

Acompañamiento en la gestión de proyectos

Lic. Irene Alfiz_2006

1. A modo de prólogo

Este material -y especialmente el taller- tienen la intención de servir de herramienta de trabajo, de espacio de reflexión conjunta.

Si bien contiene conceptualizaciones teóricas -porque de hecho es necesario que así sea- está fuertemente orientado a indagar y ensayar algunas respuestas, a generar inquietudes en torno a las razones por las cuales siendo esta temática parte infaltable de la formación docente en los diferentes niveles, siendo contenido de gran cantidad de acciones de capacitación, existiendo bibliografía al respecto, modelos de trabajo, siendo requisito formal en muchos casos, persiste la dificultad para “hacer proyectos” en las instituciones.

También se propone brindar herramientas para “acompañar” proyectos: para tomarlos como fuente de información sobre las instituciones y su gestión; y para acompañarlos a partir de allí: animarlos, orientarlos, hacer preguntas, ayudar a descubrir lo que buscan y las mejores alternativas para “encontrarlo”.

Decir “hacer proyectos” refiere a proponerlos, es decir planificarlos, y también a llevarlos a cabo y evaluarlos.

Si bien existe una problemática alrededor del diseño de proyectos, resulta igualmente interesante preguntarse acerca de la gestión y la evaluación de proyectos y, en este caso particular, al acompañamiento de los mismos desde los roles de supervisión y de los equipos técnicos.

Suele existir preocupación alrededor de los proyectos en tanto diseño: cómo planificar; incluso podría decirse que la preocupación se centra más en cómo redactarlo que en las cuestiones institucionales alrededor del diseño en sí: quiénes participan, qué condiciones se deben generar para que sea posible, por ejemplo.

Por ello propongo instalar una cuestión en torno a las diferentes nomenclaturas: ¿cuánto han servido para hacer proyectos y cuánto obstaculizaron? ¿qué discusión es la que no ocurre cuándo la preocupación está puesta en la forma de escribir correctamente lo que uno se propone?

¿Cuántas escuelas copian diseños para que sean correctos? ¿En cuántas instituciones el diseño está hecho en un escritorio por alguien que “sabe planificar”? ¿Cuántos de estos escritos se hacen “para cumplir”?

Podría decirse incluso que la experiencia muestra que en muchas ocasiones las precisiones acerca de las formas de redactar los proyectos le han ganado la batalla a las discusiones acerca de sus contenidos. Sin embargo existen diseños bien redactados que no llegan a “ser proyectos” y otras acciones que las instituciones realizan que podrían enmarcarse dentro de esta conceptualización aún cuando no han sido redactadas o presentadas como tales.

Estas ideas son las que estructuran este pequeño texto y este taller junto con algunas ideas para compartir en la línea de por qué y para qué vale la pena “hacer” proyectos en la escuela y muy particularmente en la Escuela Media.

Para ello propongo hacer foco en “la esencia” de los proyectos, posibilitar la reflexión conjunta acerca de las prácticas, los aprendizajes a partir de ellas, los obstáculos para llevar a cabo propuestas interesantes en este sentido, las fortalezas de las experiencias “exitosas”.

Más que de las formas de redactar los proyectos, la propuesta es instalar el proyecto como herramienta para definir aquello que se quiere alcanzar, cómo, con quiénes, con qué; el proyecto como guía, como herramienta de gestión y evaluación; el proyecto como modo de involucrar a la comunidad, de compartir y comunicar intenciones, de ponerlas en cuestión.

En la misma línea, la idea es indagar acerca del rol del supervisor y los equipos técnicos en relación con los proyectos de las instituciones: Abordar la reflexión y conceptualización en torno al proyecto como herramienta de supervisión, como “develador” de aspectos institucionales: quiénes participan en él, qué lugar ocupa cada uno de los actores, qué relación existe entre los proyectos específicos y el proyecto institucional, qué contenidos se trabajan? ¿qué grado de participación tienen los diferentes actores involucrados?

Finalmente, un abordaje desde el rol en relación a los proyectos de las instituciones: ¿Sugerir o ser prescindente? ¿Hasta dónde involucrarse? ¿El supervisor es guía, facilitador, evaluador? ¿Qué significa “acompañar” proyectos desde la supervisión o los equipos técnicos? Preguntas estas últimas que –en definitiva- interpelan el Rol y llevan a pensar en una injerencia diferente respecto de lo que ocurre en las escuelas...y respecto de los que podría ocurrir.

Los proyectos, desde esta concepción, no son sólo lo “escrito” es lo que se hace, es cómo se hace, es con quiénes se hace, con qué. La evaluación no es una tarea adicional, es requisito para ver si estamos en la senda correcta, para aprender de los errores, para aprender de los aciertos.

La escuela media tiene hoy un desafío fundamental en comprometer a los adolescentes y jóvenes con su propio aprendizaje, en proyectos colectivos, y para ello es imprescindible que los equipos docentes estén igualmente comprometidos en propuestas interesantes.

Trabajar con proyectos requiere una postura en torno a “hacerse cargo” de las propuestas, de llevarlas a cabo, de corregirlas y perfeccionarlas, de comprometerse con otros, en definitiva de ser sujeto activo en la construcción de aquello que se desea a futuro, lo que sin lugar a dudas...puede llevar a equivocarse, pero de eso también se aprende. Ese aprendizaje no es menor, resulta fundante aprender a “no abandonar”.

Para todo eso puede servir trabajar con proyectos...

2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de proyectos?

Hablar de proyecto remite inevitablemente a pensar en algo que se quiere alcanzar, que se quiere lograr; lleva al trazado de una meta, al enunciado de un sueño, de un deseo, de algo que se considera valioso o interesante por alguna razón.

Luego, la diferencia entre una expresión de un deseo o un sueño y un proyecto, es que éste último invita a pensar en “algo que hay que hacer” y no en algo que ojalá suceda.

Esta distinción, si bien parece sutil, está detrás del concepto de PROYECTO a abordar, y resulta una idea estructurante: Hablar de proyecto es hablar de **intención**, de expresar claramente aquello que se considera valioso, de proponerse modos de conseguirlo.

Proponerse un proyecto requiere compromiso y esfuerzo si resulta suficientemente desafiante.

Proponerse un proyecto significa no sólo pensar en objetivos, sino en las acciones necesarias para lograrlos, en la manera de estructurar dichas acciones, en los actores y contextos para llevarlas a cabo, en las condiciones para poder hacerlo.

Existen diferentes “niveles” de proyecto: los proyectos institucionales; los anuales; los que involucran sólo un período, los transversales, los propios de cada área o recorte de conocimiento. En todos los casos, cuanto más claro tengan todos los involucrados cuál es el resultado a alcanzar, cuál es el desafío, mayor será el compromiso en conseguirlo, mayores las posibilidades de resolver los obstáculos que aparezcan, mayores las de proponer alternativas e incluso de generar recursos o buscarlos.

Estos objetivos, en el caso de la escuela, no sólo deben ser “atractivos” deben permitir articular los contenidos requeridos; y este no es un detalle menor: hay proyectos que no están vinculados con los contenidos que la escuela debe transmitir y que si bien comprometen a los actores, pueden dejar al margen los contenidos previstos. **ESTA TAMPOCO ES LA IDEA.**

La “idea” es justamente que los conocimientos se vuelvan necesarios, significativos, interesantes; que el desafío genere la necesidad de seguir investigando, aprendiendo.

Un párrafo merece el tema de las “condiciones” en las que deben hacerse los proyectos: Si bien resulta necesario tener en cuenta en qué condiciones se desarrolla la propuesta, las condiciones no deben resultar un impedimento: si el proyecto está bien planteado, las condiciones deben tenerse en cuenta, pero a la vez debe ser parte del proyecto mejorarlas, generar posibilidades.

Pensando en ejemplos, puede surgir la idea de un viaje, de una mudanza, de una profesión: que no tenga el dinero me condiciona, pero puedo quedarme adonde estoy o salir a buscarlo o a pensar en cosas que pueda hacer desde las condiciones que tengo.

El punto de partida como en todo proceso es importante pero para avanzar es necesario pensar cómo abrirse camino desde allí. Lo que da consistencia al proyecto es la visión de futuro.

Los proyectos, su elaboración, gestión y evaluación constituyen una poderosa herramienta para las instituciones, ya que permiten abordar contenidos y prácticas,

innovaciones y permanencias; permiten generar involucramiento, mística, un aprendizaje en torno a las áreas que involucra y al mismo tiempo un aprendizaje en torno a “hacerse cargo”, a ser protagonistas en el logro de aquello que se busca, un logro conjunto, un logro con otros.

A diferencia de otros modos de planificar la tarea, los proyectos tienen la característica de integrar -casi siempre- más de una dimensión, más de una rama de contenidos y en este sentido cobran especial significado en la escuela media, como una forma de “contrarrestar” la fragmentación.

En este sentido, recuperamos el valor real de la planificación, no sólo es fundamental en la tarea educativa, por parte de la escuela como institución y sus docentes, sino que es en sí misma un contenido importante a transmitir. ¿Por qué? Porque es necesario que los alumnos aprendan a planificar, a pensar la organización de lo que van a hacer para lograr lo que se proponen, a evaluarlo, a encontrar la necesidad de modificar estrategias.

La Escuela Media, por sus características, resulta un ámbito en el cual la posibilidad de trabajar alrededor de proyectos resulta particularmente enriquecedora.

En primer lugar, por su estructura de áreas y asignaturas, de profesores independientes entre sí que se desempeñan en diferentes instituciones, que no tienen responsabilidad sobre el aprendizaje “global” de los alumnos, sino específicamente sobre un “fragmento”.

En segundo lugar, por la forma de abordar a los alumnos en “porciones” muchas veces con visiones fragmentadas por materias, por estilos docentes y de personalidad.

3. Acompañar proyectos”

Supervisar escuelas que trabajen con proyectos, por proyectos, en proyectos...resulta un gran desafío y un gran compromiso. Es necesario conocer y entender qué se proponen, por qué, para qué, es necesario analizar si aquello que se proponen es interesante, desafiante, necesario, si contiene los contenidos que la escuela debe transmitir.

Durante muchísimos años el rol del supervisor estuvo asociado al control “externo” a asegurarse que “todo funcione”, a verificar que se cumplan ciertas reglas, un cargo intermediario entre el “gobierno de la educación” y las escuelas; un intermediario entre los centros de decisión y los de aplicación, entre los diseños y las prácticas.

Una educación definida en forma centralizada para ser “aplicada” en todos los establecimientos del mismo modo, independientemente de las particularidades de cada caso, de la misma manera, requiere lógicamente de una concepción de supervisión relacionada con la verificación y el control externo. No ha sido un error, ni un desvío: ha sido un requisito funcional, una forma lógica de garantizar que las cosas funcionen como deben, y de que existan “vasos comunicantes” entre la decisión central y la ejecución en las escuelas.

No se trata de que ahora hay concepciones más modernas: ese modelo de supervisión es absolutamente correcto y compatible con el tipo de concepción educativa, de gestión de la educación que ha estado vigente durante muchísimos años.

Estos modelos de gestión y control tampoco han sido exclusivos del ámbito de la educación: se ve en la producción de bienes y servicios; de hecho la palabra “supervisor” no es exclusiva de los ámbitos educativos; se utiliza la misma palabra y se encuentran formas de ejercicio parecido en las fábricas o en los organismos públicos.

Ahora bien...el mundo se ha transformado; otras son las competencias que se valoran en las personas, otras las trayectorias de estudio, laborales, profesionales; otras las formas que adquieren las organizaciones; otras las maneras de acercarse a los conocimientos e incorporarlos; otra la velocidad con la que ciertos conocimientos se actualizan o quedan perimidos. Por lo tanto...ciertos aprendizajes se vuelven indispensables para sostener aquello que es más permanente: los valores, las herramientas para incorporar nuevos contenidos, para adaptarse críticamente a los cambios, para ser un sujeto activo, para trabajar con otros, por citar sólo algunas como ejemplo.

Entonces...¿será la misma la manera de enseñar y aprender? No se trata solamente de actualizar los contenidos, ni de enseñar lo mismo pero ahora utilizando Internet en lugar de enciclopedias...y es el mismo sentido...¿esta escuela, este tipo de proyectos necesitará del supervisor “aquellas funciones”?

Una escuela protagonista, una escuela que se proponga desafíos, una escuela que integre contenidos y personas para realizar proyectos significativos necesita y a la vez exige de los diferentes niveles de supervisión y de los equipos, ayuda, soporte, entusiasmo, compromiso, motivaciones, intercambio de experiencias, colaboración en el acceso a información, a materiales, a programas de financiamiento.

El supervisor resulta en esta línea también una pieza fundamental, pero desde otra concepción, aunque increíblemente tal vez sin alterar en el fondo su objetivo: desde estas ideas también es necesario articular entre los equipos centrales y las escuelas; desde estas concepciones también es necesario garantizar que aquello que se diseña ocurra en los establecimientos, que los contenidos previstos lleguen a los alumnos.

La intención, entonces, con estas reflexiones es invitar a pensar juntos cómo pasar de las ideas a las concreciones...