



Concepción Didáctica de la Gestión de Proyectos aplicada a la Formación Profesional

Manual para el Profesorado



**Autores:**

Prof. Dr. Michael Gessler Andreas Sebe-Opfermann, Jürgen Uhlig-Schoenian, Universidad de Bremen

Versión en español adaptada por

ITURBROK S.L. / Marta Mañas y José Javier Carte, con la colaboración de:

Esther Monterrubio (Instituto Navarro de las Cualificaciones / Departamento de Educación del Gobierno de Navarra) y Elena Aramendía Muneta (Departamento de Gestión de Empresas / Universidad Pública de Navarra)

Pamplona, 2013.

Concepción Didáctica de la Gestión de Proyectos aplicada a la Formación Profesional

Manual para el Profesorado

Esta obra, incluida todas sus partes está protegida por derechos de autor. Cualquier uso fuera de los límites de los derechos de autor, sin el acuerdo de la editorial está prohibido y es sancionable. Esto se refiere especialmente a la reproducción, fotocopias, traducciones, filmaciones y almacenamiento y procesamiento en sistemas electrónicos.



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Índice

Manual para profesorado de FP

El siguiente manual tiene como objetivo apoyar a los profesores en la introducción y la aplicación del método de gestión de proyectos en sus clases. La guía "Gestión de proyectos: establecer las normas en las escuelas" se basa en las siguientes explicaciones.

1	INTRODUCCIÓN	4
2	PRINCIPIOS BÁSICOS	7
2.1	EL PRINCIPIO DE LA ACCIÓN COMPLETA	7
2.2	EL PRINCIPIO DE LA REDUCCIÓN DIDÁCTICA	8
2.3	EL PRINCIPIO DE LA VINCULACIÓN DE CONCEPTOS DIDÁCTICOS	10
2.4	EL PRINCIPIO DE LA VARIEDAD DE ROLES EN EL AULA	13
2.5	EL PRINCIPIO DE LA FASE DE ORIENTACIÓN	15

1 Introducción

Basándose en el concepto "Gestión de proyectos: estableciendo estándares en las escuelas", los estudiantes adquieren las habilidades básicas para aplicar el método de Gestión de Proyectos durante un curso **de 30 horas**. Además de familiarizarse con los conocimientos básicos de Gestión de Proyectos (PM), los estudiantes adquieren habilidades y competencias, y además, desarrollan ciertos valores que son necesarios en la realización de proyectos. Un **proyecto**, en el sentido en que se utiliza en este concepto, se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. **Experiencia de Aprendizaje:** Un proyecto desarrollado en un contexto escolar siempre debe permitir a los estudiantes adquirir experiencias de aprendizaje. El conocimiento y la acción están *vinculados*: la adquisición de conocimiento tiene que desembocar en la *experiencia de la acción* (aplicación práctica), al igual que la experiencia de la acción necesita concluir en la *adquisición de conocimientos*. Las experiencias de aprendizaje se producen gracias a la vinculación de la adquisición de conocimiento y la aplicación práctica, y viceversa, la aplicación práctica deriva del conocimiento y el conocimiento deriva de la aplicación práctica. A nuestro entender, los proyectos sin experiencias de aprendizaje no son proyectos.
2. **Problema, Petición de Proyecto y Cliente:** El origen de un proyecto es siempre un problema profesional formulado como una petición. Un problema profesional implica que por lo menos al inicio del proyecto no está claro cuál es exactamente el objetivo que se debe alcanzar y la forma de resolver el problema. Una *petición de proyecto* significa que el problema profesional "pertenece" a alguien interesado en la solución del problema. A esta persona la llamaremos "cliente". También es característico de los problemas profesionales el que haya varias maneras de resolverlos. Si no se plantean a partir de un problema profesional que debe ser resuelto, si no media una petición de proyecto y si no existe un cliente, a nuestro entender, no pueden considerarse proyectos.
3. **Equipo de Proyecto y Equipo de Trabajo:** En nuestro planteamiento, el cliente realiza una petición de proyecto al equipo del proyecto. A partir de ese momento, el equipo del proyecto es el responsable de dar solución al problema profesional que se plantea. La petición del proyecto tiene que ser compleja y exigente para que sea necesaria la *cooperación* entre los estudiantes. Los proyectos que no necesitan la cooperación en el marco de un equipo de proyecto, a nuestro entender, no pueden considerarse proyectos.
4. **Contexto del proyecto (por ejemplo, las partes interesadas):** Los proyectos siempre se sitúan en un contexto específico. Parte del contexto del proyecto son los grupos de interés que están directamente afectados por el proyecto o que tienen un interés específico en el proyecto. Junto con estos parámetros sociales, también hay otros culturales (por ejemplo, normas), factuales (por ejemplo, leyes) e inmateriales (por ejemplo, los antecedentes de un proyecto). Los proyectos sin un contexto, a nuestro entender, no son proyectos.
5. **Limitaciones (tiempo y recursos):** Siempre existen limitaciones dentro de un proyecto. *Tiempo*: Los proyectos tienen un comienzo y un final definido. *Recursos*: Los proyectos siempre se trabajan con recursos limitados. Las limitaciones dificultan la solución del problema. Los proyectos sin limitaciones, a nuestro entender, no son proyectos.

Metodología de Gestión de Proyectos. El concepto que proponemos debe entenderse como un *proceso de resolución de problemas en cooperación*, que permite adquirir *experiencias de aprendizaje*. En este caso, hablamos de una “metodología” de Gestión de Proyectos y no de un método. La Gestión de Proyectos no es un método, sino una metodología general que conecta varios métodos (por ejemplo, el trabajo en equipo, la moderación, la presentación). En este tipo de proyectos desarrollados en las escuelas, los estudiantes se enfrentan a espacios abiertos donde actuar de forma independiente y autónoma. Al mismo tiempo, están adquiriendo los conocimientos esenciales, métodos y experiencias para usar esta libertad de manera productiva en sus respectivos equipos.

La aplicación de la gestión de proyectos en el marco pedagógico de los proyectos de enseñanza es una concepción didáctica independiente que promueve la resolución de problemas, la auto organización y el aprendizaje cooperativo como ideas centrales. "La enseñanza basada en proyectos", desde este punto de vista, enlaza con la idea de John Dewey que califica el valor del conocimiento por su utilidad, la que tiene para las acciones de los seres humanos y su forma de vida. Por lo tanto, los procesos de enseñanza y aprendizaje no se pueden reducir a una "dieta de sustancias predigeridas", sino que debe transmitir las experiencias de aprendizaje, lo que supone que abrirse a nuevas experiencias. Con el fin de evitar malentendidos que pudieran derivarse de **diferentes** experiencias previas de los estudiantes, deben aclararse los siguientes conceptos **antes de que comience el proyecto**.

- La Gestión de Proyecto no es un nuevo método de enseñanza, sino una serie de métodos de trabajo interconectados que se vienen aplicando desde hace tiempo como estándares a diferentes contextos, tales como la economía o las ciencias.
- La metodología de gestión de proyectos se aplica cuando el problema es demasiado complejo para ser resuelto por una sola persona en un período de tiempo determinado, y cuando es necesario aplicar diferentes disciplinas.
- El inicio de un proyecto siempre es un problema profesional, para el que los estudiantes necesitan encontrar una solución y que está formulado como una “orden”de proyecto. La definición del proyecto puede ser realizada por los estudiantes o por el/la profesor/a. Antes de que comience el proyecto, se deben aclarar las condiciones marco dentro de la escuela que se darán para su realización y se deben establecer los primeros acuerdos sobre la forma de integrar el proyecto en el horario regular de los estudiantes. Es útil, aunque no siempre posible, detener el programa formativo regular durante la duración del proyecto.
- Como parte de las condiciones marco se debe aclarar y acordar cuestiones relativas a la documentación y la evaluación del trabajo en el proyecto. La documentación del proyecto se compone básicamente de dos elementos:
 - **El Diario de Proyecto:** Los estudiantes documentan el proceso de trabajo y aprendizaje del equipo. Simplifica la reanudación de la actividad de planificación tras las interrupciones periódicas y permite la autoevaluación retrospectiva y la evaluación externa del trabajo de cada persona.
 - **Los documentos de gestión del proyecto:** Se producen durante el desarrollo del proyecto. Su estructura está bastante establecida (por ejemplo, análisis de las partes interesadas, la matriz de

objetivos, etc.). Se diferencian, sin embargo, en su diseño específico, que depende del proyecto y el enfoque.

- Además, habrá que elaborar por separado un documento relativo a la evaluación del aprendizaje de los estudiantes, lo que puede resultar bastante complejo.

2 Principios básicos

La gestión de proyectos es una forma y hábito de trabajo bien establecido y aprobado a nivel internacional dentro de la práctica profesional. Se requiere responsabilidad personal, fiabilidad, capacidad de trabajo en equipo y pensar en las relaciones causa-efecto, y creatividad activa. No es posible aprender a gestionar proyectos sin "aprender haciendo". Aprender la gestión de proyectos requiere planificar y ejecutar proyectos en equipo, garantizando la calidad de los resultados y al tiempo, reflexionar sobre el proceso de aprendizaje y el trabajo en equipo. La capacidad de trabajar en proyectos, resolver problemas y garantizar la calidad de los resultados del proyecto (= gestión de proyectos) es una competencia profesional clave y muy importante. El trabajo en proyectos puede promover experiencias de aprendizaje, que por lo general no se facilitan a través de la enseñanza habitual en las aulas: por ejemplo, la experiencia de resolver problemas en equipo. A través de la resolución de los proyectos de la vida real en equipo, la enseñanza basada en proyectos supone una gran contribución para adquirir habilidades laborales en estudios de niveles superiores. Para lograr estas metas, es necesario que los profesores trabajen juntos intensamente. Este trabajo conjunto ha de incluirse en la planificación del año escolar, de forma que se incorporen en él intercambios regulares acerca de los métodos, técnicas, temas, medios y criterios de evaluación.

Después de trabajar con la metodología de "Gestión de proyectos: Estableciendo Estándares en las Escuelas", los estudiantes pueden relacionar las experiencias básicas con los contenidos específicos de un sector profesional determinado y estar familiarizados con la división en etapas de trabajo lógicas, (b) que han estado trabajando en un equipo. Habrán aprendido cómo acompañar los procesos de trabajo a nivel interpersonal, así como el análisis y desarrollo de soluciones, (c) por último, los estudiantes habrán aprendido técnicas concretas que ayuden a la estructuración y planificación de procesos de trabajo complejos.

2.1 El Principio de la Acción Completa

El enfoque de la metodología "Gestión de proyectos: Estableciendo Estándares en las Escuelas" está basado en la "idea central" de la acción completa. ¿Qué quiere decir esto? Básicamente, es que los estudiantes deben planificar, ejecutar, finalizar y evaluar las acciones y decisiones en situaciones operativas. El objetivo es que los alumnos lleguen a ser capaces de tener una visión del problema en su totalidad y de evaluar y mejorar sus propias acciones.

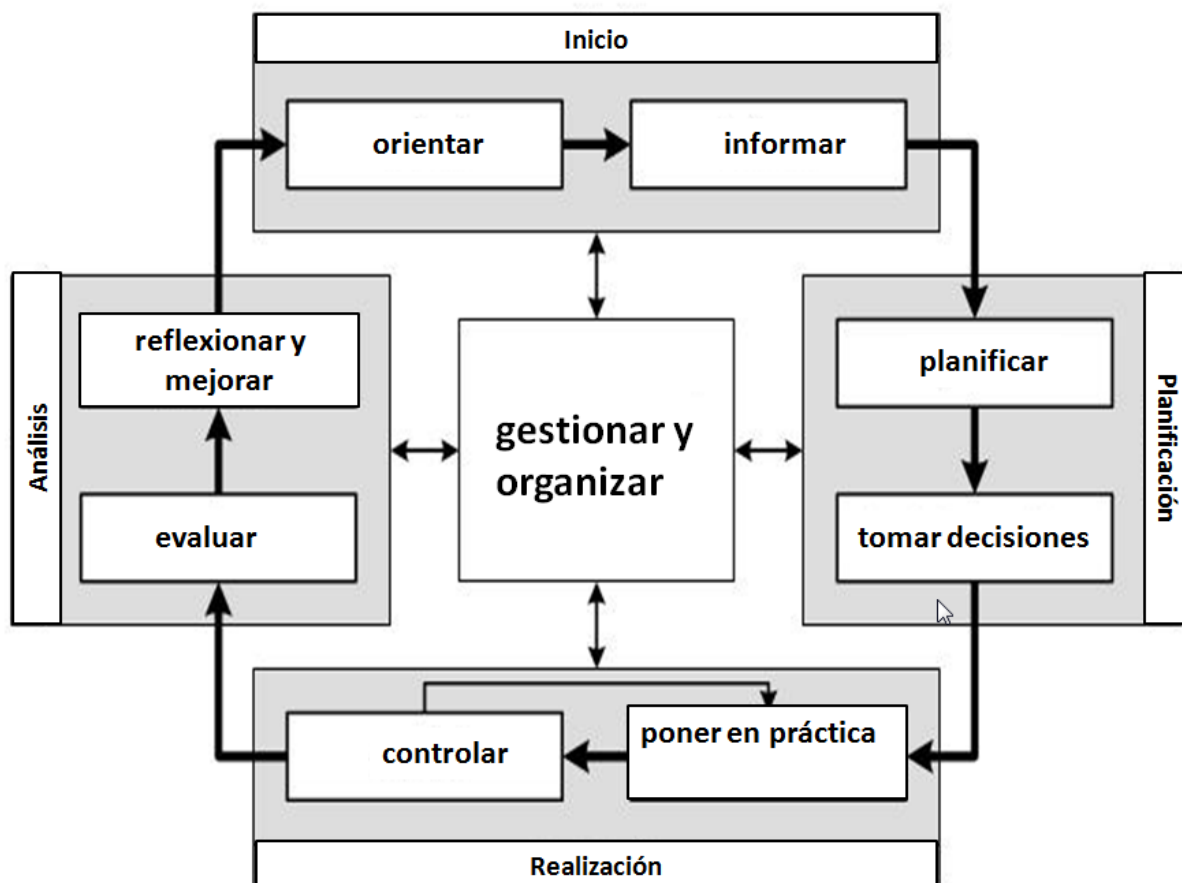


Fig. 1: El principio de la Acción Completa

Las dos fases iniciales están en el núcleo de la actual concepción didáctica (duración de 30 horas): (1) empezar y (2) planificar el proyecto. Los siguientes apartados se refieren sobre todo a esas dos fases. Para desarrollar un proyecto completo, es necesario además (3) realizarlo y (4) evaluar el plan del proyecto.

2.2 El Principio de Reducción Didáctica

El concepto de "Gestión de Proyectos: aplicando estándares en las Escuelas" se soporta en una doble base. En primer lugar, se manejan tres conceptos didácticos fundamentales (aprendizaje auto-organizado, aprendizaje cooperativo y aprendizaje basado en resolución de problemas), y en segundo lugar, se trabaja con un esquema de dos fases (el principio de reducción didáctica). Este enfoque se presenta gráficamente en el siguiente esquema:

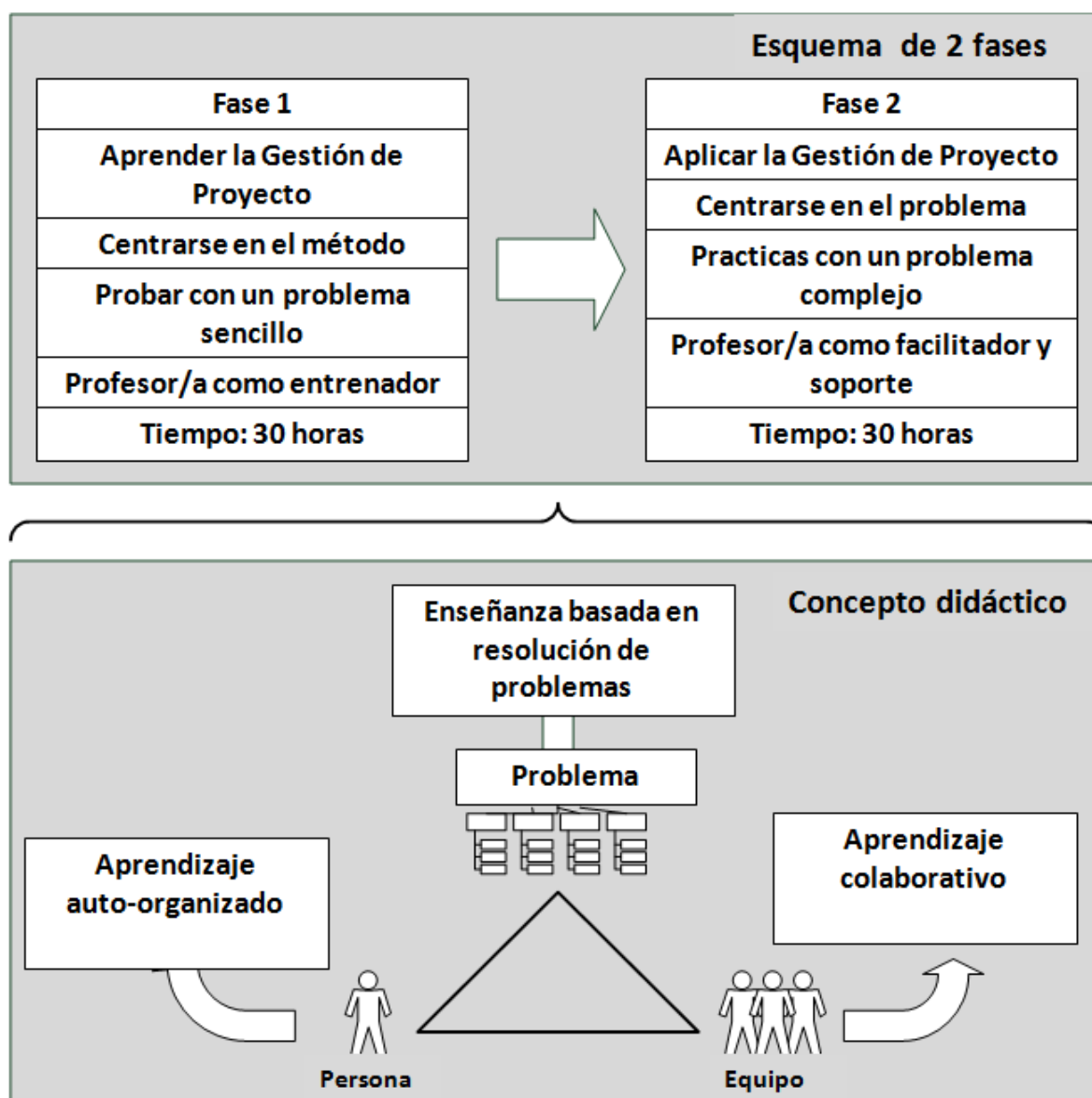


Fig. 2: El "Concepto "Gestión de Proyecto: aplicando estándares en las escuelas".

La Gestión de Proyectos es un método basado en la resolución de problemas en equipo, basado en la combinación de diferentes técnicas de resolución de problemas con el fin de fomentar el trabajo independiente de los estudiantes. Estas habilidades/competencias no se pueden dar por supuestas. Más bien deben ser adquiridas acumulativamente desde el principio:

- Aprendizaje basado en problemas: ¿Cómo resolver un problema de forma sistemática?
- Aprendizaje Cooperativo: ¿Qué debo hacer para cooperar con los demás de forma productiva/eficaz
- Aprendizaje auto-organizado ¿Cómo organizo mi trabajo y el aprendizaje?

En la primera parte, el método de Gestión de Proyectos se enseñará usando la Guía Metodológica y mediante su aplicación a un problema simple (por ejemplo, la organización de un viaje de la clase de

la escuela). En la segunda parte, el contenido aprendido (el método de Gestión de Proyectos) se aplicará a un tema/problema profesional (interdisciplinario y complejo).

En cuanto al método de Gestión de Proyectos, la segunda parte es una **repetición**: se fortalecerán las competencias directamente relacionadas con la Gestión de Proyectos. Pero en relación con el tema/problema profesional, la segunda parte, por el contrario, es algo nuevo.

Según el modelo de “acción completa”, las fases del proyecto se deben realizar mediante el esquema de las dos partes:

- Comienzo y planificación del proyecto con una duración de 30 horas (se usará un proyecto sencillo, como *entrenamiento*: la atención se centra en el aprendizaje del método).
- Inicio y planificación del proyecto (un *proyecto verdaderamente exigente*: la atención se centra en la aplicación del método a un problema profesional complejo).
- Realización y evaluación del *proyecto real*.

Alternativa: En esta concepción didáctica se han previsto 30 horas para la primera parte que comprende las dos primeras fases del esquema. Dependiendo de: (1) el nivel de dificultad del problema y (2) del conocimiento previo de los estudiantes, la fase 2 puede durar incluso el mismo tiempo. Otra alternativa, que algunas escuelas prefieren, es resolver ya en la fase 1 un problema profesional más complejo. Los estudiantes necesitan, sin embargo, una cuidadosa supervisión por parte del profesor, porque los estudiantes se enfrentan a dos problemas a la vez: (1) el aprendizaje del método y (2) la aplicación del método a un problema complejo.

En el modelo de “acción completa”, los estudiantes pasan por las siguientes fases:

- Inicio y planificación del proyecto con una duración de 30 horas (*verdadero proyecto complejo*: el aprendizaje y la aplicación del método a un problema profesional complejo al mismo tiempo).
- Realización y evaluación del *proyecto real*.

2.3 El principio de la vinculación de conceptos didácticos

Los tres conceptos didácticos fundamentales son la base tanto para la primera como para la segunda fase. A continuación, se explicarán los principios centrales de los tres conceptos mediante ejemplos:

Aprendizaje basado en resolución de problemas: ¿Cómo resolver sistemáticamente un problema?

Principio	Técnica	Objetivo
Contextualización	Por ejemplo, el Análisis de las Partes Implicadas	Análisis de campo
Alcance/Límite	Por ejemplo, la Matriz de Objetivos	Definir los objetivos y determinar lo que no se incluirá en el proyecto.
Parcelar	Por ejemplo, la Fase de Planificación	Divide the project into phases Dividir el proyecto en fases
Structure Structura	Por ejemplo, elaborar la Estructura de Trabajo desglosada.	Estructurar el proyecto en paquetes de trabajo

Secuenciación	Por ejemplo, preparar el Calendario general del proyecto	Establecer el orden de los paquetes de trabajo
...		

Hint: During the PM-training the techniques are the priority. The students should abstract the hidden principles from those techniques during their reflection. Afterwards, the students should “play” with those principles by transferring them to other problems. The inclusion of the principles helps to transfer the learned problem solution skills to other problems (far transfer of the learned).

Sugerencia: Durante la formación en Gestión de Proyecto, las técnicas son prioritarias. Los estudiantes deben abstraer los principios subyacentes de esas técnicas durante su reflexión. Después, los estudiantes deben "jugar" con esos principios transfiriéndolos a otros problemas. La inclusión de los principios ayuda a transferir las habilidades de solución de problemas a otros problemas diferentes (aplicación posterior de lo aprendido).

Aprendizaje cooperativo: ¿Cómo puedo cooperar con los demás eficaz y productivamente?

Principio	Técnica	Objetivo
Facilitar	Análisis HADA de los Perfiles del Equipo.	Identificar los puntos fuertes de los miembros del equipo
Integrar	Definir los Roles del Equipo	Aclarar las responsabilidades
Regular	Crear las Reglas del Equipo	Agree upon the rules Pomerse de acuerdo en las reglas
Reflexionar	Reflexión de Equipo	Fortalecer el autocontrol
Documentar	Ejecución del Proyecto	¿Quién hace qué, cuándo...
...		

Sugerencia: Durante la formación en Gestión de Proyecto, los estudiantes trabajan en diferentes equipos, pero realizando las mismas tareas. La ventaja de este enfoque es que los estudiantes puedan comparar sus resultados. De esta manera, además pueden aprender unos de otros. Otro enfoque es que los estudiantes dividan un ejercicio (un proyecto de prueba más grande) y trabajen en las diferentes partes en sus equipos. **La formación de los equipos** puede realizarse al azar o controlada por el profesor. Un equipo no debe estar formado por más de 6 personas. Durante la primera fase de aprendizaje y trabajo (véase la Guía), los estudiantes tienen que comentar qué competencias diferentes hay en sus equipos. Junto con eso, también tienen que decidir sobre las reglas y las funciones del equipo. Cada equipo debe tener un moderador. Por lo tanto, es importante que las normas para el moderador sean claras (por ejemplo, permanecer neutral, control mediante preguntas, implicar a todos, tomar nota de preguntas/problemas/resultados etc. inmediatamente, para que nada se pierda). El papel del moderador puede, pero no debe, variar.

Aprendizaje auto-organizado: ¿Cómo organizo mi trabajo y mi aprendizaje?

Principio	Técnica	Objetivo
Crear el marco	Principio de Acción Completa	Facilitar la experiencia

Aprendizaje	Diario de Aprendizaje	Reflexión sobre la experiencia de aprendizaje
Participación	Paquetes de Trabajo	Asumir la responsabilidad
Anticipación	Análisis del Riesgos	Acción preventiva
Presentación	Presentación de Resultados	Presentación pública de resultados

Podemos distinguir analíticamente los tres conceptos didácticos. Pero trabajar el proyecto con éxito y lograr el éxito en el aprendizaje requieren de la interacción de los tres componentes. En consecuencia, el desglose de la Estructura de Trabajo (principio "estructural" - aprendizaje basado en resolución de problemas) es un requisito previo para permitir la responsabilidad individual (principio de "participación" - el aprendizaje auto-organizado).

En conclusión, es la combinación de los tres componentes - *aprendizaje basado en problemas*, *aprendizaje cooperativo* y *aprendizaje auto-organizado*- la que proporciona la base de la Gestión de Proyectos.

2.4 El principio de Variedad de Roles en el Aula

El enfoque de la guía se centra en la acción-orientación en el aula. Por tanto, es necesario que tanto los profesores como los estudiantes estén preparados para los cambios en sus funciones, y para asumir diferentes roles según sea necesario en función de las diferentes situaciones:

Los estudiantes toman la iniciativa y trabajan activamente, y con frecuencia de forma independiente, dentro del equipo. Trabajan en un proyecto con el fin de resolver un problema de un cliente real o imaginario. Como contratistas, deben llegar a una solución y ponerla en práctica. Durante la planificación y organización, adquieren conocimientos, junto con competencias sociales y personales, y, especialmente, capacidades para actuar y juzgar en situaciones complejas. Además, reflexionan sobre su trabajo y su proceso de aprendizaje.

Los profesores asumen dos roles fundamentales: por un lado, emprenden un desafío en su papel de pedagogo/profesor, ya que tienen que crear un espacio para el aprendizaje auto-organizado y para apoyar a los estudiantes a hacer uso de él. Para ese papel, utilizamos término clave **entrenador (facilitador)**. Por otro lado, los profesores, a menudo, tienen que asumir el papel de **cliente**¹ en el contexto de la Gestión de Proyectos. En qué momento tiene que asumir estos roles diferentes, lo decide el profesor de acuerdo con la situación. Es útil, sin embargo, hacer el cambio entre las funciones de forma transparente y dentro de un marco específico. Esto se puede lograr a través del establecimiento de intervalos de tiempo específicos, previamente discutidos y decididos.

El papel del pedagogo/profesor no es tanto el de **proveedor de conocimientos tradicionales**, ya que la adquisición y aplicación de conocimientos se entrelazan dentro de la progresión del proyecto (reparar el comentario: ¡Malentendido!). El aprendizaje tiene lugar preferentemente en el proceso de resolución del problema. La información que falta debe ser investigada y analizada de forma independiente. Si el ambiente de aprendizaje es el correcto (libros, revistas, Internet, laboratorio, taller, etc.) los estudiantes pueden adquirir los conocimientos propios necesarios para resolver el problema. De este modo, el pedagogo/profesor puede centrarse principalmente en su papel de acompañante de aprendizaje y entrenador. Es en él que debe asegurarse de que los requisitos y el marco didáctico (en relación con la escuela) se mantienen durante toda la duración del proyecto. Como "entrenador" de los estudiantes, debe observarlos durante su trabajo dentro de los equipos de proyecto y proporcionarles asistencia selectiva a los problemas contextuales o metodológicos, sin interferir demasiado. El pedagogo/profesor debe asegurarse de que el ambiente de aprendizaje es agradable y ofrecer solamente ayuda si hay conflictos en los equipos. Por otra parte, el pedagogo/profesor tiene que hacer transparentes las normas de evaluación del rendimiento con respecto a los resultados esperados, y llevar a cabo la valoración final al finalizar.

Un malentendido frecuente, sin embargo, es que a los profesores ya no se les permite enseñar directamente contenidos. Por supuesto, esto es muy **eficaz**, si los estudiantes obtienen información por sí mismos. Sin embargo, a menudo no es muy **eficiente**, lo que significa que los estudiantes pueden necesitar mucho tiempo antes de dominar un tema específico. Este tiempo faltará más adelante cuando tengan que realizar otras tareas en el trabajo del proyecto. Por ello, los profesores

¹ Los profesores deben tratar de comprender el punto de vista del cliente, a pesar de que la orden del proyecto real provenga de un cliente externo. Este "juego de roles" ayuda a eliminar las "oscuridades" dentro de la clase y ayuda a fomentar la orientación de los estudiantes hacia las necesidades del cliente.

siempre están en situación de estimar la situación: ¿Tiene sentido que los estudiantes consigan la información por sí mismos, o es mejor enseñar sistemáticamente un tema específico? Se debe establecer un **equilibrio** entre la efectividad del aprendizaje (aprendizaje auto-organizado) y la eficacia del aprendizaje (enseñanza controlada externamente). Para responder a la pregunta (¿Cuándo tiene sentido intervenir como profesor?) Que ayuda a hacer la pregunta: ¿Qué hace posible las experiencias de aprendizaje y a quien están destinadas estas experiencias?

Otro **malentendido** frecuente lo genera la afirmación de que los profesores tienen que dejar el control del aula a los estudiantes y observar de modo pasivo a los estudiantes (se supone que los estudiantes deben aprender de forma independiente). Sin embargo: el aprendizaje auto-organizado requiere un control intensivo del contexto por parte del profesor. Los intervalos de tiempo abiertos son necesarios para proporcionar apoyo (coaching) en entrevistas individuales con los miembros del equipo o con el equipo al completo, para dar información, y para evaluar el progreso y el trabajo de los estudiantes. Si hay clientes externos, es el/la profesor/a el que hace la función de puente entre estudiantes y cliente. Los profesores ayudan a preparar las reuniones con los clientes (por ejemplo, ¿Cómo actuar correctamente con un cliente?). Por otra parte, el profesor debe hablar previamente con los clientes (¿Son los problemas que se plantean apropiados para las experiencias de aprendizaje?). Además, las reuniones con los clientes deben ser evaluadas posteriormente.

Another role within this concept is the role of the **trainer**. The acquisition of the PM-methodology is supported *on one hand* by the PM-guideline, which explains the different steps in the process. There are two approaches possible: Teachers, who themselves feel a little insecure with the PM-methodology can use the guideline as a navigating vehicle that helps them to prepare classes. *On the other hand*, teachers who feel confident with the PM-methodology can demonstrate and actively present the different steps of the PM-process. They can use the guideline to evaluate the demonstrations with the help of the documented process steps. The advantage of this is that students experience a real example; it is, however, more demanding.

Otro rol dentro de este concepto es el del “**entrenador**”. La adquisición de la metodología de Gestión de Proyecto se apoya *por un lado* en la Guía, que explica las distintas etapas del proceso. Hay dos enfoques posibles: Los profesores, que se sientan un poco inseguros con esta metodología, pueden utilizar la Guía como un vehículo de navegación que les ayude a preparar las clases. *Por otro lado*, los profesores que se sientan seguros con esta metodología, pueden demostrar y presentar activamente los diferentes pasos del proceso de la Gestión de Proyectos. Ellos pueden usar la guía para evaluar las pruebas con la ayuda de los hitos del proceso documentado. La ventaja de esto es que los estudiantes experimentan con ejemplos reales, pero es una situación más exigente.

En consecuencia, los profesores alternan entre los siguientes roles en el aula:

- Preparador en la metodología de Gestión de Proyectos
- Mediator of vocational and subject-specific information
- Mediador de información profesional y sobre temas específicos
- Entrenador y acompañador en el aprendizaje
- Cliente

Los roles persiguen diferentes propósitos (por ejemplo, entrenador frente a cliente). Es por eso importante que los estudiantes sepan qué papel adquiere el profesor y como quien actúa en cada momento específico.

2.5 El Principio de la Fase de Orientación

El principio de la fase de orientación enlaza directamente con el principio de la acción completa.

Clarification of Project Tasks – to start a project

Aclaración de las Tareas del Proyecto – iniciando un proyecto

En el contexto económico, los órdenes de trabajo tienen forma de problemas. A estos problemas se le dan soluciones profesionales (aquí: los estudiantes actúan como contratistas). En primer lugar ellos analizan el problema y el contexto del proyecto. Se deben eliminar las preguntas ambiguas. Posteriormente, el contratista y el cliente especifican la descripción del problema y la configuración de los objetivos. Es importante planificar suficiente tiempo para esta fase de las especificaciones del problema, ya que no sólo tiene una importancia central para la gestión de proyectos, sino también en la orientación al cliente de una empresa. Una comunicación intensa y bien estructurada entre el contratista y el cliente es clave para el éxito. La formulación de la pregunta "correcta" juega un papel clave.

A pesar de que la "clarificación de las tareas del proyecto" se encuentra al inicio de la planificación global y termina con una ficha de Gestión de Proyectos, ésta no explica suficientemente lo que se tiene que hacer. Para realizar al cliente una oferta profunda, los estudiantes tienen que adquirir información adicional, que tiene que ser estructurada y evaluada (análisis de los interesados, matriz de objetivos y fase de planificación). Éstos constituyen la base de la orden del proyecto. Toda la planificación global, básicamente, sirve para la clarificación de la orden. El problema del cliente se debe observar desde diferentes perspectivas y se analiza y especifica con diferentes herramientas hasta que ambas partes (cliente y contratista) coinciden en la descripción del problema.

Planificación detallada - planificando un proyecto

Aquí comienza la planificación detallada del proyecto. Esta fase tiene el objetivo de fijar responsabilidades, secuencia de tiempo, y cuantificación de los recursos. Sólo al final de la fase, que acaba con el análisis de riesgos, se decide si el proyecto - como se debate en la planificación - se llevará a cabo o no.

Ejecución del proyecto – realizando el proyecto

La ejecución o realización de un proyecto suele ser el objetivo de la planificación. Este enfoque, sin embargo, por lo general sirve para distinguir entre los proyectos rentables, difícilmente realizables, y los no rentables económicamente. De esa manera, la planificación de proyectos tiene su propio valor, incluso sin su realización.

En el aula, la perspectiva de la realización del proyecto estará siempre motivando a los estudiantes. El cliente (posiblemente el profesor) deberá, sin embargo, dejar abierta la posibilidad de realizar un proyecto, hasta que la planificación del mismo haya terminado. Un análisis de riesgos podría dar

lugar, incluso en las escuelas, como resultado que el proyecto no puede llevarse a cabo, o sólo a través de grandes esfuerzos.

Si el profesor se siente seguro en la aplicación del método, la planificación del proyecto que se había elaborado durante la formación de Gestión de Proyecto (por ejemplo, un evento de la escuela) podría ser, después, realizado por los alumnos. Esto debe suceder, sin embargo, sólo si también los estudiantes dominan el método, para que, al final, puedan planificar y documentar un dominio específico del proyecto por sí mismos.

Cierre del Proyecto

Para finalizar el proyecto correctamente, es importante que el cierre del mismo tenga un enfoque funcional y comercial. Los estudiantes terminan su trabajo hasta el final, hacen las cuentas de los gastos del proyecto, y preparan el archivo de documentos. En el contexto pedagógico, esta fase tiene dos objetivos: (1) conservar las experiencias de aprendizaje (por ejemplo, mediante la realización de informes o memorias y la preparación de una presentación con los hitos clave del proyecto) y (2) la evaluación del rendimiento de los estudiantes (por ejemplo, la evaluación de la documentación y la presentación, y reflejando en una entrevista el proceso y los resultados del proyecto).

Socios de proyecto PIA2



Contacto:
Marta Mañas
mmanas@iturbrok.com

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación (comunicación) es responsabilidad exclusiva de su autor; La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.



Colaboran:

