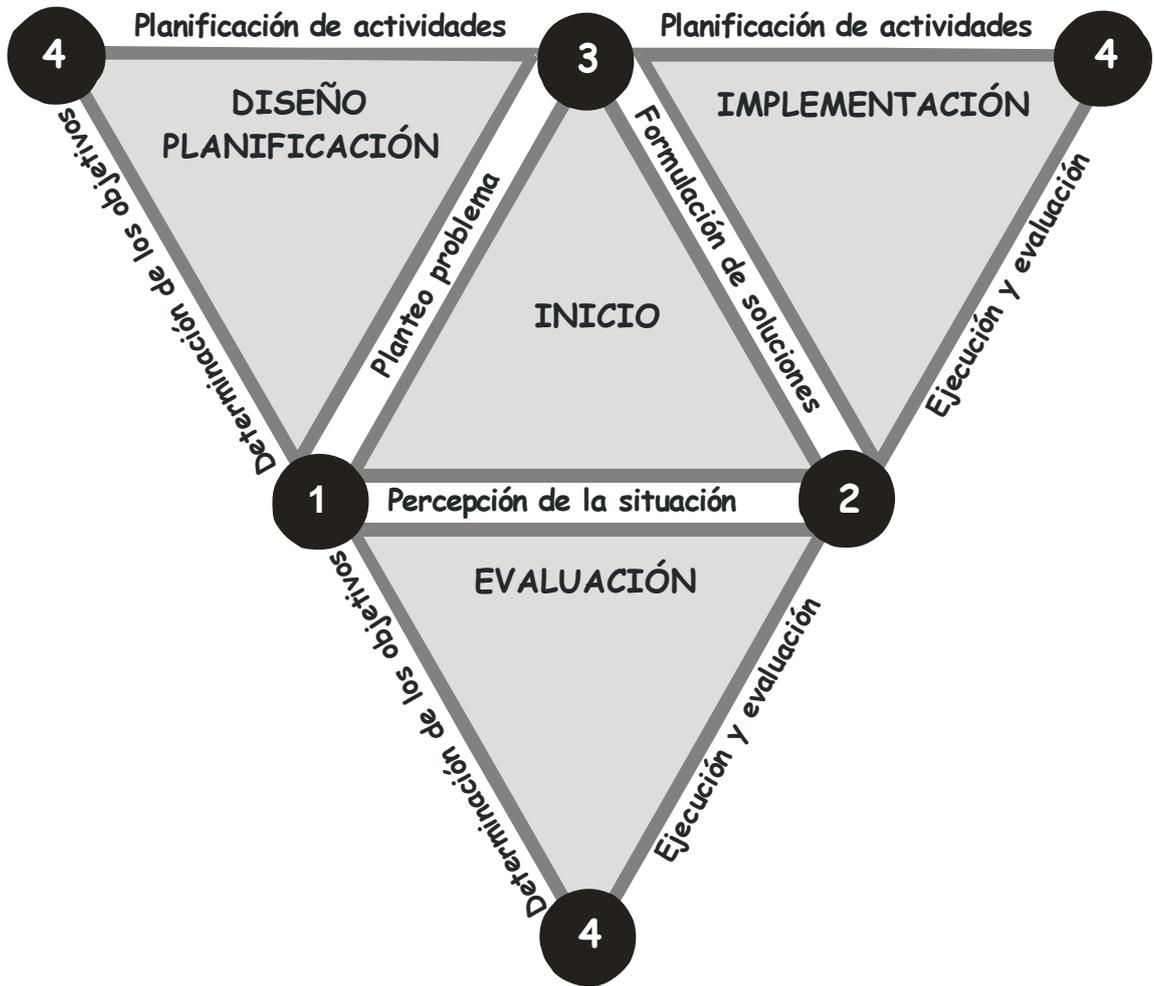


**Tarea individual (10')**

Lea atentamente y observe la figura que aparece a continuación.

Usted ya habrá advertido que, al pensar un proyecto, no sólo necesita estimular la capacidad creativa sino reflexionar críticamente sobre los esquemas que, a lo largo de la vida, ha construido para interpretar la **realidad**. Entre ellos, se encuentran una perspectiva de observación y una manera de percibir limitada a formas preestablecidas.

Le proponemos el siguiente esquema de análisis. En él, intentamos integrar tres visiones de un proyecto: como metodología, como proceso y como explicitación formal o producto.



- 1 ¿quiénes somos? ¿por qué? ¿qué? ¿en qué consiste?  
¿qué problema resolverá? ¿para qué?
- 2 ¿cómo? ¿a quién? ¿cuándo? ¿dónde? ¿con quién?  
¿con qué?
- 3 ¿cuál será el resultado?  
¿qué se logrará?
- 4 ¿cómo se valorará?

**REFERENCIAS**

- ▲ ¿cómo se valorará?
- EXPLICITACIÓN FORMAL
- PROCESO

El proyecto, visto como una **metodología** de trabajo, señala un camino que hace posible una mayor efectividad y racionalidad en las acciones ya que contribuye a identificar, formular, analizar y priorizar problemas; fijar metas posibles de lograr; seleccionar acciones, recursos y, finalmente, determinar criterios para su seguimiento y evaluación.

Si se lo entiende como **proceso**, supone etapas en las que se articulan necesidades, experiencias, capacidades, utopías y esfuerzos destinados a resolver problemas puntuales.

En tanto **producto**, expresa en un documento las intencionalidades y prácticas susceptibles de ser ejecutadas y evaluadas. Pretende el logro de objetivos concretos y realistas, que tomen en cuenta las necesidades contextuales inmediatas y mediatas. De esta manera, se constituye en la expresión de una iniciativa individual u organizacional y, al mismo tiempo, en su posibilidad de concretarla con resultados evaluables que orienten las futuras acciones.

## **EL PROYECTO COMO METODOLOGÍA**



### **Actividad grupal (10')**

Para elaborar el proyecto, consciente o inconscientemente, se tiene en cuenta alguna metodología. Lea atentamente la que presentamos a continuación y señale si sus fases se evidencian en el proyecto que han comenzado a analizar.

La metodología de proyecto, dentro de las nuevas concepciones de gestión es efectivizada por un equipo de participantes que definen acciones de búsqueda e indagación, con la finalidad de resolver un problema o mejorar una realidad existente. Para esto, es necesario que estas acciones persigan un objetivo y una meta clara y precisa y que, además, sean conducidas y ejecutadas en un tiempo determinado. Por otra parte, para obtener los logros deseados es determinante tener en cuenta los recursos disponibles o bien la forma de obtenerlos. La previsión es un criterio de trabajo imprescindible para el logro de objetivos y metas. No sólo se debe ser previsor con los recursos y tiempos.

Desde un punto de vista metodológico amplio, un proyecto posee las siguientes fases:

### **Inicio**

Fase previa destinada a la preparación del proyecto. En ella, el equipo diagnostica y formula el problema. Es decir, gesta el proyecto.

### **Diseño**

Etapa de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo con pautas y procedimientos sistemáticos. En ella, se consideran los factores externos que garantizan la factibilidad y se definen indicadores para monitorear el seguimiento y verificar los resultados a obtener, tanto durante el proceso como al finalizar el mismo. En esta instancia, previa a las primeras acciones o actividades del proyecto, se incluyen:

- la propuesta de trabajo en función de los beneficiarios y el problema a resolver;
- las causas y efectos de las problemáticas;
- las estrategias de solución alternativas;
- los objetivos a desarrollar,
- los resultados esperados,
- las actividades,
- los recursos necesarios para su desarrollo;
- los beneficiarios y
- los actores claves.

### **Planificación**

Momento en el que se estructuran las tareas que deben realizarse dentro del proyecto. Para ello se:

- asignan plazos y responsables para el logro de los objetivos, productos o resultados;
- diseñan actividades;
- define la duración y la progresión ordenada para llevar a cabo dichas actividades, tratando de organizarlas de forma tal que se puedan identificar las relaciones temporales y lógicas existentes entre ellas.
- determina el calendario o el período temporal en el que debe realizarse cada una.

### **Implementación**

Instancia en la que se operativiza el diseño. Incluye la organización y estructura del equipo ejecutor del proyecto. En ella, se pone en marcha la propuesta, se comprueban el análisis y las previsiones hechas anteriormente y se confrontan con la realidad. Las principales acciones de esta etapa tienen que ver con la:

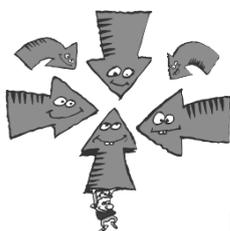
- puesta en marcha del proyecto;
- articulación de las actividades;
- creación de condiciones para el óptimo desarrollo;
- clarificación de roles de cada uno de los protagonistas;
- coordinación del sistema de seguimiento y ajuste.

El coordinador del proyecto debe garantizar los procesos de ajuste del mismo, además de registrar la retroalimentación de los integrantes y proporcionar los elementos de reformulación, si fuera necesario para garantizar su evolución.

### **Evaluación**

Existe una correspondencia entre el ciclo o etapa del proyecto y el tipo de evaluación que se desee hacer: evaluación del diseño, evaluación de los procesos o evaluación del impacto. No debe confundirse el momento de evaluación con la ejecución del sistema de seguimiento, que es propia de la implementación del proyecto. La evaluación final completa el proceso. A partir de ella se retroalimenta y se preparan nuevos escenarios para futuras acciones. La misma consiste en el análisis de los datos recabados durante la implementación, a partir de las condiciones de éxito previstas anticipadamente y de los ajustes realizados. Presupone la descripción y análisis de los resultados obtenidos de acuerdo con ciertos principios o fundamentos teóricos para dicho fin, e implica una mirada objetiva de los cambios producidos durante y después de la ejecución del proyecto. Al evaluar, es necesario trabajar con herramientas que permitan efectuar un control de gestión de los proyectos ejecutados, para verificar las desviaciones entre los resultados esperados y los efectos no previstos.

Dado que siempre los proyectos se ven expuestos a los cambios del entorno y que realizar ajustes durante su implementación es parte de ello, es vital lograr consensos en todas las fases de los mismos, incluida la evaluación.



**Puesta en común (20')**



**Actividad grupal (60')**

Lea atentamente los ítems de lo que hemos presentado con el título de **Proyecto como proceso** y subraye los términos que estime sustantivos. Esta tarea se recuperará cuando realice las actividades numeradas que figuran al pie de cada paso previsto.

### **EL PROYECTO COMO PROCESO**

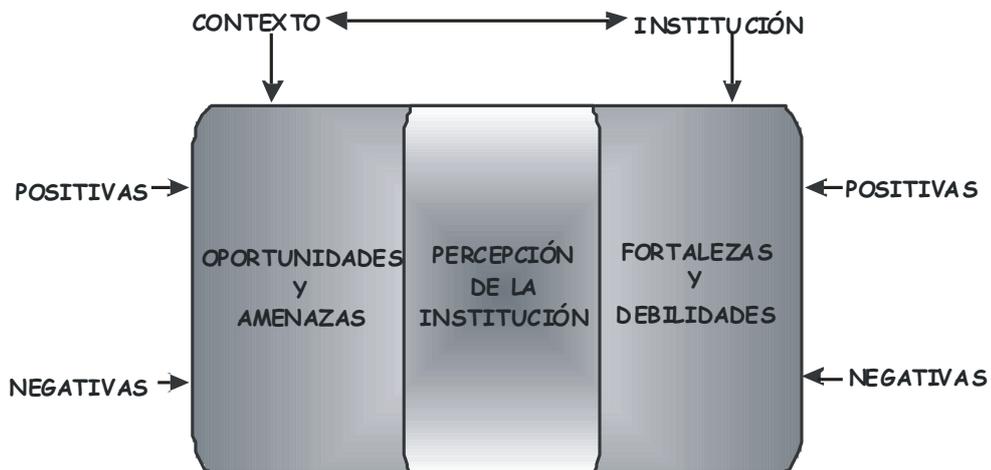
La formulación de proyectos lleva implícito un proceso organizado en etapas, con propósitos y tareas claramente definidos para cada una de ellas. Caracterizamos las mismas a continuación.

### **Percepción de la situación.**

Considerar que dentro y fuera de cualquier organización existen fuerzas o factores de influencia que tienden a facilitar o impedir el logro de lo que la misma proyecta llevar a cabo. De allí que, previo a un accionar comprometido, el equipo de trabajo debe elaborar un diagnóstico exhaustivo de la situación inicial, que constituye el punto de partida. En el mismo es necesario analizar estratégicamente tanto fortalezas (F) y debilidades (D) como oportunidades (O) y amenazas (A).

Las primeras (F-D) constituyen factores de influencia internos, que surgen del análisis realizado hacia el interior de una institución y, por lo tanto, pueden ser controlados por los integrantes de la misma. Las fortalezas integran las características institucionales positivas y contribuyen al logro de los propósitos planteados. Por el contrario, las debilidades son características negativas que dificultan el logro de dichos propósitos.

Las segundas (O-A) emergen de la exploración del entorno, medio ambiente o contexto de la organización. Las oportunidades o factores positivos del entorno ayudarán a alcanzar las propuestas de los actores de una organización, mientras que las amenazas o factores negativos impedirán o dificultarán el logro de lo proyectado. Ambas son independientes de la institución; es decir que ésta no puede influir en ellas. Sin embargo, sí puede aprovechar los factores positivos y neutralizar los negativos. Una metodología posible para realizar un análisis integral de una organización es la **FODA** (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas), que propone una matriz de acción en la que interjuegan cuatro aspectos.



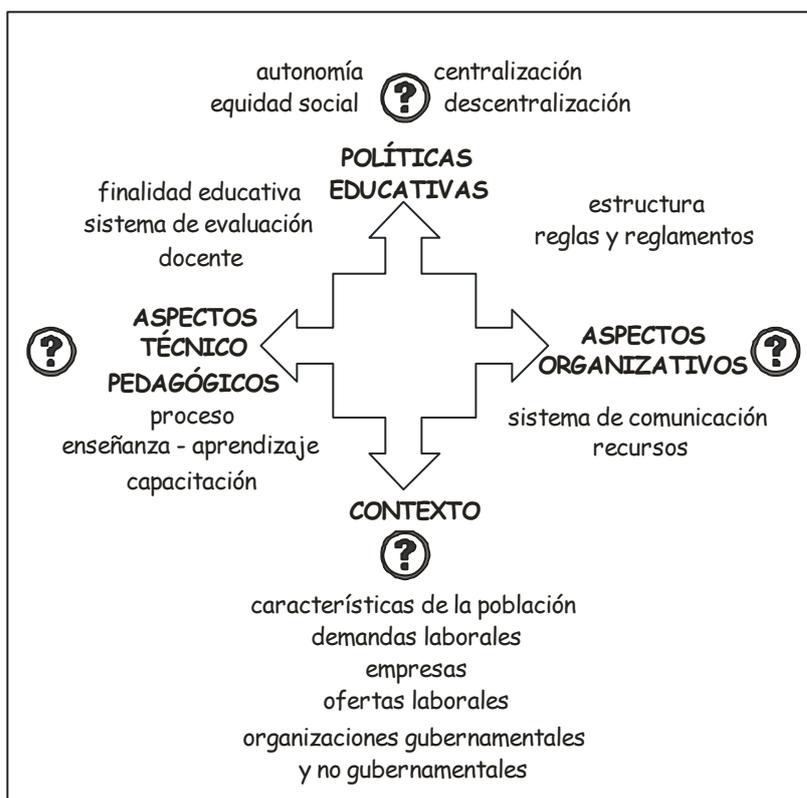
### **Actividad 1**

**PROYECTOS DE ACCIÓN EN EL ÁMBITO LOCAL-REGIONAL**  
**Licenciatura en Educación ambiental**

Determine si en el proyecto que está analizando se previó un estudio de la situación como el que se propone con la matriz FODA (o DOFA). Fundamente su respuesta.

Alcanzar una percepción integral de la problemática ambiental supone el estudio y análisis de la misma en relación con la política educativa nacional y provincial; el medio social, institucional, productivo y laboral; las actividades técnico-pedagógicas y la organización administrativa. Los primeros aspectos se relacionan con el medio externo y los últimos, con el interno.

Si nos centramos en la institución educativa, el uso de la matriz **FODA** facilita la realización de un diagnóstico institucional adecuado si se responde a preguntas vinculadas con los aspectos explicitados en el siguiente esquema y se organizan las respuestas en torno de las oportunidades y amenazas con las que se enfrentará la institución y de las fortalezas y debilidades propias de la misma.



**Actividad 2**

Observe el gráfico anterior y reformúlelo teniendo en cuenta el contenido del proyecto que analiza.

### Planteo del problema

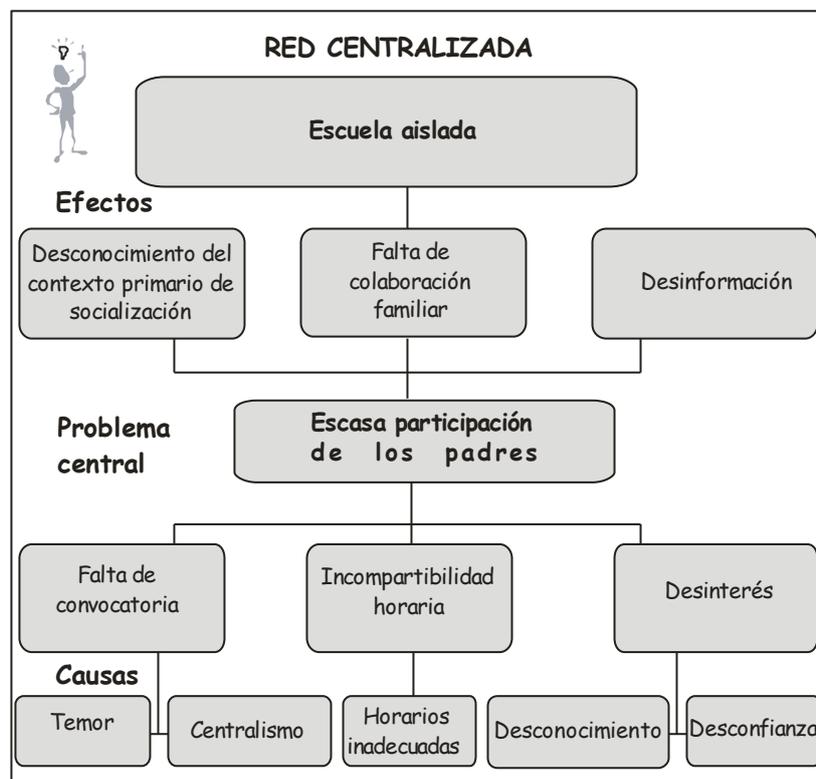
El problema o los problemas determinantes de un proyecto devienen de la etapa diagnóstica anterior en la que se averiguó, recolectó y ordenó la información. Presupone un profundo proceso de análisis sobre los síntomas, hechos o indicadores detectados con la intención de vislumbrar qué, desde cuándo y porqué ocurre. Este cuidadoso relevamiento lleva a identificar, definir y dimensionar el problema cuya solución se relaciona con la identificación de causas sobre las que tienen capacidad para intervenir los miembros de la institución, y con el reconocimiento de los efectos.

Expresar el problema o los problemas, sus causas y efectos mediante redes centralizadas o árboles de problemas constituye una técnica que permite verificar su lógica e integralidad.



### Actividad 3

A partir del siguiente ejemplo, elabore redes centralizadas para uno de los problemas presentes en el proyecto que analiza.



## **Formulación de soluciones**

En esta etapa se pretende incorporar un horizonte de cambio o de mejora a los problemas identificados. Los actores responsables, a partir del diagnóstico realizado, seleccionan adecuadamente alternativas de solución. Para ello, tienen en cuenta las posibilidades institucionales presentes, considerando tanto sus problemáticas más acuciantes, graves o urgentes como sus fortalezas y, al mismo tiempo, las oportunidades y amenazas contextuales.

Se suele recomendar en esta instancia la utilización de técnicas de creatividad, dado que interesa, primordialmente, visualizar muchas posibilidades de solución. La más conocida es el brainstorming que, como sabemos, se apoya en el principio del juicio diferido ya que consiste en la búsqueda de soluciones a un problema en dos tiempos claramente separados: en el primero se propone la búsqueda de ideas y en el segundo se realiza la crítica y evaluación de las mismas. Tenemos que tener presente que de nada serviría su originalidad si no es factible técnicamente, no es viable económicamente y, por sobre todo, no es aceptable socialmente.

Para "funcionar" correctamente, durante el primer tiempo los participantes deben seguir ciertas reglas, llamadas preceptos por su diseñador, Alex Osborn: prohibir la crítica, aceptar las ideas más extravagantes, combinar ideas, buscar el máximo de ideas ya que existen más posibilidades de encontrar una solución conveniente sobre 50 ideas que si no se tienen más de dos.

También, la aplicación de la fórmula FODA, cuyas implicancias se detallan en el siguiente cuadro, constituyen una guía orientadora en el momento de proponer estrategias.



### **Actividad 4**

Observe el siguiente cuadro y si es factible, sugiera una estrategia para dar respuesta al problema que se presenta en el proyecto que está analizando.

COMBINACIONES	IMPLICANCIAS
DO	Vencer las debilidades para aprovechar las oportunidades
FA	Usar las fortalezas para evitar las amenazas
DA	Reducir las debilidades para evitar las amenazas
FO	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Si bien las alternativas parten de una situación de déficit o de conflicto, prever posibles modificaciones, posibilita la incorporación de una serie de cambios a los problemas detectados. La selección de estrategias implica imaginar cómo actuar de otra manera, analizando, a su vez, las posibles consecuencias que la alternativa naturalmente desencadenará en las diferentes dimensiones de la institución educativa. Es importante no centrarse excesivamente en los puntos débiles; muy por el contrario, hay que afianzar las fortalezas, porque sobre ellas se pueden cimentar prometedoras soluciones. De allí que sea conveniente optar por aquellas alternativas que permitan conseguir mayores beneficios a menor costo y en el menor tiempo posible. O sea, por aquellas propuestas que ofrecen mayores ventajas comparativas de acuerdo con los recursos que se tienen o que eventualmente pueden obtenerse.

Finalmente, es importante que las soluciones adecuadas provengan siempre del interjuego entre el cuestionamiento, el conocimiento profundo de los problemas educativos y ambientales, del contexto en el que se anclan, y de la toma de decisiones compartidas por los actores que intervienen en el proceso.

### **Determinación de objetivos**

Los objetivos explicitan las intencionalidades y por lo tanto indican la dirección del proyecto. Es conveniente hacer una distinción entre objetivo principal o general, objetivos específicos y metas.

El **objetivo principal o general** describe el propósito global del proyecto y el contexto más amplio en el que éste se inserta. Constituye el intento de dar respuestas a preguntas tales como: ¿Qué queremos resolver? ¿Qué cambios nos proponemos lograr? De allí que expresa el logro posible de obtener frente al problema como un todo; **es el propósito central del proyecto.**

Los **objetivos específicos** establecen los pasos necesarios o especificaciones para el cumplimiento del objetivo general. Describen de manera más detallada lo que el proyecto se propone lograr y, en cierto sentido, **explicitan la situación que se desea mejorar o transformar.**

Las **metas** son logros específicos. Indican cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio delimitado. **Determinan el nivel y composición de los insumos, las actividades que es necesario emprender y la forma en que se realizarán esas actividades.** Éstas explicitan los indicadores, es decir, los aspectos a observar para determinar si los

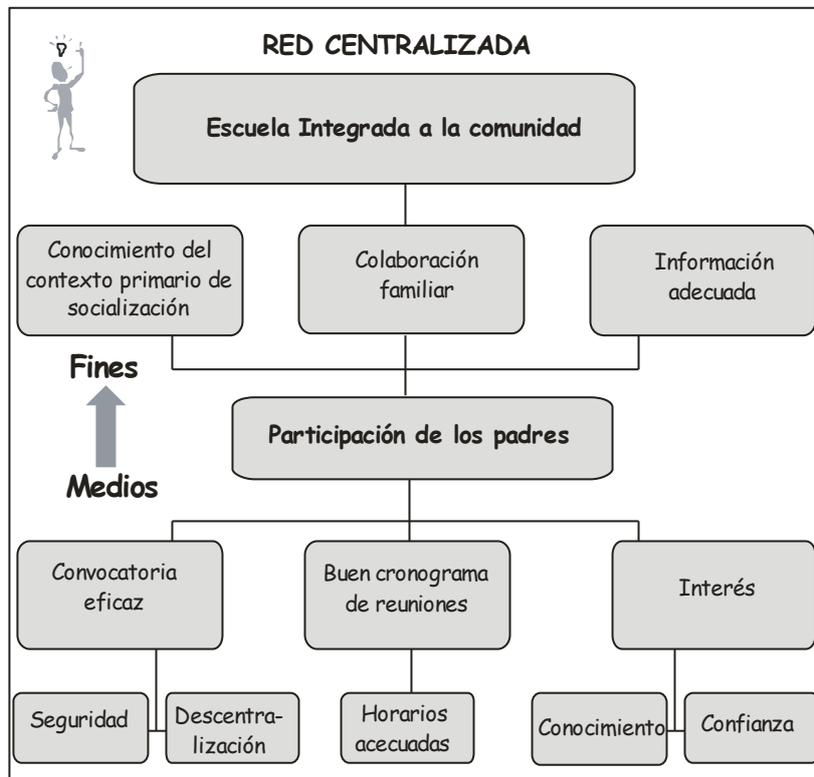
objetivos se cumplieron o no. Los indicadores se relacionan con los resultados esperados, aquello visible o que se intenta hacer visible en los procesos, productos y actividades del proyecto. Las metas son fundamentales, para que los objetivos no queden sólo en buenas intenciones que nunca se concretan.

Como estrategia posible para evaluar si los objetivos propuestos por el equipo son o no adecuados para dar solución a las problemáticas detectadas, le proponemos volver sobre la red o árbol de problemas, formular lo negativo de modo positivo, deseable y realizable y examinar las relaciones existentes entre los medios y los fines. La construcción de gráficos, como el siguiente, permite eliminar objetivos innecesarios y garantiza la lógica e integridad del proyecto.



### Actividad 5

A partir del siguiente ejemplo elabore redes centralizadas para uno de los objetivos presentes en el proyecto que analiza.





### **Actividad 6**

Lea con atención el proceso de planificación de actividades y complete tablas similares a las propuestas

#### **Planificación de actividades**

La ejecución secuencial e integrada de diversas actividades materializa la realización de un proyecto. Es necesario, entonces, organizar, secuenciar, temporalizar, complementar y coordinar las diferentes tareas para lograr el encadenamiento correcto de las mismas y evitar imprecisiones que influyan negativamente en la realización del proyecto. Asimismo, es necesario especificar los instrumentos metodológicos y técnicos que se utilizarán para realizarlas.

Un posible instrumento para establecer relaciones entre las alternativas elegidas con los resultados esperados y los indicadores de logro, es la siguiente tabla.

Meta	Producto	Actividades	Tareas	Técnicas

Además de armonizar objetivos y recursos con la intención de transformar una situación inicial, la planificación de actividades señala la secuencia lógico-temporal de un proyecto. La organización y el análisis de esta secuencia se suele explicitar en un gráfico de barras también llamado gráfico de **Gantt**, cuyas características se detallan a continuación.

**PROYECTOS DE ACCIÓN EN EL ÁMBITO LOCAL-REGIONAL**  
**Licenciatura en Educación ambiental**

ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				Total de semanas
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	
Acción 1	—————												
Acción 2				—————									
Acción 3					—————								
Acción 4													

En las líneas las actividades que integran el proyecto.

El período es representado por una barra horizontal frente a cada semana.

En las columnas se consigna el tiempo en el que se desarrollan las actividades.



**Actividad 7**

Lea con atención y explicita qué acciones tendría en cuenta para la ejecución del proyecto que analiza.

**Ejecución del plan**

Esta etapa es la de puesta en marcha y realización de las acciones previstas. Su éxito guarda estrecha relación con:

- **La constitución de un equipo** que comparta una manera de trabajar, posea comunicación fluida, delimite claramente responsabilidades, conozca mecanismos para solucionar conflictos, determine tareas específicas, planifique actividades, comunique resultados, se capacite al detectar falencias, realice el seguimiento de las tareas.
- **La elaboración de un cronograma** que permita ordenar, jerarquizar y controlar las tareas necesarias para lograr metas y objetivos, así como fijar el plazo para cumplirlas.

En la ejecución del plan deben tenerse en cuenta tanto las actividades de las distintas instancias del proyecto como las de seguimiento y regulación. Estas últimas, conjunto de estrategias y dispositivos que generan y movilizan los cambios necesarios para concretar los ajustes y las correcciones necesarias durante la marcha del proyecto, son fundamentales.

Otro proceso primordial de esta etapa está relacionado con el rol de animador pedagógico. Es preciso que éste, como coordinador, impulse permanentemente el intercambio entre los actores y las actividades que los mismos van realizando. Aunque

muchas veces no sea evidente, gran parte del fracaso de proyectos se debe a la falta de previsión de acciones de animación de los equipos de trabajo. De allí que resulte importante determinar los momentos e instancias de regulación: observación, acompañamiento y devolución.

El ejercicio de acciones reguladoras es una ocasión importante para alentar e impulsar la participación de los integrantes de la comunidad educativa. Toda regulación supone una negociación entre la representación que cada individuo tiene de la tarea y el objetivo mismo. Conforman un proceso de redefiniciones y de acuerdos relevantes para la marcha participativa del proyecto.

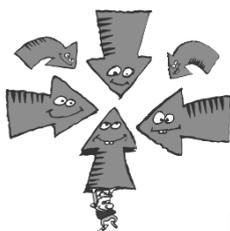
### **Evaluación**

Esta etapa garantiza el seguimiento de las actividades y sus logros, y el conocimiento detallado de los problemas encarados. Supone recoger datos, valorarlos y tomar decisiones en consecuencia. Proporciona información acerca de qué, cómo, cuánto y en qué circunstancias logramos resolver las problemáticas que intentamos mejorar. De allí que resulta esencial en todo proyecto.

Si bien es necesario un proceso de evaluación permanente, para monitorear el proyecto, es importantísima la evaluación final, instancia dedicada casi exclusivamente a analizar lo sucedido.

En ella, se revisan los resultados esperados de las acciones realizadas a partir de criterios preestablecidos y consensuados. Lleva a conocer antecedentes útiles para reformular el plan de acción y a prever nuevas tareas para mejorarlo. A la vez, ayuda a pensar hacia adelante, repetir las acciones realizadas o enfrentar otros problemas a resolver.

Para analizar y revisar lo actuado, necesitamos contar con instrumentos de seguimiento o monitoreo de los indicadores más relevantes para ver el transcurrir institucional: fichas de seguimiento, registro etnográfico de datos, listas de control, entrevistas, encuestas, etc.



### **Puesta en común (40')**

### **RECESO (20')**

### **CUARTO MOMENTO**



### **Tarea individual (10')**

Lea atentamente.

## **EL PROYECTO COMO PRODUCTO**

Partimos de la base que, para elaborar un proyecto, no existen procedimientos rígidos. Pero si bien la flexibilidad debe tenerse en cuenta a la hora de formularlo, su presentación formal suele seguir un modelo estándar. En algunas organizaciones, a fin de que la información se presente completa y organizada –de manera que facilite la comprensión de la propuesta y su evaluación–, se estipula desde el formato – márgenes, tipo de letra, tamaño, articulado, etc.– hasta la cantidad y tipo de información requerida. Un claro ejemplo, son las directivas que el BID propone a las empresas cuando se trata de proyectos de inversión.

Es conveniente, entonces, rastrear si existe alguna normativa al respecto para ajustarse a la misma cuando se redacte el proyecto. Del mismo modo, es recomendable tener en claro qué trámites deben llevarse a cabo para la presentación del proyecto y cuál es el recorrido que se sigue para su aprobación.

**¿Qué información se debe consignar en la presentación formal de un proyecto?** Seguramente usted ha tomado contacto con algunos formatos convencionalizados en nuestro medio. Deténgase unos minutos y traiga a su memoria aquellos que le resultaron más interesantes y funcionales. De alguna manera, sus recuerdos se verán reflejados en los siguientes párrafos.

El diseño formal de un proyecto debe contener las siguientes partes:

### **Carátula**

Es el primer acercamiento del lector a aquello que se pretende realizar. Permite la identificación del proyecto y de los responsables. La información que ofrece responde a **qué se va a hacer y quiénes lo van a hacer**. Contiene el nombre del proyecto, que debe ser un resumen de la propuesta, y el de los profesionales que intervienen. Debe consignarse, también, la institución a la que pertenecen –que avala el proyecto– y, si es el caso, las organizaciones que respaldan la propuesta, ya sea con su prestigio o económicamente.

### **Índice**

Constituye la segunda hoja del trabajo presentado. Su función es orientar al lector. En él figuran los distintos apartados, con sus correspondientes jerarquías, y la página en la que se encuentran. Para enumerar cada apartado se debe mantener el mismo criterio. No se mezclan números y letras. Por ejemplo:

*1- Recursos*

*1.1- Recursos humanos*

*1.1.1- Personal docente*

*1.1.2- Personal de apoyo*

*1.2- Recursos materiales*

*1.2.1- Materiales*

*1.2.2-Equipos*

### **Descripción del proyecto**

Es el momento de dar a conocer en qué consiste el proyecto, cuál es su finalidad, a quiénes y a cuántos beneficiará, quiénes se harán cargo del mismo, dónde se realizará, por qué se hace la propuesta. En este ítem se describe y contextualiza el proyecto brevemente, es decir, se explicita **de qué se trata**. La exhaustividad y claridad de la descripción es clave porque constituye el punto de referencia obligado, tanto para quienes lo lleven a cabo como para quienes lo evalúen.

Si la descripción es clara y completa permitirá acotar los aspectos que se deben abordar más adelante.

### **Exposición de los motivos**

En este bloque se da a conocer el origen y las razones que dieron lugar al proyecto, el **porqué** de lo que se está haciendo. Aun cuando se tenga una idea clara de lo que se quiere hacer, conviene tener un estudio de la situación actual y de la anterior al proyecto para conocer el marco donde éste se va a desarrollar. Este análisis facilitará la fundamentación y justificación de lo que se quiere llevar a cabo. Como lo que se enuncia en este momento es una síntesis del diagnóstico preliminar que seguramente se ha realizado, conviene destacar los aspectos más críticos que se detectaron y también los efectos que se producirían en caso de no intervenir. Es decir, que se menciona la necesidad, las dimensiones de la problemática visualizada y también los factores que favorecen o condicionan la factibilidad de la propuesta como, por ejemplo, los lineamientos de la política institucional.

Se debe considerar que un problema no es una ausencia de su solución, sino un estado negativo; por lo tanto debe formularse como tal. De allí que es incorrecto enunciar como problema: **"Escasa capacitación docente"**. Por el contrario, la redacción correcta es: **"Personal no capacitado"**.

### **Justificación**

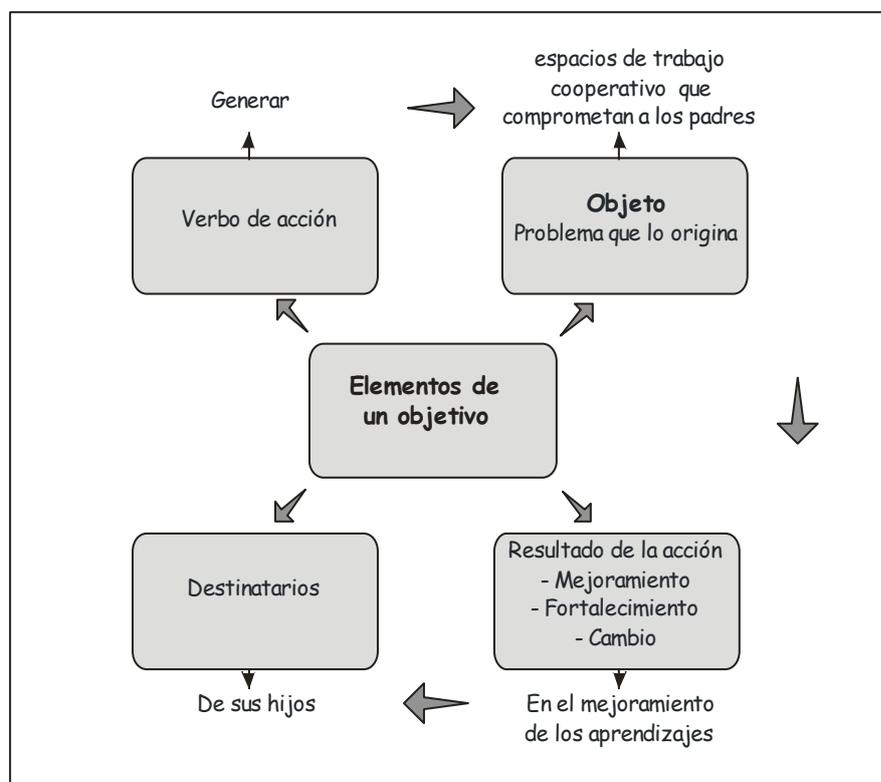
La justificación apunta a los argumentos que avalan la propuesta. Es decir, a aquellos relacionados con la factibilidad técnica, la viabilidad económica, la aceptación social y cultural y la coherencia con los programas o proyectos en los que se inserta. Delimita el **"para qué"**.

En cierto modo, en este ítem y en el anterior, están presentes, aunque no se expliciten, las conclusiones a las que la comunidad educativa ha arribado sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y la política que sigue la institución.

Cuando se debe tomar decisiones sobre la aprobación de un proyecto, se suele considerar otra técnica de creatividad que consiste en imaginar escenarios posibles. Esta técnica plantea una descripción de lo que sucedería si no se implementa el proyecto y lo que "seguramente" se logrará si se lleva a cabo su implementación.

### Formulación de los objetivos

En la formulación de los objetivos se deben describir con claridad los logros que se pretenden alcanzar con el proyecto. Los mismos constituyen enunciados que responden a interrogantes tales como ¿para qué se realiza el proyecto? ¿qué efectos se esperan de él? ¿cuáles son sus propósitos? El siguiente ejemplo contiene los elementos que generalmente incluye un objetivo en su formulación:



Los objetivos deben expresarse en forma concreta, clara y precisa para poder ser representativos, posibles y evaluables. En su redacción, es indispensable tener en cuenta el valor semántico de los verbos ya que algunos, tales como *coordinar*, hacen referencia a los medios y no a los fines.

Los objetivos particulares o específicos deben ser operativos. Por ello indican cuánto se quiere lograr dentro del plazo previsto, en un ámbito concreto y acotado.

Una vez formulados los objetivos es importante explicitar las metas. Las mismas incluyen los indicadores, es decir, los aspectos que vamos a observar para determinar si los objetivos se cumplieron o no. Los indicadores se relacionan con los resultados esperados o buscados, aquello visible o que se intenta hacer visible en los procesos, productos o actividades del proyecto.

### **Mención de las actividades**

Para la obtención de un determinado resultado deben llevarse a cabo actividades precisas *"que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos dentro de un período de tiempo determinado"* (Ander Egg, 1991: 27)

Las actividades deben detallarse secuenciada e integradamente. Corresponde que su descripción muestre la trayectoria que fija el ritmo y la dinámica del proyecto y marque preferencias para su ejecución.

Pozner (1997:20) sugiere que: *"Las acciones o actividades de un proyecto deben indicar cómo se transformará la situación inicial; éstas deben mostrar su secuencia lógica, aun las actividades de preparación. Las actividades asimismo se relacionan con los resultados esperados y los indicadores y se desprenden de las alternativas de solución elegidas"*.

Enunciar las actividades resulta de dar respuesta al interrogante sobre **qué se hará para alcanzar los objetivos**

### **Calendario, cronograma, temporalización o ubicación temporal**

Se trata de señalar **cuándo** se desarrollará el proyecto, acotando plazos, fechas de inicio y finalización de las tareas. Existen técnicas gráficas de apoyo para prever y distribuir los tiempos. La más utilizada es el gráfico de barras o de Gantt, (en proyectos más complejos y costosos se utiliza el PERT o el CPM). La representación gráfica permite una captación rápida y global de la secuencia de tareas, el control de los tiempos y, en caso de ser necesario, el reajuste de los tiempos sobre la marcha.

El gráfico de barras también puede utilizarse para la provisión de recursos en el tiempo requerido ya que es factible su correlación con el plan de inversión.

### **Lugar de realización**

En este ítem se establece **dónde** se concretará el proyecto. La localización se señala en forma genérica (región, ciudad, barrio, manzana), luego, si es necesario, se indica el lugar concreto donde se desarrollará (sala de conferencias, laboratorio, taller, aula). Según el caso, se presenta esta información en gráficos o planos físicos para que quede en claro la localización espacial y el área de influencia. El lugar puede variar, si se lo justifica debidamente y, siempre y cuando, no afecte las condiciones generales; como por ejemplo la accesibilidad, el número de participantes o el tipo de destinatario.

### **Recursos**

Cuando se habla de recursos, la diferenciación común es la establecida entre recursos humanos, recursos materiales, recursos técnicos y recursos financieros.

Para estimar los recursos humanos **-con quién se llevará a cabo el proyecto-** es necesario conocer cuál es el perfil requerido, en función de la actividad y la responsabilidad que asuma cada participante y el número de personas que intervendrán en cada tarea, tanto aquéllas que ejecutarán y desarrollarán el proyecto como el personal que se requiera de apoyo. Los aspectos que en esta instancia deben quedar claramente estipulados son, por lo tanto, la cantidad, la calificación del

personal y las funciones que debe cumplir. Es posible que un cuadro presente más claramente quién es responsable y de qué se hace cargo.

Entre los recursos materiales se incluyen tanto la infraestructura (locales, instalaciones, etc.) como elementos necesarios para el desarrollo de las actividades: papel, folios, equipos, etc. Conviene dejar en claro **con qué** recursos cuenta la institución y cuáles requieren subvención o financiamiento.

Los recursos financieros pueden provenir del presupuesto ordinario, pagos del servicio, créditos, donaciones, etc. Ante esta diversidad de posibilidades, en este apartado se debe mencionar la procedencia de los fondos. Para la estimación de fondos, se detallan todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades previstas. La finalidad de este cómputo no es sólo estimar los costos, sino también establecer los plazos y montos de inversión de manera ajustada, ya que cualquier desfasaje entorpecería la realización del proyecto.

La presentación del presupuesto hace viable la asignación de recursos. Por eso, debe quedar en claro **cuánto cuesta llevar a cabo el proyecto**. El desglose en rubros y subrubros no es suficiente para elaborar el presupuesto, sino que se deben conocer todos los factores o elementos que componen ese rubro. Por eso, para presupuestar previamente se debe hacer un cómputo muy preciso de recursos. Los rubros que se suelen tener en cuenta para elaborar el cómputo y presupuesto son: personal, viáticos, cargas sociales, materiales, equipos, servicios (luz, gas, etc.), gastos administrativos (papelería, fax, teléfono, etc) gastos impositivos, seguros, regalías (derechos al uso de un determinado material o determinada técnica etc.) Se obtienen así valores parciales y totales. Por último, a este total se le suman los porcentajes que suponen los gastos impositivos, imprevistos y, si se ha establecido, el que se estime como beneficio económico.

Según el tipo de proyecto, o los actores involucrados se suele diferenciar, al presentar el presupuesto, entre características de los costos (directos, indirectos, fijos, variables) y los tipos de costo (de capital, corrientes).

La estructura financiera del proyecto (**quién financia, qué se financia, cuándo y cuánto se financia**) y el correspondiente calendario tiene que quedar claramente expresados. El calendario financiero se puede estimar utilizando el gráfico de barras ya que, en correspondencia con las barras, se puede indicar el valor o costos que implica llevar a cabo cada tarea. La sumatoria permite conocer los montos y plazos de inversión.

La presentación de la información en forma gráfica facilita y operativiza la provisión de recursos, permite anticipar las operaciones financieras y equilibra gastos e ingresos.

### **Producto o resultado del proyecto**

Debe entenderse por producto el resultado de las actividades ejecutadas; *"el primer nivel de resultado al que se llega por haber realizado con éxito las actividades. Y, además, es condición previa para el logro de los objetivos y metas (efectos)"* (Ander Egg, 1991: 24-25).

Ya en la descripción del proyecto y en la enunciación de los objetivos se anticipan cuáles pueden ser los resultados. Los resultados de un proyecto escolar realizado por los docentes, por lo general, es un servicio que debe describirse en la forma más concreta posible, en términos verificables y señalar, además, el modo de cuantificarlo.

## **PROYECTOS DE ACCIÓN EN EL ÁMBITO LOCAL-REGIONAL** **Licenciatura en Educación ambiental**

Una forma de controlar si los resultados están correctamente planteados es constatar que cada objetivo inmediato esté apoyado por lo menos por uno de ellos aunque puede haber más de un resultado por objetivo. Si no hay correspondencia entre resultado y objetivo se debe revisar la formulación. A continuación, ejemplificamos lo dicho anteriormente.

**Objetivo:** Fortalecer el Servicio de Educación a Distancia de la Facultad de Educación.

**Meta:** Capacitación del 30% del personal afectado al servicio de Educación a Distancia para el año 2004, a través de un seminario taller dictado de lunes a viernes de 18 a 22 hs. entre julio y diciembre de 2003.

**Producto:** 5 docentes capacitados en Educación a Distancia.

Ander Egg añade que el producto o productos que se plantean en el proyecto deben cumplir con *"algunos requisitos:*

- *que su realización pueda comprobarse, tanto en lo que se refiere a cantidad como al tiempo de consecución;*
- *que estén ordenados según una secuencia temporal lógica;*
- *que su realización sea esencial para conseguir el objetivos propuesto;*
- *que sean realizables con los recursos disponibles;*

*como el producto depende de la realización de las actividades y no de los factores externos, en muchos proyectos sociales adquiere especial importancia la gerencia del proyecto"*(1991:26).

### **Impacto**

En este ítem se indica cómo los logros del proyecto mejorarán favorablemente las condiciones iniciales. Es decir cuál será su repercusión. Cuando el proyecto es concreto o muy acotado o está inserto en un programa o en planes generales de más envergadura suelen no señalarse sus efectos o repercusión.

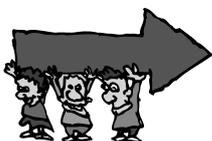
Las finalidades últimas de un proyecto deben justificar y justificar sus objetivos; también deben permitir la verificación cuantitativa o cualitativa de la marcha del proyecto. Por ello no hay que utilizar términos vagos ni abstractos.

### **Evaluación**

Explicita cómo se valorará el proyecto. Describe los mecanismos de seguimiento del mismo y de valoración final. Debe considerar elementos tales como cantidad de personas que participan en la implementación y el número de beneficiarios, la opinión de los participantes en relación con la organización de actividades implementadas, el beneficio de los productos y el índice de participación y deserción de los involucrados en las actividades propuestas. En este apartado deben consignarse los indicadores que permitirán medir la progresión hacia los fines propuestos. Ander Egg (1991:35-36) señala como requisito de los mismos:

- Independencia (cada indicador mide un objetivo).

- Verificabilidad (deben establecerse de manera que sea factible verificar empíricamente los cambios que se producen).
- Validez (deben medir lo que se pretende medir).
- Accesibilidad (no deben recabar mucho tiempo y esfuerzo).
- Lo ideal es usar indicadores que requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.
- Instrumentos para comprobar la coherencia del diseño de un proyecto.
- Matriz de marco lógico (niveles de resultados, indicadores y medios de comprobación factores externos o pre-requisitos).



### **Actividad grupal (50')**

Como ejercicio le proponemos que complete el *análisis integral* del proyecto que ha seleccionado para trabajar

Una vez realizada la tarea, deténgase a reflexionar sobre el proceso que llevó a cabo para concretarla. Describa los pasos que siguió para hacerlo.

Señale a continuación cuáles fueron los criterios establecidos por usted y su equipo para llevar a cabo el análisis. Si no los explicitaron, recuerde el proceso y determínelos a continuación.



### **Reflexión individual. (5')**

La consigna dada fue: "Analizar". ¿Se preguntó, el equipo, en algún momento qué presupone y cuáles son los alcances de un análisis? Anote, a continuación, las ideas compartidas al respecto. Si no han discutido el tema, esboce lo que implica para usted realizar un análisis.

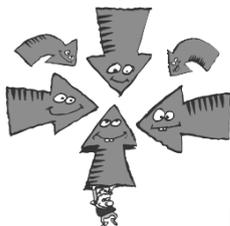
Confronte su producción anterior con el siguiente concepto:

Analizar es un término de origen griego que significa desatar. Para el diccionario de RAE, distinguir y separar las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

El análisis cualitativo tiene por objeto descubrir y aislar elementos. El dimensional, establecer las relaciones que intervienen en un proceso. Todo

análisis permite organizar las ideas y facilita la comprensión de situaciones complejas.

Un análisis depende de la meta o propósito que se desea lograr; por lo tanto, previamente, se deben fijar los criterios con los que se llevará a cabo y si se dará prioridad a los elementos, las relaciones o la secuencia de pasos.



### **Puesta en común (40')**



### **Actividad individual (5')**

Lean atentamente.

La siguiente constituye una posible propuesta para el análisis de un proyecto educativo:

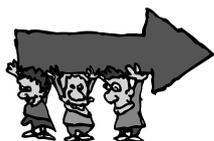
. Reconocer elementos explícitos e implícitos. Para ello, primeramente, es necesario determinar: criterios, variables, características e indicadores.

- criterios: puntos de vistas para el análisis;
  - variables: descriptores que se usan para resumir y organizar características;
  - características: atributos de un objeto de análisis;
  - indicadores: enunciados que permiten visualizar y valorar las variables.
- 
- Identificar o inferir relaciones entre los mismos.
  - Descubrir los principios de organización.
  - Explicitar las conclusiones.

**PROYECTOS DE ACCIÓN EN EL ÁMBITO LOCAL-REGIONAL**  
**Licenciatura en Educación ambiental**

Compartimos con usted algunos criterios, variables, características e indicadores que nosotras hemos considerado posibles. Usted y su equipo están en libertad de mejorarlos, completarlos, enriquecerlos, cambiarlos...

CRITERIOS PUNTOS DE VISTA	VARIABLES	CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
<b>PRODUCTO</b> - Carátula - Índice - Descripción del proyecto - Exposición de motivos - Justificación - Objetivos - Actividades - Metodología - Beneficiarios - Temporalización - Recursos - Producto o resultado - Impacto - Evaluación - Bibliografía - Anexos	FORMA DE LA INFORMACIÓN: SILUETA	NO CONVENCIONAL CONVENCIONAL	ADECUADA INADECUADA
	FORMA DE LA INFORMACIÓN: TIPOGRAFÍA	HOMOGÉNEA HETEROGÉNEA	ADECUADA INADECUADA
	FORMA DE LA INFORMACIÓN: ÍCONOS - Fotos - Esquemas - Diagramas - Gráficos - Cuadros	REFORZADORA AMPLIADORA CONTRADICTORIA	ADECUADA INADECUADA
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	PREESTABLECIDA CONSENSUADA	COMPLETA INCOMPLETA
	PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	CALIDAD	VERIFICABLE NO VERIFICABLE
		CANTIDAD	SUFICIENTE INSUFICIENTE
		RELEVANCIA	PERTINENTE NO PERTINENTE
		MODO	PRECISO - IMPRECISO CLARO - CONFUSO AMBIGUO - UNÍVOCO



**Producción Grupal (30')**

A partir de esta actividad, usted podrá autoevaluar y completar el análisis del proyecto examinado en la actividad anterior.

**BIBLIOGRAFÍA**

ANTÚNEZ, S. y otros (1996). *Del proyecto educativo a la programación del aula. El qué, el cuándo y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica*. Barcelona, Graó.

BOUDIEU, P. (1995) .*Cosas dichas*. Gedisa, Buenos Aires

CARRASCO, J. B. (1997). *Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases*. Madrid, RIALP, S.A.

FERRARO, R. A. y LERCH, C. (1997). *¿Qué es qué en Tecnología? Manual de uso*. Buenos Aires, Granica.

GALEANO RAMÍREZ, A. (1999). *Manual de capacitación para directivos de centros de formación*. Montevideo, CETP/UTU – CINTERPCA.

JODELET, D. (1989). *Representations sociales. Un domaine en expansion*. PUF, París.

LUGO, M. T. (1996). "Gestión por proyecto: del proyecto educativo institucional al proyecto educativo de supervisión." (En: *Novedades Educativas* N° 71. Buenos Aires, Novedades Educativas).

MARTÍNEZ BONAFÉ, J. (1991). *Proyectos curriculares y práctica docente*. Sevilla, Díada Editoras.

PEREZ JUSTE, R. y MARTÍNEZ ARAGÓN L. (1992). *Evaluación de centros y calidad educativa*. Madrid, Cincel.

POZNER, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Aique.

ROMÁN PÉREZ, M. y DÍEZ LÓPEZ, E. (2000) *El Currículum como Desarrollo de Procesos Cognitivos y Afectivos*. (En: *Revista Enfoques Educativos*, Vol.2 N°2 Chile, Departamento de Educación Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile).