Universidad Francisco Gavidia

Jornada Transformando el aprendizaje

Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos

Dialogo sobre lo que significa diseñar un proyecto de intervención para resolver un problema educativo con recursos virtuales de aprendizaje

Daniel Prieto Castillo
Mendoza, Argentina
5 de marzo 2026

Agradecimiento

Estimadas, estimados colegas.

Es un honor para mí participar en este encuentro organizado por la Universidad Francisco Gavidia y por Aprende Virtual en mi calidad de responsable del curso de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos del tramo de Especialización de la Maestría en Entornos Virtuales de Aprendizaje.

En la segunda mitad de la década de 1980 y la primera de 1990 tuve oportunidad de trabajar en el contexto centroamericano en proyectos de comunicación y educación. Mi tarea fue la de siempre en mi profesión: soy un educador. La experiencia en los queridos países de la región significó para mí un aprendizaje continuo que me ha acompañado por el resto de mi vida. En El Salvador descubrí, entre otros hallazgos valiosos, la figura y la inmensa obra de don Francisco Gavidia. Que una universidad lleve su nombre me hace sentir que vivo en este momento en contacto con un espacio de amor a la sabiduría, al arte y, de manera especial a la educación y la democracia. Gracias por esta oportunidad de diálogo y de aprendizaje.

Insistir en la transformación

Nuestro webinar se denomina “Transformando el aprendizaje”. El tema que les propongo se puede plantear así: “Transformando el aprendizaje desde la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos”. En el largo caminar que llevo en el territorio de la comunicación y la educación (se habla hoy, para conjuntar estos términos

de educomunicación), he tenido la oportunidad de conocer de manera directa distintos intentos de transformación en nuestros países. Me detengo en lo que se desencadenó en la década de 1960 con la idea de que las tecnologías de entonces venían a lograr esos cambios en las maneras de enseñar y de aprender. Retomo un texto que presenté el 30 de octubre de 2002 en una reunión de la UNESCO en Tegucigalpa, "La comunicación y la educación en el horizonte de la sociedad del conocimiento".

> Hacia 1965 Piaget alertaba sobre la posibilidad de un "verbalismo de la imagen". Eran los tiempos de la primera revolución tecnológica en el terreno de la educación. Durante más de una década, los países subdesarrollados se lanzaron a comprar esas tecnologías que estaban llamadas a dejar atrás la primacía de la palabra del educador, con la introducción de la imagen en escena, a través de las diapositivas, de los circuitos cerrados de televisión, de los retroproyectores.

Otra experiencia que me tocó vivir.En 1982 el gobierno de México encargó una serie de investigaciones prospectivas para anticipar cómo podría ser el país hacia el año 2000. Participé por el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, ILCE, en la investigación sobre el papel de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación. La premisa del gobierno era la siguiente: hacia el año 2000 se habrá duplicado el número de estudiantes de primaria y de secundaria… ¿duplicamos todo (edificios, materiales de estudio, cifra de docentes) o traemos la computadora?

En marzo de 2020… ¿alguien desconoce en este encuentro virtual lo sucedido en esa fecha? La irrupción de la pandemia demostró que a escala planetaria que la anunciada transformación a través de la digitalización brillaba por su ausencia en todas partes, salvo en aquellas experiencias en las cuales se había tomado en serio la formación requerida para promover y acompañar aprendizajes con tales recursos.

Estamos reunidos aquí para insistir con toda fuerza en lo que significa transformar el aprendizaje desde la virtualidad. Nos sostiene la posibilidad de legitimar nuestras intervenciones un camino recorrido por el proyecto de Aprende Virtual en el campo del posgrado, a través de la Especialización y la Maestría en Entornos Virtuales de Aprendizaje, en asociación con instituciones educativas de nuestros países, como la Universidad Francisco Gavidia. Dentro de ese marco, me corresponde hablar de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos.

Planificar para intervenir

Estoy con ustedes como integrante de un equipo de profesionales que viene impulsando la apropiación de recursos virtuales en el trabajo educativo desde el año 2007, con una cifra de más de seis mil egresados, en el contexto de prácticamente todos los países de nuestra región. Dentro de esa línea de trabajo, mi presentación se centra en el curso con el cual se completa la formación en el tramo de la Especialización. Acerquemos la mirada al primero de los términos con los que se lo nombra: planificación. Nuestros estudios tienen una fuerte orientación hacia la práctica, la clave para caracterizarlos se expresa así: nos dedicamos a apoyar el diseño de proyectos de intervención en contextos educativos para resolver problemas con recursos de entornos virtuales de aprendizaje.

Veamos una caracterización de lo que significa “intervención”:

“Su propósito consiste en diagnosticar y caracterizar un problema de orden práctico o una situación problemática para plantear estrategias que permitan articular acciones para su superación…

La intervención puede tener diversas finalidades: correctiva, preventiva o de desarrollo. Sin embargo, es importante notar que bajo una u otra modalidad siempre los proyectos se proponen la transformación de la realidad y se centran en el “hacer”. Stagnaro, D., Da Representaçao, N. (2012). El proyecto de intervención[1].

Frente a un “hacer” corresponde siempre preguntar por los fundamentos que lo sostienen. El curso a mi cargo figura como último paso del tramo de la Especialización del posgrado. Las condiciones de posibilidad de concreción de lo que se planifique están dadas en lo compartido, aprendido, experimentado, en los cursos anteriores de dicho tramo de la Maestría. Me refiero a los siguientes:

- La Comunicación en entornos virtuales de aprendizaje

- La Tutoría en los entornos virtuales de aprendizaje

- La Producción de material didáctico para entornos virtuales de aprendizaje (1)

- El Aprendizaje en entornos virtuales

- La Producción de material didáctico para entornos virtuales de aprendizaje (2)

- Herramientas tecnológicas para la educación virtual

- Gestión docente de plataformas para la educación virtual

Lo expreso de la siguiente manera: desde la perspectiva de nuestros estudios no es posible lanzarse a diseñar un proyecto de intervención para resolver un problema educativo con recursos virtuales, sin la apropiación de elementos de comunicación, de tutoría, de producción de materiales didácticos, de formas de aprender y de gestión docente de plataformas, todos ellos orientados hacia la docencia en la virtualidad.

Y ya a esta altura, un juego de palabras:

quien no planifica corres el riesgo de ser planificado.

---

[1] Natale, L. (coord.). En *Carrera: Escritura y lectura de textos académicos y profesionales* (pp.157 - 178). Universidad Nacional de General Sarmiento.

Los ejemplos que di de la primera oleada de tecnología analógica y del llamado a traer la computadora para resolverlo todo, significaron intentos de planificar desde afuera de los procesos educativos. Todo eso estalló, como bien sabemos, con la irrupción de pandemia. La virtualidad, pensada y puesta en práctica desde una sólida base pedagógica, abrió y abre alternativas para la planificación a escala de un sistema, desde una institución, desde una carrera. Y también, como ocurre con nuestro curso y con nuestro posgrado, abre alternativas para asumir la labor personal en relación con determinada asignatura. Digámoslo así: de ser planificado a asumir, en la tarea de promover y acompañar aprendizajes, la posibilidad, la responsabilidad de planificar.

Claves pedagógicas

Sin dejar de lado el valor de la participación personal en la planificación, la primera clave pedagógica de nuestro sistema corresponde al trabajo en equipo, ahora y desde el año 2007. Cada curso ofrece alternativas de aprendizaje, siempre sostenidas, alimentadas, por lo aprendido en él y los anteriores. A la hora del diseño del proyecto de intervención, necesitamos todos los aportes anteriores. Nuestra estructura no abre caminos a navegantes solitarios en el espacio de la docencia. Los colegas estudiantes se integran desde el primero día a lo que caracterizamos como una totalidad de sentido que se mantiene hasta el último. La primera clave, insisto, es pedagógica, como educadoras y educadores promovemos y acompañamos aprendizajes desde un equipo sostenido a lo largo de todo el posgrado.

Segunda clave: la tutoría intensiva. Cada una, cada uno de nosotros, integrantes del equipo, es especialista en la temática correspondiente y a la vez, de manera fundamental, es tutora, tutor del desarrollo del respectivo curso. La función tutorial tiene una larga historia en los procesos educativos, no exenta de miradas y prácticas que dejaban algún matiz de menosprecio, si se me permite el término. Me refiero a la diferenciación, a menudo muy marcada, entre el titular de una materia ocupado por la teoría y quienes debían llevar algo a la práctica en determinados momentos del proceso.

La tutoría es para nosotros uno de los puntos fundamentales de un sistema de educación a distancia. En ese papel asumimos la resposabilidad por los contenidos, por los pasos requeridos para aprender y por los resultados del trayecto realizado. Todo ello está presente en cada curso de la Maestría, con un alto nivel de personalización y de orientación de los colegas estudiantes hacia lo que significa asumirse como parte de un proceso de interaprendizaje, que comprende tanto a ellos como a sus docentes tutores.

Y la tercera clave, producto de todo lo anterior: aprender haciendo. Como indicamos en la presentación del posgrado: los aprendizajes se basan en la actividad de los participantes. Los tipos de actividades son muy variados: además de la presentación de trabajos escritos y participación en foros de debate, se cumplen producciones grupales, análisis de casos, edición, corrección y producción de materiales digitales, exploración de espacios en la Web y todas aquellas experiencias de aprendizaje que puedan contribuir a la formación integral en temas convocantes.

Pasemos ahora a dialogar sobre el curso a mi cargo, queda mucho por ampliar a partir de lo que he expresado. Propongo, para invitar a la reflexión, lo siguiente:

Primero pedagogía, después todo lo demás.

Estructura del curso

La organización está conformada en cuatro unidades:

1. Análisis de una experiencia de educación a distancia
2. Identificación del problema, diagnóstico, prospectiva, propuesta pedagógica, objetivos
3. Resultados esperados y aspectos operativos
4. Indicadores de evaluación del proyecto y seguimiento del mismo.

Para cumplir con la primera solicitamos seleccionar en el respectivo contexto nacional una experiencia de educación a distancia para analizarla desde el punto de vista pedagógico y tecnológico. El sentido de esa práctica se juega en lo siguiente: en cada país hay ricas experiencias de ese tipo, tanto de los tiempos de los recursos analógicos como de los que corresponden a la virtualidad. Afirmamos que en la región existe un valioso espesor pedagógico expresado en multitud de proyectos que se han llevado a cabo en distintos aspectos de la vida social, tanto en la educación formal como en la no formal.

Cada participante realiza su análisis, dialoga con su tutor y sube el escrito a un foro. Al final de esos pasos se cuenta con un elevado número de casos que dan lugar a un rico proceso de aprendizaje. Se entra así a un curso de planificación, a través de la reflexión en torno a cómo fueron diseñados y puestos en práctica distintos caminos en nuestros países.

Demás está decir que en los últimos años una de las constantes seleccionadas correspondió a lo ocurrido con la irrupción del covid y el consecuente intento de sostener la educación desde la virtualidad.

Avanzamos con esos análisis desde los hechos de planificación y gestión hacia los pasos requeridos para diseñar un proyecto de intervención en los respectivos espacios de trabajo. El conjunto de los textos en el foro significa un rico proceso de interaprendizaje sostenido en el diálogo y en el juego de preguntas y de búsquedas de elementos para profundizar la propia práctica.

Con la Unidad 2 se inicia el diseño del proyecto. Punto de partida: la identificación y selección de un problema educativo a ser resuelto con recursos de un entorno virtual de aprendizaje. ¿Sobre qué se buscará intervenir? Entra acá en juego lo que podemos denominar la dimensión personal del proyecto: se trata de intervenir en un problema en cuya solución estará directamente involucrado el autor de la iniciativa. No es cualquier problema, es uno que está viviendo nuestro cursante en el contexto institucional en el cual se desempeña.

Sale a escena una cuestión central: las dimensiones del problema a abordar. Y con ello una de las condiciones fundamentales de cualquier iniciativa de este tipo: las posibilidades de concreción de la propuesta a la hora de llevarla a la práctica. ¿Qué se

podrá hacer, qué podré hacer, en este contexto, con este grupo de estudiantes, con estos recursos…, para resolver el problema con recursos virtuales de aprendizaje? A escala de nuestro posgrado, no podemos aventurarnos a lo siguiente: en los próximos cinco años habremos… O bien: la institución deberá impulsar un cambio en su modelo pedagógico para incorporar recursos de la virtualidad... O: se impulsarán convenios nacionales e internacionales para que nuestros estudiantes puedan aprender de experiencias impulsadas por especialistas de alto nivel en la materia…

Cuestión de escala, entonces. Transformaciones posibles que permitan diseñar una iniciativa viable en el espacio en que nos desenvolvemos y en tiempos que puedan jugarse entre el corto y el mediano plazo. Transformaciones en las que se impulsen aprendizajes de todos quienes se involucren en ellas.

Fase de diagnóstico

La fase del diagnóstico podría enmarcarse en lo que suele denominarse *autodiagnóstico*. No estamos ante un terreno desconocido, estamos en nuestro terreno: los estudiantes con los cuales trabajamos, los colegas docentes que nos acompañan, el personal de apoyo técnico, el marco institucional, con su pedagogía, sus recursos (sobre todo virtuales), sus reglamentos, sus marcos de posibilidades y de dificultades para iniciar una transformación a la escala que indicamos. Corresponde vernos a nosotros mismos en el desarrollo del curso que pretendemos transformar, de ahí en adelante en el sentido de pasar a horizontes de análisis que permitan anticipar lo que se podrá poner en juego y lo que dificultará la concreción de la propuesta.

Si hemos aclarado el problema en la escala indicada, si tenemos un diagnóstico encuadrado en un autodiagnóstico, podemos pasar a un ejercicio de anticipación, de mirada al futuro. Hemos insistido mucho en lo siguiente: la mayor responsabilidad de un sistema educativo, de una institución grande o pequeña, de una determinada carrera, de una materia, de una o un docente, consiste en lo que se hacen hacer a los estudiantes para que aprendan.

Eso se llama práctica de aprendizaje.

Tal responsabilidad significa que en cada práctica que pedimos a los otros, hay que tomar en cuenta que estamos entrando en sus vidas, en su quehaceres, en sus tiempos. Muchas veces se produce un despilfarro de vida, de quehacer y de tiempo de los demás, cuando les proponemos prácticas inútiles que no les sirven para nada o que los obligan a un pseudoaprendizaje.

Nuestra responsabilidad por el futuro

La variable futuro nos sitúa en nuestra mayor responsabilidad como educadoras y educadores. Vuelve otra vez lo referido a las posibilidades de concreción del proyecto, planteadas ahora en ese hacer hacer. Ello en función del tiempo disponible para el desarrollo de determinado curso, del bagaje de aprendizajes que traiga el estudiantado, de la cantidad, claridad y sentido de las prácticas a proponer.

Paso fundamental en nuestro curso: pensar futuro, diseñar futuro, arriesgar futuro. Esto último a partir del cuidado de todos los detalles para que el riesgo no se convierta en una desventurada aventura. ¿Desde dónde piensas, diseñar, arriesgas futuro? Desde todo lo que he expresado hasta ahora, el curso de planificación aparece luego de aprendizajes vividos en siete asignaturas, de lo que significa reconocer, seleccionar y justificar un problema a resolver, del juego del diagnóstico y el autodiagnóstico en el contexto institucional y social. Todo ello constituye la primera parte, el sustento que permite avanzar hacia el futuro. Pero no es suficiente. Las condiciones de posibilidad de concreción a las que hemos aludido (y aludiremos siempre en este tipo de trabajo educativo) o pasan por la criba de los resultados y de los aspectos operativos o corren el riesgo de quedarse solo en palabras.

Háblame de resultados, de logros concretados en ese futuro. Y muéstrame los pasos a dar, en qué te apoyarás para entretejer ese futuro. Resultados esperados y aspectos operativos. Es aquí donde se intensifica lo vivido y aprendido en los cursos anteriores. Los aspectos operativos comprenden tecnologías, materiales de estudio, mapa de prácticas de aprendizaje, administración del proyecto, responsables de la iniciativa… Momento crucial éste, ejercicio sostenido de cuidado de los detalles, consultas, lecturas y relecturas. Insistimos en nuestro curso en lo siguiente: la clave de la escritura es la relectura.

Y por supuesto el diseño de la fase de evaluación y seguimiento del proyecto. Los indicadores de evaluación se orientan hacia los puntos centrales de los resultados esperados y de los aspectos operativos. El seguimiento tiene un marcado énfasis pedagógico: talleres, seminarios, foros…

En fin, lo referido a presupuesto y a un cronograma de la implementación de la propuesta a corto y mediano plazo, dirigidos a sostener lo que significan las posibilidades de concreción de esta última.

Sobre las competencias

El punto de partida de nuestro curso es plural, en el precioso sentido del término: “perteneciente a muchos”. Con ello nos referimos al alcance de los aprendizajes previos, en primer lugar los que se han atesorado a lo largo de la existencia profesional de cada participante en nuestro curso; en segundo a lo construido a través de los siete cursos anteriores. Reitero, hablo de: elementos de comunicación, de tutoría, de producción de materiales didácticos, de formas de aprender y de gestión docente de plataformas, todos ellos orientados hacia la docencia en la virtualidad. En cada uno de esos pasos se construyen competencias que vienen a sostener lo que buscamos desarrollar a través del diseño de un proyecto de intervención.

En el desarrollo de nuestros estudios, esto no termina allí. El documento diseñado en la asignatura a mi cargo, se retoma en el tramo final de la Maestría en el curso Proyecto de Intervención, a cargo de mi colega Mariela Delauro, con la cual se procede a llevar a la práctica todo o una parte de la propuesta. Digámoslo así: de las palabras a los hechos, de la planificación a la gestión, siempre dentro del posgrado.

En el punto “Perfil del egresado y alcances”, propuesto en la presentación de nuestros estudios, figuran competencias que se busca desarrollar. Confluyen en ellas más de un curso, en el caso del nuestro nos detenemos en lo siguiente:

Expresarse apropiadamente de manera oral y escrita en el campo de la Especialización en Entornos Virtuales de Aprendiz.

Interpretar datos y crear información pertinente para diseñar, implementar y evaluar programas de planeación y políticas educativas.

Planificar y programar cursos en la modalidad de enseñanza virtual.

Participar en equipos multidisciplinares de diseño, planificación y gestión de carreras en la modalidad de enseñanza virtual.

Retomamos el territorio del hacer: el diseño de un proyecto de intervención lleva a las y los colegas estudiantes a trabajar en todo momento en la expresión necesaria para ese tipo de documento; a interpretar y programar en cada paso del diseño del proyecto; a moverse en el territorio de la enseñanza virtual con todo lo que significa la mirada en totalidad para planificar y gestionar desde y con la virtualidad; a integrarse a equipos multidisciplinarios.

Me detengo en el primero de esos puntos: nuestro curso requiere, exige, un esfuerzo de escritura importante, un proyecto con carencias en la redacción puede significar el rechazo por parte de quienes deben evaluarlo. El documento final con el cual se aprueba es producto de un ejercicio de claridad y de precisión. La primera significa el logro de lo que denominamos comunicabilidad, entendida como la tarea de extremar el cuidado de lo expresado para asegurar su comprensión y su reconocimiento por parte de quienes lo leerán, ya sea como evaluadores o (de manera fundamental) como posibles partícipes en un futuro a la hora de la concreción en los hechos. Hablamos de precisión para aludir a la exigencia de incluir en el escrito todo lo que resulte necesario para prever que ocurrirá a la hora de dicha concreción, sin caer en excesos de información o en ausencias de ella.

Y me detengo en el último punto: “Participar en equipos multidisciplinares de diseño, planificación y gestión de carreras en la modalidad de enseñanza virtual”. Nuestro posgrado está organizado en clave de intercambios e interaprendizajes entres colegas de distintas profesiones y disciplinas; así nació, así ha continuado hasta el presente luego de 19 años. En cada uno de los cursos confluyen miradas y prácticas de los colegas estudiantes, propias de los más diversos territorios de la educación superior, tanto a la hora de trabajar juntos como, en el caso de nuestro curso, o de diseñar variadas propuestas en el campo en que se desempeñan.

Propongo ejemplos tomados de egresados de la Universidad Francisco Gavidia:

“Propuesta pedagógica de la enseñanza del idioma inglés a través de entornos virtuales de aprendizaje”.

“Curso de formación técnica y académica para estudiantes de primer año de la Universidad Francisco Gavidia para el uso de e-biblioteca”.

“Implementación de la virtualización de la materia Desarrollo del pensamiento matemático avanzado”.

“Propuesta para integrar al entorno virtual de aprendizaje, a estudiantes de la asignatura Publicidad y Promoción III de modalidad presencial”.

“Proyecto educativo: curso de estadística en modalidad virtual”.

Si proyectamos esa variedad a la cifra de 6000 proyectos diseñados por nuestros egresados, tenemos un tesoro de esfuerzos y de concreciones muy valioso en el contexto de nuestros países.

Lecciones aprendidas

Retomo puntos de este escrito.

La construcción de un texto claro y preciso.

La clave de la escritura es la relectura.

La responsabilidad por planificar para entrar en el futuro educativo de las y los estudiantes.

La labor en equipo.

La clave pedagógica de las prácticas de aprendizaje.

La personalización del diagnóstico, en el sentido de practicarlo en el contexto educativo en el cual se trabaja.

La apertura del posgrado a un amplio universo de disciplinas y carreras como forma de interaprendizaje.

Las dimensiones de lo que se pretende resolver: posibilidades de concreción de lo proyectado.

Valor de la tutoría intensiva.

Quien no planifica corre el riesgo de ser planificado.

Primero pedagogía, después todo lo demás.