



Mena, Marta y otros. “El diseño de proyectos de educación a distancia.”. Buenos Aires. La Crujía. 2005.

2. El concepto de proyecto

El término "proyecto" admite tantas definiciones como enfoques desde los cuales abordarlo. Implícita o explícitamente, cada definición así como cada decisión y acción en la elaboración y desarrollo de proyectos supone un posicionamiento, una forma de concebirlos, entenderlos e implementarlos.

En este espacio trataremos de describir en forma sintética dos perspectivas teóricas casi polarizadas y entre las que habitualmente oscila la formulación de proyectos.

Una de ellas enfatiza la racionalidad² en la relación medios-fines, el accionar eficaz y eficiente, mientras que la otra concibe a los proyectos como prácticas sociales, situadas e intersubjetivas. Cada una de ellas, además de implicar posicionamientos distintos en relación con las definiciones, decisiones y acciones, perfilan de manera igualmente diferente el papel de los actores.

2.1 La racionalidad tecnológica: los proyectos como una ecuación entre medios y fines

La racionalidad tecnológica, de diversas maneras y bajo diferentes formas, ha estado presente en los modelos funcionales de diseño y de planificación que han existido desde principios de siglo XX hasta nuestros días.

Su preocupación constante, más allá de los modelos particulares, ha sido la construcción, aprovechamiento y organización de medios y recursos para el logro de objetivos preestablecidos en función de los cuales adquiriría sentido el proyecto. En palabras de Gagné, el enfoque tecnológico conlleva al "desarrollo de un conjunto de técnicas

sistemáticas, junto con conocimiento práctico, para el diseño, la validación y la operacionalización... La tecnología en este sentido es ingeniería de la educación"³. Su pasión por la eficiencia lleva a la utilización sistemática del conocimiento científico, de los recursos y de los medios disponibles, la selección de los métodos más directos para obtener resultados, el testeo de los métodos y la simplificación funcional.

El tipo de racionalidad instrumental o tecnológica es la que asegura la eficacia de las acciones tendientes "[...] a la manipulación de las cosas y presupone un saber sobre el mundo objetivo que satisface las exigencias de precisión y exactitud" (De Zan, 1993).

Estamos hablando de tomar las acciones de los sujetos situados frente al mundo objetivo, evaluando las reglas técnicas y el empleo de los medios adecuados para la producción de los efectos deseados.

Desde este enfoque el desarrollo de un proyecto supone:

- una idea o problema inicial y la consideración acerca de su posible productividad;
- a partir de allí, la definición del problema y la determinación de los objetivos o productos a alcanzar;
- a continuación el análisis del problema para descubrir los factores que deberán ser considerados. En esta etapa la atención se focaliza en el "cómo" del proyecto;
- una vez diseñado el plan de acción, el proyecto se lleva a cabo a través de las operaciones especificadas previamente, siempre y cuando la solución adoptada conduzca a un incremento de la eficiencia del sistema en cuestión. El plan de acción supone una rigurosa determinación de áreas, etapas y recursos. A partir del diseño del plan se procede a la ejecución, la cual implica la máxima fidelidad a lo proyectado;
- luego se procede al testeo y evaluación de los métodos y soluciones diseñadas.

A simple vista, es posible apreciar la relevancia que, desde este enfoque, adquiere la ecuación entre medios y fines. El diseño de procesos eficientes sólo es posible si se logra una definición inicial precisa de las características del problema y del objetivo que se pretende alcanzar, formulado sin ambigüedades. Con la determinación del producto a lograr y basándose en éste se diseña la intervención más efectiva y eficiente.

Como afirma Ángulo (1994), "la asunción de un enfoque tecnológico en educación presupone la aceptación ineludible tanto de la tecnificación de la acción misma, como del razonamiento medios/fines en el diseño y comprensión de los productos y procesos educativos".

Es evidente la relación entre la esquematización de las etapas del proceso -en pos de asegurar la eficiencia-, la preocupación por el control

burocrático, pretendiendo garantizar el accionar eficiente de equipos e instituciones, y el énfasis en lo normativo, en el "deber ser" y en la regulación de la elaboración y ejecución de los proyectos.

Otra de las características de este enfoque es la separación explícita de la planificación (en manos de los "expertos") de la ejecución. Desde esta perspectiva, no es necesario que el técnico que implementará los procesos sea la misma persona que los diseñe ni la que los valide: estas tres funciones se diferencian porque cada una de ellas supone una actividad distinta que requiere diferentes habilidades y formación.

Desde el punto de vista metodológico, la planificación se organiza en etapas o momentos —a la manera de reglas lógicas— que deben ser cumplidos según las especificaciones técnicas: en una primera etapa, se establecen los objetivos; luego se trata de hacer el diagnóstico de la situación para definir las áreas centrales en relación con las cuales se determinarán las acciones a seguir; en un tercer momento se ejecuta y, finalmente, se evalúa lo realizado.

El desarrollo de cada una de estas etapas o momentos se encuentra normado por una serie de especificaciones y regulaciones pormenorizadas bajo el supuesto de que sólo de esta manera es posible asegurar la eficiencia y eficacia del modelo, cualquiera sea el contexto de aplicación.

La preocupación central reside en cómo lograr lo que se pretende, en conseguir que los actores ajusten su comportamiento de acuerdo con la ejecución prevista —transformándose ellos mismos en un medio más para el logro de los productos esperados— más que interpretar la realidad, sus posibilidades y limitaciones y la predisposición de los participantes. La incertidumbre y lo imprevisto tienen escasa relevancia en esta perspectiva, siendo eventualmente considerados con el fin de controlarlos.

Habermas advierte que en toda decisión o acción está presente la estructura ideológica básica -orientada a fines- de la acción humana, pero el modelo de la acción instrumental/tecnológica "[...] se conforma con la explicación de las propiedades y condiciones de la acción orientada inmediatamente al éxito de los fines del propio actor sin otra consideración respecto a los otros más que la de prever y utilizar sus iniciativas o planes de acción y sus probables reacciones en respuesta a los nuestros, como otros tantos medios o condiciones objetivas a tener en cuenta para el éxito del resultado buscado por el sujeto. Esta cultura del éxito ha eliminado de la conciencia el principio de la ética kantiana de no tratar jamás a las otras personas como medio sino siempre como fines en sí" (De Zan, 1993).

2.2 La racionalidad comunicativa: los proyectos como prácticassociales intersubjetivas situadas

A diferencia del enfoque tecnológico, la perspectiva que propone interpretar los procesos formativos como una práctica social reconoce en

ellos un componente de incertidumbre y apertura, a raíz de la interpretación que los participantes hacen del proyecto y sus procesos de reflexión en la práctica y acerca de ésta.

Podríamos hablar aquí de una racionalidad comunicativa -propia de la acción social- que es aquélla orientada al entendimiento intersubjetivo y a la formación de "[...] consenso reconocido como válido por los participantes, el cual hace posible la coordinación no forzada de sus respectivos planes de acción" (De Zan, 1993).

Desde esta visión se asume que la complejidad de los procesos educativos, así como el grado de incertidumbre al que hacíamos referencia, hacen que la aplicación de las reglas y decisiones técnicas no se produzca linealmente. Más bien, se entiende que estos procesos son codeterminados entre los actores, desde los roles que ellos asumen. En los procesos de comunicación que se generan en este marco, las expectativas, las motivaciones, las interpretaciones y las valoraciones de los participantes conducen a la reinterpretación de las decisiones previas. Sus respuestas son de carácter activo, no mecánico, y entran en juego con las interpretaciones de otros participantes y con las características del medio institucional.

Retomando a Habermas, De Zan afirma que dentro de esta perspectiva la acción social ya no implica sujetos individuales sino grupos, en los que se convienen planes comunes o coordinados de acción. Sin embargo, no basta atender a la intención del sujeto de la acción, ni a sus efectos sobre los otros, sino que es preciso atender fundamentalmente a la forma o al procedimiento de la coordinación de la interacción. Habrá que analizar el modo en que se plantea la coordinación de acciones orientadas a los fines, determinados éstos por los participantes en la interacción.

La educación como práctica social es una actividad que tiene las características de la práctica moral y no de la práctica productiva. Es, en términos aristotélicos, una actividad práctica, no técnica⁴: busca justificar su valor en lo que hace y no sólo en lo que obtiene como resultado.

En este sentido, "como situaciones sociales prácticas, cada actuación, así como cada decisión educativa, está sujeta a las características particulares del contexto de interacción. [...] La contingencia y singularidad real en la que se desenvuelven las acciones invalida la eficacia lógica de las reglas tecnológicas. [...] La incertidumbre inherente a los acontecimientos educativos sólo puede reducirse a través del análisis de la situación misma. El resultado de dicho análisis, que se realiza tanto sobre las características del contexto de actuación, como sobre los motivos, valoraciones, intereses y circunstancias de los coparticipantes, es la construcción de un 'marco de referencia', [...] 'un espacio problema', que resitúa los límites posibles de la acción, en donde se tomarán las decisiones y se ubicarán los problemas" (Ángulo, 1994).

Por lo tanto, el punto de vista subjetivo de los actores, sus juicios situacionales, su reflexión en la acción (Schón, 1992) son elementos clave de la acción educativa como práctica social.

Desde este enfoque pierden sentido aquellos modelos lineales y universales para la elaboración de proyectos que pretenden pautar universalmente sus desarrollos. Por el contrario, las acciones y decisiones adoptadas son contrastadas permanentemente en el campo de aplicación. Se trata de hipótesis de acción, frente a un problema surgido de la realidad y percibido por los actores, que se reformula en una conversación abierta y constante con el medio.

En este marco, el proceso deliberativo cobra real importancia dado que permite expresar posiciones, fijar límites de actuación, dimensiones y consecuencias previsibles y no deseadas. La discusión no se centra en cuáles son los mejores medios para alcanzar un fin sino que se trata de generar acuerdos y compromisos sobre las acciones a desarrollar.

"A diferencia de la racionalidad tecnológica en donde la acción regulada técnicamente se instituye para el éxito, en la deliberación se trata fundamentalmente de buscar la comprensión entre los participantes de los acontecimientos y problemas que se desean cambiar o solucionar" (Ángulo, 1994, p. 131).

El proyecto es el resultado de este proceso deliberativo, sujeto a la experimentación y a la comprobación, pero también fundado en la responsabilidad de una actuación práctica comprensiva y racional. Considera las condiciones de posibilidad que ofrece la práctica, la realidad posible, más que el "deber ser". A partir de allí intenta generar una estrategia para que las problemáticas actuales se transformen en las posibilidades deseadas, aquellas que guían la acción sin normatizarla.

Establecer estas estrategias implica enfocar prioridades para trazar caminos —no totalmente cerrados— y direccionar el cambio; aceptar la realidad de los diversos contextos e instituciones, con sus obstáculos, potencialidades e intersticios que hacen posible abrir nuevos caminos.

La preocupación pasa de la administración y ejecución del proyecto, de la consecución de objetivos y organización de medios y recursos, a la preocupación por el cambio y la transformación partiendo de la situación y el problema iniciales. La acción transformadora y el compromiso de los actores constituyen aspectos esenciales de este enfoque.

2.3 ¿Cuál es la relevancia del enfoque adoptado?

Evidentemente, el proceso de diseño de un proyecto y su implementación variará su devenir de acuerdo con el enfoque que se adopte. Sin embargo, en este punto es necesario advertir que en la realidad no siempre es posible encontrar proyectos alineados "puramente" en una u otra, la realidad no permite ser atrapada en un guión teórico y resulta mucho más impredecible y con una variedad de

matices que superan las construcciones que pretenden interpretarla y explicarla. No obstante, algunas experiencias se construyen sobre una particular amalgama entre más de un enfoque, con previsibles contradicciones y dificultades en su desarrollo, al partir de visiones desencontradas que, a su vez, se reflejan en acciones y prácticas contrarias entre sí. Esto juega frecuentemente contra la coherencia y sustentabilidad del proyecto.

Entre los enfoques que describimos y que podríamos situar en los extremos de un continuo, se ubican posturas diversas, más cercanas o lejanas a cada uno, con un mayor o menor sesgo de uno u otro.

Por otra parte, en muchas ocasiones la realidad, el contexto, los intereses en juego, nos encauzan, con más o menos fuerza, hacia una determinada perspectiva de análisis y de acción, sin demasiadas alternativas posibles, sin demasiado margen de elección.

Sea cual fuere el marco que adoptemos para el diseño de nuestros proyectos, lo relevante es mantener una necesaria vigilancia para asegurar la coherencia en varios sentidos:

- entre las decisiones y acciones que se realicen en cada momento;
- entre los fines del proyecto, los problemas que se pretende abordar y el enfoque adoptado;
- entre dicho enfoque, el contexto en el que se desarrolla el proyecto y la práctica de los actores;
- entre los componentes del proyecto.

Obviamente, la postura asumida —consciente o inconsciente, implícita o explícitamente— también estará relacionada con la concepción acerca de qué es un proyecto: como hemos expuesto, desde la racionalidad tecnológica el concepto "proyecto" se define y configura de una manera sustancialmente diferente a la que puede asumir desde una racionalidad comunicativa y desde una perspectiva práctica.

En este trabajo intentaremos sostener una postura equidistante de uno u otro polo, asumiendo la importancia de tener metas claras y, a la vez, hipótesis de acción, caminos orientados al tratamiento del problema o situación que da origen al proyecto. El proceso, los actores que en él intervienen, la situacionalidad del proyecto, asumen protagonismo y relevancia. La eficiencia es una variable sustancial en la consideración del proyecto, pero no es el parámetro expediente. Los buenos proyectos suponen mucho más que la complejidad que implica el entramado de dimensiones morales, técnicas, contextuales y subjetivas.

Veamos cuáles son algunas de las definiciones del término "proyecto" para ejemplificar estas diferencias.

2.4 Algunas definiciones del término "proyecto"

Varias agencias y organismos internacionales que se encargan de financiar y asistir a los gobiernos para el desarrollo de proyectos

nacionales o multinacionales definen claramente su posicionamiento al respecto. Como ejemplo tomaremos las propuestas por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEP) de la UNESCO y por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Al respecto, cada una de ellas afirma:

"Un proyecto es un conjunto de inversiones y de otras actividades planificadas con miras a la realización de objetivos específicos en el marco de un período y de un presupuesto determinado" (Baum y Tolbert, 1985).

"Una tarea innovadora que tiene un objetivo definido debe ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación existente" (GTZ, 1995).

R. Gillén, desde la perspectiva de los proyectos tecnológicos, los define como:

"Conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas y sociales de asignar ciertos recursos escasos o limitados (ahorro, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.) de un ente determinado, para la producción de determinados bienes y/o la generación de ciertos servicios. Cada proyecto, en sí mismo, comprende una unidad operativa que resulta un todo capaz de producir, por lo menos teóricamente, los resultados totales que se tuvieron en vista cuando se lo concibió" (Gillén, 1999).

Desde la mirada de organismos internacionales que ejecutan acuerdos con instituciones multilaterales⁵, generalmente los proyectos son vistos como:

"[...] un conjunto de actividades interrelacionadas que favorecen a una administración unificada, y que son requeridas para lograr objetivos específicos dentro de un presupuesto dado y en un período determinado."

"Esencialmente es una empresa de gobierno, el cual reteniendo la responsabilidad fundamental de la misma, solicita la asistencia de uno o más organismos para formularla y/o ejecutarla [...]"

"No un fin en sí mismo, sino un medio para lograr un fin más grande, relacionado con un objetivo de desarrollo más amplio del gobierno; y una condición necesaria, pero parcial, para lograr el objetivo de desarrollo pertinente, ya que normalmente hay muchas otras medidas de desarrollo interdependientes que debieran ser emprendidas de una manera coordinada a fin de lograr el objetivo más amplio de desarrollo."

Las definiciones anteriores coinciden al destacar como dimensiones comunes a los diversos tipos de proyectos: los recursos, las actividades o acciones para el logro de objetivos preestablecidos, la delimitación

espacio-temporal y la preexistencia de una situación de partida que justifica el cambio.

La cuarta de las definiciones, a diferencia de las anteriores, visualiza los proyectos a los que asisten los organismos internacionales como medios para el logro de objetivos y fines de más largo alcance, definidos como prioritarios por los gobiernos nacionales, y destaca en consecuencia la necesaria articulación con otros medios y acciones delineados para el logro de los mismos fines.

En este nivel, los proyectos se integran en el marco de políticas y planes de desarrollo económico y social. El conjunto de proyectos y programas son los medios para concretar y operativizar un plan. La presentación de un conjunto de proyectos lógicamente organizados y el presupuesto de inversión que suponen permite a los gobiernos nacionales pedir la ayuda de los organismos internacionales de cooperación, asistencia, financiación, etc. A la vez, estas solicitudes obligan a quienes las efectúan a atenerse a las condiciones y requerimientos que estipulan dichos organismos. En líneas generales, estas presentaciones incluyen la definición de políticas de desarrollo, la estimación de los recursos disponibles para efectivizarlas y los programas y proyectos que se prevén para concretarlas, así como el cálculo de las inversiones necesarias -y que se solicitan- para su realización. Esto sucede, al igual que con otro tipo de proyectos, con los proyectos educativos.

Hasta aquí, es evidente que las definiciones de "proyecto" surgen de la mirada de organismos que asumen la asistencia en la elaboración, la gestión y la financiación para el desarrollo de proyectos, programas, estudios, etc., a escala de naciones y regiones. Evidentemente, la preocupación está centrada en el uso racional de los recursos que financian, en la eficiencia del proyecto que se ejecuta, de manera de lograr los objetivos de desarrollo para los cuales prestan asistencia, en el seguimiento y la intervención necesaria para evitar posibles desvíos en relación con, por un lado, los programas y políticas más globales y, por el otro, los lineamientos originales del proyecto.

En síntesis, desde esta lógica, las preocupaciones relativas a los proyectos se centran en: alcanzar un/os determinado/s objetivo/s, para producir ciertos resultados que se han establecido previamente. Para ello, en consecuencia, deben organizarse y desarrollarse. Para realizar esas actividades es necesario contar con insumos, en un determinado período de tiempo, en cantidad y calidad definidas.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que los "destinatarios" de la asistencia de estos organismos internacionales (países, organismos gubernamentales, organizaciones intermedias, etc.), para contar con la ayuda solicitada deben hacerlo según términos y condiciones preestablecidos e impuestos por los organismos oferentes. En este sentido, desde la misma formulación del proyecto, son estos organismos los que imprimen una racionalidad que privilegia la ecuación medios-fines.

Estos términos y condiciones -traducidos en documentos marco, normas, procedimientos, formularios, etc.- llevan más o menos implícita una lógica desde la cual el proyecto será concebido, formulado e implementado. En dichos lineamientos se ponderan visiones, dimensiones, variables y estilos de gestión estrechamente vinculados a una racionalidad tecnológica, ponderando en algunos casos aspectos más cuantitativos que cualitativos, imprimiendo un sesgo particular al proyecto, condicionando su implementación, su devenir y, directa o indirectamente, sus finalidades.

Desde una visión sensiblemente diferente, los proyectos más alineados con el enfoque de la práctica llevan a concebirlos de otra manera, a considerar otras dimensiones en el proceso de elaboración e implementación.

Los proyectos existen y se realizan en instituciones con una identidad propia que las diferencia de otras. Esa identidad es la que obliga a pensar qué proyecto formativo o de capacitación se desea generar, definir las características y condiciones que lo hacen singular y que posibilitan reconocer su pertenencia a la institución de origen.

A partir del diseño del proyecto los actores se involucran en él, desde los roles y funciones que desempeñan; en consecuencia, será necesario anticipar los modos de participación, considerando sus perfiles, funciones e intereses, así como los momentos en que se realizará.

Como afirma M. Poggi al referirse a los proyectos institucionales educativos:

"Se trata de dar cuenta de los complejos procesos que requiere la elaboración de un proyecto institucional desde la dinámica de funcionamiento de un establecimiento, así como de los resultados seguramente diferenciados, atendiendo a las características puntuales de las instituciones, sus rasgos de identidad, su historia, la historia de los actores que la integran en la actualidad; el grado de pertenencia de éstos, los valores que sostienen frente al rol de la escuela, la enseñanza y el aprendizaje, etcétera" (Poggi, 1995).

Los aspectos metodológicos y la necesidad de mantener cierta vigilancia en relación con la eficacia de la implementación no son desconsiderados desde esta perspectiva. Más bien supone desplazar el eje de las preocupaciones netamente eficientistas, del uso racional de los recursos y del logro de los objetivos prefijados hacia la construcción de consensos y compromisos entre los actores, hacia la consideración de la realidad institucional y contextual, y hacia la dialéctica entre el proyecto como anticipación y la práctica concreta que impone cierto grado de flexibilidad y apertura a lo imprevisto. "Un proyecto es un instrumento de acción que se dilucida en la práctica educativa como en su formulación" que obliga a reconocer "la dinámica de las instituciones que posibilitan, favorecen, obstaculizan u obstruyen la puesta en marcha de acciones concretas en el funcionamiento cotidiano" (Poggi, 1995).

En este marco, cuando un proyecto involucre a varias instituciones, establecimientos, sedes, etc., será necesario realizar ciertas previsiones | para atender a la diversidad, a la especificidad de cada una, preservando •: la integralidad y coherencia del proyecto global. Por otra parte, aquéllos • más acotados y de menor nivel de generalidad deberían poder reconocerse en el marco de programas y políticas con los que se articulan.

Sintéticamente, desde este enfoque, el proyecto es las intenciones y las formas de concretarlo en un contexto específico. Es las previsiones que, desde los primeros trazos, anticipan la realización de acciones futuras. Es el alcance y organización de las acciones relacionadas con las intenciones; en este sentido, es una representación de las acciones posibles. Es una construcción que supera las prescripciones a priori, que se realiza en la interacción entre sus actores: diseñadores y realizadores. Un proyecto es una y otra cosa: su diseño, su análisis y su discusión no pueden prescindir de ninguna de estas características.

Las autoras de esta obra, mucho más cercanas a esta perspectiva, pensamos el proyecto como la anticipación de las posibilidades hacia las que se tiende, como un plan u ordenación que dirige la acción futura. En un sentido heideggeriano podríamos afirmar que la única esencia del proyecto consiste en ser-posible, un ser asociado a la temporalidad. Según Heidegger, en la proyección se proyecta la posibilidad misma como tal, en el sentido de que el proyecto inicial siempre está haciéndose, nunca está dado, ya que si así fuera no sería proyecto.

También H. Zemelman aporta una valiosa contribución al incluir las dimensiones sociales y del sujeto en la caracterización del proyecto, cuando afirma que:

"La idea de proyecto supone la existencia de un sujeto capaz de definir un futuro como opción objetivamente posible, y no como mera proyección arbitraria. [...] Es gracias a los proyectos que los sujetos establecen una relación con la realidad, y se apoyan en su capacidad de transformar esa realidad, en cuanto ésta es contenido de una realidad social" (Zemelman, 1987).p

² Analizar la racionalidad implícita desde la que se formula un proyecto supone develar la lógica e intereses subyacentes, la mayoría de las veces no expli- citados. "El concepto de racionalidad tiene un doble significado. En primer lugar, se refiere al conjunto de supuestos y prácticas que hace que la gente pueda comprender y dar forma a las experiencias propias y a las ajenas. En segundo lugar, se refiere a los intereses que definen y cualifican el modo en que cada uno vertebra y afronta los problemas que se le presentan en la experiencia vivida" (Giroux, 1990).

³ Ángulo (1994) desarrolla acabadamente los dos enfoques a los que hacemos referencia. Aquí presentamos algunas ideas centrales extraídas de este autor, de acuerdo con los objetivos de este trabajo.

⁴ La distinción entre práctica y técnica está tomada de la Ética a Nicómaco de Aristóteles, donde se diferencian las acciones que se dirigen para obtener resultados o productos (acción técnica o productiva) de las que se rigen por prin- cipios y pretenden tener las cualidades de lo bueno (acción práctica o praxis).

⁵ Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación Argentina (1993). Manual de control y seguimiento de proyectos. Este manual constituye una guía general sobre las modalidades empleadas por los organismos internacionales de sistemas financieros y cooperación técnica para apoyar la ejecución de proyectos.