

I - Introducción al diseño de proyectos

I.1. ¿Qué es un itinerario en el marco de los proyectos de aprendizaje-servicio?

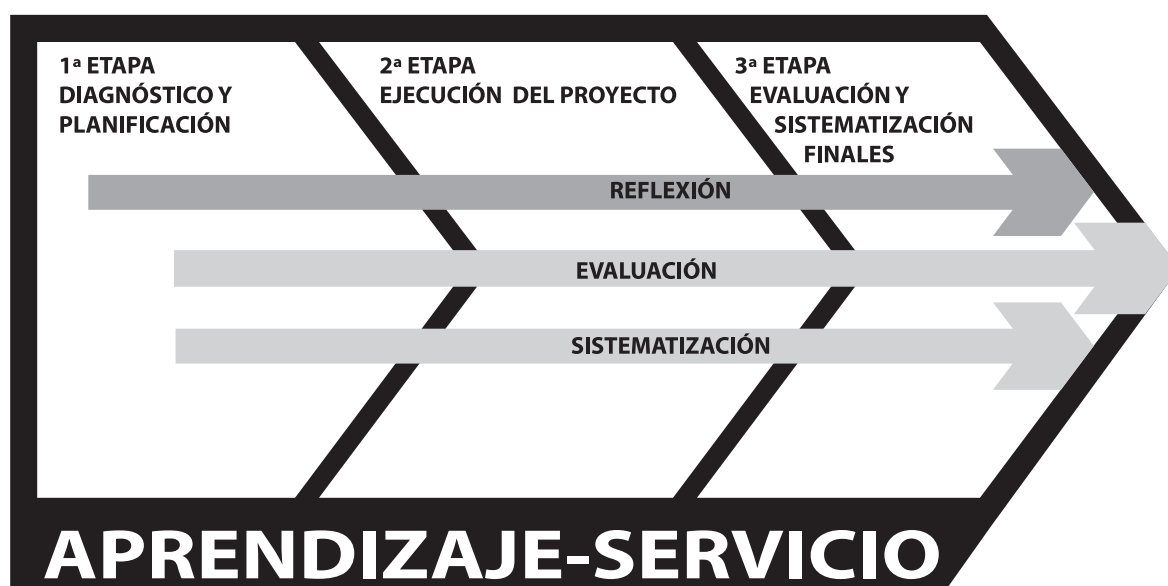
La realización de proyectos constituye una de las estrategias más adecuadas para responder al mismo tiempo al desafío de las necesidades y problemas sociales más urgentes y a la formación efectiva de niños, niñas y jóvenes, tanto en el ámbito de la educación formal como en los grupos y organizaciones juveniles.

La palabra “itinerario” es una metáfora del camino que siguen los proyectos. La idea es aproximarse a la elaboración de los mismos, a la dinámica particular que transita cada grupo y cada institución para ponerlo en marcha.

Para poder desarrollar la metodología del aprendizaje-servicio en organizaciones sociales es necesario que exista un grupo u organización que haya decidido comprometerse en una acción de servicio. En este sentido, afirmamos que: el “Grupo que hace o decide hacer Servicio Juvenil” es un insumo “previo” para el desarrollo de esta metodología, como una condición necesaria para la misma. En los pasos siguientes, se parte de esta situación: se da por descontada la incentivación o motivación para el servicio en la constitución del grupo que se aboca al Servicio Juvenil. Lo que requerirá la puesta en marcha de la metodología será acordar qué aprendizajes se articularán con el servicio y el grado de formalidad que tendrán los mismos.

Para las instituciones educativas, el proceso es diferente. Tanto la decisión que las lleva a desarrollar un servicio solidario como, en otros casos, las transiciones que desarrollan desde diversas experiencias, constituyen un momento clave para la elaboración del proyecto. Por eso, en la primera etapa del itinerario, se dedica un espacio y una reflexión a abordar la “motivación” y la intencionalidad que guía el esfuerzo en las escuelas.

Tanto quienes desarrollan proyectos de Aprendizaje-Servicio en instituciones educativas, como quienes lo hagan en organizaciones sociales —en el modelo de Servicio Juvenil Integral o en otro— deberán recorrer un proceso constituido por tres etapas, que a su vez están “atravesadas” por tres procesos simultáneos.



Las etapas son:

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN

Es el momento de motivación, análisis, diagnóstico y toma de decisiones, con las variantes que cada situación exija y de acuerdo a la cultura institucional propia. Incluye el diseño de una planificación realista y concreta. Más que la aplicación de recetas de un manual, debe ser un aprendizaje para todos los participantes, que va desde la decisión de “hacer algo” hasta comenzar a implementar un proyecto definido.

SEGUNDA ETAPA: EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Incluye la puesta en marcha del proyecto, los momentos de retroalimentación y los mecanismos de monitoreo. La acción y la reflexión, presentes en cada momento, asegurarán que promueva un aprendizaje efectivo.

TERCERA ETAPA: EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN FINALES

Si bien los procesos de reflexión, de evaluación y de sistematización fueron acompañando las etapas anteriores del proyecto, en esta instancia se trata de completarlos y emitir las conclusiones finales de carácter evaluativo, reuniendo los diversos materiales de sistematización y previendo la publicación o la difusión del proyecto y sus resultados.

Cada una de estas etapas, más allá del objetivo de aprendizaje que contiene en sí misma, requiere de la atención sobre los procesos de reflexión, de evaluación y de sistematización que deben tener lugar paralelamente.

PROCESO DE REFLEXIÓN


Es importante reservar un espacio destinado a reflexionar acerca del proyecto. Esto permite, en instituciones educativas, que los alumnos y alumnas hagan conscientes los aprendizajes que están realizando, planteen sus dudas y vivencias, consoliden su protagonismo y efectúen sugerencias. Lo mismo sucede en las organizaciones sociales: se evita así la tendencia a la acción por la acción misma y se hace efectiva la participación. En todos los casos, está relacionado con los otros dos procesos, ya que permite reunir elementos para la documentación y sistematización de la experiencia y resulta una forma de evaluación en la marcha. Al mismo tiempo, permite discutir ajustes y correcciones del proyecto original.

En todos los casos, se requiere atender a la evolución del proyecto en sí mismo, a los aprendizajes de los jóvenes (en su carácter de alumnos o de miembros de una organización) y al servicio que se presta. En cada etapa, la reflexión permite madurar los aprendizajes de distinto tipo a través de reuniones, talleres, momentos especiales o jornadas.

PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación es un elemento central de un proyecto y, muchas veces, no es valorada. Significa prestar atención a lo vivido, analizando los aciertos y las dificultades, considerando si las acciones se van desarrollando de acuerdo a lo previsto y si los objetivos se van cumpliendo según el plan original. Está vinculada a la reflexión, pero se orienta más a la aplicación del proyecto en sí. Durante el desarrollo del mismo, permite hacer las modificaciones necesarias. Al final, permite comprobar el





logro de los objetivos, la eficiencia de los mismos, el impacto alcanzado e identificar posibilidades de crecimiento o replicación. Por eso es importante considerar el servicio, el aprendizaje, el proceso grupal y personal que ocurrieron.

PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

La sistematización también va “de la mano” con la evaluación y la reflexión. En este caso, es el registro y el orden de los materiales, aprendizajes y reflexiones que se van haciendo. Permite recuperar los contenidos y las acciones que se ponen en juego durante la ejecución de un proyecto. Debe contemplar el proceso de motivación, decisiones y “punto de partida” del proyecto, el proceso de diseño, las circunstancias de su ejecución, las dificultades y los logros, los momentos de reflexión y evaluación que la acompañaron, el final del proyecto y “punto de llegada” (logros finales, indicadores, impacto).

La sistematización es un proceso que permite recuperar la riqueza del proyecto y aportar a la construcción colectiva de aprendizajes. Es indispensable para los participantes porque dimensionan realmente su tarea; para las instituciones comprometidas, porque les permite registrar su compromiso y las acciones desarrolladas, y funciona como un “escalón” para pensar nuevos proyectos; para la comunidad en general, porque podrán aprovechar la sistematización de la experiencia desarrollada que será un insumo valioso para replicar proyectos exitosos, y decidirse a implementar sus propios proyectos para concretar un servicio determinado.

Los productos resultantes de este proceso (carpeta del proyecto, registros, informes, etc.) serán la base para la comunicación y difusión del proyecto dentro y desde la institución, hacia la comunidad. El apoyo y la participación de otros actores de la comunidad, estará directamente relacionado con la claridad de la información brindada y con la posibilidad de medir el impacto del proyecto basado en datos reales y mensurables.

LOS APRENDIZAJES

En el caso de proyectos de Servicio Juvenil Integral, los ejes de desarrollo socio-comunitario y los ejes temáticos propuestos (Ver Sección Herramientas, Pág. 63) estarán presentes de diversas maneras durante las tres etapas que conforman esta metodología. Sin embargo, pueden trabajarse con mayor énfasis en el momento particular de ejecución del proyecto de servicio comunitario juvenil, a través de talleres y actividades específicas. A su vez, los procesos garantizan la dinámica de aprendizaje necesaria para el servicio propuesto.

En los proyectos de Aprendizaje-Servicio desarrollados en las Instituciones Educativas los aprendizajes teóricos tienen momentos definidos previamente, los procesos de reflexión, sistematización y evaluación -que pueden incluir aprendizajes curriculares o no- son una constante que atraviesa todos los momentos. Y el servicio, de acuerdo con la modalidad del proyecto, se desarrolla en tiempos y espacios específicos.

PASOS

Un itinerario implica un camino comunitario y una serie de “pasos” a dar. Los pasos que se presentan en este material constituyen una secuencia lógica, pero no significa que no se puedan

encontrar “atajos”, es decir, otras vías de avance que se desprendan de la experiencia previa de la organización o de las circunstancias que rodean al proyecto. Muchas escuelas y organizaciones se encontraron reflexionando en medio de una acción, cuando buscaron apoyo técnico y económico, y sólo hicieron el itinerario clásico del proyecto en etapas posteriores, al tener que reformularlo.

El ejemplo más habitual de estas vías alternativas para el desarrollo de estos itinerarios se suele dar, como se aclaró antes, en la motivación y la aproximación inicial, ya que muchas instituciones escolares desarrollan actividades solidarias que pueden ser un buen punto de partida para implementar proyectos y muchas organizaciones juveniles protagonizan acciones de servicio a la comunidad. En estos casos, un concepto enriquecedor, mencionado precedentemente, es el de las “transiciones”: en lugar de comenzar desde “cero”, la escuela o la organización parten de sus experiencias previas en “transición” a una modalidad de aprendizaje-servicio. (Ver Pág. 6, Punto 2 ¿Cómo empezar?)

La expresión “pasos” pretende ser abarcadora de momentos más reflexivos, de procesos como el diagnóstico y de acciones específicas. No es una definición conceptual sino una aproximación práctica, asociada al espíritu de PaSo Joven.

A continuación se presentan algunas características generales del concepto de “proyecto”, seguidas de sugerencias para la elaboración de proyectos de aprendizaje-servicio en Instituciones Educativas y, luego, las propias del Servicio Juvenil Integral.

1.2. Los procesos transversales

PROCESO DE REFLEXIÓN

Como se ha dicho, la reflexión constituye un proceso clave en la internalización de los aprendizajes y en el sentido del servicio. Se recomienda prever un espacio en las planificaciones y en el diseño del proyecto mismo para desarrollar la reflexión adecuada en cada momento del proyecto:

- En la preparación: actividades de aprendizaje previas al desarrollo del servicio
- Durante el desarrollo, apuntando al procesamiento de la experiencia: generar espacios para comprender, expresar reflexiones y sentimientos, resolver situaciones problemáticas, sugerir correcciones.
- Del cierre y el servicio final: para extraer conclusiones, evaluar la experiencia

Si bien el acompañamiento de docentes o animadores permite que la reflexión se dé en todo momento, corresponde establecer una serie de espacios regulares. El ritmo de reuniones que se establezca debe acompañar el desarrollo del proyecto y, paralelamente, tener en cuenta los otros procesos de sistematización y evaluación.

Se pueden sugerir algunos temas a considerar para el desarrollo de las reuniones:

- espacio para compartir inquietudes y dudas
- espacio para reconocer las características de la actividad desarrollada, su vinculación con los aprendizajes y con la situación que se aborda, su impacto en las vivencias personales de los actores involucrados
- evaluación / autoevaluación del desempeño individual
- análisis de la marcha del proyecto, con posibilidad de realizar ajustes en función de los pasos que se fueron dando



- consideración de algún emergente de la acción
- desarrollo de ejes temáticos sugeridos por la metodología.
- registro de las vivencias y opiniones de los diversos sectores involucrados, en particular, de los destinatarios del proyecto

La persona que coordina el proceso debe elegir cuál de estos puntos de partida es el más adecuado en cada oportunidad.

Estas reuniones, en las que se pueden trabajar tanto los contenidos específicos del proyecto particular como aquellos que integran los ejes de desarrollo socio-comunitario como los ejes temáticos, sirven tanto para poder reflexionar sobre el proceso de la acción de servicio e ir realizando los ajustes necesarios, como para construir colectivamente los aprendizajes del proceso.

Más allá del punto de partida desde el cual se inicien, se recomienda que contemplen los siguientes momentos: el análisis y ajuste de la ejecución del servicio, que implica la identificación de dificultades y realización de ajustes a partir de la lectura y análisis de los registros de observación, y el desarrollo de contenidos temáticos afines.

La reflexión puede orientarse hacia muchos aspectos de la tarea específica y aún de la vida. Un ejemplo, tomado de la experiencia de las organizaciones juveniles, cita siete ejes para talleres y charlas. Ellos son: el conocimiento y análisis de la realidad, las características de la organización comunitaria, la comunicación, la gestión de recursos, la administración de los mismos, los derechos humanos y la ciudadanía y los valores como justicia social y solidaridad.

"La reflexión sistemática es el factor que transforma una experiencia interesante y comprometida en algo que afecta decisivamente el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes" ¹

PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación es un punto central del proyecto. Significa reflexionar sobre los logros e impactos de las acciones que hemos realizado para poder corregir errores, valorar los aciertos y eventualmente, hacer las modificaciones que se consideren necesarias. Pero también significa analizar si se cumplieron las etapas previstas y se alcanzaron los objetivos, a través de los indicadores. La experiencia indica que la evaluación debe ser un proceso permanente, planificado desde el primer momento a través de encuentros y herramientas adecuadas. Por otro lado, hay una evaluación final que apunta a registrar los datos finales y a cerrar el proceso que el proyecto desarrolló.

Si un proyecto de Aprendizaje-Servicio debe indicar elementos específicos de evaluación, más allá de que la misma instancia de reflexión constituye un momento evaluativo, proponemos:

- identificar instancias de evaluación posibles
- distinguir la evaluación de los aprendizajes y la evaluación del servicio
- indicar metodologías, responsables, participantes y rol de los mismos
- adjuntar instrumentos de evaluación (planillas de registro, entrevistas, cuestionarios de autoevaluación, etc)

¹ NHN "Reflexion. The key to Service Learning"

Cabe señalar que la evaluación es uno de los "nudos" de los proyectos que analizamos, en tanto se observa en la experiencia internacional una debilidad en esta etapa y una tendencia a cumplirla como una mera formalidad.

Muchos autores han desarrollado análisis críticos al respecto, Miguel Santos Guerra habla de una "*Patología general*" que detalla en varios componentes negativos². Entre ellos, vale la pena mencionar que en la mayoría de los espacios educativos: se evalúa solamente al alumno, se evalúan sólo los resultados, los conocimientos "duros", los efectos observables, los resultados pretendidos (sin prestar atención a otros elementos presentes o a efectos secundarios de un proceso educativo), se evalúa cuantitativamente y fuera del contexto. A esto se puede sumar también que la evaluación se expresa de forma negativa y por medio de instrumentos inadecuados. Este listado permitiría listar una serie de características que no deben tener los proyectos de Aprendizaje-Servicio y las acciones de Servicio Juvenil Integral.

Se habla de evaluación en tanto proceso de valoración de determinada situación y de los resultados de una acción, con el objetivo de medir los alcances de un proyecto e introducir las modificaciones necesarias. El valor que le damos a la evaluación es, en este caso, como proceso de mejora, de logro de los objetivos planteados, de resultado, y en función de eso, de búsqueda de alternativas de acción.

De lo anterior, se pueden deducir algunas características deseables del proceso de evaluación: considerar aspectos cualitativos y no simplemente cuantificables; considerar los aspectos prácticos, aún los que surgen sin haber sido previstos; ser participativa y democrática; atender al proceso y no sólo a los resultados, entre otros.

No se trata de evaluar las etapas linealmente (es decir, como una lista que incluye problemática - objetivos planteados - actividades - resultados posibles), sino en un proceso continuo y "espiralado" que vaya acompañando todas las instancias del proyecto, desde el diagnóstico, la planificación y la ejecución del mismo, de modo tal que se vaya produciendo un efecto permanente de retroalimentación, que permita ir realizando las modificaciones necesarias. Por eso cuando hablamos de evaluación, esta debe estar prevista desde el inicio del proyecto para contar, durante todo este proceso, con los indicadores necesarios que posibiliten analizar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

Por eso se sugiere una planificación lo suficientemente flexible, como para permitir hacer las modificaciones que hagan falta, pero con la suficiente rigurosidad como para no perder el rumbo previsto. Muchas veces se piensa la evaluación como una instancia de fiscalización externa o de control para el cumplimiento de un requerimiento de los organismos que financian un proyecto, pero en realidad es una herramienta que permita la corrección y la modificación necesaria durante el proceso. Así mismo, integrar la perspectiva de la autoevaluación, como capacidad de reflexionar sobre la propia práctica para realizar correcciones y conformar un espacio de aprendizaje, permite construir un espacio de evaluación participativa.

² Santos Guerra, Miguel Angel. (1998) *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Ediciones Aljibe, Buenos Aires.



¿Cuándo evaluar?

Se sugiere incluir espacios para la reflexión y la evaluación en todas las etapas del desarrollo del proyecto:

- previo al desarrollo del proyecto para evaluar el diseño,
- en forma simultánea con el proceso, para monitorear su desarrollo,
- al finalizar las actividades, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y
- luego de un período acordado de tiempo, para asegurar su sustentabilidad y redefinir los objetivos.

¿Qué evaluar?

Como se mencionó al principio de este capítulo, la evaluación debe considerar todas las aristas posibles. En el caso de proyectos que involucran aprendizajes y servicio, es indispensable que se evalúe tanto el servicio solidario desarrollado como el impacto del proyecto en la dimensión personal de cada alumno y los aprendizajes desarrollados.

Supone evaluar tanto el diseño del proyecto y el cumplimiento de las metas fijadas al servicio de la comunidad, como el cumplimiento de los objetivos pedagógicos. En la evaluación de la marcha del proyecto en su conjunto se tendrá en cuenta la flexibilidad con la que se cumplió la planificación, la coherencia entre los objetivos iniciales y las actividades efectivamente desarrolladas, y la asignación eficiente de recursos y tiempos disponibles.

En el caso de las Instituciones Educativas, será oportuno garantizar la participación de todos los actores de forma activa, a través de técnicas y espacios que incluyan tanto a directivos, docentes y alumnos como a los destinatarios del servicio y otros representantes de la comunidad.

En el caso del Servicio Juvenil Integral, es adecuado destinar un tiempo y una serie de instrumentos específicos, y sumar también a todos los sectores involucrado, especialmente, a los protagonistas y a los destinatarios del proyecto.

En esta evaluación, y más allá de las metas alcanzadas, se tendrá en cuenta el impacto del servicio en los destinatarios y en los que lo prestan, las vivencias del proceso, la participación personal y grupal y la situación derivada (por ejemplo, cómo se modificaron las relaciones con la comunidad). Esto es lo que dará lugar a la apertura de nuevos proyectos, al reconocimiento del aprendizaje compartido y al "valor agregado" que la actividad ha permitido.

En relación al cumplimiento de los objetivos pedagógicos se tomará en cuenta:

- la evaluación de los contenidos académicos aprendidos,
- la evaluación de las competencias desarrolladas,
- la evaluación y autoevaluación de la concientización adquirida por el grupo sobre los problemas sociales vinculados al proyecto
- la evaluación del impacto del proyecto en cada alumno (elevación de autoestima, seguridad y confianza en sus propias capacidades, reconocimiento de dichas capacidades, por ejemplo), incluyendo una autoevaluación.

Es importante señalar que la evaluación de los contenidos del o de las áreas involucradas debe tomar en cuenta todas sus dimensiones (conceptual, procedimental y actitudinal), de acuerdo a los diseños curriculares vigentes en cada caso.

Esta evaluación también permitirá a la escuela valorar cómo impacta el proyecto Aprendizaje-Servicio en el rendimiento académico de sus alumnos y alumnas, en su participación institucional y en la retención escolar.

La Lic. Margarita Poggi, en ocasión del VI Seminario Internacional "Educación y Servicio Solidario", se refería a la evaluación de proyectos de aprendizaje servicio y planteaba: "no todo podría ser capturado o aprehendido solo desde los objetivos previstos; no estoy diciendo que esto no deba ser motivo de evaluación, pero considero que hay que proponerse evaluar los objetivos que originalmente fueron previstos desde el diseño del proyecto pero también tener la apertura suficiente como para poder capturar aquellos que tienen que ver con el devenir del proyecto, muchas veces rebasando el diseño mismo".

PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

Como se ha señalado, la sistematización consiste en un proceso de recolección de datos, anécdotas y "climas" vividos durante el proceso, reconociendo las características de actividades, los aciertos y errores de la experiencia. Al mismo tiempo, es un espacio de construcción colectiva de conocimiento, ya que pretende obtener un producto final que resuma lo mencionado recién.

La sistematización requiere contemplar:

- Una planificación previa que indique los momentos en que tendrá lugar y el carácter de parcial o final
- La delimitación clara del objeto de la misma, basándose en el proyecto y en su cronograma
- La selección de los ejes que se tomarán, es decir, qué aspectos se van a tener en cuenta
- La identificación de todas las prácticas y momentos significativos para "medirle el pulso" a la experiencia, aunque algunos resulten negativos en el contexto: de los errores se aprende mucho
- Una decisión previa respecto de quiénes realizan la sistematización. Generalmente se hace desde la Institución que lidera el proyecto, pero puede incluir la participación de otros actores, lo que la volvería más rica
- La modalidad que adoptará en cada momento. Se pueden combinar técnicas participativas que redunden en la confección de afiches, la selección de fotos, etc. En ese sentido, se habla de elementos escritos, visuales y expresivos (a través del baile o de la expresión corporal). Se aconseja traducir todas estas modalidades, en el momento final, en un registro que pueda ser guardado y reproducido por escrito para evitar que muchos aportes se pierdan.

La sistematización toma en cuenta el punto de partida previo al desarrollo del proyecto, la motivación y preguntas iniciales, la recuperación del proceso mismo, la reflexión de cómo y por qué se dieron las cosas de la forma en que se dieron y el punto de llegada del proceso: los resultados, la coherencia con los objetivos iniciales, el impacto producido, los cambios que se registraron, las impresiones de los participantes, etc.



II - ¿Qué es un proyecto?

Se suele utilizar la palabra proyecto en muchos sentidos, desde el planteo personal de un "proyecto" de vida hasta su utilización como una herramienta de trabajo en diversas organizaciones. En este último caso, resulta útil en lugares tan distintos como un barrio, una empresa, una escuela. En un sentido general, "proyecto" es un conjunto de actividades articuladas, con un orden determinado, para conseguir un objetivo. Requiere de una etapa de elaboración, un desarrollo en el tiempo establecido y una evaluación.

El concepto se ha extendido crecientemente, y resulta familiar en el ámbito educativo. Se utiliza frecuentemente el término "trabajo por proyectos" y "proyectos de aula", que poseen un marco didáctico y pedagógico específico y están destinados a mejorar la motivación y la calidad de los aprendizajes. Al mismo tiempo, las reformas educativas implementadas en América Latina en los años 90 incluyeron, en muchos casos, el concepto de "Proyecto Educativo Institucional". Esta herramienta articula las acciones de una comunidad educativa en torno a su misión y sus objetivos generales, anima la reflexión y la discusión de objetivos específicos y pone de manifiesto un marco de valores comunes desde el cual la Escuela "mira al mundo". Más allá de las discusiones que muchas de estas medidas todavía tienen en los países de la región, el "Proyecto Educativo Institucional" (o PEI, como se lo conoce frecuentemente) es una herramienta útil para la comunidad escolar y resulta el marco axiológico y práctico en donde se debe insertar, una vez que se ha consolidado dentro de la comunidad educativa, un "proyecto de aprendizaje-servicio"

Un proyecto social, en cambio, es la articulación de acciones, individuales o grupales, destinadas a producir modificaciones en la realidad de un grupo social determinado, dando por resultado una mejora en la calidad de vida de los destinatarios de la acción, de acuerdo con un conjunto de principios teóricos y axiológicos previos.

En el caso de este manual, nos referimos a proyectos que, inscriptos en el marco teórico precedente, son planificados, desarrollados y evaluados por una institución educativa o por una organización juvenil e incluyen una acción solidaria en una comunidad determinada. Poseen componentes educativos explícitos (ya sea desde el punto de vista curricular, en una institución educativa del sistema formal, como desde un currículum de aprendizajes particular de una organización social), por lo tanto se los debe considerar proyectos "educativos". Y pretenden brindar un servicio eficaz frente a una situación problemática de una comunidad, es decir, una intervención social. Por lo tanto se los debe considerar proyectos sociales.

Este tipo de proyectos pretende lograr ciertos cambios, que se entienden como un avance positivo en la realidad a intervenir. Lo que se traduce en una mejoría en las condiciones de vida de la comunidad de referencia, un beneficio concreto para los destinatarios de la acción, así como un aprendizaje, un crecimiento en actitudes, habilidades y conceptos incorporados, un beneficio concreto para los protagonistas del proyecto y para otros sectores involucrados.

Un proyecto implica un análisis de la realidad sobre la que se va a actuar, un conocimiento de las fortalezas y capacidades del grupo que va a desarrollar la tarea, una decisión desde el punto de vista ético y valorativo sobre la misma y la planificación de una acción para modificar alguno de los aspectos de dicha realidad.

Una vez que se tienen claros los objetivos que se quieren alcanzar, la elaboración de un proyecto permite determinar qué actividades se deben realizar para concretar dichos objetivos, aprovechar y distribuir mejor los recursos y repartir mejor las tareas.

El trabajo por proyectos es una modalidad extendida entre las organizaciones sociales, ya que les permite plantear con claridad sus metas y actividades y conseguir apoyo financiero para las mismas. En este caso, se deben cumplir una serie de requisitos, emplear un lenguaje determinado y utilizar categorías de análisis que sean comprendidas por instituciones locales e internacionales. Al mismo tiempo, en la medida en que se obtenga apoyo económico, implica el compromiso de realizar un informe y una rendición de cuentas minuciosa.

Los aspectos particulares y las transversalidades

Dado lo expuesto, se pueden encontrar múltiples manuales para redactar proyectos educativos y sociales, de acuerdo con concepciones diversas. ¿Qué es, entonces, lo particular de estos proyectos que vinculan los aprendizajes y el servicio comunitario explícitamente?

- En primer lugar, el protagonismo de los niños, niñas y jóvenes en cada etapa. De acuerdo con las características de su etapa evolutiva, se busca que su participación sea real y efectiva en la planificación, en la ejecución y en la evaluación.
- Esto implica una segunda cuestión: esta participación, en sí misma, significará un aprendizaje. Por eso hablamos de "aprender de/en la planificación". Es decir, se aprende de planificar y se aprende en el mismo acto de hacerlo. Lo mismo se puede aplicar a la ejecución y a la evaluación.
- Una actividad que frecuentemente se deja de lado y que resulta central en estos proyectos es la reflexión. Por eso, aunque el espacio de reflexión tiene componentes evaluativos, está presente ya desde el primer momento. Requiere que adolescentes y jóvenes sean conscientes del proceso que están viviendo para que el mismo signifique un crecimiento en sus conceptos y sus valoraciones.
- Este es otro elemento. Ningún proyecto ni metodología son neutros axiológicamente, pero, en particular, los proyectos de aprendizaje-servicio en escuelas y en organizaciones juveniles requieren de una explicitación de los valores presentes. Los valores son una cuestión que atraviesa el desarrollo del proyecto en su conjunto, en ese sentido, resultan transversales a las distintas etapas.
- Vinculado a esto, se encuentra el tema de la subjetividad y la identidad. La experiencia de escuelas, institutos y organizaciones sociales indica que el participar de este tipo de proyectos conmueve las estructuras psicológicas de los protagonistas, impactan en la construcción de su identidad y en la conciencia de su lugar en la sociedad. Es un elemento a tener en cuenta en todo momento, dedicando un espacio para considerar la situación personal de cada uno.
- Por último, los proyectos son una acción sobre la realidad. Esta debe ser el referente de lo que estamos haciendo en todo momento, lo que implica "reconocer al otro", tener en cuenta al que consideramos destinatario del servicio y, al mismo tiempo, reconocer con humildad la riqueza del otro, cómo nos puede iluminar, cómo nos permite descubrirnos a nosotros mismos y nos ayuda a detectar nuestros errores.



III- Proyectos de aprendizaje-servicio en Instituciones Educativas

3.1. ¿Cómo desarrollar un proyecto de aprendizaje-servicio?

Un proyecto de aprendizaje-servicio es un plan de trabajo organizado desde la escuela para generar un proceso de aprendizaje que incluye un servicio comunitario. Está protagonizado por los alumnos y alumnas, implica la participación de otros actores de la comunidad educativa y un espacio determinado en la estructura curricular de la escuela. Al mismo tiempo, responde a las necesidades concretas de la comunidad, vinculándose con los grupos y organizaciones de la misma.

La aplicación de la metodología del aprendizaje-servicio entendida como la articulación entre un servicio solidario y una práctica pedagógica implica una serie de aspectos a tener en cuenta según criterios que han sido acordados en base a la experiencia internacional. Los proyectos de aprendizaje-servicio pretenden superar tanto las soluciones vinculadas a una concepción tradicional y cerrada de escuela como aquellas que le adjudican tareas que la vuelven casi un "centro asistencial". Asociando teoría y práctica, buscan que los estudiantes logren aprendizajes a nivel conceptual, procedimental y actitudinal pero, más aún, que aprendan a "ser" y "a vivir juntos", según los desafíos señalados anteriormente. Lo hacen a través de proyectos que buscan el desarrollo integral a través de la participación en un servicio comunitario eficaz.

3.2 ¿Cómo empezar?

La intención de poner en marcha un proyecto puede tener múltiples puntos de partida. En este aspecto, la realidad de las instituciones de educación formal y la de los grupos y organizaciones sociales de jóvenes es diferenciada. Sugerimos, a continuación, algunos de los caminos habituales desde cada una de estas situaciones.

La transición desde una experiencia solidaria o un trabajo de campo

Muchas instituciones escolares llegan al aprendizaje-servicio desde experiencias previas. Estas pueden ser prácticas asistencialistas en respuesta a una situación social grave o a una catástrofe natural, actividades de servicio comunitario a partir de un ideario institucional de tipo religioso, iniciativas solidarias asistemáticas o aún trabajos de campo y actividades prácticas que no están dirigidas por una intención de beneficio a la comunidad. (Ver Sección "Buenas Prácticas").

En estos casos, diversas experiencias señalan que la motivación para organizar estas actividades como "aprendizaje-servicio" proviene:

- de los docentes involucrados que buscan profundizar y dotar de mayor eficacia a la acción desarrollada;
- de directivos comprometidos, a partir de la reflexión que la experiencia provoca y de una mirada institucional que parece reclamar el compromiso institucional;
- de los alumnos y alumnas que, motivados por la experiencia, buscan "algo más" y plantean un crecimiento institucional
- y, en algunos casos, de los padres comprometidos con el proyecto.

La información respecto del "aprendizaje-servicio" y la ocasión de capacitarse en la temática resultan, en esta etapa, una instancia valiosa para producir la transición deseada.

La oportunidad de ampliar un trabajo práctico o un desarrollo conceptual

Otra variable que ha generado proyectos de aprendizaje-servicio es la misma actividad de clase, los trabajos prácticos de diversas asignaturas y aún el diálogo desarrollado en diversas clases a partir de los conceptos propios de una asignatura. Si bien, en este último caso, las ciencias sociales resultan las más proclives, hay numerosas experiencias de química y biología que "dispararon" la elaboración de proyectos de aprendizaje-servicio: a partir del descubrimiento de animales peligrosos o insectos transmisores de enfermedades, o bien de descubrir la falta de potabilización del agua en determinada localidad.

El interés en desarrollar prácticas solidarias

Otra alternativa es la decisión, por parte de una institución educativa, de desarrollar prácticas solidarias. Esto surge, generalmente, del ideario de la institución, vinculado a cuestiones éticas o religiosas, que la impulsa a tomar un compromiso concreto a los efectos de poner en práctica esos principios.

En muchos de estos casos, la alternativa que surge con mayor frecuencia es buscar un ámbito donde desarrollar las prácticas (una población carenciada, una zona alejada de la escuela a la que no llegan servicios o que requiere el aporte material o espiritual) y realizar acciones específicas, que no involucran a los docentes o no está articulado con los aprendizajes. Sin embargo, un proceso de análisis y reflexión de toda la comunidad educativa puede llevar a tomar la decisión de iniciar un proyecto de aprendizaje-servicio. En este caso, el análisis participativo de las diversas alternativas y el desarrollo de actividades para diseñar un proyecto responderán al interés inicial.

La necesidad de responder a una demanda de la comunidad

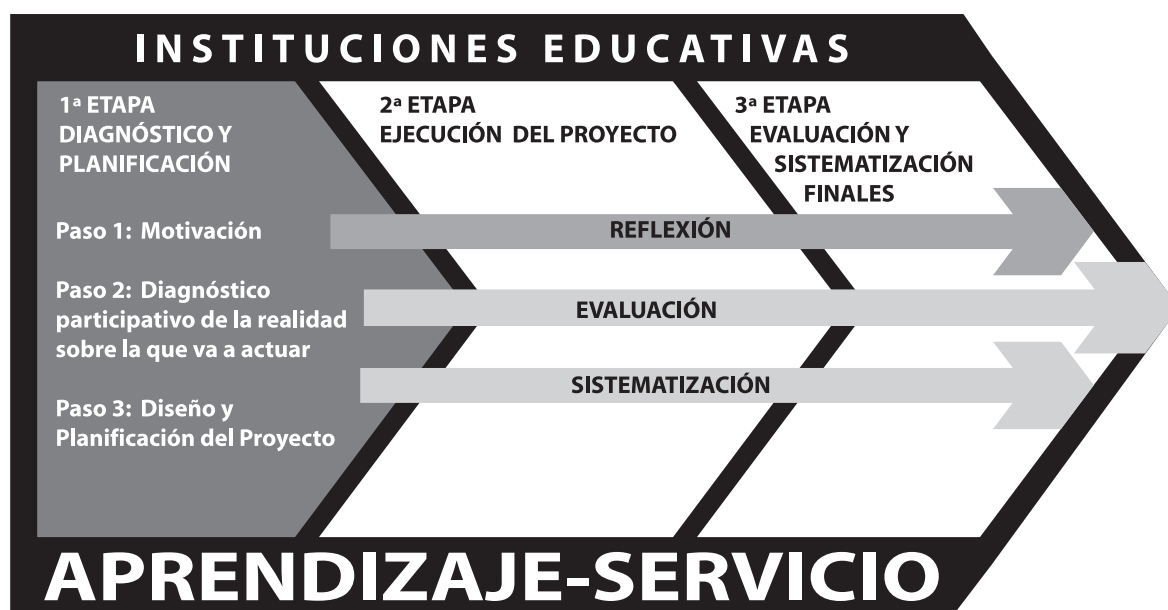
Hay numerosos casos de instituciones que recibieron demandas explícitas de la comunidad que rodea a la escuela, descubrieron problemáticas sociales en las familias de los propios alumnos y alumnas (maltrato, abuso, desnutrición, enfermedades, alcoholismo, etc) o se hicieron eco de algún pedido de ayuda. En este caso, superando la tendencia más convencional a juntar elementos (comida, medicinas, ropas, juguetes) y enviarlos, o derivar la cuestión a otras organizaciones, se plantearon brindar una respuesta, desde la especificidad de la escuela y desde sus propias posibilidades, iniciando un proceso de análisis profundo de la demanda percibida, consultando con otras organizaciones sociales para articular esfuerzos y diseñando de un proyecto de aprendizaje-servicio.

La respuesta que surge de la lectura de la realidad de sus propios alumnos y alumnas

En muchos casos, la inquietud brota de la percepción que los alumnos y alumnas tienen de la realidad, ya sea inducidos por alguna actividad escolar o por la propia experiencia de vida. Suele suceder en casos de adolescentes, más proclives a sufrir el impacto de las injusticias sociales y a percibir y sensibilizarse frente al dolor, pero se han registrado situaciones análogas en todos los niveles, aún en niñas y niños pequeños que llevan al diálogo de la escuela inicial una problemática barrial o comunitaria.



Primera Etapa APRENDER DE/EN LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO



3.3. La planificación del aprendizaje-servicio en una institución educativa



Paso 1: Motivación

La motivación es el primer impulso que lleva al inicio de un proyecto de aprendizaje-servicio.

Este puede surgir:

- Del interés de una institución educativas de educar para la solidaridad a través de prácticas organizadas,
- De la necesidad de responder a una demanda concreta y sentida por la comunidad,
- De la necesidad de responder a problemas que surjan de la lectura de la realidad en la que están insertos sus propios alumnos.³

Las actividades de motivación dependerán del grado de conciencia de los problemas comunitarios que tengan la comunidad educativa y especialmente los estudiantes. En algunos casos, los alumnos están afectados directamente por un problema o se ven sensibilizados por la situación que viven otros, por lo que surge la decisión de “hacer algo”. En otros casos, será necesario un proceso de toma de conciencia y análisis de la situación, más allá de sus vivencias cotidianas, para que se comprometan en una actividad de servicio.

³ Ctr. Programa Nacional Escuela y Comunidad, Módulo I Guía para emprender un proyecto de aprendizaje-servicio, Ministerio de Educación de la Nación, 2000.

La motivación institucional obedece a circunstancias específicas de cada escuela, y debe responder a la cultura institucional, el ambiente y la participación de los distintos sectores. En muchos casos, la decisión de elaborar un proyecto, (como se indica en el punto siguiente) tiene orígenes claros y la motivación es implícita.

Sin embargo, es un punto que no debe ignorarse: si no se ha efectuado una adecuada motivación institucional, la participación real de los distintos actores puede verse debilitada y el proyecto puede encontrar dificultades para su aplicación.

Se sugiere tener en cuenta:

- dejar en claro por qué esa escuela, específicamente, ha de desarrollar un proyecto de aprendizaje-servicio, considerando el perfil institucional
- desarrollar la motivación de los equipos directivos, de los docentes y los padres
- analizar y promover la motivación de los estudiantes
- considerar quiénes serán los promotores y “líderes naturales” del proyecto
- analizar cómo se establecerá el vínculo con la comunidad y los referentes de la misma que deberán estar informados o comprometidos con el proyecto.



Paso 2: Diagnóstico participativo de la realidad

Para abordar el problema que será el eje del proyecto, es necesario que tengamos una visión lo más clara posible acerca de la realidad sobre la que se va a actuar, obteniendo para esto la información necesaria y consultando con los grupos e instituciones que se desempeñan en ella. Así se podrá reconocer con mayor claridad la situación y efectuar un “recorte” adecuado.

La palabra “diagnóstico” proviene del campo de la medicina, pero es utilizada frecuentemente y con diversos alcances en otras áreas. En este caso, hacemos referencia a una mirada analítica sobre una realidad determinada, tal como se emplea en la ejecución de proyectos sociales. Este tipo de diagnóstico permite percibir mejor “qué sucede” en un espacio social, detectar problemas, relaciones estructurales, establecer factores interactuantes y posibles vías de acción. En el ámbito educativo es habitual realizar diagnósticos antes de planificar la tarea del año. Por ejemplo, se analiza la situación de los alumnos y alumnas y las condiciones en las que tendrá lugar el proceso de enseñanza-aprendizaje en cada grupo y a nivel institucional.

El diagnóstico pretende identificar las necesidades reales y “sentidas” por la comunidad que puedan ser atendidas desde la escuela, los recursos humanos y materiales que permitan desarrollar un proyecto y la oportunidad para el desarrollo de aprendizajes significativos en los alumnos y alumnas.

Además de las diversas herramientas que se encuentran indicadas, podemos mencionar algunos ejemplos habituales de diagnóstico: jornada institucional investigación sobre problemas sociales, investigación sobre material periodístico, dinámicas de análisis de la realidad, debate en distintos ámbitos de la comunidad educativa, jornada de “puertas abiertas”, entrevistas, técnicas de recolección de datos.



Más allá de las técnicas empleadas, es importante garantizar la mayor participación posible, lo que redundará no sólo en la efectividad del diagnóstico sino en el involucramiento de todos los actores en el proyecto mismo. Una metodología participativa permite aprovechar mejor los saberes de todos, mientras se vuelve, al mismo tiempo, una práctica democrática acorde con los valores de la escuela. Esto significa dar espacio a la expresión a los alumnos y a sus familias. Por otra parte, es necesario que el diagnóstico registre las necesidades realmente sentidas por la comunidad, y que incluya la opinión de los destinatarios potenciales del servicio. La perspectiva de los representantes de la comunidad sobre la que se va a actuar -líderes comunitarios, grupos de base y organizaciones- permitirá enriquecer el proceso de diagnóstico, y recurrir a metodologías específicas de diagnóstico participativo. Esta participación puede adoptar diversas modalidades, desde el aporte aislado a la intervención activa.

Obviamente, el diagnóstico deberá recurrir a estrategias diferentes ya sea que el proyecto de Aprendizaje-Servicio se desarrolle en la propia localidad de la escuela, o fuera de la comunidad de pertenencia, en un ambiente distante que se puede considerar “comunidad de referencia”. En este último caso, es esencial que los lazos institucionales y contactos previos apunten a garantizar una “entrada” en la comunidad -respetuosa y adecuada a los tiempos, necesidades y sentires de los destinatarios- que asimismo favorezca la continuidad de las acciones más que las intervenciones aisladas o esporádicas.

Es frecuente encontrar proyectos con excelentes diagnósticos pero escasa participación en la comunidad, así como intervenciones solidarias bien intencionadas, pero poco eficaces por falta de un diagnóstico adecuado. Es necesario, por lo tanto, que el tiempo y esfuerzo dedicado al diagnóstico sea proporcional al desarrollo total del proyecto y conducente a la acción.

Un diagnóstico puede contar con estos elementos:

- *Enumeración de problemas que afectan a cierto grupo de personas en un ámbito determinado previamente, la prioridad o urgencia que se puede estimar en el análisis y la interrelación de distintos problemas entre sí*
- *Identificación de las características de la situación social que se observa y los factores que la generaron (simplificando, se podría hablar de “causas”)*
- *Análisis de las variables que influyen en la realidad observada y determinar los aspectos estructurales que se encuentran presentes: situación geográfica, estructura económica, condiciones sociales, etc.*
- *Identificación de las características de la comunidad educativa, de sus fortalezas y sus limitaciones. A partir de ella, identificar alternativas de acción.*
- *Informe o estudio de los antecedentes del proyecto (si existen acciones similares en la zona o en una diferente, si hubo intentos previos de abordaje análogo al considerado)*

Identificación de la necesidad / problema / desafío

Para organizar una actividad de aprendizaje-servicio en la que se apunte a atender una necesidad comunitaria efectivamente sentida, resulta vital la participación de toda la comunidad educativa. Desde esta perspectiva, la inclusión de los representantes de las organizaciones de la comunidad, o de personas significativas del barrio o localidad, constituye un aporte necesario y enriquecedor.

Una vez que está firme la decisión de encaminar un proyecto, el primer paso consiste en identificar con la mayor precisión posible el problema a abordar. Aquí conviene aclarar que la elección del problema a abordar y las características de la situación en general pueden ser fruto de un diagnóstico, formal o no, en el que participan los docentes y directivos, posiblemente los alumnos y alumnas y, en algunos casos, los padres y las ya citadas organizaciones comunitarias.

Más allá de que esto resulta un proceso de notable riqueza, que puede desarrollarse a modo de diagnóstico, es conveniente no confundirlo con la etapa de diagnóstico propia del proyecto en sí, que consiste en desarrollar una mirada profunda sobre el problema, para analizar sus aristas y las respuestas que está en condiciones de brindar la institución educativa.

Hecha esta aclaración, cabe destacar algunos aspectos a tener en cuenta en el momento de identificar cuál es el desafío al que se va a responder. Son ellos:

a. La caracterización del problema

Se analiza la realidad local o nacional y se identifican: las distintas situaciones-problema, los grupos sociales que son afectados, los factores intervinientes en este panorama junto con posibles “causas”, los indicadores (elementos observables o medibles) que dan cuenta de la realidad y los efectos perjudiciales de los problemas señalados.

En algunos manuales de diseño de proyectos se utilizan técnicas (como el “árbol de problemas”, ver herramientas) y se consideran criterios de “asignación de prioridades”. A efectos ilustrativos, mencionamos algunos de ellos:

- magnitud, es decir, número de personas que sufren el problema
- gravedad del mismo, con un componente objetivo y un componente subjetivo
- urgencia que requiere su atención
- aspectos educativos y posible acción
- obstáculos y dificultades para intervenir
- recursos disponibles
- socios para abordar el problema: otras organizaciones

b. Análisis de la posibilidad de respuesta desde la institución educativa

- **La respuesta que podría dar la escuela, ¿tiene que ver con su identidad?**

Los problemas sociales son múltiples y complejos, y la escuela no puede ni debe pretender responder a todos ellos. El riesgo de emplear a los estudiantes como “mano de obra barata” para atender a necesidades que deben ser cubiertas por otras instituciones públicas o privadas está



siempre presente. A la hora de definir la problemática a enfrentar, es necesario priorizar aquellas necesidades sociales que pueden ser atendidas desde un proyecto claramente pedagógico, con alto nivel de participación y de aprendizaje por parte de los estudiantes.

Eventualmente, la escuela puede establecer vínculos con otras instituciones de la comunidad, organismos oficiales, organizaciones “no gubernamentales” y empresas, que permitan abordar la problemática desde distintos lugares y donde la institución educativa se reserva el lugar y la identidad propia.

- **La posibilidad de ofrecer soluciones de acuerdo con los recursos, prioridades y tiempos disponibles.**

La disponibilidad y apropiación de recursos necesarios para la ejecución del proyecto es una variable que juega permanentemente. Como veremos más adelante, al diseñarlo es conveniente plantearse qué recursos humanos y materiales requerirá, cómo se organizarán, y los obstáculos que puede tener su implementación. De ellos deriva la viabilidad general del proyecto. Sin embargo, también en el momento de toma de decisiones, podemos realizar una primera aproximación considerando los recursos generales disponibles.

Sería conveniente tomar en cuenta no sólo los existentes en la institución escolar, sino también – como se menciona en el punto anterior- los que se pueden obtener mediante la articulación con organismos comunitarios u otros actores que puedan involucrarse. Al poner en marcha un proyecto de Aprendizaje-Servicio estas relaciones se ven enriquecidas si se tienen claros los límites de la escuela y si se establecen acuerdos de colaboración y participación mutua, que permitan vencer las posibles desconfianzas iniciales y comenzar un trabajo conjunto.



Paso 3: Diseño y Planificación del proyecto

El diseño de un proyecto de Aprendizaje-Servicio es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo que articula una intencionalidad pedagógica y una intencionalidad social.

Muchos docentes poseen experiencia de diseño de proyectos pedagógicos, tanto en lo que se refiere a los Proyectos Educativos Institucionales como a las planificaciones de la tarea del aula. El diseño de un proyecto de aprendizaje-servicio incorpora las herramientas básicas de la planificación pedagógica y algunas cuestiones referidas a la ejecución de proyectos en un contexto no escolar.

Un buen diseño asegura la ejecución y brinda indicadores para evaluar el abordaje de la situación-problema y los aprendizajes curriculares producidos.

Para el diseño del proyecto pueden tenerse en cuenta las preguntas clásicas de la planificación:

¿QUÉ? Naturaleza del proyecto

¿POR QUÉ? Fundamentación

¿PARA QUÉ? Objetivos del proyecto

¿QUIÉNES? Responsables del proyecto

¿A QUIÉNES? Destinatarios del servicio a prestar

¿CÓMO? Definición de metodología y de las actividades a realizar por cada uno de los protagonistas, los métodos que se utilizarán y las técnicas implicadas

¿CUÁNDO? Estimación de tiempos aproximados para cada actividad, elaboración de un cronograma

¿CON QUÉ? Viabilidad, recursos humanos, materiales y financieros

¿CON QUIÉNES? Análisis de alianzas posibles con otros actores comunitarios o con organismos oficiales

¿CUÁNTO? Determinación de costos y presupuesto

a. Fundamentación de un proyecto de aprendizaje-servicio

La fundamentación de un proyecto de aprendizaje-servicio es una argumentación lógica que justifica la elección del problema para desarrollar el servicio y el marco institucional: las características de la institución educativa, el ideario o la misión que se plantea, la capacidad de los diversos sectores involucrados para desarrollar con eficacia el proyecto, los contenidos curriculares que han sido seleccionados para implicarlos en el mismo. Tendrá en cuenta la situación problemática identificada, por qué se considera pertinente la acción propuesta y las causas por las cuales la escuela priorizó esta problemática. Además debe hacer referencia a la metodología propia del aprendizaje-servicio y por qué la institución considera que el proyecto es beneficioso para la comunidad y para la formación de sus alumnos y alumnas. También se pondrá en consideración la integración curricular y la articulación de áreas que pueda hacerse efectiva en la puesta en marcha del proyecto.

b. Objetivos

Deben explicitar qué se quiere hacer de manera clara y precisa. Es importante redactarlos de forma operativa, es decir, deben ser concretos y evaluables en un determinado tiempo. Los objetivos deben atender tanto a la calidad del servicio como a la calidad de los aprendizajes que se quieran lograr. Para alcanzarlos hay que tener en cuenta su pertinencia en relación con la problemática señalada y la factibilidad de su realización en función de los tiempos fijados, de los recursos disponibles y de los actores involucrados. Al mismo tiempo deben ser lo suficientemente flexibles como para poder adaptarse a las distintas circunstancias que deriven del seguimiento del proyecto.

- Objetivo general o principal

Es el propósito principal del proyecto, que sintetiza la modificación que se quiere lograr en líneas generales. No requiere ser operativo o evaluable, funciona más como una guía de la acción y facilita los procesos de reflexión. No se considera imprescindible en un proyecto de Aprendizaje-Servicio.

- Objetivos de aprendizaje

Son objetivos específicos y evaluables vinculados al aprendizaje. Consideran qué aprendizajes curriculares tendrán lugar en un proyecto, distinguiendo tanto el campo de los valores y actitudes, como los métodos, habilidades y procedimientos. También incluyen, de manera central, contenidos conceptuales.



En este caso conviene, además de indicarlos en los objetivos, distinguir las asignaturas o áreas de conocimiento implicadas y los contenidos específicos. En algunos casos, hay muy buenos proyectos de Aprendizaje-Servicio que incluyen un listado o un cuadro de contenidos, que permiten hacerlos visibles dentro del proyecto.

- **Objetivos de servicio**

También son objetivos específicos y evaluables, pero en este caso están referidos al servicio. Se trata de traducir en palabras sencillas los logros relacionados con el problema social y la población destinataria del servicio. En algunas taxonomías se distingue entre objetivos y metas, asignando a estas últimas un carácter más específico y operativo. Sin embargo, el concepto “objetivo” es aplicable, es aceptado generalmente y tiene una larga tradición dentro del ámbito educativo.

c. Actividades

Son las acciones concretas. La planificación escrita posibilita una formulación clara de las actividades a realizar, de los recursos, los tiempos necesarios y los responsables asignados para alcanzar los objetivos propuestos. Es la articulación de los objetivos con los resultados deseados y con los recursos disponibles.

La selección de las actividades se hará con vistas a lograr aprendizajes significativos. En este sentido, es importante relacionar cada actividad con un resultado esperado y con los recursos humanos y materiales. La calidad de la práctica del Aprendizaje-Servicio estará directamente vinculada a su soporte organizativo, que es el proyecto.

d. Relación de los objetivos con las actividades

La discusión del carácter más o menos general de los objetivos y la indicación de “metas” apunta a volver concreto el diseño de un proyecto. Es conveniente dedicar un espacio para asegurar la relación entre los distintos objetivos, las actividades concretas y los resultados esperados.

En muchos proyectos se presenta una Tabla que acompaña la formulación de objetivos y actividades y prepara la evaluación. La misma se elabora a partir de los objetivos, proponiendo las actividades concretas que se desarrollarán y analizando qué resultado se estima que estas actividades producirán. En algunos diseños, se agregan los responsables y los recursos materiales requeridos.

Objetivos	Actividades	Resultados esperados	Responsables	Recursos

e. Tiempo aproximado

La distribución temporal se expondrá en un cronograma que debe ser coherente con el calendario escolar. En los casos de proyectos más complejos, se puede elaborar un cuadro como sigue:

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5			
activ 1	xxxx	xxxx						
activ 2		xxxx	xxxx	xxxx	xxxx			
activ 3		xxxx						

Es importante consignar, al elaborar el proyecto, de qué tiempos disponen los protagonistas para desarrollarlo, qué actividades se van a desarrollar en horarios de clase, cuáles serán en horarios extraescolares, y si las horas de clase obedecen a las horas de las asignaturas o serán en planes especiales (de acuerdo con la organización curricular de cada país).

f. Responsables y protagonistas

En cualquier proyecto se indican los responsables, tanto del desarrollo de actividades específicas como de la ejecución en general del mismo. En el caso de un proyecto de Aprendizaje-Servicio conviene distinguir

- el protagonismo de los alumnos y alumnas en diversas actividades, indicando si participan de forma activa en cada paso del proyecto, desde el diagnóstico a la evaluación, y cómo se incluyen en cada una de las actividades: cuántos participan y de qué curso.
- la participación de los padres y de otros miembros de la comunidad: cuántos y cómo participan, si tienen roles de asesoramiento o responsabilidades
- el lugar que ocupan los docentes, tanto quienes son responsables del proyecto como quienes apoyan desde el desarrollo de contenidos curriculares o acompañan las acciones
- en un proyecto de Aprendizaje-Servicio, los directivos son responsables últimos de la actividad, pero conviene incluir qué tipo de involucramiento tendrán en las actividades concretas y en la evaluación
- los miembros de organizaciones comunitarias que actúan como contraparte en alguna de las acciones deben ser indicados, especialmente si tendrán alguna responsabilidad específica y si se han firmado acuerdos de trabajo conjunto

g. Destinatarios del servicio a prestar

En los proyectos de Aprendizaje-Servicio es posible constatar que tanto el crecimiento personal como los beneficios de la implementación del proyecto son múltiples. Se ha señalado ya que los mismos alumnos y alumnas que desarrollan el servicio son, desde el proyecto, sujetos de aprendizaje y, por lo tanto, beneficiarios del proyecto. Pero a los efectos prácticos, se identifican como



destinatarios del servicio a quienes son beneficiados por las acciones del proyecto específicamente.

En algunos casos, se puede distinguir entre beneficiarios directos (personas directamente favorecidas por la realización del proyecto) e indirectos (personas a quienes favorecerán los impactos del proyecto).

En el diseño se deberá incluir:

- número de destinatarios directos e indirectos
- características: nivel de escolaridad, ocupación, tipo de población (urbana o rural) y, si corresponde, tipo de vivienda, características de salud o condiciones de vida.

h. Viabilidad y financiamiento

Para que un proyecto logre sus expectativas es necesario que haya coherencia entre la problemática que se quiere abordar, los objetivos propuestos y los recursos disponibles. Esta coherencia es la que permite que un proyecto sea factible, es decir, sea viable. El estudio de viabilidad puede incluir varios aspectos, desde los técnicos y económicos a los legales y socioculturales.

Deberán considerarse en un apartado la lista de recursos necesarios (espacios físicos, herramientas, maquinarias, libros, papelería, etc.), señalando de cuáles se dispone, cuáles pueden obtenerse gratuitamente y cuáles requerirán gastos. En algunos casos conviene distinguir entre recursos materiales en sí y recursos financieros, los que signifiquen dinero para viáticos o para compra de insumos, por ejemplo.

En las escuelas que desarrollan proyectos, como sucede en las organizaciones sociales, existe la preocupación acerca de la obtención de recursos. En ese sentido y más allá de las pacientes gestiones de algún directivo frente a distintas fuentes de financiamiento, es conveniente reflexionar y, de resultar posible, contar con personal capacitado para analizar la obtención y administración de recursos. Asimismo, es importante realizar un registro de los gastos y los ingresos, guardar todos los comprobantes de pagos realizados y elaborar informes sistemáticos sobre el movimiento de dinero.

A partir de los recursos se podrá evaluar la viabilidad económica del proyecto, y se contemplará la posibilidad de financiamiento propio o por parte de organismos públicos, empresas, otras organizaciones y, eventualmente, agencias de cooperación internacional.

Un aspecto clave lo constituyen los recursos humanos. Quiénes y con qué tiempo se abocarán al desarrollo del proyecto es un dato a considerar para analizar su viabilidad, sus perspectivas de éxito y su futuro. También se tendrá en cuenta la colaboración, a título individual o grupal, que se requiera de personas externas a la escuela y los eventuales convenios con organizaciones comunitarias. En función de los recursos humanos necesarios, deberá preverse la capacitación que pueda ser necesaria para algunos o todos los participantes.

Hay que considerar también el aprovechamiento de los espacios curriculares institucionalmente previstos y las posibilidades de instituir otros que resulten adecuados para desarrollar este estudio de viabilidad del proyecto. Esta actividad es sumamente importante para que los alumnos y alumnas incorporen aprendizajes relacionados con la administración y gestión de recursos y toma de decisiones, el planeamiento de actividades, la jerarquización de prioridades, y apliquen conocimientos de diversos campos del conocimiento.

Es importante subrayar que, mientras el planeamiento de los contenidos curriculares a desarrollar en forma articulada con el servicio es responsabilidad prioritaria del docente, es deseable la activa participación de los estudiantes. Muchos proyectos bienintencionados fracasan porque los docentes cargan sobre sí toda la tarea de planeamiento, dejando poco espacio para que los estudiantes lo hagan propio, privándoles así de uno de los aprendizajes centrales que puede ofrecer todo el proceso.

a. La evaluación del diseño y la coherencia interna

Un análisis final del proyecto permitirá, a quienes están involucrados en su diseño, considerar si se han cumplido los pasos considerados como necesarios y si se ha cuidado el espíritu del Aprendizaje-Servicio: la participación de todos los sectores, el protagonismo estudiantil, el reconocimiento de las necesidades reales y sentidas de la comunidad, el planteo de un servicio solidario efectivo, la articulación plena con los aprendizajes curriculares.

Además, se recomienda analizar la coherencia interna del proyecto. Esto significa considerar si hay coherencia en conceptos y actividades, en función de la fundamentación, los objetivos, las actividades, la evaluación y los resultados.

Para la evaluación del diseño del proyecto, se ofrece a continuación un listado de preguntas que pueden guiar este control:

- ¿Fue identificado y definido claramente el problema?
- ¿Es suficientemente sólida la fundamentación?
- ¿Es precisa la definición de los objetivos de aprendizaje?
- ¿Es clara la definición de los objetivos en relación con el problema comunitario detectado?
- Las actividades planificadas ¿responden a los objetivos enunciados?
- ¿Están identificados los destinatarios?
- ¿Están bien definidas las tareas y las responsabilidades de cada uno de los participantes?
- ¿Están previstos tiempos dentro y/o fuera del horario escolar para el desarrollo del proyecto?
- ¿Están contemplados los espacios dentro y fuera de la escuela que se destinan al desarrollo de las actividades del proyecto?
- ¿Con qué recursos materiales se cuenta? ¿Resultan suficientes? ¿Cuál es el origen de los recursos financieros? ¿Se solicita financiamiento de otras instituciones?
- ¿Se corresponden las actividades planificadas con los tiempos previstos?
- ¿Se contemplan espacios de reflexión y retroalimentación?
- ¿Se tienen en cuenta diferentes instancias e instrumentos de evaluación?
- ¿Se evalúan los aprendizajes curriculares de manera explícita?
- ¿Se evalúa la calidad del servicio y los resultados?
- ¿Tienen los estudiantes un rol protagónico? ¿Lo hacen en todas las etapas del proyecto?



Segunda Etapa APRENDER DE/EN LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO



3.4. La Ejecución del proyecto



Paso 4: Ejecución

En realidad, la ejecución es la puesta en práctica de lo considerado en el proyecto y depende del diseño del mismo. Corresponde a la aplicación de diversos instrumentos de práctica, a los instrumentos que puedan registrar la marcha de las actividades, a la reflexión permanente y específica. A continuación se hacen algunas observaciones que permitan monitorear eficazmente la ejecución.

Una vez puesto en marcha el proyecto, todos los actores involucrados –desde el coordinador y los alumnos hasta las organizaciones comunitarias incluidas en la planificación- participarán de una red de trabajo que haga efectivas las actividades previstas.

En la formulación de los objetivos y en la organización de las actividades deben haberse establecido las estrategias que apunten específicamente al fortalecimiento de los aprendizajes.

La reflexión permite que los alumnos y alumnas hagan conscientes los aprendizajes que están realizando; pueden plantear sus dudas, vivencias y sugerencias; y que se garantice la retroalimentación y un papel activo de todos los participantes. Esto puede asociarse a la sistematización y documentación de las experiencias, insumo vital para las correcciones del proyecto y para reelaborarlo y enriquecerlo en el futuro.

Durante el desarrollo se debe hacer un seguimiento tanto de los aprendizajes curriculares y del marco pedagógico puesto en marcha como del servicio efectuado y las cuestiones operativas. La confección de un cronograma y de un cuadro con los resultados esperados a partir de cada actividad, facilitan notablemente este control.

De impacto fundamental, es indispensable llevar la contabilidad transparente de todos los movimientos de dinero. Si se recibe apoyo externo, habrá instancias de control y evaluación económica de acuerdo al convenio previamente firmado.

Es importante subrayar que, durante la ejecución del proyecto, muchos “pasos” se superponen. Un buen planeamiento permite que durante el desarrollo de la actividad haya quienes se ocupen de la logística, quienes prevean cómo fotografiar o registrar lo hecho, y que estén claros los espacios para reflexionar sobre lo actuado y los tiempos para evaluar lo hecho y lo aprendido.



Paso 5: Comunicación de la experiencia

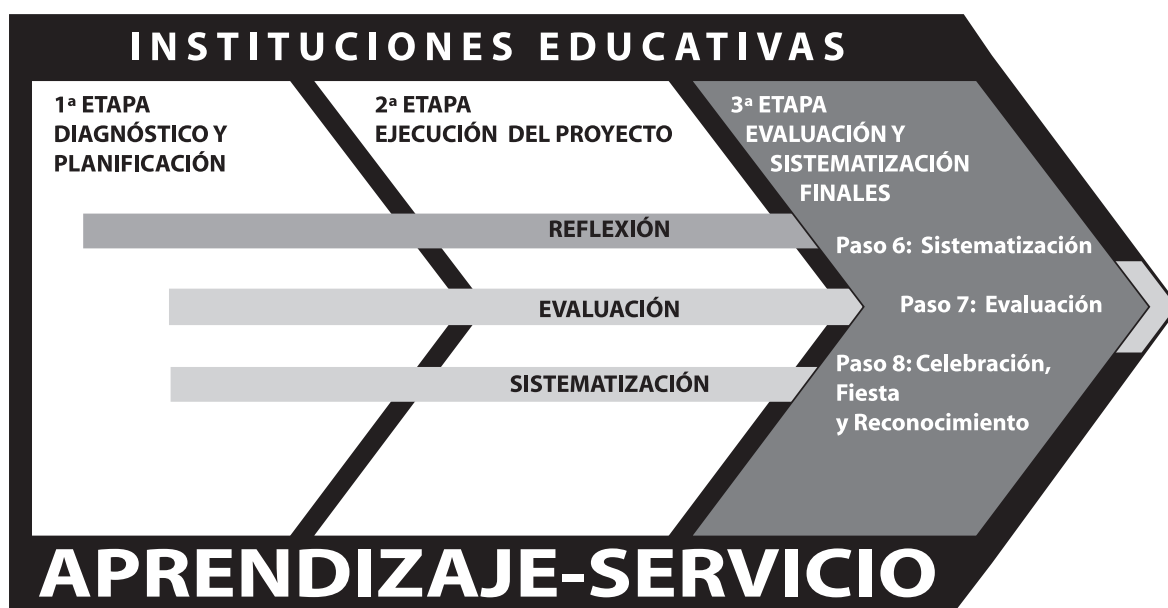
La comunicación atraviesa a los proyectos en todos sus pasos. El éxito de la propuesta también dependerá de si somos capaces de mantener una “buena comunicación” entre los participantes del proyecto y con la comunidad, haciendo circular la información, definiendo estrategias claras y canales de comunicación adecuados para convocar a los diferentes actores, para difundir el proyecto, etc.

Ya se ha mencionado que planificar la sistematización de la información y de la experiencia es particularmente importante para el crecimiento y la replicabilidad del proyecto.

Al mismo tiempo, es conveniente prestar atención a los canales internos de comunicación. Es decir, ¿de qué forma se comparte la información? ¿cómo se enteran de la marcha del proyecto los distintos actores? ¿cómo lo hacen quienes son parte de la institución sin ser parte del proyecto? ¿la comunicación implica alguna forma de participación o implica una actitud pasiva del receptor de la misma? Estas preguntas, y otras que pueden ir surgiendo, es bueno que se hagan en el diseño del proyecto, aunque no sean imprescindibles. A su vez pueden aparecer durante los procesos de reflexión y evaluación, requiriendo una atención a este tema.



Tercera Etapa: APRENDER DE/EN LA EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN FINALES DE UN PROYECTO.



3.5. Evaluación y Sistematización finales



Paso 6: Celebración, Fiesta y Reconocimiento

El reconocimiento y la celebración son fundamentales para fortalecer la autoestima de los estudiantes personalmente y como grupo, realizar un acto de justo reconocimiento del servicio prestado a la comunidad y alentar la continuidad de los proyectos de aprendizaje-servicio.

Celebrar es reunirse a festejar, partiendo del recuerdo de una experiencia que se revive. En ese sentido, es actualizar una vivencia y compartirla. Implica una toma de distancia, un momento reflexivo que permite pensar la vida a la luz de los ideales y principios que mueven al grupo o a la escuela. Este proceso hace aflorar los cambios que se han vivido, a nivel personal o grupal, y permite fortalecer la autoestima de los jóvenes que participaron. Es el momento en que se consolida una actitud de servicio solidario y se vive como un compromiso asumido.

Por otro lado, el sentido de “fiesta” está muy arraigado en los pueblos de América Latina y el Caribe, y la capacidad de finalizar una tarea y desarrollar un ritual de alegría y expresión se corresponde adecuadamente con el espíritu de los proyectos de aprendizaje-servicio. En esto se advierte la diferencia entre una actividad de tipo festivo “impuesta” a los alumnos en algún momento del año y de la que no han participado de un auténtico momento que brota de la experiencia vivida. “Fiesta” es consecuencia de algo importante que ha sucedido, y es un momento de compartir y disfrutar más allá de la teoría, la reflexión y la evaluación.

A los efectos prácticos, algunas instituciones organizan este momento abriendo las puertas a la comunidad y cursando invitaciones especiales. Más allá de las características propias de la fiesta en

cada lugar, algunas experiencias recalcan que no deben faltar tres momentos:

- Un tiempo de ambientación, que es cuando la comunidad se reúne, invita a los participantes y quien coordina la experiencia invita a la alegría, así como al silencio de escucha y al encuentro.
- Un tiempo de contenidos, en los cuales se puede leer algún texto adecuado, escuchar un poema o una canción alusiva, realizar un gesto simbólico y escuchar testimonios de los participantes.
- Un tiempo de compromiso, donde se exprese la necesidad de vivir cotidianamente los valores y la experiencia compartida. Es también el momento de los agradecimientos, la entrega de recordatorios o diplomas.



Paso 7: Difusión

Una vez finalizado el proyecto, y más allá de la continuidad del mismo, el paso final consiste en dar difusión a la experiencia realizada. Esto tiene dos facetas: para la institución es una forma de dar visibilidad a su compromiso y el de sus alumnos, favoreciendo el reconocimiento externo y la autoestima de los participantes; para otras instituciones, para jóvenes de otros ámbitos y para la sociedad en general, constituye una experiencia a tener en cuenta, una “cara” de la realidad que muchas veces aparece como una necesidad. La difusión es una forma de compartir el conocimiento, de brindar ideas y ejemplos a otras instituciones análogas, de socializar las prácticas. En la medida en que las experiencias se van consolidando, la difusión también se va volviendo un hábito y les permite un esfuerzo de síntesis que consolida la sistematización.

¿Cómo hacerlo? Las experiencias concretas son nuevamente heterogéneas. En una enumeración siempre parcial, aparecen los programas de radio, los spots publicitarios, las notas periodísticas para la prensa escrita, los sitios web, los carteles y “periódicos murales”, las listas de correo electrónico. También podemos mencionar la participación de los jóvenes en jornadas como la celebración del Día Global del Servicio Voluntario Juvenil, para difundir sus proyectos e invitar a otros jóvenes a participar en proyectos solidarios. Y la publicación de los materiales en forma de folleto.



IV - Proyectos de Servicio Juvenil Integral

4.1. ¿Qué es un proyecto de Servicio Juvenil Integral?

El desarrollo de proyectos de aprendizaje-servicio en Organizaciones Sociales resulta una de las propuestas más efectivas para articular diversos aprendizajes con el servicio solidario y consolidar a la institución a través del protagonismo y liderazgo juvenil. La propuesta metodológica para el Servicio Juvenil Integral invita a realizar un proceso simultáneo en cada uno de los momentos integrando a la acción propia del proceso de elaboración e implementación de un "proyecto" -que es a la vez "de servicio" y "juvenil"- el proceso de reflexión en la acción y de identificación e integración progresiva de los diversos aprendizajes que esta experiencia posibilita.

Asimismo prevé instancias específicas de recuperación de la construcción colectiva de aprendizajes y de la integración y apropiación de los mismos (al final de la primera etapa de planificación, y al término de la ejecución en paralelo o luego del proceso de evaluación de la experiencia).

En cada uno de las etapas, encontramos una serie de pasos que contienen en sí mismos instancias de reflexión sobre la acción y de identificación de los contenidos. Estos emergen tanto como "saberes previos" que el grupo trae (orientan la acción, se recrean para adecuarse a la aplicación esperada) o conocimientos necesarios para poder avanzar ante desafíos del proyecto mismo o de los procesos personales y grupales que la experiencia detona (ver Itinerario).

Tal como mencionáramos, hemos identificado en las diversas prácticas con las que nos encontramos en la historia de la Fundación SES y de las Organizaciones Asociadas, contenidos que aparecen como "básicos" para cada uno de los momentos y pasos.

Por lo tanto proponemos para cada eje temático de aprendizaje y en cruce con cada etapa y paso, un Menú Básico de Contenidos secuenciado a lo largo del itinerario^a. A la vez ofrecemos un Menú Complementario para que el animador/coordinador junto con el grupo amplíe y/o profundice sus aprendizajes, ambos con bibliografía sugerida y materiales didácticos probados en terreno^b.

Como ya dijimos anteriormente los ejes temáticos de aprendizaje no requieren ser recorridos con una secuencia pre-determinada. Se irán seleccionando y desarrollando según parezca más necesario o pertinente. Asimismo se pueden incorporar otras temáticas significativas para la vida del grupo particular o de su comunidad de pertenencia. La secuencia y modalidad en que se desarrollen estos pasos variará en cada grupo de jóvenes según sea la motivación o inquietud que los lleva a decidir desarrollar un proyecto de Servicio Juvenil Integral. Asimismo puede ocurrir que se entremezclen a lo largo de una misma reunión de trabajo o que cada uno de ellos requiera una reunión específica.

Tanto durante la planificación como en los momentos de evaluación y sistematización, cada instancia adquiere la modalidad de taller ya que la acción propia de esos momentos es la interacción grupal y la producción colectiva. El taller se desarrolla alrededor de las temáticas previas o posteriores a la

^a ver sección Herramientas

^b información disponible en www.pasojuven.org

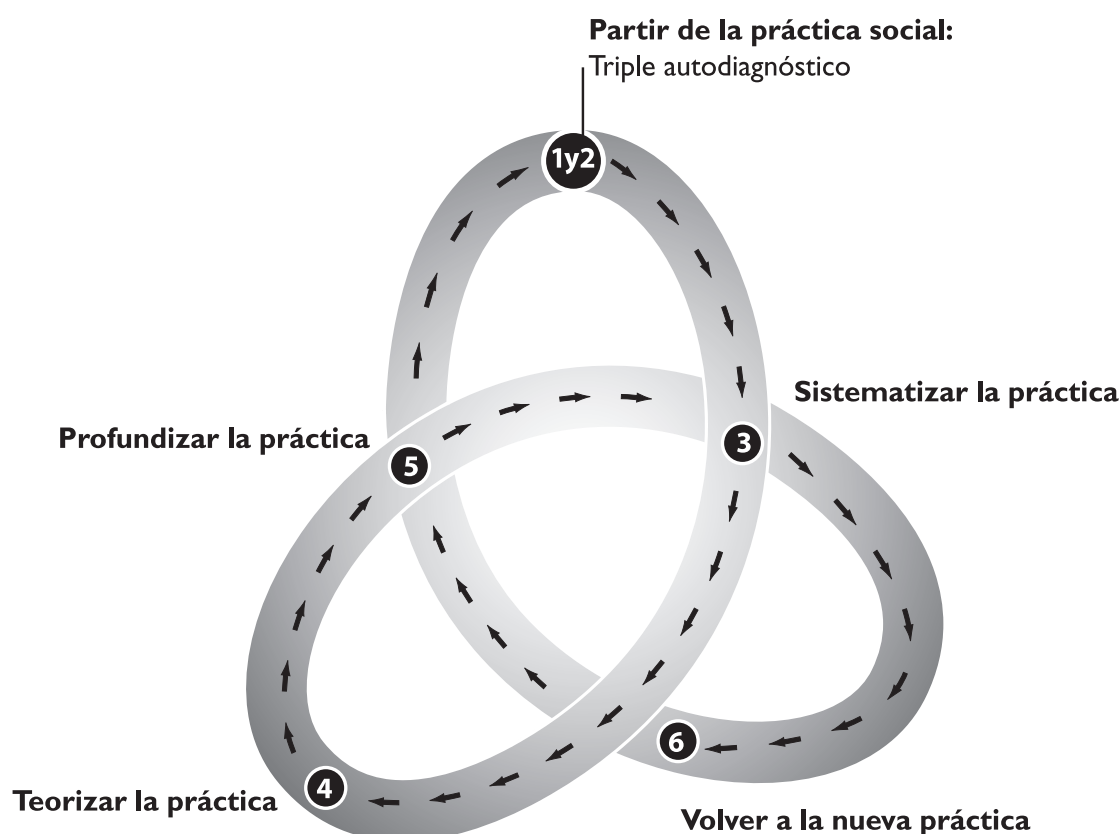
ejecución del servicio comunitario propiamente dicho. Durante dichos talleres es el momento de trabajar tanto los contenidos específicos del proyecto particular como aquellos que integran los ejes de desarrollo socio-comunitario como temáticos (incluidos en el Menú Básico y en el Complementario).

En la etapa de ejecución del servicio, lo que prima es la acción concreta. Es allí donde se organizan encuentros periódicos acompañando la acción, tanto para poder reflexionar sobre el proceso de la misma y realizar los ajustes necesarios como para construir colectivamente los aprendizajes del proceso. Dichos encuentros pueden constituirse en un dispositivo interdisciplinario, integrando todas las temáticas que vayan surgiendo en la acción o puede seleccionarse uno de los ejes y priorizar el desarrollo temático del mismo.

Ciclo de aprendizaje

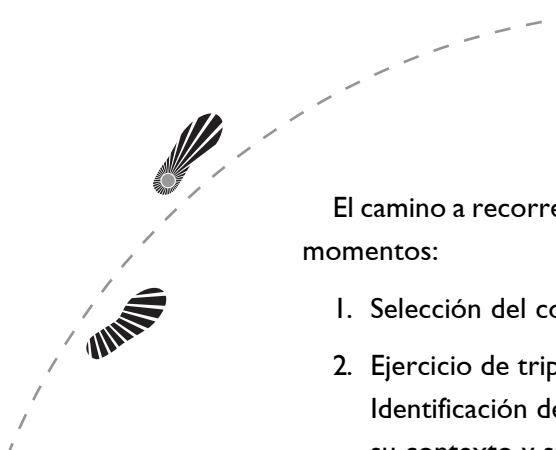
Basados en los principios de la Educación Popular es posible identificar lo que se ha denominado "Ciclo de Aprendizaje". En todo proceso educativo, se propone la construcción conjunta de nuevos aprendizajes partiendo de los saberes previos y de la práctica de cada uno de los participantes y del grupo como sujeto colectivo.

El cuadro siguiente describe el proceso metodológico que se propone ⁵



⁵ En esta parte nos inspiramos, agradecidamente, en "Educar para transformar, transformar para educar" de Carlos Núñez Hurtado. Ed. Lumen Humanitas (1996). México





El camino a recorrer en estos procesos de construcción de aprendizajes contempla los siguientes momentos:

1. Selección del contenido/práctica social a considerar
2. Ejercicio de triple autodiagnóstico: (partir de la práctica)
Identificación de concepciones (conceptualizaciones y supuestos básicos),
su contexto y su práctica propiamente dicha.
3. Formulación de tensiones presentes en la práctica (sistematización)
4. Desarrollo de las tensiones descubiertas desde los propios saberes (teorizar)
5. Inclusión de aportes teóricos externos pertinentes a la resolución de las tensiones desarrolladas (profundización de la práctica)
6. Determinación de líneas de acción (recrear la práctica generando una nueva práctica)



Primera Etapa APRENDER DE/EN LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO



4.2. La planificación de un proyecto en el Servicio Juvenil Integral



Paso 1: Motivación

En las organizaciones sociales, podemos identificar el origen de la motivación en al menos dos situaciones diferentes:

- La motivación propia de la institución, aquella que le dio origen y que constituye su misión, que está vigente y que es previa al diseño del proyecto.
- Una motivación específica para asumir el diseño del proyecto, en los casos en que se trate de un problema específico a abordar o cuando quienes se abocarán a esta tarea requieran de un proceso de análisis, diálogo y motivación previo.

En el primer caso, se trata de una motivación tácita que constituye un paso inicial pero que es previo al proceso que detallamos.

En el segundo caso, el mecanismo es similar al que sigue una institución educativa. Es común en organizaciones grandes, que abordan varios proyectos, o cuando se trata de abordar una problemática focalizada, que requiere no sólo motivación sino un proceso de análisis que determine si se puede abordar el tema elegido, en qué condiciones y con qué limitaciones. El proceso podrá adaptar, en este caso, algunas de las herramientas que se sugieren en el apartado correspondiente.



Paso 2: Diagnóstico: Identificación de una “necesidad de servicio”

El grupo juvenil -que ha decidido realizar un proyecto de servicio comunitario- comienza el proceso identificando una necesidad a la que intentará dar alguna forma de respuesta a partir de una actividad grupal. También puede presentarse como un desafío que surge de considerar una realidad determinada. Identificada la misma, se trata de que el grupo pueda hacer un proceso de autoconciencia para descubrir las relaciones entre estas necesidades “ajenas” con las propias, buscando que también se reconozca cada uno como “persona con necesidades”. También se procura que cada joven se entienda a sí mismo y a su entorno cercano como parte de un todo más amplio en el que poder situarse y proyectarse.

Desde esta perspectiva se busca que se pueda comprender estas necesidades como oportunidades de aprendizaje significativo y activo, fundamento de la metodología del SJI.

Este momento de la primera etapa, de Triple autodiagnóstico (Ver cuadro de Ciclo de Aprendizaje en Pag. 28, puede desarrollarse en un solo encuentro o abrirse en varios, por la profundidad de los temas y procesos que aquí se consideran. La decisión dependerá del tiempo y de la motivación del propio grupo para poder dedicarse más intensamente a una tarea previa al servicio propiamente dicho. Si así fuera, se podría dividir este momento en tres tareas:

1. Mirada de la realidad:

¿Qué necesidades o urgencias detectamos? ¿Qué desafío nos presenta nuestro entorno? (No siempre es un problema lo que genera la posibilidad de un proyecto de servicio).

2. Reflexión y autoconciencia personal:

¿Cómo y por qué estas urgencias impactan en nosotros? ¿Qué aspectos de estas necesidades tienen que ver con nuestras propias historias y necesidades?

3. Reconocimiento de la oportunidad de aprendizaje:


¿En qué puede constituirse una oportunidad de aprendizaje para el grupo el involucrarse en un proyecto que tenga en cuenta las necesidades o desafíos detectados?



Paso 3: Diseño y Planificación del proyecto

A partir de la necesidad/ desafío identificado por el grupo, comienza un proceso de imaginación de la acción de servicio visualizándose en plena ejecución (a modo de descripción de la escena final de una película) y entonces realizan un camino inverso de visualización de las acciones desde ese momento final hasta llegar al punto de inicio en el que se encuentran (a modo de construcción de las escenas de dicha película).





Identificado el recorrido a realizar, el grupo comienza a pensar en cada uno de los pasos y luego pasa al momento de la planificación escrita. Asimismo comienza a esbozar normas de convivencia y de trabajo y desde esa perspectiva establece los compromisos personales para cada momento del servicio.

Este segundo momento de la primera etapa puede desarrollarse en un solo encuentro o abrirse en varios, por la profundidad de los temas y procesos que aquí se consideran. La decisión dependerá del tiempo y de la motivación del propio grupo para poder dedicarse más intensamente a una tarea previa al servicio propiamente dicho.

Si así fuera, se podría dividir este momento en tres tareas:

1. Claridad. (¿Qué vamos a hacer? ¿Quién hace cada cosa?).
2. Viabilidad.
3. Planificación de la actividad (¿Qué, para qué, cuándo, dónde, quiénes, con quién, con qué?).
4. Compromiso de cada integrante del grupo.
(¿Cuál será la responsabilidad que asumirá cada integrante del grupo?).

Recuperación e integración de aprendizajes

A modo de cierre de la etapa de Diagnóstico y Planificación, se prevé un espacio para la reflexión sobre los aprendizajes realizados en la primera etapa, promoviendo la recuperación e integración de los mismos.

Este momento propone un encuentro con las capacidades que se ponen en juego a la hora de aprender.

El registro sucesivo de los temas emergentes da cuenta de los contenidos que atraviesan la etapa de preparación previa de una acción de servicio y permite prever y/o seleccionar los ejes temáticos que pueden trabajarse acompañando la ejecución. Se construye un primer Hilo Conductor como un modo de ordenar los temas identificados en el registro.

Se orienta la reflexión grupal a la identificación y construcción de las tres dimensiones que se recorren en el desarrollo de los momentos (dimensión personal, dimensión grupal y dimensión de ejes temáticos) a partir de los registros personales, grupales, hilo conductor.

Luego se plantea definir en grupo los aspectos del servicio que parezca importante observar y registrar durante la ejecución para pautar las futuras observaciones.



Segunda Etapa APRENDER DE/EN LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO



4.3. La ejecución de un proyecto de Servicio Juvenil Integral



Paso 4: Servicio en Acción

Contempla la ejecución del servicio propiamente dicho, según las pautas e instrumentos de la planificación del mismo, llevando a cabo los distintos momentos que esta propone.

En forma simultánea con la ejecución de los distintos pasos del proyecto del servicio, se lleva a cabo una secuencia de aprendizaje, mediante la implementación del "Taller de Integración de los Aprendizajes", que es un espacio planificado para que el grupo integre los aprendizajes realizados en uno o varios segmentos de la implementación de la metodología de servicio juvenil integral, y que se repite a lo largo de esta tantas veces como sea considerado oportuno, tomando en cuenta para su planificación, en cada oportunidad:

1. Algún emergente de la acción.
2. Alguno de los ejes temáticos sugeridos por la metodología.

La persona que coordina el proceso debe elegir cuál de estos puntos de partida es el más adecuado en cada oportunidad.

Estos talleres, en los que se pueden trabajar tanto los contenidos específicos del proyecto particular como aquellos que integran los ejes de desarrollo socio-comunitario como los ejes temáticos (incluidos en el Menú Básico y en el Complementario), sirven tanto para poder reflexionar sobre el proceso de la acción de servicio e ir realizando los ajustes necesarios, como para construir colectivamente los aprendizajes del proceso.}

Estos talleres pueden adoptar dos modalidades diferentes:

1. Pueden constituirse en un dispositivo interdisciplinario, integrando todas las temáticas que vayan surgiendo en la acción, o
2. Puede seleccionarse uno de los ejes y priorizar el desarrollo temático del mismo.

Cualquiera de los talleres está integrado básicamente por dos momentos:

1. *Análisis y ajuste de la ejecución del servicio.* Identificación de dificultades y realización de ajustes. A partir de la lectura y análisis de los registros de observación en el nivel personal, grupal y de los ejes temáticos.
2. *Desarrollo de los contenidos de ejes temáticos:* Esta parte puede realizarse con las dos modalidades posibles que hemos expuesto.

Si elegimos armarla como un dispositivo interdisciplinario lo que hay que hacer es seleccionar algún emergente de los registros de observación y asociar a ellos todos los contenidos de distintos ejes temáticos que nos parezcan pertinentes en función del emergente.

Si elegimos armarla como un taller temático lo que hay que hacer es seleccionar un eje y desarrollarlo. En este material presentamos un ejemplo de taller por cada uno de los ejes de aprendizaje de la propuesta metodológica.



Paso 5: Comunicación de la experiencia

La comunicación es un insumo clave en las organizaciones sociales. Lamentablemente, llevados por las urgencias cotidianas, muchos de sus miembros no le dedican el tiempo que la misma requiere. En un proyecto también sucede esto, pero hay que señalar que una buena comunicación puede influir en el éxito de un proyecto. Hablamos aquí de la comunicación con la comunidad, que se asocia a la difusión final del proyecto, pero también a la comunicación interna.

Para enfocar la atención en los canales internos de comunicación, se pueden formular algunas preguntas tales como: ¿de qué forma se comparte la información? ¿cómo se enteran de la marcha del proyecto los distintos actores? ¿la comunicación implica alguna forma de participación o implica una actitud pasiva del receptor de la misma? Estas preguntas, y otras que pueden ir surgiendo, es bueno que se hagan en el diseño del proyecto, aunque no sean imprescindibles. A su vez pueden aparecer durante los procesos de reflexión y evaluación, requiriendo una atención a este tema.



Tercera Etapa: APRENDER DE/EN LA EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN FINALES DE UN PROYECTO.



4.4. La evaluación de un proyecto de Servicio Juvenil Integral

Evaluación de procesos y resultados

Finalizada la ejecución del proyecto, se trata de evaluar el proceso vivido teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

- El proyecto de servicio
- El proceso de aprendizaje
- La experiencia grupal
- La experiencia personal

No se trata sólo de revisar los resultados sino también los procesos. La evaluación requiere una comparación y, en este caso, debemos partir de lo planificado en la primera etapa. Por tanto, el punto de partida será recuperar los objetivos planteados, los logros esperados y las acciones previstas. También hay que incorporar los registros realizados durante la ejecución del proyecto y los ajustes que debieran haberse realizado. Así mismo de las observaciones y registros tomados emergerán aquellos aciertos o logros de la experiencia que no habían sido previstos en el momento de la planificación pero son lo suficientemente significativos como para incluirlos en la evaluación final. Sistematización de los aprendizajes construidos

Sistematización de los aprendizajes construidos.

Es la reflexión sobre el proceso de construcción colectiva de aprendizajes, y recuperación e integración de los nuevos contenidos (conceptuales, procedimentales y actitudinales). Este último momento procura dar un cierre de la metodología SJI, poniendo especial énfasis en la reflexión sobre la acción, desde la perspectiva del aprendizaje en servicio.

"Los espacios de reflexión y sistematización adquieren particular relevancia, porque son los que permiten modificar las miradas, adecuar las prácticas, hacer transmisible la experiencia, recrear, o aún, inventar nuevas formas de intervención más adecuadas y eficaces y también permanecer sensibles y atentos a las nuevas situaciones, a los nuevos datos que la realidad nos va presentando, lo que nos ayuda a evitar el riesgo de respuestas estereotipadas y demasiado fáciles y probablemente menos eficaces, así como también, de aplicar rápidamente marcos teóricos aprehendidos sin la necesaria crítica valorativa". (De un participante de un Encuentro Sinérgico de reflexión entre Organizaciones comunitarias de Argentina, 2000).

Es "en" la sistematización de experiencias que podemos reconstruir lo sucedido y ordenar los distintos elementos objetivos y subjetivos que se han "puesto en juego" en el proceso.

En este sentido y tal como se afirmara anteriormente, el fin último de este momento es poder comprender, y analizar lo realizado, para así aprender de nuestra propia práctica. Práctica íntimamente ligada al reconocimiento de los aprendizajes grupales e individuales construidos y además al descubrimiento de las maneras en que dichos aprendizajes impactan en los recorridos vitales de las personas involucradas.

La Fundación SES, en sus diversas experiencias de Servicio Juvenil Integral, considera que, al producir la sistematización conocimientos referidos a una experiencia particular, debería haber en ella "insumos" que apunten a la generalización teórica y a la incidencia en el diseño de políticas públicas.

Por otra parte, contar con productos sistematizados, tales como publicaciones o videos, permite que las organizaciones y/o grupos puedan comunicar las actividades que desarrollan.

Los pasos necesarios para sistematizar experiencias son:

1. El punto de partida.
2. Las preguntas iniciales.
3. La recuperación del proceso vivido.
4. La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?
5. El punto de llegada.

Para ello, es conveniente:

Delimitar claramente el objeto a sistematizar. Es decir, qué experiencia, realizada, en qué período y lugar. Además, es necesario precisar algún o algunos ejes transversales de sistematización, por ejemplo, qué aspectos principales de esa experiencia nos van a interesar más, porque no es necesario sistematizar toda la experiencia, ni todos los aspectos.



Identificar las prácticas significativas y no sólo las llamadas "mejores" prácticas. Sistematizar una experiencia "fracasada" también podría ofrecernos muchos aprendizajes, así como también, la posibilidad de reconocer y analizar los errores, contradicciones, tensiones, contramarchas, retrocesos, etc. y clarificar dificultades encontradas.

Asegurar la presencia de los actores relevantes -destinatarios, organizaciones intervinientes, etc.- en los distintos momentos del proceso de sistematización

Seleccionar el soporte técnico que más se adecue a las necesidades del grupo y la experiencia a sistematizar. De acuerdo con el tipo de proyecto que se realice, un grupo puede reconocer la necesidad de realizar una sistematización que se transforme en una edición escrita (revista o libro), o en un video, o en otro soporte material.



Paso 7: Difusión

La Difusión resulta un paso importante para todo tipo de proyectos, sea desarrollado por una Institución Educativa o por una Organización social. Por eso, como se ha señalado en la secuencia anterior, el paso final consiste en dar difusión a la experiencia realizada.

En este caso, volvemos a señalar las dos facetas que esto tiene para una organización: una forma de dar visibilidad al compromiso de la institución y de sus jóvenes, favoreciendo el reconocimiento externo y la autoestima de los participantes, por un lado; y para compartir la experiencia y motivar a otras organizaciones y a otros jóvenes, por otro lado.

La difusión está más incorporada en las organizaciones sociales que en las instituciones educativas, pero igualmente queda, en muchos casos, relegado. Sin embargo, es un componente que acompaña la consolidación de los proyectos. En este caso, también la visibilidad y la promoción de las actividades permite a las organizaciones obtener apoyo de diverso tipo.

¿Cómo hacerlo? Las experiencias concretas son nuevamente heterogéneas. En una enumeración siempre parcial, aparecen los programas de radio, los spots publicitarios, las notas periodísticas para la prensa escrita, los sitios web, los carteles y "periódicos murales", las listas de correo electrónico. También podemos mencionar la participación de los jóvenes en jornadas como la celebración del Día Global del Servicio Voluntario Juvenil, para difundir sus proyectos e invitar a otros jóvenes a participar en proyectos solidarios. Y la publicación de los materiales en forma de folleto.

4. 5. Modelo de práctica de Servicio Juvenil Integral

Para ilustrar el potencial implícito de esta Metodología, mencionaremos aquí algunas ideas que podrían ser de utilidad en la aplicación del Servicio Juvenil Integral. Lo haremos sobre una supuesta acción de Servicio Juvenil que realiza una organización de jóvenes: El apoyo escolar a una escuela primaria de un barrio de un sector "urbano marginal". Aplicamos algunos de los "ejes de aprendizaje" que hemos señalado más arriba en distintos momentos del proceso.

EJE: CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Se propone al grupo realizar una visita a la "Secretaría de Inspección" de la escuela para que las autoridades den su mirada sobre la problemática educativa de dicha escuela. Una encuesta similar se realiza en alguna de las organizaciones del barrio o de informantes claves. (Junta Vecinal, radio local, párroco de la zona...). Con todas las opiniones se realiza una comparación de las mismas, identificando las causas de los problemas que se han señalado como prioritarios en las distintas entrevistas. El grupo reflexiona sobre estos problemas y sus causas. Identifica sus acuerdos y diferencias con las visiones presentadas por los otros actores.

De acuerdo a los tiempos y posibilidades, se puede ampliar la mirada con datos de otras localidades, provincias, país o países.

EJE: ORGANIZACIÓN SOCIAL - ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

Se propone realizar el "Mapa de la Comunidad". A partir de identificar las distintas organizaciones que existen en el barrio, señalar cuál sería la misión de cada una de ellas y cuáles serían las características institucionales de las mismas.

A aquellas que cuentan con mayor nivel de desarrollo pedirles o preguntarles por su "proyecto institucional", formas de organización, autoridades, proyectos, recursos. Es muy importante incluir a la escuela en donde se desarrolla el proyecto entre las organizaciones que se analizan.

Identificar dificultades y oportunidades de dichas organizaciones (FODA).

Señalar aquellas organizaciones que pudieran colaborar para mejorar la propuesta de apoyo escolar que está desarrollando el grupo en la escuela de referencia

EJE: COMUNICACIÓN

¿Cómo se distribuyen los roles en el desarrollo del proyecto de "Apoyo escolar"? ¿Quiénes y cómo lideran?

¿Cómo ha comunicado la escuela la necesidad? ¿A quiénes? ¿Con qué medios?

¿Cómo registra los resultados del proyecto para luego poder comunicarlos?

¿Qué instrumentos utiliza para hacerlo?

¿Cómo comunica los resultados del proyecto? ¿A quiénes? ¿Con qué medios?



EJE: GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS Y RECURSOS.

¿Qué características tiene el desarrollo del proyecto sobre el que se apoya la experiencia en la que participamos? (Análisis del proyecto escrito). Identificar los aliados que apoyan al proyecto. ¿Quiénes podrían apoyar a este proyecto? ¿Con qué recursos?

¿Qué es necesario/ha sido necesario hacer antes, qué durante, qué después, para garantizar este apoyo?

¿Qué tipo de recursos están en juego para que pueda realizarse este proyecto?

Identificar distinto tipo de recursos (humanos, materiales, económicos, culturales, espirituales, etc.).

¿Con qué recursos cuentan los chicos para poder aprender?

¿Con qué recursos cuenta la escuela para que los chicos aprendan?

¿Con qué recursos cuenta la comunidad local para que los chicos aprendan?

¿Con qué recursos cuentan ellos como grupo para apoyar a los chicos de la escuela?

¿Cómo se utilizan esos recursos?

EJE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

¿Cómo se administran los recursos? (Perspectiva contable, perspectiva humana, planificación operativa y estratégica).

Selección y aplicación de criterios en la administración de recursos.

Administración de Recursos y realización de proyectos.

Elaborar un informe a la comunidad sobre el uso de los recursos del proyecto de Servicio.

¿Cómo podemos registrar los gastos realizados?

EJE: DERECHOS HUMANOS Y CIUDADANÍA

Reflexionar sobre los derechos de los niños en referencia a la educación. Sobre los derechos y obligaciones de los padres. Sobre las responsabilidades de la Escuela y las Organizaciones Comunitarias respecto de la problemática educativa de los niños de la escuela. Identificar las instancias de dependencia de la Escuela. Organismos

Municipales que pudieran tener que ver con la problemática. Organismos Provinciales y Nacionales.

Recursos institucionales a los que, como jóvenes, podrían recurrir buscando apoyo para su proyecto. Identificar otros actores locales importantes (Medios de Comunicación, Comercio, Empresas, Iglesias, Universidades...).

¿Qué derechos están presentes, ausentes? ¿Qué derechos fortalece la ejecución del proyecto? ¿Qué deberes u obligaciones están ausentes?

EJE: VALORES: SOLIDARIDAD, JUSTICIA SOCIAL...

Se propone la lectura y el análisis de textos vinculados al compromiso solidario.

Analizar en qué otras situaciones se vuelve necesario poner en juego el valor de la solidaridad. Preguntarse sobre si es un valor muy presente o escaso en el medio en el que vivimos y el por qué en cada caso.

Reconocer personas o instituciones solidarias. ¿Qué aprendemos de ellas? ¿Qué podemos tener en cuenta en nuestro proyecto de servicio?

Se reflexiona en grupos. Se propone que cada "subgrupo" produzca un texto propio sobre la solidaridad y el servicio que realizan. Se propone enviar esos textos a los medios comunitarios de comunicación al alcance del grupo.

