



CEDIPROE A-1046  
Centro de Diseño, Producción y Evaluación de Recursos  
Multimediales para el Aprendizaje  
Inscripta en la Inspección Gral. de Justicia Nro. 152.4801/90

## DISEÑO DE PROYECTO INSTITUCIONAL EDUCATIVO :

### PROYECTO INSTITUCIONAL EDUCATIVO:

Estrategia de trabajo, que permite prever, organizar y liderar la acción educativa en cualquier organización de forma racional, sistemática, holista y crítica. Se trata de un diseño de cómo se pueden articular los diferentes recursos institucionales (existentes o a conseguir) para orientar la acción educativa antes de que ocurra improvisadamente o en forma rutinaria. Permite anticipar cómo será la gestión social y educativa para solucionar problemas específicos dando lugar a la discusión participativa de todos los interesados (personas, comunidad, etc) hacia una intervención consensuada, viable y factible, desde la óptica de la complejidad.

### PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: Perímetro:

1) CAMBIOS: Cuando :- Resuelve problemas existentes  
- Crea oportunidades futuras

2) OBJETIVOS claros: adonde va?

3) producir UN QUIEBRE en lo que se venía dando o haciendo

No solo deben ser innovadores por los resultados que se obtendrán (alcanzar acciones, no solo ideas)

Un problema para ser OPERATIVO debe ser planteado en forma de brecha:

-donde estoy ?

Plantear con CLARIDAD qué es lo que pasa

-donde quiero estar?

Visión: adonde voy?

Compartida: qué tengo QUE HACER CON OTROS en este proyecto?

Uruguay 766 PB°5° (1015) Buenos Aires, Argentina Tel: 371-9083/0544  
Fax: 54-1-805-4774 EM POSTMASTER.@CEDIMA EDU AR..

## PROYECTO

### REQUISITOS:

- \* PROPUESTA PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA Y PRODUCIR UN CAMBIO
- \* VINCULADA A UN CAMPO DELIMITADO
- \* CON IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES
- \* IMPLICA REALIZAR UN PLAN OPERATIVO

### ELEMENTOS:

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| * PROBLEMA               | Porque?   |
| * OBJETIVOS Y METAS      | para qué? |
| * RESULTADOS ESPERADOS   | que ?     |
| * ACTIVIDADES Y RECURSOS | cómo?     |
| * RECURSOS               | con qué?  |
| * CRONOGRAMAS            | cuando?   |
| * ACTORES                | quienes?  |



CEDIPROE A-1046  
Centro de Diseño, Producción y Evaluación de Recursos  
Multimediales para el Aprendizaje  
Inscripta en la Inspección Gral. de Justicia Nro. 1524801/90

**PREMISAS TEORICO METODOLOGICAS PARA EL DISEÑO Y LA GESTIÓN SOCIAL DE PROYECTOS EDUCATIVOS TECNOLOGICOS:**

Inspirado en Chaves, P. (1994) Programa Nueva Escuela  
Argentina. Jornadas Nacionales 2 y 3 Dic. 1994.  
Ministerio de Cultura y Educación

- 1- Es un proceso socio-político complejo de intervención en la realidad socio-educativa.
- 2- El proyecto social es un instrumento de la gestión local e institucional para la solución de problemas específicos.
- 3- El proceso de diseño de un proyecto educativo tecnológico considera la formulación, la ejecución y la evaluación del mismo.
- 4- La intervención en la realidad social requiere de una visión integral y holística de esa realidad dentro del paradigma de la complejidad.
- 5- Entender que los problemas sociales y educativos se caracterizan por su multidimensionalidad en su ocurrencia.
- 6- Los problemas deben ser identificados, procesados y resueltos en el espacio en donde ellos se presentan.
- 7- La intervención en la realidad se produce en el ámbito de la totalidad operativa del problema social.
- 8- Cada actor social tiene su propio proyecto social, pero en situaciones democráticas, se requiere de la síntesis, y de la concertación de las percepciones y de las intenciones de todos los actores sociales "El equipo planificador" se configura con usuarios y técnicos.
- 9- El diseño de proyectos sociales y educativos es un proceso técnico y político.
- 10- La intervención social no solo debe producir resultados a través de procesos diferenciales, sino impactos a corto, medio y largo plazo.

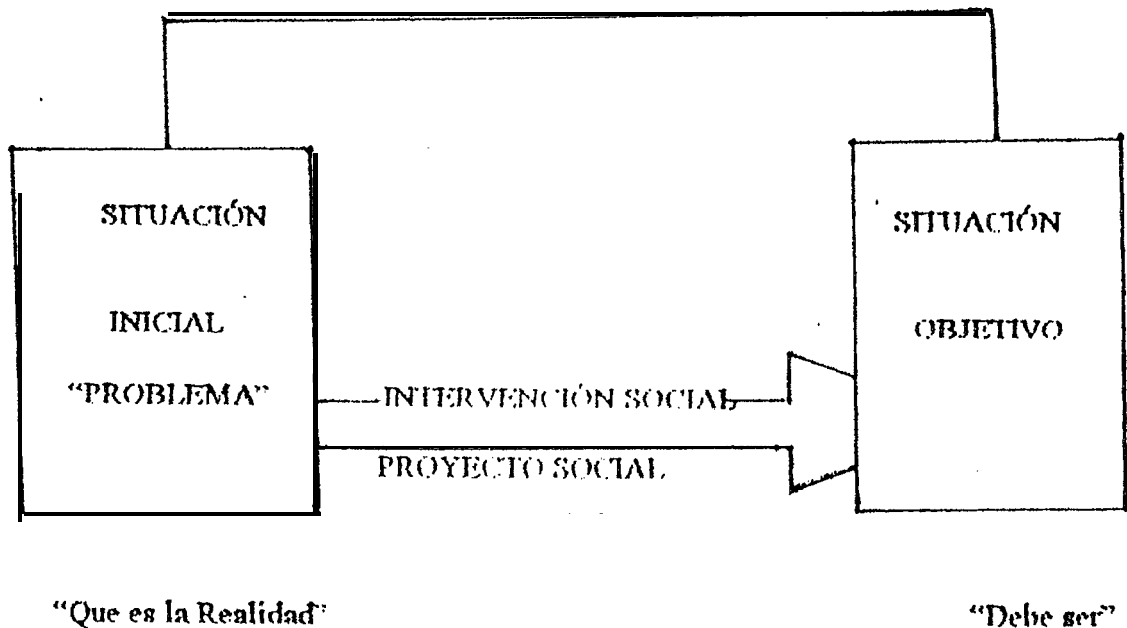
Uruguay 766 PB 5° (1015) Buenos Aires, Argentina Tel: 371-9083/0544  
Fax: 54-1-805-4774 EM POSTMASTER.@CEDIMA EDU AR..

## CONCEPTO DE GESTION SOCIAL: Características y demandas:

-Todo individuo que diseña y ejecuta un programa o proyecto busca la intervención en la realidad social.

-La intervención en la realidad parte del análisis de una situación inicial de la realidad y busca modificar esa realidad para construir una situación objetivo.

GRAFICO 1



Desde esta perspectiva: Gestión Social es un "PROCESO TECNICO POLITICO INTEGRAL ENCAMINADO A LA TOMA DE DECISIONES PARA EL LOGRO DE LA EQUIDAD Y LA EFICIENCIA SOCIAL Y QUE INVOLUCRA A LA PLANIFICACIÓN, LA GERENCIA, LA INFORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES SOCIALES"

Sus momentos son:

-Identificar, seleccionar y priorizar los problemas sociales fundamentales del espacio en el cual se desea intervenir.

-Diseñar y poner en marcha acciones integradas que analicen y atiendan los problemas sociales de forma general e integral. Superar la compartimentalización de la política social.

Articular las demandas del nivel local y de las comunidades **con las acciones** desarrolladas en el nivel central.

**-Superar las debilidades tecnico-metodológicas en la formulación de proyectos sociales.**

**-Incentivar la participación de las comunidades: "Poblaciones Beneficiarias" en los procesos de gestión.**

**-Desarrollar e implantar criterios, metodologías y sistemas de evaluación de las acciones sociales atendiendo fundamentalmente a "la modificación de las condiciones de vida de la población beneficiaria y su contexto" (impacto).**

*La gestión social ( política social-en su conjunto) tiene los siguientes fines:*

**1-Calidad.**

**2-Equidad.**

**3-Eficiencia.**

*Las estrategias de la gestión social son:*

**1-Autonómia**

**2-Descentralización y**

**3-Mejoramiento del desempeño.**

La gestión social varia de acuerdo al ambito de acción y de los actores que intervienen en la realidad:

**A- Gestión Global:** ámbito del gobierno central. Intervención en los grandes problemas sociales "Macroproblemas" Políticos y Planes Sociales nacionales.

**B-Gestión Intermedia:** ámbito de acción de los gobiernos regionales y de las Entidades ejecutoras. Programas Sociales.

**C-Gestión Local:** ámbito de los gobiernos locales. Planes Municipales, Programas y Proyectos.

**D- Gestión Institucional:** ámbito de acción de las instituciones que intervienen en la realidad social. Planes institucionales. Programas y Proyectos.



CEDIPROE A-1046  
Centro de Diseño, Producción y Evaluación de Recursos  
Multimediales para el Aprendizaje  
Inscrita en la Inspección Gral. de Justicia Nro. 1524801/90

## DISEÑO DE PROYECTOS

### EDUCATIVOS INSTITUCIONALES

**1-OBJETIVOS:** "Los objetivos del Proyecto consisten en la solución del problema identificado"

1- Exprese un objetivo de Proyecto para este problema:

El 43% de la población entre 13 y 18 años del Municipio Mina Clavero, Pcia de Córdoba no realiza actividad formal productiva ni educativa alguna. En el mismo rango de edad se han ido incrementando los índices de alcoholismo y delincuencia, que hoy duplican los registrados en 1990. Total población entre 13 y 16 años: de 52.300 personas.

**2-METAS ALTERNATIVAS:** "En algunos casos es posible establecer metas diferentes para cumplir un mismo objetivo. Cada combinación meta-acciones constituye una alternativa del Proyecto"

2-a. Exprese una primera meta para alcanzar el siguiente objetivo:

Reducir el actual nivel del 18% de analfabetismo en la población urbana del Municipio Mina Clavero al 5%. Total población 150.000 habitantes.

2-b. Exprese una meta alternativa

**3-CONTEXTUALIZACIÓN:** "Los objetivos del Proyecto deben estar enmarcados en Programas, Planes, Políticas sectoriales del Gobierno"

3-a. Escriba el marco, si lo hay, para el objetivo, 1.a.

3-b. Idem para el objetivo 2.a.

**4-METAS:** " Son el conjunto de resultados medrables y concretos, que garantizan aproximarse al Objetivo.

Uruguay 766 PB"5" (1015) Buenos Aires, Argentina Tel: 371-9083/0544  
Fax: 54-1-805-4774 EM POSTMASTER.@CEDIMA EDU AR..

4-a. Exprese en metas los siguientes objetivos para combatir el cólera en la Pcia. de Salta ( 1991: 1098 hab.) Especifique la Unidad de Medida

- Control sobre focos contaminantes
- Prevección hogareña
- Auxilio inmediato al enfermo

**5-ACTIVIDADES- INSUMOS- RECURSOS:** "Para alcanzar una meta pueden realizarse actividades simultáneas o secuenciales".

"La interpretación económica se realiza sobre la base de insumos y recursos necesarios para cada actividad".

5-a. Proponga actividades secuenciales y/o simultáneas para alcanzar esta META. Formule indicadores.

Objetivo: Mejorar la calidad de la atención y el trato personalizado a las personas que concurren a buscar información en oficinas públicas y privadas.

META: En los Ministerios, Secretarías y además organizaciones a partir de Diciembre de 1995 todas las oficinas, ventanillas y mesas que atienden público aplicarán normas de cortesía, de lenguaje y comunicación gestual de acuerdo al un protocolo a diseñar.

6-**ACCIONES ALTERNATIVAS**: Proponga ACCIONES alternativas para alcanzar la meta 5.a

7-**COSTO- BENEFICIO**: "Se deben contabilizar todos los insumos, materiales, equipos y mano de obra; que se necesite como los costos de los recursos instalados"

Si las acciones 5 y 6 permiten alcanzar la misma meta, con las estimaciones de costos que elabore Ud y/o su grupo, identifique la alternativa de menor costo y justifique la numéricamente.

8-**FACTORES EXTERNOS**: "Aquellas no controlables desde el interior del Proyecto"

8-a. Que factor político podría entorpecer el Proyecto 5.a?

8-b. Que supuestos de sostenibilidad podemos formular?

9-**INDICADORES**: "Debe diseñarse un sistema de seguimiento ágil que dé cuenta del grado de éxito /fracaso del Proyecto en marcha. Formular los indicadores"

9-a. Elabore indicadores para la Meta 5.a.

El diseño de un proyecto educativo incluye el pensamiento estratégico, lo que lleva a considerar: espacio, tiempo, recursos, técnica, marco legal, actores, escenarios, etc..

## ASPECTOS INSTRUMENTALES DE LA PLANIFICACIÓN:

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO SITUACIONAL (diferente al normativo que opera por etapas secuenciales):**

Opera por :

- Momentos:** circulares y simultáneos ( en forma vertical y horizontal) donde se dan respuestas a diferentes cuestiones. transitorias.  
Es el instante o coyuntura simultáneas. No hay división de tareas sino administración por resultados.
- Explicativo:** se explican problemas que planten la realidad ¿ Cual es la situación inicial o punto de partida?  
Incluir valoración de actores por que según la explicación que otorguen a los problemas será diferente Esto no se incluye en diagnósticos tradicionales.
- Normativo:** definir el momento deseado "deber ser" ¿que transformaciones se operarán en la realidad?  
No usar camino lineal tradicional sino planificación estratégica: camino sinuoso, en construcción, permanente, con marchas y contramarchas." "Programa direccional": propuesta de acción que se define por compromisos de acciones y resultados.
- Estratégico:** creación de condiciones para que ocurran las transformaciones ¿es esto posible /viable? cuáles son las condiciones a crear?  
Tomar en cuenta las cuestiones ideológicas, políticas y valorativas que definen objetivos, acciones, productos y medios para lograr los resultados.  
Cada proyecto deberá ser desagregado en acciones que respondan a mltos criticos.
- Táctico operacional:** Toma de decisiones para la acción Cuales son las posibilidades de actuar y operar en la realidad?

Se busca continuamente viabilidad, al incorporar líneas de operación.

Proyecto es la intencionalidad de acción para conseguir determinados objetivos.  
Debe actuar por desagregación del proyecto en los puntos siguientes:

### 1-Operación: Significa

ponerse en situación para lograr una meta y generar una serie de situaciones favorables al planeamiento

Las operaciones son:



1-1-Estrategias necesarias y suficiente para alcanzar objetivos trazados

1-2:Tácticas ; las que crean viabilidad al planeamiento

Programa direccional: se realiza:

por aproximaciones sucesivas

- tiene caracter provisorio.

- esta corregido en la medida que la realidad presente imprevistos y contingencias.

2-Módulos de acción: Cantidad de operaciones con miembros responsables para su control ( cercano, a diferencia de los modulos tradicionales)  
Puede contener submodulos según acciones con diferentes actividades en diferentes niveles de concreción en cada modulo  
Así, actua en diferentes niveles de dirección, coordinación y operación con flujo diferencial de información para su evaluación.

### MOMENTO ESTRATÉGICO DE LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL:

Construcción de viabilidad: interjuego entre: debe ser  
puede ser.

Conservando una ética, una perspectiva ideológica,  
pedagógica y metodológica.

Se construye identificando obstáculos y advirtiendo posibilidades.

Análisis de viabilidad: posee tres dimensiones:

- 1) Política: cada actor que conozca, comprenda y explique el recurso del poder; que adquiera capacidad para entender la lógica del poder y éste en relación al tiempo del plan. Revelar modelos de autoridad. Desocultar supuestos implícitos. Comprender aliados y opositores potenciales. Realizar siempre análisis de variables internas en términos del poder y de valoración
- 2) Economía-Técnica: estudiar recursos económicos y financieros que restringen el plan. análisis de consecuencias económicas del plan. Atender la generación de recursos. alternativos .
- 3) Organizacional -Institucional: estudiar la capacidad de gestión, canales de comunicación, evaluación de aspectos relevantes.

Para analizar de viabilidad interna y externa de un proyecto:

	Actor 1	Actor 2	Actor N
APOYO			
RECHAZO			
INDIFERENCIA			

Se trata de un cambio en la percepción de la realidad, por lo que es necesario desarrollar un cambio de actitud para aceptar restricciones y generar estrategias flexibles de respuestas en el marco de la complejidad e incertidumbre.

**PLANIFICAR ACTIVIDADES ORIENTADAS  
A UN OBJETIVO CON IDENTIFICACIÓN  
DE RECURSOS, PLAZOS Y ACTORES**



**FACTORES EXTERNOS**



**AQUELLAS CONDICIONES NO  
CONTROLABLES DESDE EL INTERIOR  
DEL PROYECTO CUYA VARIABILIDAD  
PUEDE AMENAZAR SU GESTIÓN,  
DISEÑO Y DESARROLLO**

**MÁTRIZ DE MARCO LOGICO PARA EL DISEÑO  
DE PROYECTOS ORIENTADOS A OBJETIVOS**

	<b>DESCRIPCION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>				
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>				
<b>RESULTADOS</b>				
<b>ACTIVIDADES E INSUMOS</b>				
<b>EVALUACION</b>				

DISEÑO DE PROYECTOS  
ORIENTADOS A OBJETIVOS

PROBLEMA	RESULTADOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZOS

## LIMITACIONES DE LAS METODOLOGIAS Y DE LOS PROCESOS DE DISEÑO Y EVALUACIÓN CONVENCIONALES (TRADICIONALES NORMATIVOS) DE PROYECTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS

### DISEÑO:

1-El diseño parte de la identificación de la "población objeto" con rasgos homogeneizadores. Las características propias de un sector de la población son trasladados y universalizados al conjunto. Referentemente explicativo de una sola imagen para abordar realidades diversas.

2-El diagnóstico o análisis explicativo de la intervención proviene de "una visión externa a la realidad en la que se interviene". Ausencia de la autoreferencia o percepción de la comunidad.

3-Sectorialización de la Intervención. Acciones dispersas, discontinuas, desarticuladas que no perciben a la realidad como un "Todo complejo y multidimensional".

4-Enfasis en el "Diagnosticoismo" "Una visión de la realidad" supuestamente objetiva. Ausencia de otros referentes y percepciones de otros actores.

5-Los proyectos no se viabilizan porque no se consideran parte de un "espacio institucional" Presencia de problemas operativos que impiden la ejecución del mismo. Planificación de proyectos un ejercicio técnico y no político.

### EVALUACIÓN:

1-Ausencia de una "cultura de Evaluación" en America Latina. La mayoría de Programas y Proyectos no son evaluados.

2-Falta de voluntad política para la evaluación. -Las evaluaciones que se realizan son producto de las exigencias de los organismos financieros.

3-La evaluación es considerada una ETAPA de la planificación. Falta de articulación con la planificación.

4-La evaluación, ejercicio técnico metodológico que no alimenta el complejo marco para la toma de decisiones *QUESTION SOCIAL*.

5--Transferencia inadecuada de técnicas y metodologías para la evaluación de proyectos económicos. Eficiencia económica y no social.

6-Ausencia de participación de la comunidad en los procesos de evaluación. La población objetivo es mero informante no un actor de la evaluación.

## **BIBLIOGRAFIA:**

**CINTERPLAN (1995) Manual Operativo. Metodología de Formulación de Proyectos Educativos con enfoque estratégico. Venezuela.**

**BATESON,C, ( 1984) La nueva comunicación. De. Kairós. Barcelona.**

**CHADWICK, B ( 1995) Tecnología Educativa para el docente. Ed. Paidós, Barcelona.**

**FAINHOLC, B ( 1995) El desafío actual : que gestión educativa .CEDIPROE, Bs.As.**

**FAINHOLC, B ( 1990) Tecnología Educativa Propia y Apropiada. Edit. Hummitas, Bs.As.**

**FAINHOLC, B ( 1980) Educación a Distancia de Librería. El colegio Bs. As.**

**GAGNE, R, BRIGGS, L ( 1980) La planificación de la enseñanza. Edit. Trillas. México.**

**SANDERS, B ( 1989) Educación , administración y calidad de vida. Edit. Santillana. Bs.As.**

**CASTORIADIS,C (1988) Los dominios del hombre: las encrucijadas del laberinto, Gedisa, Barcelona.**

**PASCUAL, R ( 1988) La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Narcea Madrid.**

**FURLAN, A LASDESMAN,M Y PASILLAS, M (1993) La gestión pedagógica en la escuela**

**LAFOUCADE, P (1988) Calidad de la educación Ministerio de educación, Bs. As.**

# CEDIPROE

## Areas de Trabajo:

- 1 - Tecnología Educativa Apropriada; Creación y adaptación de paquetes de aprendizaje para educación presencial y a distancia;
- 2- Vinculación directa con grupos beneficiarios diversos para proyectos educativos formales (cualquier nivel y modalidad del sistema educativo) y no formales (capacitación en empresas, desarrollo *comunitario*, grupos de mujeres, pobladores rurales, actividades socioculturales de cooperativas, sindicatos, etc.), que necesiten producir material didáctica,
- 3 - Investigación de las producciones realizadas (*procesos*, estrategias de enseñanza, formatos, etc.) para aprendizaje presencial y a distancia.