



– Diseño de proyectos y
Pensamiento proyectual.
Guía para docentes

Autor: Gerardo Neugovsen, MA

Para tutorías, mayor información y novedades:
Info@tikalideas.org
www.tikalideas.org

Introducción:

- *Hagamos un proyecto.*

Cuando esta frase es pronunciada generalmente continúa un período de debate entre un grupo de personas que busca alcanzar resultados concretos en torno a una idea común.

En el marco de ese debate irán surgiendo los requisitos necesarios para realizar la idea. Se irán identificando así las personas, los recursos materiales y económicos, la infraestructura, se pautarán tiempos y vínculos con terceros, se definirá el equipamiento necesario, así como los saberes y habilidades requeridas y una amplia gama de elementos que supuestamente permitirán concretar el proyecto.

El grupo parte de un concepto abstracto e intangible, como es la idea de generar una intervención en la realidad. A través de una determinada forma de organización, dicha idea se irá corporizando en la realidad tangible y concreta de todos los días.

En esta alquímica transformación intervienen muchos elementos que están fuera del control del grupo. La incidencia del contexto, en planos económicos, políticos o sociales seguramente tendrá impactos de diversa índole en el desarrollo del proyecto. La adecuada evaluación de la factibilidad de la idea es también parte de este proceso. Factores de índole institucional, tales como normas y valores habrán de ser tenidas en cuenta también.

Mirando con detenimiento la complejidad que se despliega al pretender llevar adelante un proyecto, se comprende que es necesario dotar de estructura organizativa a las acciones a fin de convertir la idea en realidad. De lo contrario se corre el riesgo de que todo quede en la manifestación de buenas intenciones, en el mejor de los casos, y en grandes frustraciones y hasta pérdidas materiales, en el peor escenario.

Para esto se utiliza la denominada **técnica de gestión por proyectos**. Tal como se enuncia en el material de trabajo, existen diversas metodologías que se aplican con enfoques distintos y varían sobre todo en los aspectos formales. Algunas visiones utilizan cuatro etapas, otras cinco. Existen también algunas diferencias terminológicas. En todos los casos se manejan los mismos conceptos fundamentales: un proyecto consta de una dimensión humana, una dimensión técnica y variables vinculadas a los procesos de gestión. Estos elementos se integran y se elaboran desde la gestión por proyectos.

La técnica utilizada aquí tiene sus raíces en las escuelas de administración estratégica de organizaciones. La práctica ha demostrado que este modo es

apropiado para la realidad latinoamericana. El fundamento es la visión holística de la realidad que permite el abordaje de entornos de gran incertidumbre y de alta complejidad. Algunos autores referentes son: Henry Mintzberg,

En el marco de las tecnicaturas en gestión social y cultural, es importante tener en cuenta al servicio de qué objetivos se encuentra la gestión por proyectos.

Todo individuo que pretende intervenir en la realidad con un objetivo de índole social o cultural, tenderá a convertirse en un emprendedor/a. En el contexto de un grupo, estos se convertirán en organizaciones más o menos formales que también presentan la impronta emprendedora.

Emprender consiste en asumir la tarea y la responsabilidad de ejecutar una compleja trama de acciones y de ideas con el fin de lograr determinados objetivos a futuro. A pesar de las planificaciones y previsiones que se puedan realizar, en el hacer es cuando se ponen a prueba los conocimientos y saberes previos que tengamos de la realidad.

En otras palabras, el sistema de gestión por proyectos es un aliado instrumental de todo aquel emprendedor (persona o grupo) que desea realizar intervenciones efectivas en la realidad y transformarla o introducir innovaciones.

¿Qué consideraciones iniciales debe tener en cuenta el docente que desea trabajar con este material de formación?

En primera instancia se debe considerar que si bien el concepto de gestión por proyectos se encuentra ampliamente difundido, se trata de una técnica específica con reglas y estructuras que le confieren simultáneamente fortaleza y flexibilidad.

El aprovechamiento óptimo de esta herramienta se logra cuando el estudiante logra apropiarse de forma y contenido. En otras palabras, es relativamente sencillo suponer que completando las guías de diseño de un proyecto, al finalizar tendremos el proyecto listo para implementar.

Nada más lejano de la realidad. Las guías de diseño y el método son en realidad una invitación a la reflexión y a la cautela. Emprender implica tomar riesgos. Y se trata de poder delimitar los alcances de los mismos optimizando lo que de innovador tienen las ideas y los nuevos pensamientos y acciones.

Creatividad y estructura

También trabajar con este sistema es una invitación al uso de la imaginación y de la creatividad. Prever posibles escenarios es un ejercicio que apela a aspectos lúdicos y de fantasía.

Es conveniente y necesario en la mayoría de las ocasiones que quienes se encuentren en las fases iniciales de un proyecto puedan conectarse libremente con las mismas estructuras de construcción de la realidad que utilizan los niños.

Muchas de las herramientas que se utilizan en las empresas para generar nuevos proyectos aplican estos principios lúdicos: la lluvia de ideas, las asociaciones libres, el uso de materiales creativos para expresar ideas y resumir conceptos. Del mismo modo, una vez concluida la fase donde la creatividad ocupa el primer plano, se debe dar lugar al pensamiento y acción estructurado y convergente a fin de garantizar el logro de los resultados buscados. Es el manejo de la alternancia entre creatividad y estructura la que determinará la solidez y consistencia del proyecto.

Resistencias

En general, quien pretende realizar un proyecto actúa desde una honesta voluntad de cambio y de transformación de la realidad. Y en este plano se encuentra uno de los mayores desafíos a abordar: todo sistema establecido presentará tendencias a perpetuarse y ofrecerá naturales resistencias a todo intento de modificación de su estructura.

El sistema de gestión por proyectos permite avizorar, entre otros factores clave de éxito, las conductas de estas resistencias, permitiendo elaborar acciones tendientes a superarlas.

De esta manera observamos los campos de tensión que se generan toda vez que un individuo o grupo tienen la sana intención de generar transformaciones en un entorno determinado.

Las reflexiones mencionadas anteriormente se vinculan no sólo con la cantidad de recursos o tiempos disponibles para un proyecto, sino, y por sobre todo, con los escenarios posibles y la multiplicidad de combinaciones de interacción entre actores, recursos, tiempos y objetivos, entre otros elementos.

La gestión por proyectos tiene pues la doble virtud de ser un método de pensamiento y de acción al servicio de la titánica tarea de convertir aquello que en un momento determinado es vivido como un intangible (una idea, una imagen o un sueño) en un hecho o producto concreto que genera impactos en la realidad cotidiana.

Estas reflexiones son particularmente importantes en el campo de la gestión socio-cultural, por cuanto diversas materias primas proceden y quedan en el campo de lo intangible. Hablamos de la cultura, de los símbolos, de los valores, de sentimientos y emociones, del patrimonio y de las tendencias estéticas.

Todas estas desafían su condición abstracta cuando un emprendedor o emprendedora comienza a construir el sueño de una escuela, de un centro cultural, de la producción de un disco o de una productora de espectáculos. Es en este delicado equilibrio entre el deseo y la realidad que transcurren la mayor parte de las acciones y el uso de los recursos. Y en el cómo desenvolverse para lograr los objetivos es que deben ser formados los estudiantes.

Acerca del papel del docente en la formación

En la visión del autor, la función del docente es acompañar el proceso de descubrimiento de todas estas y otras posibilidades que los estudiantes irán haciendo a medida que avancen en sus estudios. No se trata de implementar fórmulas y modelos exactos, dado que estamos en el campo de las ciencias sociales, en dónde un mismo dilema admite más de una solución correcta. El máximo resultado se logra cuando el docente se convierte en un facilitador de procesos de aprendizaje, infundiendo en el estudiante la confianza y el placer por el aprender.

A gestionar se aprende haciendo. Del mismo modo que a tocar un instrumento musical se aprende teniéndolo en las manos y descubriendo sus secretos. Las sutiles e infinitas variaciones en modos, cadencias, intensidades e intenciones que cada músico impondrá a su estilo, determinará un modo único de interpretación. Cada gestor de proyectos deberá desarrollar su estilo único y particular de abordar la realidad y definir sus propios cursos de acción. Serán finalmente los resultados los que determinarán la corrección de los métodos, sistemas, recursos e ideas utilizados. El docente tiene pues la noble misión de crear las condiciones para que cada estudiante descubra su propio estilo de gestión.

Experimentar y “equivocarse”

La experimentación y el concepto de que el error es una fuente de aprendizaje constituyen dos elementos clave para la adecuada formación del espíritu emprendedor.

Todo lo cual desafía a su vez las visiones y prácticas tradicionales de formación y de evaluación de los estudiantes. En la práctica cotidiana, el error se encuentra cercano al castigo, limitando así las enseñanzas que pueden ser extraídas. A la ignorancia se la combate educando y no castigando. El docente tiene entonces una importante responsabilidad en el modo en que abordará este delicado aspecto.

Para emprender es necesario tener confianza en la propia capacidad de hacer. Y la confianza es una construcción que se realiza en la interacción con los otros. Las devoluciones que surjan de nuestro hacer, determinarán también la imagen

que de nosotros mismos nos formemos. Y es a partir de la propia percepción que se realizan las intervenciones en el mundo. Tener confianza en uno mismo es, ante todo el resultado de un complejo sistema de interacciones que han ocurrido a lo largo de la vida, y en donde los docentes parecen tener una importancia particular.

Incertidumbre y cambio

Es conveniente que al realizar esta lectura, el docente reflexione acerca del comportamiento de la realidad. La dificultad para prever escenarios posibles y la incertidumbre son factores constitutivos de nuestra modernidad. El cambio es un elemento constante y permanente.

Todo lo cual habrá de añadir nuevas tensiones a todo lo mencionado.

Comprender la naturaleza del cambio y la capacidad de convertir la incertidumbre en certidumbre, son también elementos esenciales en la formación del futuro emprendedor socio-cultural.

Por todo lo dicho, el material que se propone para la capacitación en gestión por proyectos, tiene la intencionalidad de facilitar el trabajo del docente y convertirlo en un aliado y, por qué no, cómplice del proceso de aprendizaje del estudiante.

Aliado, debido a que el docente dará sustento y fortaleza al estudiante al abrir ante sus ojos las casi infinitas posibilidades de aplicación de la técnica de gestión por proyectos. Cómplice, dado que aprender significa también revisar lo conocido y cuestionarlo, incluso para modificarlo.

A continuación se propone una estructura de abordaje didáctico indicando los conceptos pedagógicos y andragógicos que dan sustento a este material.

Teoría y práctica

Tal como se indicaba anteriormente, el resultado óptimo en el uso de este material se obtiene cuando los estudiantes pueden ir vivenciando el proceso de diseño, planificación, ejecución, evaluación y control del proyecto al mismo tiempo que comprenden la teoría.

La sugerencia es utilizar la **guía resumen de diseño de proyectos** para que ya sea de manera individual o grupal, los estudiantes realicen efectivamente un diseño de proyecto que, a fin de obtener resultados óptimos, debería ser realizado también dentro del contexto de las clases.

Los proyectos pueden de diversa índole:

- mejoras físicas del espacio de aprendizaje

- organización de eventos culturales o fiestas
- Realización de viajes o excursiones
- Festejos
- Investigaciones
- Construcciones
- Intervenciones comunitarias
- Temas vinculados con la salud y la prevención
- Salud, nutrición, ecología
- Proyectos prácticos vinculados con otros contenidos del estudio
- Actividades recreativas
- Generación de recursos con fines específicos
- Comunicación interna o externa
- Usos de nuevas tecnologías
- Otros

La intención es que a medida que se avanza en los estudios teóricos propuestos en el material adjunto, los estudiantes construyan una práctica que les permita afianzar los aprendizajes en un permanente proceso de retroalimentación.

Desde un punto de vista cognitivo, los proyectos que realicen los estudiantes deberían plantear el grado de desafío adecuado de modo que los estudiantes se vean confrontados con sus propias limitaciones pero lo suficientemente estimulados como para proseguir con el aprendizaje. En otras palabras, el proyecto no debe resultar demasiado sencillo ni excesivamente difícil. El grado de dificultad estará dado por combinaciones vinculadas con la edad, los orígenes socioeconómicos, los niveles previos de aprendizaje así como las personalidades de los estudiantes. Y por supuesto, los criterios personales de cada docente.

Caso: Diploma en Gestión Social y Cultural

Como consecuencia de lo aprendido a lo largo del **4to. Diploma en Gestión Social y Cultural** dictado por Tikal Ideas/Fundación COPPLA en la ciudad de Mendoza, Argentina durante el año 2006 y en el marco de las prácticas realizadas, los estudiantes generaron recursos económicos que les permitieron recuperar parte del dinero invertido en la formación.

Asimismo se pusieron en marcha diversos emprendimientos que fueron diseñados durante el curso, como es el caso del Almacén Creativo (www.elalmacencreativo.com). Otro caso significativo es el Feudo de artistas (www.feudodeartistas.com.ar realizado en el marco del Programa Ejecutivo en Gestión de Emprendimientos Culturales, 2005).



El Diploma contó con una inscripción inicial de 62 personas de las cuales 58 efectivamente realizaron el curso completo. En el anexo se incluyen algunos de los proyectos elaborados por los estudiantes como trabajo final.

La estructura de estudio es la siguiente:

- Clases semanales de 2, 30 horas de duración con una duración de 6 meses.
- Organización en Comunidades de Aprendizaje. Cada comunidad estuvo compuesta por un máximo de diez integrantes.
- Cada Comunidad de Aprendizaje recibió un proyecto a realizar en su totalidad durante el curso.
- Cada estudiante debió elegir, al ingreso al curso, un proyecto personal que debía desarrollar y preferentemente realizar, a lo largo del curso.
- Se asignó un tutor/a cada tres Comunidades de Aprendizaje, responsable del seguimiento académico y desarrollo personal de cada estudiante.
- Se utilizaron técnicas lúdicas de enseñanza, lo cual significa incorporar elementos de juego grupal colaborativos en donde el contacto físico y el buen humor constituyen un elemento tan relevante como los contenidos.
- El conjunto recibió seguimiento por Internet a través de una plataforma de e-learning.
- El curso se encuentra organizado modularmente (7 módulos – ver anexo.) de los cuales se entregó material de estudio específicamente diseñado para este curso.

Entre las actividades que las Comunidades debieron realizar se encuentra la organización de un viaje a la Ciudad de Valparaíso en Chile, sede de la Universidad que acredita el curso, distante unos 400 km. a través de la Cordillera de los Andes. Las Comunidades se organizaron de tal modo, que un grupo debió ocuparse de la logística de viaje (contratación de autobús, hotelería, contacto con la Universidad y afines).

Otros grupos debieron organizar actividades culturales con el fin de recaudar dinero para amortizar los costos del viaje. Una de las Comunidades organizó un espectáculo de tango, negociando con empresas y salas los recursos necesarios, incluyendo la bebida y comida para una cena. Otra Comunidad organizó una fiesta a beneficio y una tercera Comunidad implementó un proyecto de reciclaje de desperdicios para generar dinero. El conjunto permitió que cada uno de los estudiantes que participaron del viaje recibiera el 20% del costo abonado para realizar el viaje.

El conjunto permitió vivenciar y comprender las dinámicas de trabajo en equipo, de planificación estratégica, de pensamiento sistémico y la implementación de herramientas concretas de gestión administrativa, financiera, de control de procesos y de observancia constante de la misión y de los objetivos propuestos.

Paralelamente, los estudiantes realizaron, con las mismas técnicas propuestas en este material, el diseño de proyectos personales, algunos de los cuales se indican en el anexo 1.

La experiencia demuestra que uno de los caminos óptimos para la apropiada asimilación de los contenidos propuestos en el material de trabajo, consiste en acompañar las clases teóricas con prácticas reales sobre temáticas que sean significativas para los estudiantes.

Que los docentes que utilicen estos materiales, obtengan tanta satisfacción profesional y personal como la que ha tenido el autor y sus estudiantes, es su deseo más sentido.

Magíster Gerardo D. Neugovsen

Buenos Aires, Octubre de 2007

Guía para el material de trabajo

1) Uso de diapositivas Power Point.

El curso se acompaña de diapositivas diseñadas para el dictado de clases que se irán indicando con una marca en el texto.

2) Definiciones propias

A lo largo del texto los estudiantes serán invitados a generar definiciones previas a los conceptos teóricos presentados.

¿Cómo definiría Ud. un proyecto? (pag. 3)

El motivo se vincula con los siguientes factores:

- A) Se trata de que los estudiantes se contacten con los propios saberes existentes como producto de su experiencia de vida. La idea es que estos conocimientos y saberes construidos de muchos modos (educación formal y no formal, experiencia práctica, lecturas, escuchas y otros) guardan contenidos que pueden ser de suma utilidad para la futura vida profesional del estudiante. Hacer converger la construcción histórica de saberes con los nuevos conocimientos que se incorporarán a lo largo del curso, determinan condiciones inmejorables para desarrollar una actitud positiva ante el aprendizaje. Indudablemente esto impacta del mismo modo en la propia imagen y autoestima, ayudando a elevarla.
- B) La verbalización escrita de conceptos abstractos contribuye a consolidar los procesos de aprendizaje, permitiendo fijarlos en palabras propias, dotando así a las definiciones de sentido y significación válida para el estudiante. Luego, la eventual corroboración de estas definiciones con las ideas propuestas en el texto, contribuyen a afianzar la propia autoimagen profesional.

3) Definiciones contemporáneas utilizadas en gestión y formación por competencias

Ejemplo: página 7

Llamará la atención el uso de conceptos tales como intuición, sentido común y emocionalidad aplicados al campo de la toma de decisiones organizacionales. Los últimos desarrollos en materia de gestión organizacional tienden a incluir dentro de sus conceptos las temáticas vinculadas con la denominada Inteligencia Emocional, desarrollada principalmente por Daniel Goleman.. Cada vez más se comprueba el impacto que las emociones, percepciones y otros aspectos vinculados con los ámbitos “no racionales” del ser humano, tienen en las tomas de decisiones. Es notoria la importancia de estos aspectos en el campo socio-cultural, toda

vez que gran parte de los elementos centrales se vinculan con los sentimientos, los valores y las sensaciones.

Baste pensar qué es lo que en realidad se está abonando al comprar la entrada de un espectáculo artístico. No es el alquiler de la butaca, durante el tiempo que dure la obra. Por el contrario, se está “comprando” una vivencia sensorial que puede incluso a modificar visiones y hábitos de las personas.