

*Aprendizaje-servicio:
el diseño de proyectos*

LIBRO 3

INDICE

Introducción	2
¿Qué es un proyecto?.....	4
Los proyectos de aprendizaje-servicio.....	7
La elaboración de proyectos de aprendizaje-servicio.....	11
Pautas prácticas para la elaboración de proyectos.....	16
➤ El diagnóstico de la realidad y la identificación del problema	
➤ El diseño del proyecto	
➤ La ejecución práctica	
➤ La evaluación	
Resumiendo	37

Introducción

El material que aquí se presenta responde a una demanda del proyecto *Aprendiendo-Juntos: una experiencia de aprendizaje-servicio*, para atender al objetivo de brindar apoyo a las instituciones educativas -y a los docentes en particular- en su labor de poner en práctica la experiencia.

El proyecto es una iniciativa del Centro de Voluntariado del Uruguay (CVU) que cuenta con la adhesión de la ANEP y sus autoridades para su desarrollo en varias escuelas de Montevideo y el interior del país. Cuenta también para ello, con el apoyo técnico del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) y el financiamiento de la Fundación Kellogg.

Este libro forma parte de una serie de tres en la que se brinda elementos sustanciales para conocer y comprender la propuesta del aprendizaje-servicio, abarcando los siguientes aspectos:

Libro 1: Los fundamentos teóricos y metodológicos

Libro 2: Los antecedentes en Uruguay

Libro 3: La práctica a través de la elaboración de proyectos

Los tres constituyen un soporte que pretende ser un disparador para la reflexión y articulación de ésta y otras propuestas que, estando ya incorporadas al hacer cotidiano educativo, pueden ser complementarias.

La serie se articula con un material audiovisual que ilustra la puesta en práctica del proyecto y algunas particularidades esenciales de la planificación y el desarrollo de experiencias de aprendizaje-servicio.

¿Qué es un proyecto?

El trabajo “por proyectos” no es nuevo en la práctica educativa. En rigor, educadores y educadoras en todo el país lo vienen incorporando a sus prácticas de enseñanza desde hace muchos años. Esta forma de estructurar las propuestas curriculares se ha vuelto muy común en las aulas, tanto en el nivel de primaria como en el de secundaria y en la enseñanza técnico-profesional.

Un proyecto es fundamentalmente una herramienta de cambio, un instrumento que posibilita producir cambios en la realidad que a partir de un análisis se considera primariamente insatisfactoria o que puede ser pasible de mejoras o adelantos. Un proyecto es esencialmente un conjunto de acciones y actividades que coadyuvarán a la consecución de los objetivos que tiendan a cambiar esa realidad.

De forma muy acertada, Ezequiel Ander-Egg sostiene lo siguiente al definir un proyecto: *“En el lenguaje corriente, cuando hablamos de proyecto aludimos al diseño, la previsión y el pensamiento de hacer algo. Consiste, pues, en la previsión, ordenamiento o premeditación que se hace para realizar algo o ejecutar una obra u operación. En sentido técnico, el alcance del término es similar, se trata de la ordenación de un conjunto de actividades que combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Estas actividades se articulan, se interrelacionan y combinan entre sí.”*¹

A partir de esta definición es importante subrayar algunos elementos relevantes en el trabajo con proyectos.

Justificándose en una situación problema que se desea cambiar y superar, un proyecto intenta llegar a un objetivo o resultados.

El proyecto

- ✓ ***conjunto de actividades ordenadas y articuladas***
- ✓ ***en un tiempo y espacio determinado***
- ✓ ***con determinados recursos materiales, humanos y financieros.***

¹ Ander – Egg, Ezequiel; María José Aguilar Idáñez “Cómo elaborar un proyecto” Ed Humanitas Colección Política Servicios y trabajo Social. 15° edición . Buenos Aires, Argentina. 2000 p. 18

En la realización y elaboración de todo proyecto se distinguen diferentes etapas.

El ciclo de un proyecto reconoce en primer lugar, la identificación del problema o *el diagnóstico riguroso de la situación* que se intenta cambiar. Un conocimiento exhaustivo de la realidad en la que el proyecto realizará sus intervenciones y de un conjunto de informaciones fieles, recientes y relevantes de los problemas son elementos imprescindibles sin los que será muy difícil o imposible la correcta visualización y elaboración del proyecto.

El ciclo de un proyecto consta de cuatro etapas:

- ✓ *diagnóstico de la realidad*
- ✓ *diseño*
- ✓ *ejecución*
- ✓ *monitoreo y evaluación*

En segundo lugar es imprescindible definir y *diseñar un plan de acción* y ponerlo en práctica y *ejecutarlo*. El plan deberá contar con una descripción detallada de las actividades que se realizarán, con un cronograma lo más preciso posible y la descripción de la asignación correspondiente de recursos a cada

una de las actividades

Por último, el *monitoreo y la evaluación* del proyecto son elementos cruciales, que estarán presentes en todas las etapas del proyecto. Las buenas evaluaciones pueden proporcionar información que permita mejorar el desempeño en cada una de los momentos de su ciclo. La evaluación consistirá en un examen lo más sistemático y objetivo posible, a fin de determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la sostenibilidad del desarrollo del proyecto.

Tipos de proyecto

Existen variadas formas de clasificación de proyectos. Algunos autores dan prioridad en la clasificación al contenido de los proyectos, mientras otros dan mayor importancia a otros parámetros.

Así encontramos autores² que clasifican los proyectos en: **proyectos productivos** (cuyo objetivo es la **provisión o distribución de recursos materiales**); **proyectos sociales en sentido amplio** (con objetivos principales en áreas como empleo, vivienda, educación o salud) y **proyectos sociales en sentido estricto** (con objetivos referentes al nivel de capacidades y de información, actitudes, relaciones sociales).

Materiales de la Administración Nacional de la Educación Pública (ANEP)³ presentan una clasificación de proyectos en diferentes grupos, por ejemplo, según el área o nivel en que se desarrollan (sea local, regional, nacional, internacional); por su naturaleza o contenido (proyectos sociales, económicos, culturales, etc.); por el objetivo que involucran (proyectos de infraestructura física, de desarrollo institucional, de capacitación de recursos humanos); o por las fuentes de financiamiento del proyecto (fuentes nacionales, privadas, de cooperación internacional, mixtas).

² Equipo Consultores Asociados. Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales

³ ANEP. PME. EL proyecto educativo: una propuesta de cambio

Los proyectos de aprendizaje-servicio

El trabajo por proyectos es una práctica común en las aulas uruguayas y desde hace muchos años se desarrollan proyectos escolares de distinta dimensión y carácter.

Los proyectos escolares tienen una fuerte dimensión vinculada con el aprendizaje y su intencionalidad está básicamente orientada al aprendizaje de contenidos curriculares específicos por parte de los alumnos y alumnas.

Los proyectos escolares tienen como objetivo que los alumnos y alumnas incorporen o desarrollen un conocimiento abordado desde la currícula escolar. Son en definitiva una de las muchas estrategias de enseñanza incorporadas por

una propuesta didáctica.

Cuando se habla de **proyectos de aprendizaje-servicio**, en esencia no se trata de algo diferente o alejado de tales proyectos escolares. Quizás la única diferencia que pueda identificarse resida en la intencionalidad de uno y otro tipo de proyectos. Mientras que la intencionalidad de los proyectos escolares es esencialmente la enseñanza y el desarrollo de conocimientos, los proyectos de aprendizaje-servicio tienen una **doble intencionalidad**

Sin dejar de ser parte de las estrategias de enseñanza, **los proyectos de aprendizaje-servicio** buscan a la vez que los conocimientos que los alumnos deben incorporar o desarrollar, se articulen con la vida cotidiana y, sobre todo, con la vida comunitaria.

Tener presente esta doble intencionalidad será nuestro punto de partida al reflexionar y discutir el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de aprendizaje-servicio. Recordemos que el aprendizaje-servicio es una metodología que promueve el desarrollo de competencias a través de actividades escolares de servicio a la comunidad, basándose en la convicción de que puede ser un factor de transformación de la realidad social. El aprendizaje-servicio es una metodología para una práctica, que subraya el valor de las actividades educativas solidarias al servicio de la comunidad y desarrolla su potencial formador conectándolas con el aprendizaje formal.

Por otra parte, el aprendizaje-servicio permite a los estudiantes adquirir una mejor comprensión del contenido académico, aplicando conocimientos en beneficio de su comunidad. Los alumnos y alumnas, en definitiva, aprenden en el marco de experiencias de servicio a la comunidad, comprobándose que el aprendizaje-servicio contribuye a su retención en el centro educativo y a la superación de muchas dificultades académicas de los niños y adolescentes.

Las acciones de aprendizaje-servicio son planificadas desde el centro educativo en función de su proyecto educativo institucional, pero responden a una necesidad efectivamente sentida por la comunidad. La relación de las instituciones educativas con la comunidad es entonces bidireccional y las iniciativas son protagonizadas por los educandos con la participación de la comunidad.

La metodología aprendizaje-servicio puede facilitar una interacción armónica de la institución educativa con la comunidad y sus organizaciones. Al mismo tiempo, es posible vincular progresivamente la experiencia de servicio con los contenidos curriculares y planes de estudio de forma que se fortalecen los contenidos académicos con el aprendizaje que se produce en el desarrollo del servicio.

Por su doble intencionalidad, un proyecto de aprendizaje-servicio deberá contemplar simultánea y sistemáticamente **sus dos propósitos centrales**. La *incorporación de nuevos conocimientos o la articulación*

Los proyectos de aprendizaje – servicio contemplan una doble intencionalidad

- ✓ ***la incorporación de nuevos conocimientos y/o articulación de saberes ya adquiridos***
- ✓ ***el apoyo a la solución de un problema o a la mejora de una situación en la comunidad***

de saberes ya incorporados van de la mano con *la necesidad de superación de una problemática detectada en la comunidad*. Para cumplir ambos objetivos de forma armónica y paralela, desde el diagnóstico de una situación inicial se planifican y realizan las acciones y actividades que pretenden modificar positivamente esa situación, al tiempo de diseñar y aplicar un sistema de evaluación que pueda brindar información confiable sobre la marcha del proyecto, sobre sus resultados e impactos finales.

En las iniciativas y proyectos de aprendizaje-servicio se benefician todos: se beneficia la comunidad y todas sus organizaciones, se benefician las instituciones escolares y el sistema educativo y, en definitiva, se beneficia la sociedad en su conjunto.

- **El sistema educativo:** al realizar prácticas comunitarias en el marco de la currícula escolar, los estudiantes se orientan mejor en las realidades del mundo social y laboral y fortalecen su capacidad de iniciativa y sus habilidades de comunicación. La modalidad activa del aprendizaje-servicio habilita aprendizajes sólidos y ayuda a consolidar los conocimientos.
- **La comunidad y las organizaciones sociales:** las organizaciones cumplen mejor su misión y aumentan el impacto de sus actividades. Las organizaciones participan en actividades de bien público no solamente de la propia membresía de las organizaciones o de sus beneficiarios directos, sino de otros actores sociales, lo que amplifica sus logros.
 - ✓ *al sistema educativo*
 - ✓ *a la comunidad*
 - ✓ *a las organizaciones sociales*
- **La sociedad en su conjunto** se beneficia en la medida que se logra un mayor compromiso de todos los actores con los valores éticos y democráticos. En la relación entre los centros de enseñanza y la comunidad se involucran distintos actores sociales en actividades de interés común y se desarrolla el sentido de responsabilidad cívica desde temprana edad. La práctica de aprendizaje-servicio puede asegurar sustentabilidad a las prácticas sociales solidarias y democráticas, al incluirse en distintos momentos de la formación a través de la educación formal componentes de servicio a la comunidad.

*Los proyectos de
aprendizaje-servicio benefician*

- ✓ *al sistema educativo*
- ✓ *a la comunidad*
- ✓ *a las organizaciones sociales*

a la sociedad en su conjunto

El trabajo en equipo y el valor y respeto a la diversidad, resultan aportes directos de las iniciativas de aprendizaje-servicio, factores que beneficiarán al sistema educativo, a la comunidad organizada y, en general, a toda la sociedad.

La elaboración de proyectos de aprendizaje-servicio

Muchas veces se llega a creer que es suficiente con tener en mente la *idea* de lo que se desea o necesita llevar adelante para solucionar un determinado problema y que por tanto, no es necesario planificar. Sin embargo, los educadores saben muy bien que es puestos a escribir y desarrollar esas ideas cuando efectivamente comienzan a visualizarse obstáculos, de muy diversa índole, por cierto, que entorpecen la misma planificación de las actividades.

Cuando los educadores se enfrentan a la desafiante tarea de elaborar un proyecto de aprendizaje-servicio, surgen sin duda retos y obstáculos. ¿Cuáles podrían ser algunos de esos retos y obstáculos?

En primer lugar, se hace necesario entonces una adecuada y pertinente *identificación* del problema, un conocimiento profundo y actualizado de la realidad sobre la que vamos a actuar.

Primer reto: encontrar los mecanismos más adecuados para realizar un diagnóstico apropiado, para estudiar la realidad de forma sistemática y relevante.

En segundo lugar y a partir de la identificación del *problema a resolver*, es frecuente que nos encontremos con distintos caminos para resolver *el problema*.

Segundo reto: elegir el camino más adecuado para actuar sobre el problema y la realidad.

¿Cuáles son los caminos más adecuados para lograr nuestro objetivo de solución del problema detectado y por qué son estos caminos los correctos y no otros potencialmente disponibles?

Tercer reto: reflexionar sobre las posibilidades reales y al alcance para resolver el problema

Como resultado de esta reflexión, podemos encontrarnos con un nuevo *problema*, más relevante aún que *el problema inicial u original* que el proyecto buscaba resolver. Muchas

veces el nuevo problema detectado tiene magnitudes o dimensiones tales que no nos dejará seguir adelante con nuestra planificación inicial. Para que los avances en la intervención iniciada no se pierdan sino que se potencialicen y para generar el mayor aprendizaje posible, se hace necesaria una profunda reflexión. ¿Es necesario entonces comenzar nuevamente? ¿Cómo? Un obstáculo muy común tiene que ver con la inadecuada previsión de factores externos a la propia ejecución del proyecto.

Cuarto reto: considerar de antemano todos aquellos factores que pueden incidir de una forma u otra en el proyecto o que puedan tener un efecto en su orientación.

Muchos de estos factores externos pueden incluso no permitir el desarrollo exitoso del proyecto, y podrán llevar en su momento a la conclusión de la necesidad de repensar los caminos elegidos.

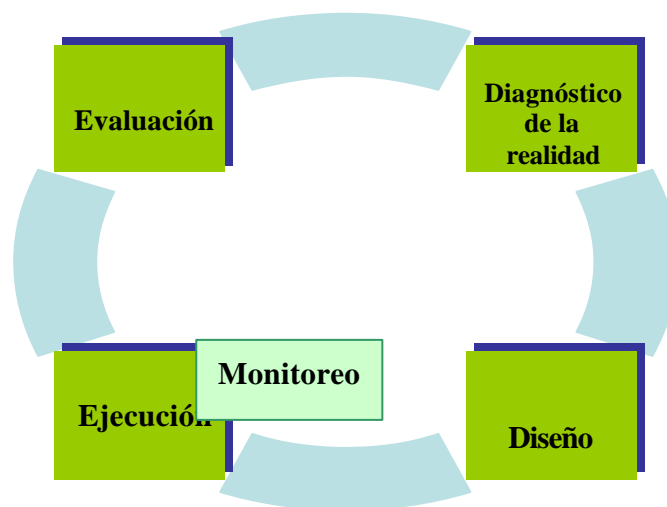
Atendiendo a las afirmaciones anteriores, al momento de desarrollar la idea de un proyecto es necesario plantearse algunas interrogantes medulares y a las que se dará respuesta a lo largo de la elaboración del proyecto. Las diez interrogantes que planteamos a continuación son ineludibles en la elaboración de todo proyecto y, por cierto, son válidas también para los proyectos de aprendizaje-servicio.

Las diez preguntas de la planificación

1. *¿Qué se desea específicamente hacer?, ¿cuáles son los objetivos y que se espera alcanzar?*
2. *¿Para qué se realizará el proyecto? Y, ¿por qué es necesario realizar un proyecto para lograr ese objetivo?*
3. *¿A quién o a quienes va dirigido el proyecto?*
4. *¿Qué acciones o actividades permitirán que se alcancen los resultados deseados?*
5. *¿Cómo se llevarán adelante esas acciones o actividades? ¿Qué métodos y técnicas se utilizarán?*
6. *¿Qué recursos son necesarios para la ejecución del proyecto?*
7. *¿Quiénes ejecutarán y serán los responsables del proyecto?*
8. *¿Dónde se ejecutarán las actividades?*
9. *¿Cuánto tiempo insumirá el plan de acción? ¿En cuánto tiempo se alcanzarán las metas perseguidas?*
10. *¿Quiénes aportarán los recursos necesarios?*

En la elaboración de un proyecto de aprendizaje-servicio es importante tener presente de forma permanente la condición “circular” de su implementación, dejando de lado todo pensamiento de tipo lineal.

Es decir que el punto de llegada constituirá seguramente un nuevo punto de partida.



Atendiendo a este diagrama, desde el diagnóstico de una situación problemática inicial se diseñará un plan de acción que, a través de diversas actividades, pretende modificar esa realidad.

Durante el desarrollo de las actividades y al culminarse las mismas se realizará un examen escrupuloso (*monitoreo*) a fin de comprobar si los resultados y logros concuerdan con los objetivos iniciales. Esa evaluación deberá constituir una retroalimentación importante durante toda la ejecución del proyecto, dado que pueden requerirse ajustes y cambios de dirección dictados por las enseñanzas emanadas de las intervenciones y su interpretación. La evaluación constituye asimismo un elemento fundamental al momento de diseñar nuevos proyectos de aprendizaje-servicio, por ejemplo, en un segundo ciclo con la misma comunidad escolar o en años sucesivos.

Otro elemento que se refleja en los proyectos de aprendizaje-servicio es la capacidad de articulación con otras propuestas. Aunque en ocasiones los educadores puedan tener que planificar su labor en forma individual, siempre lo hacen coordinando su trabajo con las propuestas de otros integrantes del equipo educativo. Por un lado, se comprueba la articulación con la propuesta educativa institucional; por otro, la coordinación con sus pares (maestro paralelo, docente del mismo grado o con docentes de otras disciplinas).

Los proyectos de aprendizaje-servicio, requieren también de esta lógica para su planificación, es decir, una articulación y coherencia con proyectos y propuestas más globales, curriculares e institucionales.

Por esto, se entiende que la planificación se desarrolla en colectivo y que la respuesta a las interrogantes planteadas arriba, serán parte de ese proceso.

Corresponde examinar ahora los distintos momentos de la elaboración de un proyecto de aprendizaje-servicio desde un punto de vista fundamentalmente práctico.

Pautas prácticas para la elaboración de proyectos

Recordemos las etapas en el ciclo de un proyecto y comencemos paso a paso a elaborar una propuesta de aprendizaje-servicio.

➤ *El diagnóstico de la realidad y la identificación del problema*

Todo sujeto, institución, organización o fuerza social que diseña, formula, ejecuta y evalúa un proyecto, está tratando de intervenir en la realidad social con el fin de modificar las características que la misma presenta.

En el diagnóstico de la realidad se busca adquirir conocimientos sobre determinada área o problema, analizando las causas que le dieron origen y buscando la toma de decisiones para diseñar una intervención.

El diagnóstico tiene un sentido descriptivo y explicativo, por lo que es importante la acumulación de información sobre las características de la situación que se pretende modificar, considerando la causas y efectos desde una perspectiva lo más amplia posible, visualizando correlaciones y determinaciones.

El diagnóstico de la situación es de importancia estratégica y así lo consideran quienes hoy adhieren a la planificación estratégica, en contraposición a la tradicional planificación normativa, la que pone énfasis fundamentalmente en los objetivos y en cómo llegar a conseguirlos, por encima incluso o sin tener una mirada atenta en la realidad sobre la que se quiere actuar. En este tipo de planificación que proponemos, se trata de identificar lo más claramente posible la situación y el problema, para luego, en función de nuestros recursos y nuestra situación interna, analizar cómo se puede hacer para lograr el objetivo deseado.

Las preguntas básicas que debemos responder al realizar un diagnóstico se refieren a la identificación del problema y sus características, cómo afecta ese problema en el entorno, a quiénes concretamente afecta y, quiénes deben involucrarse en su solución.

¿Cuál es el problema? La identificación y delimitación del problema es el punto de partida que deberán abordar los estudiantes.

Tres preguntas básicas en el diagnóstico

- ✓ *¿Cuál es el problema?*
- ✓ *¿Quiénes son los afectados por el problema?*
- ✓ *¿A quiénes involucrar en la solución?*

En esta tarea es importante involucrar y tomar en cuenta a los actores de la comunidad en tanto la atención del problema debe responder a lo que es valorado como relevante por la comunidad.

Para esto, es imprescindible un conocimiento adecuado y sistemático del entorno de los centros educativos y de las distintas fuerzas sociales y económicas que actúan, así como de las condiciones sociales, económicas y ambientales.

Es necesario entonces, realizar un “mapeo” exhaustivo del contexto comunitario, de las organizaciones sociales que actúan en dicho entorno, de los servicios sociales brindados por el Estado o en conjunto con instituciones de la sociedad civil o empresas, entre otros aspectos.

La concepción de aprendizaje-servicio presupone un accionar conjunto durante el cual se realiza un aprendizaje común entre las partes. Los centros educativos juegan un papel central, pero su relación con el resto de las formas organizadas de la comunidad es imprescindible.

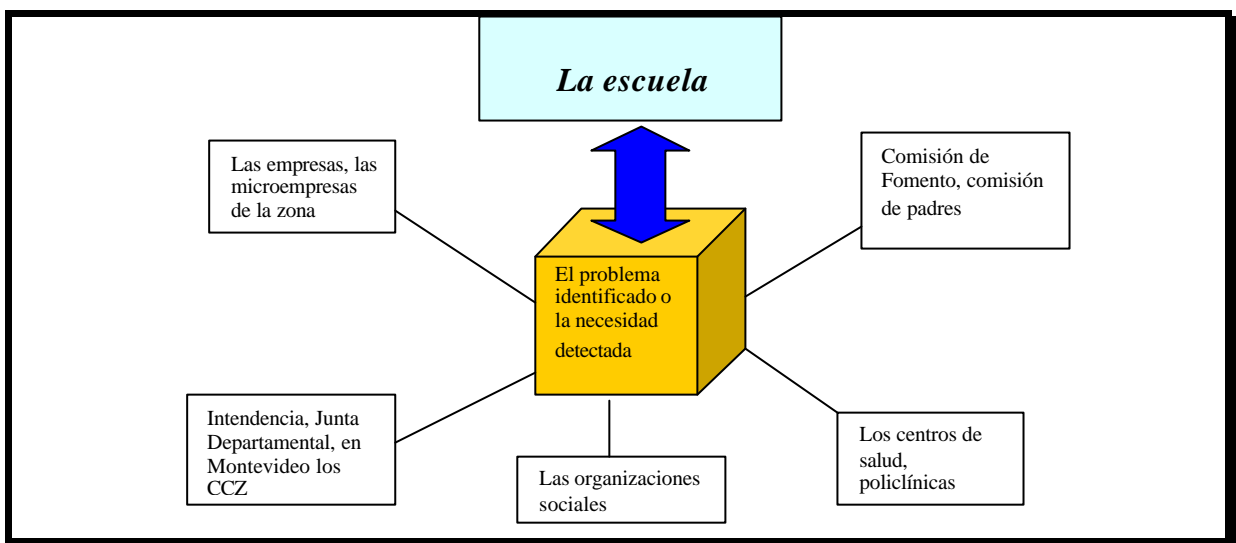
Es clave entender la etapa diagnóstica -en tanto conocimiento de la situación- como primer paso del diseño y ejecución de un proyecto, por lo que no es posible pensarlo como aporte externo, ya dado. Son los propios alumnos quienes lo llevan adelante, con la guía del educador.

Las herramientas para ello se convierten así en objeto de aprendizaje: encuestas, entrevistas, investigación bibliográfica, observaciones, resultan técnicas a trabajar desde el aula para aplicarlas, desarrollar en profundidad esta etapa de elaboración del proyecto.

El diagnóstico

- ✓ *es una parte importante del aprendizaje*
- ✓ *lo realizan los alumnos con la guía del docente*
- ✓ *las técnicas de investigación son también objeto de aprendizaje*

En la identificación del problema es importante poder reconocerlo mediante “el adjetivo” que califique la ausencia, carencia o exceso de determinado factor, al tiempo de identificar el objeto que se constituye en el centro del fenómeno y delimitar geográficamente el espacio donde se verifica el fenómeno. Un esquema⁴ podrá ayudarnos a visualizar la relación entre los diferentes actores y el problema identificado:



Como se desprende del esquema anterior, vemos una relación entre *el problema* y la escuela: ¿tiene efectivamente el problema o necesidad social la posibilidad de ser atendido por una propuesta de aprendizaje-servicio?

La respuesta a esta pregunta debe ser muy clara y precisa, dado que la gama de problemas que la comunidad enfrenta es muy amplia y compleja y sin duda que un centro educativo, al proponerse un proyecto de aprendizaje-servicio, no puede dar solución a todos los problemas de la comunidad.

Al momento de elegir la situación problemática sobre la que se va a incidir es importante priorizar aquellas necesidades reales de la comunidad que puedan ser objetivamente atendidas

⁴ Adaptado de la publicación “*Escuela y Comunidad*”, Ministerio de Educación, Argentina.

desde una iniciativa de aprendizaje-servicio y que redunde en un alto nivel de participación de todos los actores de la comunidad y en un buen espacio de aprendizaje para los estudiantes.

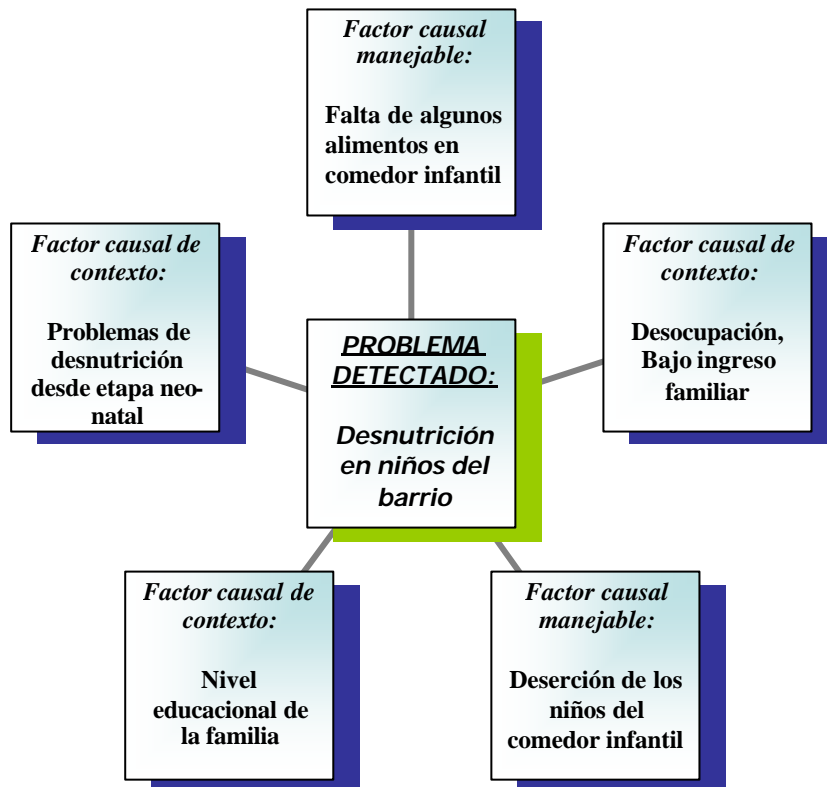
La elección del problema debe considerar:

- ✓ *que de prioridad a necesidades reales de la comunidad*
- ✓ *que sea objetivamente viable desde el aprendizaje-servicio*
- ✓ *que promueva alto nivel de participación de todos los actores*
- ✓ *que sea un espacio concreto de aprendizaje*

Los problemas en la comunidad son además de complejos, multidimensionales y responden a factores explicativos o causales, por lo que es necesario también analizar la red de factores causales que los determinan. Nuevamente, este análisis no admite un pensamiento lineal. Deberá ser, por el contrario, un análisis multi-causal.

En ese análisis encontraremos **factores causales manejables**, es decir, aquellos sobre los cuales un proyecto de aprendizaje-servicio tiene posibilidades de intervención para modificarlos y **factores causales de contexto**, cuya modificación escapa a la viabilidad de resolver mediante un proyecto de aprendizaje-servicio, pero que deben tenerse en cuenta como datos de la realidad que estarán afectando la marcha del proyecto.

En el ejemplo que se presenta en el esquema siguiente, la respuesta a la pregunta “¿a quiénes afecta el problema?”, es relativamente sencilla de responder. Los niños de la zona son los afectados, pero ante este problema del entorno de la escuela es importante observar la variedad de factores causales manejables y de contexto que determinan el problema. Un proyecto de aprendizaje-servicio propuesto por un centro educativo en una zona donde se detecta desnutrición infantil podrá atender a los **factores causales manejables**, pero difícilmente podrá hacer algo ante **factores de contexto**, en general de gran envergadura. Estos factores de contexto, sin embargo, pueden influir negativamente en los resultados que el proyecto quiere lograr.



¿A quiénes involucrar en la solución del problema?

Al tiempo que se estudia la relevancia del problema con relación a la escuela y la comunidad, se priorizan aquellos con un nivel de factores manejables que posibiliten una exitosa intervención. Del esquema de escuela y actores de la comunidad, también se desprende una relación del problema con otros actores de la sociedad. Esa red de actores conforma un sistema de recursos colectivos que es fundamental identificar y poner a disposición del proyecto, ya que la disponibilidad y apropiación de recursos para la ejecución del proyecto es una variable que juega permanentemente.

Como se verá más adelante cuando se analicen estos aspectos en el diseño y plan de acción, es fundamental saber qué recursos humanos, materiales, financieros e infraestructurales se requieren para ejecutar el proyecto.

Conocer las fortalezas y debilidades tanto en recursos humanos, materiales, como de otro tipo será crucial al momento del diseño del plan de actividades.

Un proceso de transformación dado por un proyecto requiere de reconocimiento colectivo de la situación problemática y de los aspectos débiles o negativos que habrá que afrontar para llegar a la exitosa ejecución de la idea. Para ello también es necesario detectar los aspectos favorables y apoyarse en los mismos.

Finalmente, al momento de analizar y generar los recursos para el proyecto, será muy pertinente tomar en cuenta no solamente aquellos recursos de los que dispone la institución escolar, sino también aquellos que se pueden obtener mediante diversas formas de cooperación con las organizaciones sociales de la zona, las empresas, el gobierno local, los servicios sociales brindados por el Estado, entre otros.

Las relaciones de la escuela con otros actores de la comunidad se verán enriquecidas al poner en marcha un proyecto de aprendizaje servicio que establece acuerdos de colaboración y trabajo conjunto.

Los elementos del diagnóstico

Como se dijo anteriormente, para determinar el problema que será el cimiento del proyecto, es imprescindible una visión y conocimientos claros de la realidad sobre la que se va a intervenir. Es necesario compilar los datos necesarios que, al ser procesados, se transformen en la información que otorgue un conocimiento profundo de la realidad. Una mirada analítica, pero a la vez ordenada e interpelante, se hace indispensable antes de comenzar el diseño de un proyecto de aprendizaje-servicio.

A los educadores y educadoras les es muy propio y muy natural la planificación anual y antes de hacerla es habitual realizar un diagnóstico, analizando la situación del alumnado y las condiciones en que se brindará la enseñanza. Un proyecto de aprendizaje-servicio, por su doble intencionalidad, aunarà lo pedagógico y lo didáctico con un diagnóstico social.

Algunos elementos a tener en cuenta en el diagnóstico previo a un proyecto de aprendizaje-servicio incluyen que su elaboración deberá estar sostenida por:

- ⒫ **Metodología participativa:** participación activa de alumnos y alumnas, docentes, y canales de participación para los inspectores y autoridades educativas. Si el proyecto se desarrolla en el entorno de la escuela, el manejo de información sobre la zona y sobre las condiciones del alumnado que tiene el cuerpo docente de esa escuela, facilitará las condiciones para que efectivamente el proyecto cumpla su doble propósito de aprendizaje y servicio.
- ⒫ **Problema relevante:** para la correcta identificación de una necesidad verdaderamente sentida por la comunidad, se hace imprescindible la opinión de los integrantes de esa comunidad. En el diagnóstico, el desafío es “darle la palabra” a líderes sociales y comunitarios, fuerzas vivas de la zona, pequeños empresarios y otros actores privados.
- ⒫ **Estrategias múltiples:** no hay recetas para valorar cuál es la mejor metodología para compilar la información para el diagnóstico. Se podrán usar entrevistas personales o aplicar encuestas, y también se recurrirá a información estadística reciente, siendo el desafío en este caso, la ubicación de fuentes fiables y recientes.
- ⒫ **Antecedentes:** una vez definida la situación problemática, se deberán analizar los antecedentes del área en la que se pretende intervenir, ya que pueden haber existido intervenciones similares a la que el nuevo proyecto de aprendizaje-servicio pretende realizar. Este análisis es vital para no reiterar acciones, para no interferir con eventuales procesos en marcha y para contar con mayores elementos de información.

En el esquema siguiente se presenta un ejemplo de metodología y elementos a tener en cuenta en la elaboración del diagnóstico de un proyecto de aprendizaje-servicio. Un relevamiento de información que incluya los elementos que el cuadro menciona, facilitarán a los educadores, a los estudiantes, a la escuela y a los actores involucrados en el proyecto de aprendizaje-servicio, a una identificación adecuada del problema a resolver y por lo tanto, un diseño de proyecto congruente y practicable.

Elementos para el relevamiento de información

1. ***Área de intervención:*** en general en el entorno de 10 a 20 cuadras del centro educativo, pero adaptado según la realidad de cada zona.
2. ***Elección de variables*** sobre las que recoger información, por ejemplo:
 - Ⓓ Topografía y características geográficas de la zona, nivel de urbanización, accidentes naturales
 - Ⓓ Índices sociodemográficos y socioeconómicos: densidad de población, nivel social y económico desagregado por género, edad, nivel de ingreso, población en pobreza, indicadores de daño a la salud
 - Ⓓ Recursos sociales y organizaciones: organizaciones de la sociedad civil (ONG, fundaciones, grupos de base, organizaciones de la iglesia, comisiones de fomento, parroquias), otras escuelas. Empresas y microempresas relevantes.
 - Ⓓ Servicios sociales brindados por los distintos actores (Estado, sociedad civil, iglesias); comedores, merenderos, guarderías, bibliotecas, servicios de salud)
 - Ⓓ Principales problemas sociales y ambientales en la zona: basurales, problemas de contaminación, violencia, problemas de tránsito.

➤ El diseño del proyecto

El diseño de un proyecto de aprendizaje-servicio incorpora la valiosa experiencia que los educadores y educadoras han acopiado tanto en la planificación pedagógica, en proyectos educativos institucionales, y en la planificación de actividades de aula.

En esta etapa de diseño de proyecto se genera el *plan de acción*, que será la columna vertebral del proyecto y a través del que se operacionaliza la intención de cambio.

En el plan de acción los estudiantes definen las estrategias posibles para superar el problema que en la etapa anterior, en el diagnóstico, habían detectado.

En la literatura especializada se pueden encontrar distintos formatos y orientaciones para el diseño de un proyecto, pero es importante recalcar que no existe una metodología única, inequívoca o indiscutible.

Los procedimientos de formulación de proyectos son herramientas que deben ser puestas a disposición de los distintos actores del proyecto, pero en ningún momento deben pasar a tener prioridad sobre la ejecución misma del proyecto.

Algunos dispositivos tradicionales de planificación y evaluación como el “Marco Lógico” o las matrices “FODA” (Análisis de *Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas*), llegan a convertirse en elementos de utilidad solamente si los mismos son funcionales a los objetivos y el trabajo institucional. Pero conllevan el peligro de convertirse en metas en sí mismos, absorbiendo demasiado tiempo y recursos y se ha comprobado que muchas veces se tiende a sobrevalorar los beneficios de estos instrumentos.

El uso exagerado de estas herramientas puede también llevar a procesos centrados en condicionantes internas y endógenas, insistiéndose demasiado en aspectos autocríticos y perdiéndose de vista las exigencias de la realidad en la que se opera.

Este material, partiendo de herramientas muy difundidas para el diseño de proyectos como es el llamado “Marco Lógico” y otras, desarrolla un núcleo de conocimientos y sistematiza la experiencia de muchos educadores e instituciones educativas en la gestión de proyectos de aprendizaje-servicio.

Las diez preguntas que presentamos al inicio de este material y que calificábamos de ineludibles en toda planificación de proyecto, comenzarán a tener su respuesta en esta etapa.

Recordemos esas diez preguntas, cada una de las cuáles puede ser respondida mediante un elemento del diseño del proyecto:

Pregunta	Elemento del diseño del proyecto
¿Qué se desea hacer y qué se espera alcanzar?	1 Objetivos del proyecto
¿Para qué se realizará el proyecto y por qué es necesario para lograr los objetivos?	2 Fundamentación del proyecto
¿A quiénes va dirigido el proyecto?	3 Beneficiarios del proyecto
¿Qué acciones o actividades permitirán que se alcancen los resultados deseados	4 Definición de actividades
¿Cómo se llevarán adelante esas acciones o actividades?	5 Definición de metodologías
¿Qué recursos son necesarios para la ejecución del proyecto	6 Presupuesto: gastos operativos y recursos humanos
¿Quiénes ejecutarán el proyecto?	7 Responsables
¿Dónde se ejecutarán las actividades?	8 Entorno geográfico
¿Cuánto tiempo insumirá el plan de acción?	9 Cronograma de actividades
¿Quiénes aportarán los recursos?	10 Financiamiento del proyecto

1. *Objetivos del proyecto*

Los objetivos son componentes centrales de la propuesta y su consideración orienta en la jerarquización de los problemas, en los períodos de tiempo previstos, en cuáles son las actividades prioritarias. Con la formulación de los objetivos se busca la fijación de un propósito o aspiración a lograr y a través de él se enuncia lo que se pretende alcanzar en los plazos determinados.

Los proyectos reconocen dos tipos de objetivos: *los objetivos generales* y los *objetivos específicos*. Mientras los objetivos generales tienen una relación directa con el problema detectado, los objetivos específicos tienen una correspondencia clara con los factores causales manejables, es decir con las causas sobre las cuales podemos influir para efectivizar un cambio.

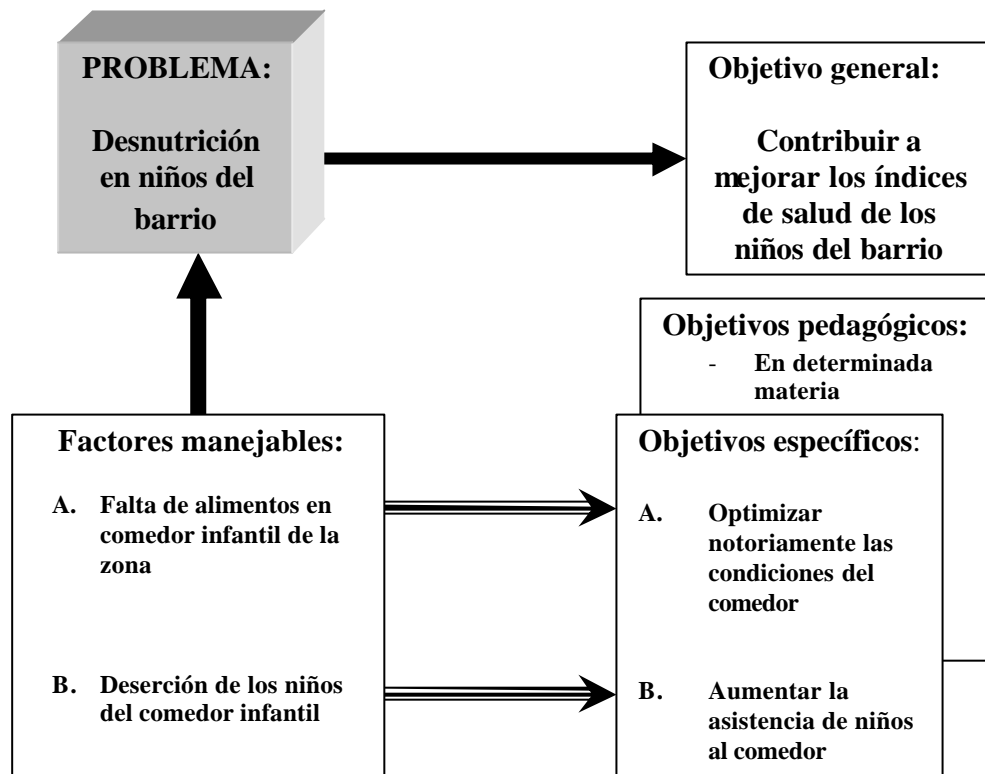
En el ejemplo que usamos anteriormente, donde el problema detectado fue la existencia de índices de desnutrición en los niños del

El objetivo general del proyecto tiene relación directa con el problema identificado

Los objetivos específicos tienen correspondencia con los factores causales manejables del problema

barrio, podemos elaborar y formular tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

Problema, causas y objetivos



El *objetivo general*, que se relaciona con el problema, se explicita como “contribuir a mejorar los índices de salud de los niños de la zona”. ¿Por qué se ha usado la redacción “*contribuir a mejorar*” y no simplemente “*mejorar*”? Es que el *objetivo general* es un propósito o aspiración sobre el que pesan condicionantes de contexto, sobre las que difícilmente un proyecto de aprendizaje-servicio pueda incidir. No es la única intervención, por otro lado, que seguramente tienda a ese fin, por lo que lo correcto es ubicar el proyecto como un coadjutor más, de otros varios.

Los *objetivos específicos*, por el contrario, al atender factores manejables, serán responsabilidad exclusiva del proyecto.

Ambos tipos de objetivos, generales y específicos, deben ser concretos, es decir, explicitados de manera muy clara y precisa, sugiriéndose para su formulación un verbo en infinitivo. Los

objetivos deben tener en cuenta qué recursos están disponibles y con qué tiempo se cuenta, al tiempo de ser compartidos por todos los actores involucrados en el proyecto. Por último y quizás el factor más importante, deben ser mensurables y cuantificables y deben llevar cada uno a una meta y resultado también concreto y mensurable. En el ejemplo presentado, no será difícil comparar las condiciones iniciales del comedor con las finales o contabilizar la asistencia diaria antes y después de la intervención, para ver el impacto del proyecto.

La doble intencionalidad de los proyectos de aprendizaje-servicio, indica que los objetivos también atenderán a los aprendizajes que se quieran generar o profundizar, su calidad, su relevancia y la forma cómo conducirlos en el marco del proyecto.

El ejemplo anterior puede, así, ser un buen entorno para enseñar y mostrar a los alumnos sobre la necesidad de una adecuada y balanceada nutrición y sus componentes, o para articular diferentes áreas e incluir enseñanzas directas de la currícula escolar del año en curso.

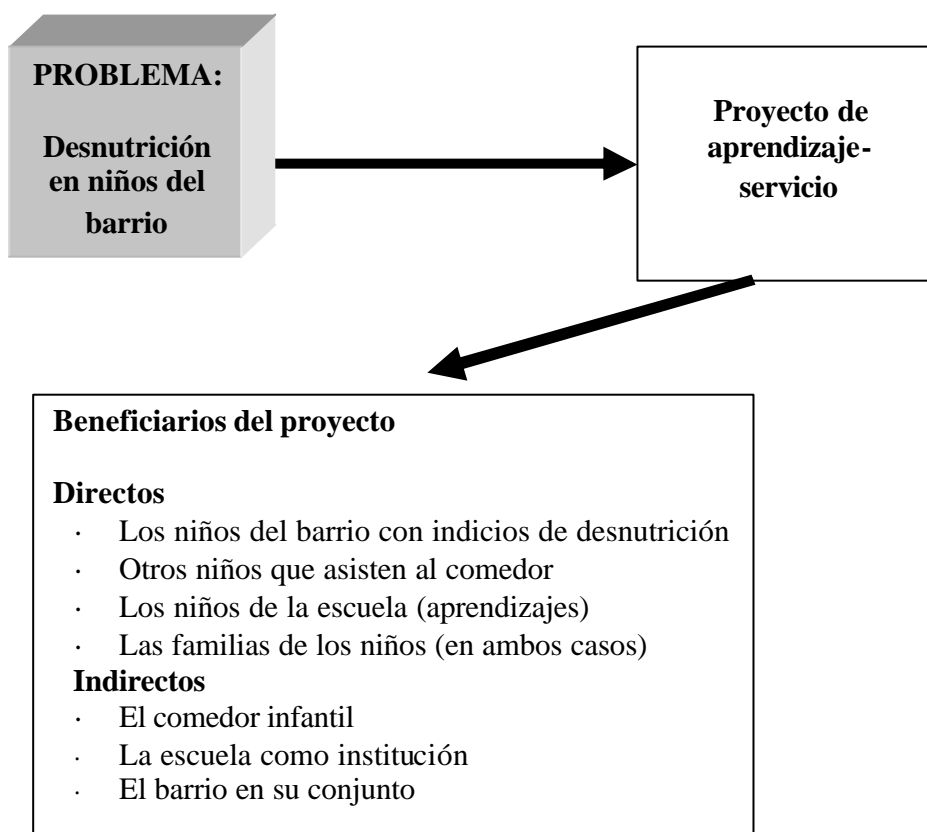
2. Fundamentación del proyecto

Al formularse un proyecto de aprendizaje-servicio, su fundamentación tendrá presente de forma muy destacada el diagnóstico de la realidad que se realizó en la primera etapa del proyecto, además de los beneficios que la metodología de aprendizaje-servicio trae para los distintos actores involucrados, el sistema educativo, las organizaciones comunitarias y la sociedad en su conjunto.

En esta etapa de la elaboración del proyecto se hará referencia al diagnóstico y las investigaciones y hallazgos realizados a través del relevamiento de información y “mapeo” de la primera etapa, información estadística y de contexto que fundamenta la necesidad de una intervención de aprendizaje-servicio. Es conveniente también resaltar la integración curricular que se logrará con la implementación del proyecto. Nuevamente haciendo referencia al ejemplo anterior, el problema identificado, sus causas y la posibilidad de atenderlas con la participación de la escuela en alianza con otros actores de la comunidad en una propuesta para su solución, serán partes integrantes de una abarcadora fundamentación.

3. Beneficiarios del proyecto

Aunque, como fuera analizado anteriormente, un proyecto de aprendizaje-servicio tiene impactos múltiples para la sociedad en su conjunto, en una propuesta concreta es conveniente aclarar de forma expresa tanto los beneficiarios directos del proyecto, es decir las personas directamente favorecidas por las acciones del proyecto, como aquellos que se beneficiarán indirectamente por el impacto de las acciones. De forma clara el proyecto informará del número de beneficiarios directos e indirectos, las características sociales, demográficas y económicas de los beneficiarios y su ubicación geográfica.



Siguiendo el hilo conductor del ejemplo anterior, vemos cómo el impacto del proyecto llegará a los distintos beneficiarios, tanto directos como indirectos.

4. Definición de actividades

Si se ha identificado correctamente el problema y sus causas, o sea, se ha podido formular los objetivos específicos y resultados o metas de forma clara, el siguiente paso es la definición de un *plan de actividades* y *selección de tareas* que cada uno de los actores involucrados llevará adelante.

Las actividades son los componentes fundamentales del plan de acción en su dimensión operativa y es conveniente elegir una actividad o un grupo de ellas que lo llevarán a la práctica.

En la selección de *actividades* y *tareas* será nuevamente indispensable una mirada atenta a los recursos disponibles y al tiempo que se dispone para llegar a las metas esperadas. Las actividades, que podrán variar en cuanto a su complejidad y dimensión, se elegirán también con vistas a lograr la quintaesencia de este tipo de proyecto, o sea, articular la acción comunitaria con los objetivos de aprendizaje.

Para lograr un fin como el descrito en el ejemplo con el que venimos trabajando, así como los objetivos específicos, se pueden prever actividades que van desde la convocatoria a empresas del barrio para la donación de alimentos, recolección de víveres en jornadas especiales, campañas de información para los padres sobre la necesidad de concurrencia al comedor infantil, entre muchas otras.

5. Definición de metodologías

Las actividades previstas se dotarán de métodos de trabajo que es útil exponer al momento de la formulación del proyecto. Una misma actividad puede ser llevada adelante con más de un método y la elección de la metodología estará atenta, como otros elementos del diseño del proyecto, al tiempo disponible y a los recursos involucrados, a la relevancia en relación a los objetivos y al acopio de experiencia con que se cuente, que permita un desarrollo efectivo y fiable.

Una campaña de información a los padres de los niños que concurren al comedor infantil del barrio, por ejemplo, puede transcurrir de diferentes formas: producción de material escrito, confección de trípticos en el lenguaje adecuado al público receptor, visitas personalizadas. De la misma forma, si se requiere recopilar información de ese grupo de padres para posteriores acciones del proyecto o para monitorear la evolución del proyecto en determinado momento, se podrán usar encuestas personales, encuestas telefónicas y entrevistas en profundidad, que oportunamente será necesario decodificar y analizar. De la misma forma, los objetivos referidos a la articulación de aprendizajes o incorporación de nuevos conocimientos por parte de los alumnos, tendrán su corolario en diferentes procedimientos y aplicaciones.

6. Presupuesto: gastos operativos y recursos humanos

El presupuesto determina el costo total y en detalle de todos los recursos materiales y financieros. Es importante considerar, en primer lugar, las necesidades que la ejecución implicará versus los recursos ya disponibles. Una correcta determinación de las necesidades en contraposición con los recursos con que ya se cuenta, o se contará en un período cercano, hace posible la determinación de aquellos recursos que es necesario gestionar su consecución. Las fuentes externas de financiamiento, sean privadas, estatales o agencias internacionales de cooperación, exigen generalmente un cuadro detallado de rubros presupuestales y la fuente de sustento de cada uno de ellos.

Todo proyecto distingue una serie de costos, que los proyectos de aprendizaje-servicio también tomarán en cuenta. En cada rubro de gastos es importante considerar qué recursos se solicitarán a una fuente externa de financiamiento y qué recursos es posible obtener localmente, según variadas formas:

Elementos en el presupuesto de un proyecto

- ✓ *costos operativos*
- ✓ *recursos humanos*
- ✓ *gastos de administración*

a. Los costos operativos

En este rubro se incluirán los gastos de tipo directo, es decir los gastos en que se incurra por los espacios físicos necesarios (por ejemplo, alquiler de salas) para la ejecución

del proyecto, las herramientas o maquinarias (por ejemplo computadora, cámara fotográfica o similares) que haya que adquirir, o los gastos por materiales de consumo (papelería, impresión de libros, etc). La compra de bibliografía, los costos de traslados, viajes y viáticos, también están comprendidos dentro de los costos operativos.

Es posible en muchas oportunidades cubrir una parte significativa de los costos operativos mediante contribuciones locales, provenientes de actores involucrados en la iniciativa de aprendizaje-servicio. La donación de materiales educativos o alimentos por parte de fabricantes de la zona, o el patrocinio de una agencia de viajes mediante pasajes gratuitos, o el auspicio por parte del gobierno local que implica la posibilidad de uso de instalaciones de forma gratuita, son solamente algunos de los muchos ejemplos potencialmente viables.

b. Los costos por recursos humanos

La remuneración del personal técnico, diferenciada por niveles de actividades y especificada por período de tiempo o por resultado esperado, debe aclararse prolijamente.

La colaboración a título individual o grupal de personas externas al centro educativo que desarrolla el proyecto y los convenios con distinto tipo de organizaciones, son una fuente apreciable de trabajo honorario y voluntario que deberá tenerse en cuenta al momento de planificar el proyecto, además de un objetivo en sí mismo de los proyectos de aprendizaje-servicio.

c. Gastos de administración

La institución responsable del proyecto asume, en general, una serie de gastos administrativos y de gestión que es muy importante cuantificarlos en el presupuesto del proyecto. Al mismo tiempo se determinará si esos gastos son contribución propia de la institución o, por el contrario, es necesario incluirlos como uno de los rubros solicitados a una fuente de cooperación externa.

7. Responsables

En todo proyecto debe decirse a quién o quiénes corresponderán las responsabilidades tanto de la coordinación de la intervención como de la batería de actividades que se definan para ejecutar. En un proyecto de aprendizaje-servicio se busca la participación de una multiplicidad de actores y por ello mismo reviste importancia trascendental la definición de responsabilidades para cada uno de ellos.

Cada uno de los alumnos, los docentes y las autoridades de la escuela involucrada, las autoridades educativas regionales y nacionales y cada uno de los distintos individuos y organizaciones de la comunidad, tendrán en un proyecto de aprendizaje-servicio un encuadre específico de responsabilidades, actividades, compromisos a cumplir y resultados a lograr.

8. Entorno geográfico

Como se había planteado en la sección sobre tipo de proyectos, el nivel o área donde se desarrollen los clasificará de distinta forma. Mientras un proyecto local se desarrolla en una zona determinada, aquellos de carácter regional (en las fronteras del mismo país) desplegarán actividades en distintos departamentos o municipios, mientras que los de carácter nacional tendrán como marco el país en su conjunto, mientras que los internacionales abarcarán por lo menos dos países.

Muchos proyectos de aprendizaje-servicio tienen el barrio o la zona cercana a la escuela como el eje donde gravitan la mayoría de las actividades. Sin embargo muchos proyectos desarrollan un nivel de coordinación interinstitucional (con otras escuelas u otras organizaciones no situadas en la zona), que los posiciona como iniciativas de dimensión regional o nacional y, en algunos casos, de carácter internacional.

9. Cronograma de actividades

La inclusión de la variable temporal es fundamental a la hora de planificar las

Tipos de proyectos según área geográfica

- ✓ *locales*
- ✓ *nacionales*
- ✓ *regionales*
- ✓ *internacionales*

acciones del proyecto, su monitoreo y su evaluación, ya que la concepción estratégica que guía el diseño del proyecto se basa en los objetivos a cumplir y las posibilidades reales de hacer viable el cambio.

El poder planificar y visualizar el desarrollo de las actividades en el tiempo, permite tener en todo momento una visión global del proyecto, evitar el traslape de esfuerzos y contar en tiempo y forma con todos los recursos necesarios para la implementación del proyecto. Un esquema o cronograma (conocido como Carta Gantt) que detalle las actividades versus su duración prevista, es una herramienta de suma utilidad.

**PROBLEMA:
Desnutrición en
niños del barrio**

<i>Objetivos específicos</i>	<i>Actividad</i>	<i>Período del proyecto en meses, semanas o días</i>							
A. Optimizar notoriamente las condiciones del comedor	A1.								
	A2.								
	A3.								
B. Aumentar la asistencia de niños al comedor	B1.								
	B2.								
C. Objetivos pedagógicos: aprendizaje, articulación	C1.								
	C2.								

El cronograma deberá ser realista y viable y, por supuesto, ser coherente con el calendario escolar. Ya desde el momento del diseño del proyecto es fundamental reservar espacios de tiempo y observación destinados al monitoreo de las actividades y a la evaluación permanente del proyecto.

10. Financiamiento del proyecto

La respuesta a la última pregunta reviste carácter crucial: ¿quién aportará los recursos necesarios para la implementación del proyecto? En la sección dedicada a presupuesto adelantamos la obligación de la determinación rigurosa de las necesidades en cuanto a recursos, a fin de evaluar la eventual gestión de los mismos con fuentes externas.

Un proyecto de aprendizaje-servicio puede ser financiado enteramente por la escuela y el sistema educativo o co-financiado por la escuela y por ejemplo la comisión de fomento o las comisiones de padres. El financiamiento o aporte en especie por parte de otros actores de la zona (empresarios, organizaciones de la comunidad, comerciantes, gobierno local) puede resultar en insumos de importancia para lograr los objetivos del proyecto. La posibilidad de solicitud de fondos a las autoridades nacionales de educación debe también estar presente. Por último, una propuesta puede ser elevada a una agencia de cooperación internacional, sea una agencia de un país o una agencia privada (cooperación bilateral o cooperación no-gubernamental), o un organismo internacional (cooperación multilateral). Para ello, un riguroso documento será preparado con ese fin, previo a haber realizado una investigación de fuentes que augure el interés positivo de esa fuente en un proyecto como el que se pretende realizar.

➤ *La ejecución del proyecto*

La ejecución es, sin duda, el núcleo de la gestión y es tradicionalmente el punto más crítico en el desarrollo de un proyecto. Esta afirmación es también válida para los proyectos de aprendizaje-servicio. Es la fase que transforma los recursos disponibles en los resultados

La ejecución del proyecto es fundamentalmente dinámica, porque a pesar de estar actuando fundamentalmente sobre causas manejables, ocurre en la relativa incertidumbre de factores de contexto, sobre los que como se dijo anteriormente, la influencia del proyecto es mínima.

esperados.

La ejecución del proyecto incluye el control y el seguimiento de todos los recursos (humanos, financieros y físicos) para asegurar que los resultados del proyecto se obtengan de manera

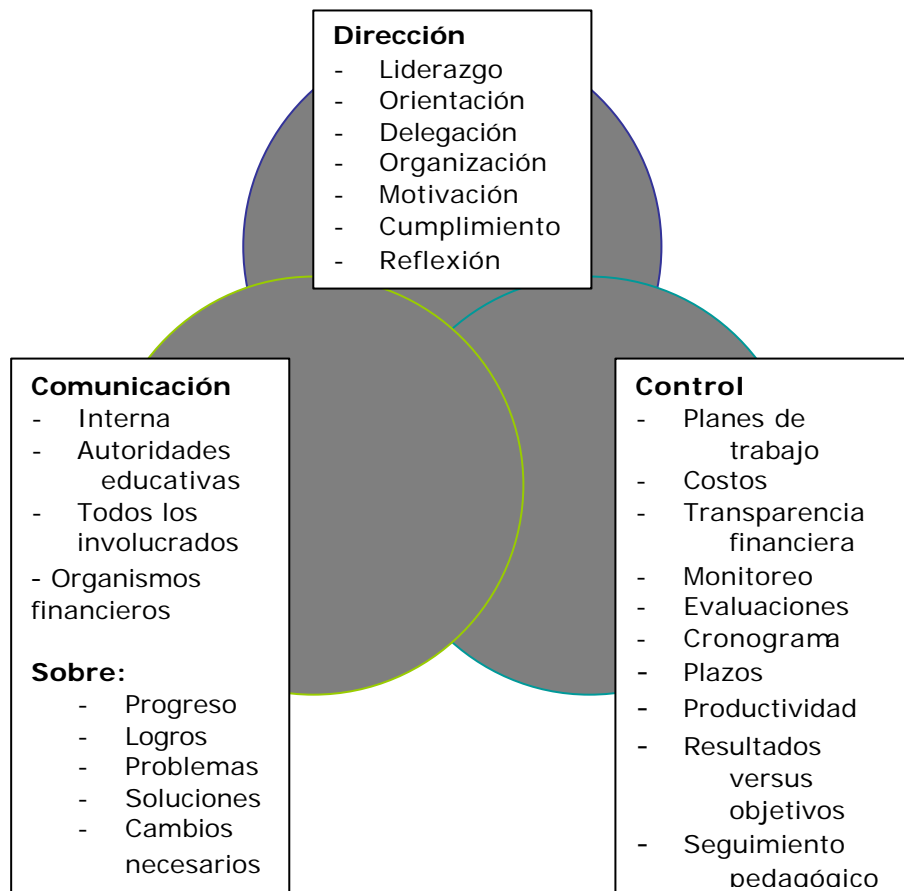
oportuna y eficaz en función de los costos y que los resultados producidos sean los que fueron identificados en la etapa de diagnóstico y planificación inicial.

Las funciones principales de la etapa de ejecución son: realizar las actividades y tareas planificadas, vigilar el progreso comparándolo con los planes; hacer los ajustes necesarios y mantener un sistema de comunicación (coordinación del proyecto, equipo, alumnos, docentes, actores involucrados, organismos que financian el proyecto) que posibilite la reflexión y el aprendizaje.

Aún teniendo claro en la teoría estos elementos y habiendo realizado una planificación adecuada, hay proyectos que resultan exitosos y otros que no lo son. ¿De qué depende el éxito de un proyecto?

Los proyectos exitosos dependen tanto del buen diseño como de la ejecución eficaz y algunos factores necesarios para la ejecución exitosa hacen a la buena dirección, al control y al seguimiento, a la transparencia financiera y la comunicación democrática y expedita.

Factores necesarios para la ejecución exitosa de un proyecto



➤ *La evaluación del proyecto*

A lo largo de este documento hemos insistido más de una vez en la característica cíclica de los proyectos, que incluye sin duda a los proyectos de aprendizaje-servicio. La noción de evaluación que impulsamos ha dejado de lado un enfoque unidimensional para convertirse en una actividad multidimensional, concentrada en múltiples niveles del proyecto y en la que participan todos los actores involucrados.

La evaluación ayudará a comprender qué se está haciendo y qué impacto están teniendo las acciones del proyecto en el momento de su ejecución o a la finalización del mismo. El impacto

logrado son los cambios producidos como resultado del proyecto, los que pueden ser positivos o negativos, directos o indirectos, intencionales o no intencionales.

Para poder medir ese impacto es necesario partir, desde la preparación misma del proyecto, con la definición de las variables que serán estudiadas, los hechos y productos cuantificables y mesurables que ayudarán a determinar el logro de los objetivos planteados.

Estos hechos o productos se conocen con el nombre de **indicadores**. La identificación de indicadores adecuados hará más fácil y orientada la recolección de información durante la ejecución del proyecto y, por consiguiente, agilizará la evaluación final del proyecto. Los indicadores deben ser claramente conmensurables, al tiempo de incluir las características de validez, confiabilidad, sensibilidad y especificidad.

Un indicador debe ser:

- ✓ **válido**, mide lo que debe medir
- ✓ **confiable**, da resultados seguros
- ✓ **sensible**, refleja los cambios
- ✓ **específico**, mide los cambios que se relacionan con el problema

La evaluación es, por sobre todas las cosas, un proceso dinámico, una actividad vital de tipo continuo que no solamente proporciona información correctiva a nivel de los proyectos, sino también un entendimiento de los problemas a nivel más general y una posibilidad de redireccionar las estrategias.

La evaluación a lo largo del ciclo del proyecto	
Preparación del proyecto <i>Evaluación ex-ante</i>	Genera información, datos de referencia e indicadores que son esenciales para el trabajo futuro de monitoreo y evaluación.
Ejecución del proyecto Evaluación concurrente o seguimiento. <i>Monitoreo</i>	Adopta la forma de monitoreo continuo. Respalda la mejora continua de la ejecución o contribuye a su oportuno re-direccionamiento.
Terminación del proyecto <i>Evaluación ex-post</i>	Re-examina la identificación y diseño original e indaga sobre su ejecución y desempeño de desarrollo.

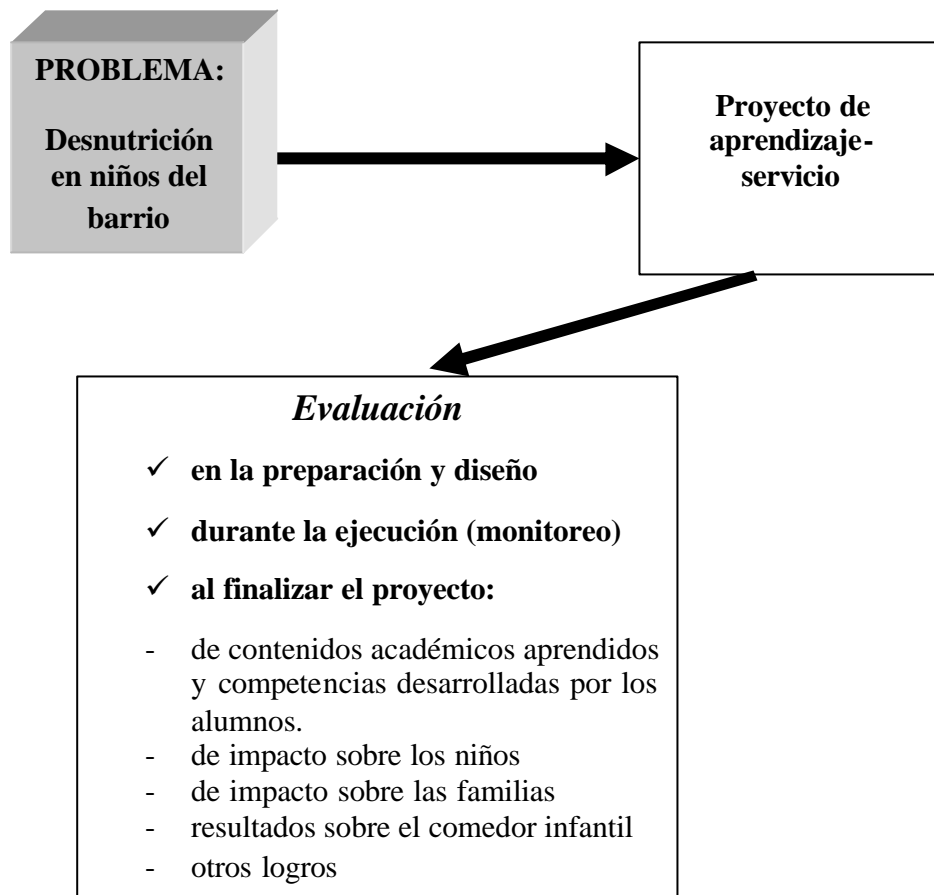
¿Qué evaluar y cuáles son los indicadores más adecuados? Por su doble intencionalidad, al evaluar un proyecto de aprendizaje-servicio es importante valorar tanto el impacto del proyecto sobre el problema detectado, como el impacto del proyecto en el aprendizaje de cada alumno.

Evaluación de las metas del proyecto

- ✓ *en relación al cumplimiento con la comunidad*
- ✓ *en relación a los objetivos pedagógicos*

La evaluación tendrá un carácter participativo y todos los sectores involucrados (alumnos, educadores y educadoras, dirigentes sociales, autoridades de la educación, sector privado y financiadores del proyecto) tendrán su espacio diferenciado en el cual volcar su opinión. La sistematización de opiniones y la decodificación de la información recopilada deberá ser hecha con objetividad e imparcialidad y podrá también ser objeto de aprendizaje.

Nuevamente aplicando a la práctica el ejemplo que ha sido el hilo conductor en este documento, vemos que:



Resumiendo

Según lo propuesto en este libro, es posible concluir que los proyectos de aprendizaje-servicio cuentan con elementos en común con otros proyectos escolares y también con los proyectos

llamados *sociales*. Pero cuentan también con otras características que los hace especialmente diferentes. Cabe entonces que enfatizamos en algunas de las más relevantes:

- ❑ se basan en una doble intencionalidad, el aprendizaje y consolidación de conocimientos curriculares y, la promoción de mejoras en la calidad de vida de la comunidad. La articulación de ambas intencionalidades se apoya especialmente en la planificación y coordinación con el proyecto educativo institucional.
- ❑ sus puntos de partida fundamentales son: un problema sentido en la comunidad y los contenidos curriculares, articulados con el proyecto educativo institucional que los integra a propuestas más globales. La resolución del problema identificado en la comunidad no deberá, sin embargo, empañar o postergar los objetivos pedagógicos. Deberá, por el contrario, atender a estos en primera instancia.
- ❑ los protagonizan los estudiantes desde la identificación de las problemáticas hasta la ejecución de sus actividades. Su riqueza está en que todos los aspectos que esta práctica implica, se constituyan en objeto de aprendizaje y acompañen la planificación de la enseñanza realizada por los docentes.
- ❑ son conducidos por los docentes durante todo el proceso, brindando las herramientas necesarias en cada etapa. Algunas herramientas podrán ser los propios conocimientos científicos, información documentada, información de transmisión oral, etc; otros, las técnicas para acceder a ambos: entrevistas, estudios comparados, estudios de casos, encuestas, observaciones, análisis bibliográficos de diferentes fuentes y medios.
- ❑ la comunidad educativa es un soporte estratégico para el emprendimiento de los proyectos de aprendizaje-servicio. En tanto inscripto en el proyecto educativo institucional, no podría considerarse aprendizaje-servicio sin promover y generar los mecanismos para la participación efectiva de toda la comunidad educativa.
- ❑ involucran activamente a la comunidad de la que la escuela es parte en todas las actividades y etapas: organizaciones sociales, organismos estatales, entidades de gobierno local, etc. Promueven así, un nuevo rol para la escuela no limitado a conducir procesos de aprendizaje exclusivamente hacia su población escolar sino también referente de educación y cultura en la comunidad y promotora de la creación de nuevas redes sociales.

Atendiendo a las características metodológicas es importante tener presente las diferentes etapas en que se puede concebir un proyecto de aprendizaje-servicio:

- ❑ **el diagnóstico e identificación del problema** : requiere de la atención a diversas variables, geográficas, sociales, económicas, etc., y utilización de variedad de herramientas de investigación para la realización de un "mapeo" del entorno. La identificación del problema sobre el que se actuará dependerá de varios factores, especialmente de: la viabilidad real de abordarlo desde el punto de vista operativo y la posibilidad de articulación con las propuestas curriculares.
- ❑ **el diseño del proyecto**: involucra la definición de objetivos generales y específicos, la elaboración del plan de acción, su fundamentación con base en el diagnóstico de la realidad, la identificación de beneficiarios y responsables, el diseño del cronograma de actividades, la explicitación del presupuesto y la identificación de las fuentes de recursos que financien las actividades.
- ❑ **la ejecución**: se trata del desarrollo de las actividades y tareas planificadas; el seguimiento y vigilancia del progreso comparándolo con el plan de acción y la consideración de la necesidad de posibles ajustes a la planificación y estrategias. Implica asimismo, el mantenimiento de un sistema de coordinación del equipo participante: alumnos, docentes, actores comunitarios, organismos que cooperan y financian el proyecto.
- ❑ **la evaluación**: es un proceso dinámico que debe permitir, a través de la definición de indicadores adecuados, evaluar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y de los objetivos hacia la comunidad. Tiene carácter participativo, involucrando a todos los actores, y debe considerar multiplicidad de factores.
- ❑ **el monitoreo**: es parte del proceso de evaluación e implica el seguimiento y registro del desarrollo de todas las acciones durante la ejecución, de modo que permita el análisis de la adecuación de las estrategias elegidas.