

GUIA PARA EL ARMADO DEL PROYECTO FORMAL

[...] Herbert A. Simon expresa:

- ✓ Las organizaciones se estructuran en tres estratos: un sistema subyacente de producción y distribución físicas, un estrato de proceso de decisiones programadas (y, probablemente, en gran medida, automatizadas) para regir el funcionamiento rutinario, día por día, del sistema físico, u un estrato de procesos de decisiones no programadas (que se llevan a cabo en un sistema hombre- máquina), para supervisar los proceso del primer nivel, rediseñarlos y modificar los valores de los parámetros.
- ✓ La forma de las organizaciones continuará siendo jerárquica. Las organizaciones se dividirán en subpartes principales, cada una de éstas, en otras partes, y así sucesivamente, en las formas familiares de la departamentalización. Las bases precisas para establecer las líneas departamentales pueden modificarse en cierta medida. Las divisiones de los productos podrán ser aún más importantes de lo que actualmente son, en tanto que es probable que las agudas líneas de demarcación entre los sectores de compra, manufactura, ingeniería y ventas se desvanezcan.”
- ✓ Simon desarrolla un listado de elementos de identificación de las organizaciones, del que hemos realizado una adaptación para considerar la escuela, específicamente.

1. Tamaño

- ✓ Gran escuela
- ✓ Mediana escuela
- ✓ Pequeña escuela

2. Localización

- ✓ Nacional
- ✓ Regional
- ✓ Distrital

3. Propiedad

- ✓ Pública

- ✓ Privada
 - ✓ Mixta
4. Objetivos
- ✓ Económicos (lucro)
 - ✓ No económicos (servicio público)
5. Productos
- ✓ Servicios de educación
 - ✓ Conocimientos (investigación)
6. Grado de integración
- ✓ Totalmente integrada (Proyecto Educativo Institucional definido y completo)
 - ✓ Parcialmente integrada (dependencia y vulnerabilidad hacia los procesos de integración anteriores y posteriores. Indefinición del Proyecto Educativo Institucional)
7. Tecnología
- ✓ Tradicional de procesos discontinuos.
 - ✓ Moderna de procesos integrados y continuos.
8. Complejidad
- ✓ Alta complejidad: interdependencia no sistemática entre organización y medio
 - ✓ Media complejidad: interdependencia relativa entre organización y medio.
 - ✓ Baja complejidad: interdependencia escasa entre la organización y el medio.
9. Composición orgánica
- ✓ Caracterización de los niveles jerárquicos
 - ✓ Nivel político, de dirección o superior
 - ✓ Nivel administrativo, gerencial o intermedio
 - ✓ Nivel operativo, ejecutivo o inferior
 - ✓ Formas de división del trabajo
 - ✓ Funcional (docencia, conducción, administración, investigación, etcétera)
 - ✓ Por proceso
 - ✓ Por niveles educativos (inicial, educación general básica, polimodal)

En el proyecto educativo institucional confluyen todos los actores involucrados en el proceso educativo:

1. Los maestros
2. Los estudiantes
3. Los directivos de la institución.
4. El personal administrativo.
5. Los padres de familia.
6. Los representantes de las distintas organizaciones de la sociedad civil: vecinos, empresarios, trabajadores, gremios, etcétera.
7. La universidad
8. Otros, que a juicio de la escuela sean necesarios.

El Proyecto Educativo Institucional constituye:

- ✓ Un proceso continuo, flexible y participativo que permite sistematizar, sustentar, optimizar y concretar la gestión institucional, a través de una real orientación, conducción y desempeño colectivo.
- ✓ Un proceso abierto que respeta los tiempos requeridos por la escuela para su construcción, y que cuenta con materiales de apoyo para facilitar la comunicación entre los actores participantes
- ✓ El significado común a construirse colectivamente a partir de la identificación de los criterios de logro y éxito de la institución, de su identidad y de su visión, y del desarrollo de los compromisos de acción de los actores. Por lo tanto, se erige en el proyecto de la comunidad educativa que le da vigencia, continuidad y perfil propio a la institución.
- ✓ Un proceso participativo que persigue la representación de todos los grupos o actores presente en la dinámica de la institución y que entiende que la participación tiene carácter estrictamente voluntario.
- ✓ El proceso de articulación de los objetivos estratégicos de la educación nacionales con las prácticas y los procesos reales de la institución y del nivel local.
- ✓ Un proceso para la creación y recreación de la “cultura escolar” a través de la construcción de espacios de comunicación interactivo.
- ✓ No es un proceso paralelo a la dinámica cotidiana de la escuela sino que respetando una dinámica inicial, la transforma

Pasos a seguir en el desarrollo del Proyecto

- ✓ Diagnóstico institucional.
- ✓ Características formales de la institución.
- ✓ Historia de la institución.
- ✓ Ubicación geográfica y social. Espacio social e influencia en la comunidad. Relaciones con otras instituciones.

- ✓ Características de la comunidad educativa.
- ✓ Infraestructura y recursos materiales.
- ✓ Infraestructura general
- ✓ Infraestructura deportiva
- ✓ Material didáctico
- ✓ El lineamiento filosófico-pedagógico del Proyecto Educativo Institucional
- ✓ Formulación inicial del Proyecto de Educación Física.
- ✓ Análisis de viabilidad

La presentación y desarrollo del mismo debe ajustarse al siguiente esquema:

- ✓ INTRODUCCION
- ✓ FUNDAMENTACION
- ✓ FINALIDADES
- ✓ CONTENIDOS
- ✓ EXPECTATIVAS DE LOGRO
- ✓ ESTRATEGIAS DIDACTICAS
- ✓ EVALUACIÓN

GUIA PARA EL ARMADO DEL PROYECTO NO FORMAL

- ✓ Introducción posicionándolo en el marco teórico correspondiente

Armado de un Proyecto

- ✓ Introducción
- ✓ Diagnóstico Institucional
- ✓ Variables y particularidades
- ✓ Convenios
- ✓ Organigrama Institucional
- ✓ Aspectos a tener en cuenta
- ✓ Análisis de los recursos materiales
- ✓ Análisis de los recursos humanos
- ✓ Definición de la naturaleza del proyecto
- ✓ Análisis de Proyectos similares
- ✓ Observación y estudio de los beneficiarios

Promoción, Implementación y Evaluación

- ✓ Plan de Promoción y Publicidad (Marketing)
- ✓ Diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- ✓ Requerimientos para elaborar un proyecto competitivo

- ✓ Definición del presupuesto: Presupuesto definitivo
- ✓ Promoción y convocatoria
- ✓ Propósito de la campaña
- ✓ Capacitación de Recursos Humanos
- ✓ Puesta en marcha de lo Planificado
- ✓ Parte operativa del proyecto
- ✓ Control de Gestión operativa
- ✓ Evaluación
- ✓ Informe Final

Material de apoyo

FUNCIÓN SOCIAL DE LA ESCUELA

La educación constituye un proceso de socialización cuyas características varían según el momento histórico. A cargo de la escuela, y siguiendo el contrato fundacional con la sociedad, está a cargo de la socialización secundaria con dos funciones básicas:

- ✓ formar para el trabajo;
- ✓ formar para la vida pública.

El cumplimiento de estas dos funciones por parte de la escuela garantiza la reproducción social y cultural como requisito para la supervivencia del grupo o sociedad.

Objetivos

- ✓ Preparar para el mundo del trabajo. Existen acuerdos en la sociedad en que es la escuela la institución que debe estar a cargo del mismo. Pero no se acuerda en cuanto al cómo preparar para el trabajo; en general, es preparar no sólo en conocimientos.
- ✓ Formar para intervenir en la vida pública. El propósito de este objetivo es el mantenimiento de la dinámica de las instituciones públicas.
- ✓ La dinámica de estos objetivos produce contradicciones en la práctica educativa:
- ✓ a pesar del movimiento reproductivista de la escuela, hay espacios de relativa autonomía que pueden desequilibrar aquella tendencia.
- ✓ El mundo homogéneo de la escuela se contrapone con las demandas plurales y contradictorias del mundo del trabajo.
- ✓ La atención a las demandas del mundo del trabajo dificultan la compatibilidad con las demandas de otras esferas sociales.

Mecanismos

- Adoctrinamiento
- Las interacciones sociales
- La estructura de las tareas académicas. Se relaciona con aspectos del currículum:
 - Selección y organización de contenidos
 - Modos de organización de actividades
 - Organización de los espacios y el tiempo.
 - Formas y estrategias de evaluación
 - Modos de organización de la participación
 - El sistema de premio y castigos
 - El clima de las relaciones sociales.

La función compensatoria de la escuela se refiere a la posibilidad que ella debe brindar, de superar situaciones desventajosas de los alumnos.

La reconstrucción de los saberes adquiridos en la vida paralela a la escuela. Aquí el autor español hace referencia a la importancia que para la educación del niño tendría, que la escuela resignificara en sus prácticas, los saberes que adquiere por ejemplo en los medios masivos de comunicación, en particular de la televisión.

La Enseñanza: Diferentes Enfoques.

El fenómeno educativo puede ser analizado desde muchas perspectivas, a través de modelos y conceptos muy diversos, pero aquí llamaremos la atención sobre el hecho de que siempre se trata de una influencia de algo o alguien sobre sujetos, considerados aisladamente o como colectividades. La educación escolarizada supone la creación de un marco especializado en que todo se estructura para que dicha influencia se lleve a cabo de una forma directa, precisa y efectiva. La enseñanza es el contenido más sobresaliente de esa educación escolarizada y en el que se refleja más directamente ese carácter de influencia sobre otro que es la educación. El propósito aquí es que Ud. amplíe su visión respecto de la enseñanza, que le permita reflexionar acerca de las posibilidades de modificación de su práctica.

Contenidos a Enseñar.

- ✓ Los contenidos y su definición.
- ✓ La transposición didáctica.
- ✓ Los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.
- ✓ El contenido a enseñar como producto del proceso de selección cultural.

- ✓ Problemas relativos a la selección, organización y distribución del contenido a enseñar.

Pedagogía y Didáctica

Todas las instituciones educativas, son organizaciones, que al igual que otro tipo de organizaciones generan en su cotidianeidad una serie de actividades de enseñanza, a veces en forma explícita y otras en forma implícita. Así también toda organización incluye aprendizajes, ritos, rutinas, usos y costumbres, prácticas y procedimientos, como actividades necesarias a su mantenimiento.

Las instituciones educativas se diferencian de las demás en el hecho de tener como proyecto fundacional brindar enseñanza y asegurar aprendizajes. La dimensión pedagógico-didáctica es la que brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y aprendizaje en su eje estructurante.

Desde esta perspectiva, según G. Frigerio y M. Poggi, las prácticas pedagógicas constituyen un elemento clave.

“Las prácticas pedagógicas pueden entenderse como aquellas mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento.”(G.Frigerio)

Las prácticas educativas son extremadamente complejas, porque en ellas se articulan demandas sociales, políticas y deseos individuales; cuestiones relativas al saber y los conocimientos; los vínculos con la institución, la trayectoria de los docentes; historias de los alumnos; y un sinfín de otras cuestiones.

Para mejorar la calidad de las prácticas educativas, habrá que analizar que ocurre con la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Habrá que dirigir la mirada a todos aquellos espacios en que se enmarcan las prácticas pedagógicas propuestas por el currículum.

Cada uno dentro de la institución utilizará el currículum en función de su rol a desempeñar:

Los directivos, que deben preocuparse por mejorar la calidad a través de una mejor gestión curricular, podrán utilizarlo como fuente para establecer acuerdos, contratos organizacionales y pedagógicos con su equipo docente, que faciliten el cumplimiento del proyecto institucional.

Los docentes tendrán en cuenta el currículum para llevar a cabo su trabajo cotidiano y podrán tomarlo como pilar del “contrato de enseñanza-aprendizaje” o contrato pedagógico-didáctico que establecerán con sus alumnos.

Los alumnos encontrarán en el currículum y en el contrato pedagógico didáctico que establezcan con sus docentes, aquello que justificará su encuentro con los profesores y aquello que pueden esperar, solicitar o demandar que les sea brindado.

Por otro lado, los padres pueden entender que esta normativa expresa la trayectoria escolar que seguirán sus hijos, lo que implica que la comunidad puede definir expectativas y generar reclamos, en función de lo que el estado estipula por escrito y la institución escolar brinda.

Hemos enumerado una serie de contratos que la institución escolar debe encuadrar y así ofrecer un continente a las prácticas. El contrato define la tarea, el sistema de deberes y derechos recíprocos, supone el consentimiento mutuo a partir de la explicitación y el conocimiento de las reglas del juego.

Cuando hablamos de currículum es imprescindible remarcar que debe trabajarse con el currículum prescrito y el currículum real, es decir el currículum en acción.

Decisiones de los Equipos docentes de las escuelas

La situación actual de nuestro país, y la manera en que las escuelas han incorporado los cambios, parecería indicar que los establecimientos educativos intentan adaptar y adecuar el currículum oficial a un plan institucional que, de acuerdo con las necesidades del establecimiento, determina ciertas prioridades y enfatiza otras.

Como dicen los autores en la bibliografía recomendada, “La escuela, se concibe como una fuente de experiencias educativas y no sólo cómo la administradora de un currículum fijado por las instancias superiores del sistema.”

El currículum es concebido como la cultura real que reciben los alumnos. Y el proyecto de cada institución no consiste solo en la reorganización de los contenidos, sino que toma en cuenta que cada escuela es formadora particular de cultura, de valores de convivencia social y política.

Aquí, el trabajo en equipo debe servir para buscar la congruencia de estilos y las estrategias pedagógicas de la escuela. Si ya no se tiende a un docente que aplique sólo directivas exhaustivas y precisas, el maestro debe tener tiempo,

espacio y recursos para planificar adecuadamente su tarea, orientar a sus alumnos, atender a los padres y coordinar el trabajo con sus colegas.

Observación, la clave.

Si nuestro propósito es reflexionar sobre la gestión curricular, es destacable detenerse en la función de la observación de las prácticas institucionales y, en particular, aquellas que se desarrollan en las aulas, es decir, la observación de clases.

La bibliografía explica que la observación de las prácticas constituye un dispositivo analizador de las instituciones educativas, y como tal, es un elemento importante de la gestión.

El concepto de analizador es entendido como el dispositivo que permite develar, desocultar, aspectos del funcionamiento institucional que no parecen evidentes en una primera mirada.

La observación nos permite aprehender las situaciones de la cotidianeidad institucional con una mirada y una comprensión más abarcadora. Supone articular la mirada y la escucha en una actividad que permita comprender las prácticas institucionales.

Conviene repensar los aportes que hacen a la tarea estas prácticas, entendidas desde un modelo de gestión diferente que rompa con lo que Gvirtz llama la cultura del “mando-obediencia”.

EVALUACIÓN EDUCATIVA

El concepto más actualizado de evaluación la considera como un proceso sistemático de recolección de datos, que permite obtener información válida y confiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios se utilizarán en la toma de decisiones consecuente con el objeto de mejorar la actividad educativa valorada.

Un análisis detenido de este concepto permite decir que:

La evaluación es considerada también un proceso y no solamente un resultado.

Es un proceso sistemático, es decir, planificado y no azaroso.

La expresión recolección de datos hace referencia a los momentos de la toma de pruebas que no consisten en sí mismas evaluación sino que representan

momentos del proceso. Esos momentos constituyen verdaderas construcciones de información sobre el objeto a evaluar: los alumnos, una metodología de enseñanza, materiales escolares.

Ese proceso debe ser sistemático ya que la información que se obtendrá debe ser válida y confiable, es decir, lo más objetiva posible, disminuyendo las posibilidades de subjetividad.

La idea de emisión de juicios de valor da cuenta de que la evaluación es un proceso que obliga al evaluador implicarse en él y asumir un posicionamiento ético en la toma de decisiones.

Esa toma de decisiones hace referencia a otras acciones que son desarrolladas por un docente y que tienen que ver con: la promoción o no de un alumno, las modificaciones a la planificación de su enseñanza, el avance o no hacia otras unidades del programa que tenga que desarrollar.

Las informaciones resultantes del proceso de evaluación permiten modificar, en muchos casos mejorar la realidad educativa objeto de ese proceso.

Las funciones pedagógicas de la evaluación.

- ✓ Creadora del ambiente escolar: las relaciones interpersonales en el aula, dispone del capital cultural de los grupos.
- ✓ Diagnóstica: inicial, formativa y para distribución de grupos.
- ✓ Recursos para la individualización: brinda información sobre el ritmo de progreso y para el tratamiento de las dificultades de aprendizaje.
- ✓ Afianzamiento del aprendizaje: tiene efectos motivadores para continuar aprendiendo.
- ✓ Orientadora: sirve de guía a los Profesores, alumnos, padres para comprender cual es el camino adecuado.
- ✓ Base pronóstica: el resultado de la evaluación se toma como un referente para poder predecir.
- ✓ Ponderación curricular: se evalúa para saber qué es lo que se aprende a partir de lo que se enseña (se devela lo que se enseña)

Metodología para evaluar

El proceso de evaluación requiere ser planificado siguiendo procedimientos metodológicos.

El primer paso formal es acotar o enfocar una cierta realidad; determinar qué es objeto de evaluación: alumnos, profesores, centros, materiales, programas. El segundo paso es seleccionar alguna condición o característica.

¿Qué característica se va a evaluar?: progreso académico del alumno, interés despertado por una unidad didáctica.

Luego se impone como paso siguiente la elaboración de un juicio, un patrón, objetivo o ideal, es decir, construir un referente mediante el establecimientos de criterios que permitan evaluar el objeto determinado en los pasos anteriores.

Una vez que todos estos momentos están claros, es posible comenzar con la recolección de información pertinente mediante diferentes técnicas y utilizando los instrumentos correspondientes. Las técnicas y los instrumentos que pueden ser utilizados, siempre teniendo en cuenta el objeto a evaluar.

Consideraciones para realizar un Proyecto Curricular

La transformación educativa puesta en marcha en nuestro país propone la búsqueda de nuevas respuestas a las demandas actuales de la sociedad. De manera tal que se hace necesario pensar en procesos de renovación de las instituciones educativas en torno a ciertos ejes centrales vinculados con la participación, el protagonismo en el aprendizaje, la profesionalización docente, entre otros.

En este marco, nos proponemos ofrecerle perspectivas teóricas y metodológicas que le permitan actuar en el ámbito de la gestión y organización institucional y en la elaboración del PEI.

Partimos de la idea que elaborar y desarrollar un Proyecto Educativo constituye un conjunto de acciones que, los diferentes miembros de la comunidad escolar, ejecutan para tratar de definir líneas generales y pautas comunes de acción con el fin de orientar a la escuela en una determinada dirección y mejorar su funcionamiento.

La elaboración y desarrollo de proyectos posibilita actuaciones individuales y colectivas más económicas y racionales. Los proyectos y planes sirven también para la mejor orientación y clarificación ideológica de la escuela. Pero, sobre todo sirven para establecer criterios comunes en los que los enseñantes pueden basarse para legitimar sus actuaciones individuales.

Someter a discusión si es o no necesario o está justificado, que la institución escolar formule propuestas educativas, o plantear un debate sobre la oportunidad o pertinencia de planificar el trabajo de un grupo de profesionales que trabajan juntos, nos parecen ejercicios estériles. Consideramos que el trabajo en las escuelas debería ser organizado desde ciertos supuestos científicos sistematizados en torno a un proyecto.

Objetivos

- Elaborar una planificación de la enseñanza.
- Redactar el PEI
- Reconocer el Proyecto Curricular

Planificar

Planificar, programar, proyectar, son conceptos asociados; en muchos casos se los utiliza como sinónimos; también se observa que se pueden establecer diversas relaciones de inclusión entre ellos. Según el criterio de diversos autores se puede entender el proyectar como un proceso intermedio entre el planificar y el programar.

También se suele leer que se considera Proyectar como el proceso de mayor nivel de generalidad, incluyendo de este modo como uno o varios de sus pasos el planificar y el programar.

Todos estos modos de entender el planificar tienen en común que implican un proceso dinámico, mediante el cual se pone en marcha una serie de procedimientos, organizados y racionales, tratando de anticipar y operar sobre una serie de variables que inciden en la necesaria toma de decisiones.

La planificación de un proyecto es una anticipación, en función de un diagnóstico, de los pasos, actividades y recursos necesarios para alcanzar un propósito determinado.

Proyecto Educativo Institucional.

Un Proyecto Institucional Educativo es una intervención colectiva cuyos fines se precisan en función de implementar una construcción permanente, constante y sistemática realizada por los actores de la institución con el fin de darle un sentido singular a las prácticas que en ella se desarrollan. En este proceso, la planificación de las tareas y los roles a ocupar compromete a todos y cada uno en una labor común y consensuada que no termina en la elaboración de un documento sino

que se reformula permanentemente en función de los logros obtenidos y los obstáculos encontrados a partir de la evaluación permanente de su marcha.

Con otras palabras podríamos decir que el PEI (Proyecto Educativo Institucional) implica una construcción permanente, constante y sistemática; que realizan todos los actores de una institución con el fin de darle un sentido singular y característicos a las prácticas que en ella se desarrollan.

El PEI contiene otros proyectos de mayor especificidad, como el proyecto curricular, los proyectos de ciclos etc.

No es fácil elaborar un PEI, para cada institución, no existen recetas, deben participar todos sus miembros, deben existir o crearse espacios para tal fin. Los proyectos siempre son abiertos y están en constante revisión, transformación y actualización.

Aspectos en un PEI:

Es indispensable partir de un diagnóstico situacional lo más pertinente posible. Es, realmente, cada institución la que mejor puede llegar a conocer y diagnosticar el contexto en el que está inserta y del cual forma parte. Es a partir de este conocimiento focalizado que se pueden encontrar alternativas que den cuenta de niveles de resolución diversa.

Es importante definir claramente las responsabilidades que le competen a todos los involucrados, incluyendo obviamente a los equipos de conducción, los cuales son motores fundamentales de la marcha institucional.

Es necesario considerar la incidencia de las variables referidas al tiempo, al espacio, a la distribución de responsabilidades, a la obtención y utilización de todo tipo de recursos, etc.

Momentos de un proyecto:

Antes de plantear los diferentes momentos nos detenemos en una cuestión relacionada con el primer momento de diagnóstico.

¿Cómo elegir un aspecto crítico, o una debilidad, o un problema entre los muchos seleccionados?

- ✓ Aquél que se exprese más extendidamente.
- ✓ Cuyas consecuencias sean más perjudiciales.
- ✓ Que pueda ser enfrentado con éxito.
- ✓ Que tenga mayor impacto sobre los otros problemas seleccionados.
- ✓ Que promueva mayor compromiso docente.
- ✓ Que eleve la calidad educativa.

Componentes de un PEI:

- ✓ Diagnóstico situacional.
- ✓ Presentación general del proyecto.
- ✓ Fundamento del proyecto.
- ✓ Descripción del perfil de los responsables del proyecto, incluyendo funciones y personas concretas.
- ✓ Formulación de los objetivos y las metas o resultados esperados.
- ✓ Explicitación de los eventuales beneficiarios del proyecto: a quiénes está destinado.
- ✓ Descripción lo más clara posible de las actividades a realizar.
- ✓ Distribución de responsabilidades, y la organización de las mismas (quién es el responsable de qué y ante quién)
- ✓ -Descripción de los recursos a utilizar (humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros)
- ✓ Cronograma de puesta en marcha del proyecto, con plazos de mínima y máxima, más que con fechas únicas.
- ✓ Seguimiento, evaluación y reajustes.

El cuadro que se presenta a continuación intenta favorecer los criterios de organización, racionalidad, compatibilidad y congruencia con la acción, necesarios de tener en cuenta para la elaboración de un PEI.

QUÉ	se quiere hacer	Naturaleza del proyecto.
POR QUÉ	se quiere hacer	Origen y fundamentación.
PARA QUÉ	se quiere hacer	Objetivos y propósitos.
CUÁNTO	se quiere hacer	Metas.
DONDE	se quiere hacer	Localización física.
CÓMO	se quiere hacer	Actividades y tareas. Metodología.
CUÁNDO	se quiere hacer	Cronograma.
A QUIÉNES	va dirigido	Destinatarios o beneficiarios.
QUIÉNES	lo van a hacer	Recursos Humanos.
CON QUÉ	se va hacer	Recursos materiales.
CON QUÉ	se va a costear	Recursos financieros.

Material de apoyo para un Proyecto en ámbito no formal

Introducción:

En la actualidad es imposible pensar en organizar un proyecto sin contar con un equipo interdisciplinario o sin datos de interés de otras áreas (estadísticas, económicas, administrativos, seguridad, etc).

Plan de Marketing

- Durante mucho tiempo, el término ha sido asociado, y muchas veces confundido, principal y casi exclusivamente con las actividades de publicidad y promoción. Para otros, además de éstas, incluye diseño de productos, técnicas de ventas, etc.
- Contrariamente a esa creencia, el marketing no se limita solo a las actividades de venta o a la publicidad en la Educación Física nunca fue tenido seriamente en cuenta.
- Existen de hecho profundas diferencias entre el marketing y la venta; su éxito dependerá en buena parte de comprender dichas diferencias.
- Por eso sobre todas las cosas, las decisiones y actividades del marketing deben estar dirigidas hacia el destinatario del producto o servicio. En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:
 - Lo que quiere el destinatario.
 - Cuándo lo quiere.
 - Dónde lo quiere.
 - Cómo lo quiere.
 - Quién realmente lo quiere.
 - Cuánto quiere y cuanto está dispuesto a pagar por él o que tiempo quiere destinarle a lo que se le ofrece.
 - Porqué puede querer comprarlo o participar.
 - Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo o a participar.
 - Como se verá hasta aquí, el planteo es un giro de 180° a lo que hemos venido recibiendo en nuestra formación tradicional.
 - Por eso le pido, abra su voluntad, despierte la creatividad, y pruebe con la utilización de esta propuesta.

Diagnóstico Institucional

El primer paso que debe dar, antes de planificar su proyecto, es diagnosticar la situación en que se encuentra la Institución.

Para esto vamos a utilizar una técnica denominada FODA.

Es una herramienta que provee información muy valiosa para nuestro emprendimiento.

Con el diagnóstico FODA usted podrá responder tres preguntas básicas:

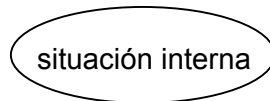
- ¿Cuál es su situación actual?
- ¿Cuáles deben ser sus prioridades hacia el futuro?
- ¿Qué opciones de desarrollo y qué oportunidades tiene?

El diagnóstico FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación y las perspectivas, con el objeto de sacar algunas conclusiones.

Según su resultado deberemos continuar con la forma en que llevamos adelante el proyecto o generar cambios que permitan superar esa situación en el futuro.

La situación actual

La situación actual esta condicionada por dos niveles de factores: Los factores o elementos situados dentro de la Institución definirán cuál es la **situación interna**. Por ejemplo, la capacidad técnica de las personas que trabajan en ella, la tecnología utilizada, y el equipamiento que tiene, las relaciones entre sus miembros, la capacidad de dirección de la misma.



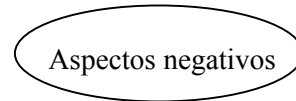
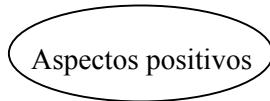
situación externa

La **situación externa**, en cambio, dependerá de un conjunto de factores o elementos que se ubican o proceden del medio que la rodea. Por ejemplo: las normas, leyes, los competidores, (directos o indirectos), la situación del mercado, el poder adquisitivo del país y de la región, etc.

¿Qué analiza el diagnóstico FODA en la situación interna?

Dos tipos de elementos o factores: los aspectos positivos de la unidad, que denominamos **Fortalezas** y los aspectos negativos que llamamos **Debilidades**.

Situación Interna



Ejemplos de Fortalezas y Debilidades según las diversas áreas de una institución:

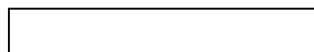
Fortalezas

Debilidades

Aspectos Implementación

- Proyectos de buena calidad.
 - Adecuado estado de materiales.
 - Tecnología adecuada.
- atrasada.

- Proyectos de calidad deficiente.
- Carencia de materiales.
- Tecnología demasiado



Aspectos Financieros

- La Institución tiene recursos económicos.
- Se cuenta con financiamiento.
- Hay suficiente capital de trabajo.
- No existen recursos.
- No se cuenta con
- No existe suficiente capital

Aspectos de Marketing

- La relación con clientes, participantes, clientes, parti- etc. es excelente.
- El presupuesto es suficientemente grande.
- El presupuesto es adecuado y la relación y no permite costobeneficio es constante.
- El proyecto tiene muy buena aceptación calidad y variedad.
- Hay pocos competidores y es fácil diferenciarse.
- Hay escasa relación con los participantes, etc.
- Se depende de pocos
- El presupuesto es muy bajo
- márgenes de ganancias suficientes.
- Existen quejas sobre la
- Hay muchos competidores y es difícil diferenciarse.

Aspectos Organizacionales

- Existen buenas relaciones con la dirección.
- Están definidas claramente las funciones y funciones y responsabilidades.
- existen normas claras.
- Hay malas relaciones con la
- No están bien definidas las responsabilidades.
- No existen normas claras.

Aspectos de Control

- Existe un buen sistema de control de los costos.
- Se lleva un sistema de control general del emprendimiento.
- No se llevan controles de los costos.
- No se lleva al día el control general del emprendimiento.

En síntesis, identificar las fortalezas de la Institución lo lleva a establecer los aspectos positivos que ya tiene la misma para alcanzar sus objetivos, mientras

que identificar las debilidades lo conduce a establecer los aspectos negativos que impiden la implementación de su proyecto.

Comunicación o interrelaciones

¿Qué analiza el diagnóstico FODA en la Situación Externa?

En la Situación Externa o ambiente que rodea la Institución también se analiza dos tipos de elementos o factores: los aspectos positivos que pueden influenciarla, que llamamos **oportunidades**; y los aspectos negativos del ambiente que pueden presentar obstáculos, que llamamos **amenazas**.

Situación Externa

Aspectos positivos

Las **oportunidades** son, por lo tanto, los elementos o factores del ambiente externo que nuestra empresa podría aprovechar para lograr sus objetivos.

Oportunidades

Un cambio de directivos, nuevas políticas para el sector en el que nos movemos, relaciones amistosas de

Aumento del empleo, nuevas políticas Institucionales, mayor organización, cambio en los hábitos y en los valores, estilos de vida, etc.

Aspectos negativos

En cambio las **amenazas** son los elementos o factores del ambiente externo a la unidad productiva que podrían obstaculizar el desarrollo de la misma e impedir seguir existiendo o dificultándole el logro de los

Amenazas

Decisiones que afecten a la unidad productiva, malas relaciones de los miembros de la Institución, etc.

Políticas de la Institución.
Devenir del País.

Ámbito Político

Social

Económico

Pagos, devaluación, planes de financiamiento de los bancos, etc.

Hiperinflación, desajustes del mercado, etc.

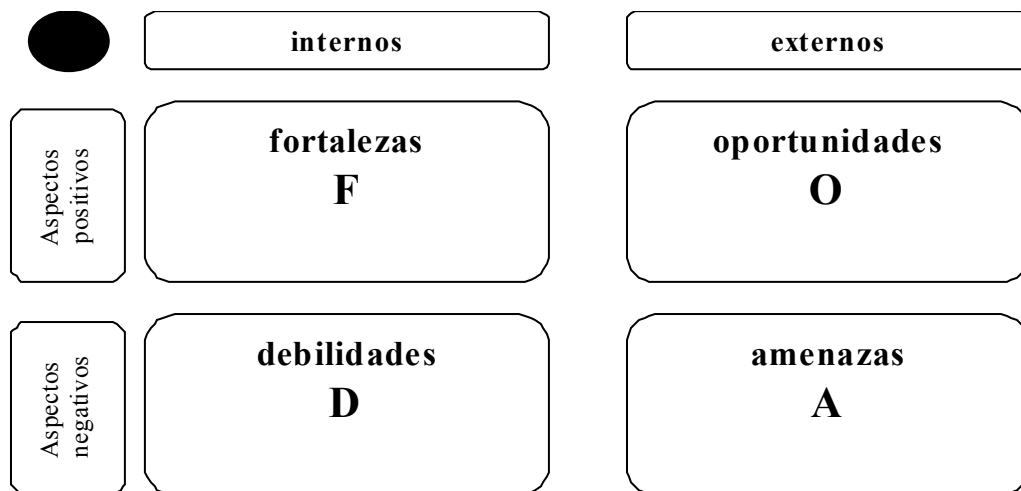
Tecnológico

Innovaciones en materiales y equipos, nueva información técnica, capacitación tecnológica, créditos para innovación

Falta de acceso a nuevas ideas tecnológicas, falta de apoyo para la capacitación tecnológica lejanía de

Puede aplicar en la práctica esta técnica de diagnóstico FODA, identificando mediante un proceso de análisis conjunto entre todos los integrantes de la Institución los elementos positivos y negativos de su situación interna, a la que denominamos respectivamente “Fortalezas” y “Amenazas”.

Agrupados todos los aspectos en una sola figura le dará los siguientes resultados, que explica el nombre de esta técnica de diagnóstico:



Requerimientos para elaborar un proyecto competitivo

- Capacidad de respuesta calificada y creativa.
- Dominio de la tecnología y del conocimiento y permanente capacitación (aprender a aprender).*
- Eficiente capacidad de gestión para reducir sus costos.*
- Integración de equipos interdisciplinarios y/o articulación con otras pequeñas empresas que brinden servicios complementarios. Pasar de las jerarquías a las redes y de dueños que mandan a coordinadores de equipos que facilitan el trabajo del conjunto.*

- Agilidad de respuesta y buen servicio post-venta.*
- Flexibilidad y previsión ante el cambio de los mercados y buenos análisis de contexto para entender lo que ocurre.*
- Capacidad comercial para encontrar nichos de mercado.*
- Habilidad negociadora.*

Dicho de esta manera todo parece muy fácil. Pero no es suficiente con decirlo. Todos tenemos obstáculos internos muy arraigados que nos impiden cambiar rápidamente como los tiempos lo exigen.

Debilidades

Hemos visto distintos factores y situaciones externas que pueden amenazar el desarrollo de su emprendimiento. Miremos ahora hacia adentro, y nos encontraremos con una serie de factores negativos que ya no dependen del exterior. Sino de las características y capacidades: sus debilidades.

Existen una serie de afirmaciones categóricas que inicialmente bloquean toda posibilidad de pensar nuevos caminos o alternativas para encontrar soluciones. Se suelen llamar “mitos suicidas”. En este sentido, mito es una creencia infundada y sostenida sin ningún criterio. Hay mitos que sirven porque generan fuerzas, voluntad o esperanza para seguir adelante. De hecho muchas regiones y movimientos sociales han generado mitos que permitieron desarrollar grandes avances a la humanidad. Pero si es una creencia sólo sirve para paralizarnos frente a una crisis, decimos que no es un mito suicida.

Algunos de los principales mitos suicidas que vemos cotidianamente son:

- “Cambiar es muy difícil”;*
- “Yo no tengo nada que plantearme, ni tengo que revisar nada”;*
- “Aquí no se puede”;*
- “Es una moda más, ya va a pasar”;*
- “No tenemos recursos”;*
- “En este país, sino tenes una palanca, no pasa nada...”;*

El concepto de paradigma fue desarrollado por el investigador Tomas Khun al darse cuenta que la mayor parte de los científicos, cuando elaboraban una hipótesis sobre cualquier tema y empezaban a investigar, sólo veían en sus investigaciones aquellos datos que confirmaban su teoría o modelo previo y, casi por arte de magia, dejaban de ver o negaban todos los datos que ponían en duda ese modelo teórico sobre cómo debería comportarse la realidad, aunque estos fueran evidentes. Podemos definir el concepto de esta forma:

Paradigma es un conjunto de reglas que cada persona tiene para resolver un problema o aspecto de la vida a partir del cual selecciona y organiza la información, toma de decisiones y actúa.

El concepto paradigma tiene gran importancia en los negocios. Muchas Instituciones han perdido oportunidades de aprovechar innovaciones tecnológicas por no poder salirse de su paradigma de cómo debían hacer las cosas.

Los suizos desarrollaron el reloj a cuarzo, pero no lo comercializaron porque pensaban que el paradigma del reloj era con agujas. Cuando mostraron el reloj a cuarzo como curiosidad en una exposición internacional de relojería, los japoneses pasaron por su stand, anotaron la idea y la industrializaron. En tres años, de dominar el 85% de la industria relojera mundial, pasaron a mantener sólo el 35%, y todo por mantener su paradigma.

La empresa fotográfica Kodak dejó pasar la oportunidad de ser la primera en desarrollar la fotocopiadora por su paradigma de cómo debían producirse y revelarse las fotografías: el inventor del proceso electroestático a través del cual se fija un polvo seco sobre las zonas impactadas por la luz fue rechazado por el gerente de la empresa con su locura de fotografiar con polvo.

Asimismo a Galileo casi lo ejecutan por plantear que la tierra no era el centro del Universo.

Son innumerables las historias de inventores que no pudieron imponer sus descubrimientos por ir en contra de los paradigmas de la época y sólo fueron rescatados luego de 50 a 100 años.

Detectar y cambiar nuestros paradigmas

Principales amenazas y debilidades:

Fortalezas

Ventajas:

Arme las ventajas que usted cree tener.

Además de estas fortalezas, las mismas tienen una serie de ventajas dentro del sistema económico de un país, que las transforman en sujeto de políticas gubernamentales:

- Dinamizan el mercado interno;*
- Reconstruyen el tejido social a partir de la cultura del trabajo;*
- Democratizan la economía.*

Características positivas

Además de estas ventajas generales, hay una serie de características personales que tienen muchos, que potencian y permiten el crecimiento, a la inversa de los mitos suicidas y paradigmas negativos que limitaban su desarrollo.

Veamos cuáles son estas características:

- Iniciativa: actuar por cuenta y motivación propia, más allá de lo estrictamente requerido.*
- Buscar oportunidades para realizar nuevos emprendimientos, o para obtener financiamiento, equipos, terrenos, mano de obra, asesoramiento, etc.*
- Perseverar, actuando de manera reiterada y continua para sobrepasar ciertos problemas y obstáculos, manteniendo su propio punto de vista frente a la oposición o la falta de éxito inmediato.*
- Aclarar objetivos y calcular un riesgo moderado.*
- Ser responsables y preocuparse por lograr una alta calidad y eficiencia en el trabajo: cumplir o sobrepasar niveles existentes, tratando de hacer las cosas mejor, más rápido y más barato.*
- Alta autoestima: tener confianza en sí mismo y necesidad de realización.*
- Tomar riesgos moderados.*
- Establecer objetivos claros.*
- Planificar y realizar un seguimiento sistemático, del marketing y de las finanzas, desarrollar y usar una planificación lógica y escalonada para lograr los objetivos, evaluar alternativas, controlar el desarrollo y pasar a una estrategia alternativa si fuese necesario.*
- Ser creativo: tener la capacidad de soltarse y sobrepasar las limitaciones, costumbres tabúes y creencias buscando caminos innovadores en todos los planos.*
- Tener capacidad de análisis (estar atento a los cambios).*
- Poder expresarse con soltura de forma oral y escrita.*
- Tener capacidad de dirección. Implementar técnicas gerenciales (planificación y seguimiento del plan de acción, proceso de toma de decisiones, negociación, etc.)*
- Ser flexibles a los cambios.*
- Ser ambiciosos.*
- Ser objetivos y realistas.*
- Tener capacidad técnica para desarrollar el producto o servicio que ofrecen.*
- Encarar con optimismo las situaciones nuevas.*
- Ser buenos negociadores.*

Es conveniente que reflexione sobre sus fortalezas y debilidades personales. Esto le ayudará a aprovechar las actividades presenciales.

Oportunidades

Cómo identificarlas

Creatividad

Todos somos creativos. No existen personas sin creatividad. Una ama de casa es creativa cuando cocina una comida y agrega ingredientes nuevos. Lo que ocurre es que algunas personas tienen distintos bloqueos o miedos para dejar volar su imaginación.

Tenemos miedo al ridículo, o nos resistimos frente a lo nuevo. Muchas veces nos han dicho lo que debemos pensar y lo que debemos hacer. Tenemos que ser serios profesionalmente, tenemos que adaptarnos a lo que la sociedad, “los otros” aceptan como correcto. Más que aprender a ser creativos, hay que desaprender los miedos que tenemos dentro, el miedo a crear. La innovación puede ser pequeña pero muy efectiva comercialmente. Mc Donnal’s no inventó la hamburguesa, sino que armó un sistema distinto de venderla.

Promoción, Convocatoria y Definición del Presupuesto

Introducción

Lo primero que debemos determinar es a que beneficiarios queremos llegar, y determinar entonces nuestra estrategia más efectiva, honorarios, distribución y promoción. Cuanta más clara sea su visión de lo que quiere transmitir más fácil será que el público lo entienda y le llegue el mensaje, lo que traerá aparejado un éxito en su convocatoria.

Contenidos:

- Presupuesto: estudio de las factibilidad, armado del presupuesto y su autorización.
- Qué es un propósito
- Promoción y Convocatoria. Posicionamiento
- Capacitación y Recursos Humanos.

Propósito de la Campaña

Enunciar un propósito es resumir en 25 palabras el objeto de existir de su organización, institución o evento. Para esto se debe tener claro cual es el mensaje que queremos transmitir. Por ejemplo: aumentar la calidad de vida, proporcionando opciones para el tiempo libre, con el valor agregado de más relajación y menos estrés.

Cómo elaborar el enunciado de su mensaje?

- Todo mensaje de promoción debe incluir:
- La necesidad que su institución, organismo o evento satisface.
- El público al que va dirigido y a quienes desea convocar.
- Cómo procederá para dar ese servicio a los participantes.
- A qué se dedica su institución o los organizadores del evento.
- Clarificar día de realización y lugar de encuentro o inscripción.

Posicionamiento...

- Conocer bien las propuestas del mercado tienen un propósito especial: hacer que su servicio o práctica profesional sean competitivas. Su proyecto o propuesta tendrá aún más éxito si usted adopta una actitud enérgica, determina de antemano cuáles son sus diferencias y las describe de un modo consecuente con sus clientes o destinatarios. Identificar en que se diferencia lo que usted ofrece de lo que ofrece el resto del mercado es lo que se llama POSICIONAR.

El posicionamiento supone que sus clientes o beneficiarios de servicios posibles no distinguen entre su institución o su servicio y las de otros la mayor parte del tiempo, y no lo harán lo pueden hacer. De modo que usted debe decirles en qué difiere su servicio. Usted puede hacerlo mediante una declaración de posicionamiento.

Pasos a tener en cuenta

- Para que la convocatoria sea adecuada, ES IMPRESINDIBLE utilizar del diagnóstico respecto a los beneficiarios. El perfil de los mismos da pautas; intereses; modalidades de relación, interacción y participación, necesidades.

Una promoción y difusión adecuada del programa puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso, muchos programas son exitosos, y otros excelentes sin promoción fracasaron, esto coincide con necesidades básicas para el desarrollo del deporte para todos, apoyo y promoción de los medios.

1. Informar claramente acerca de las tareas que se realizarán.
2. Detectar canales y códigos de información adecuados al grupo en cuestión (su indosincracia).
3. Focalizar el envío de información en el grupo al cual se apunta.
4. Crear ideas inquietantes que movilicen a la participación.
5. Motivando a los futuros asistentes despertando su curiosidad.
6. Tener una buena COMUNICACION INTERNA
7. Realizar una INVESTIGACION de mercado

Nota: Recuerde que cuando elabore su proyecto deberá incluir ejemplos de afiches, volantes, gacetillas, campañas publicitarias en medios, etc., de acuerdo a lo que tenga presupuestado, puede incorporarlo como anexo.

Presupuesto definitivo

Estudio de factibilidad

Armado del presupuesto

- Estimar los costos en relación con la propuesta a implementar.
Cotejar los costos propuestos por el equipo de trabajo en relación con el presupuesto ofrecido por la institución.

Evitar la planificación y/o ejecución de acciones que excedan las posibilidades económicas.

- Para hablar de presupuestos hemos de conocer los distintos costos, los cuales se incluirán en el presupuesto final.

Los costos fijos son los que no sufren variantes en la estabilidad económica, por ejemplo: honorarios del personal, alquiler de las instalaciones, etc.

Los costos variables, también llamados costos de operación, varían en relación con el nivel de prestación del servicio, por ejemplo: energía, material especial para días de lluvia, etc.

Los costos indirectos son los servicios complementarios en relación con el programa, por ejemplo: megáfonos, gastos de fichas de inscripción, etc.

- Por último, los costos de capital, ya están por sobre el programa y son los costos de las inversiones realizadas. Tienen que ver con el rédito a largo plazo.

Control de Gestión Optativa (durante el desarrollo del proyecto)

- Diez exigencias de un sistema de control adecuado:

Es comprensible que todo director inteligente desee tener un sistema efectivo y adecuado de control para ayudarse a tener seguridad que los hechos suceden de acuerdo con los planes.

A veces no nos damos cuenta de que el sistema de control utilizado por los directores, al igual que cualquier otro sistema de control, debe estar diseñado en función de la labor que se intenta que cumpla. Mientras los principios de control son universales, el sistema requiere un diseño especial. En el diseño o adaptación de los sistemas o técnicas de control existen ciertas exigencias que el director debe tener presente:

1.- Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad.

Todos los sistemas de control deben reflejar la función que van a desarrollar. Un sistema útil para el responsable de deportes seguramente será diferente de un tesorero. Y una institución pequeña necesitará controles de clases diferentes a los que de una de tamaño mayor. El director debe estar consciente de los factores estratégicos en sus planes y operaciones, buscando técnicas de control que se adapten a ellos.

2.- Los controles deben indicar rápidamente las desviaciones.

Como se indicó anteriormente, el sistema ideal de control detecta las desviaciones antes que ellas en realidad ocurran. En cualquier caso, la información debe llegar al director tan pronto como sea posible, de tal forma que pueda poner un atajo a los errores.

Debido a que los fracasados no son conocidos en forma oportuna, el sistema de contabilidad de la institución, frecuentemente es débil en proporcionar información. La contabilidad que tiene por objeto el registro de las operaciones, debe mirar naturalmente hacia atrás. Además, esta llega frecuentemente al director semanas o meses después que los hechos han ocurrido. De poco le sirve entonces descubrir en octubre que perdió dinero en julio, por ciertas cosas que realizó en

mayo, aunque sino hay otra información disponible puede ser conveniente tener esta información.

3.- Los controles deben mirar hacia adelante.

Aunque el control ideal es instantáneo, como sucede en ciertos controles electrónicos, los hechos de la vida administrativa incluyen un período entre la desviación y la acción correctiva. Por consiguiente, se debe luchar por una técnica de control que pronostique las desviaciones a tiempo, con el fin de hacer correcciones antes que el problema ocurra. Es preferible un pronóstico de los que probablemente sucederá la próxima semana o el próximo mes –aún cuando este pronóstico contenga un margen de error- a un informe es preciso con varios decimales del pasado acerca del cual no puede hacer nada.

4.- Los controles deben señalar la excepciones en los puntos estratégicos.

El principio de la excepción referente a que el director debe sólo observar y tratar situaciones de decepción , no es suficiente para un control efectivo. Algunas desviaciones de los estándares tiene poco significado y otras mucho. Las pequeñas excepciones, en ciertas áreas, tienen mayor significado que grandes desviaciones en otras áreas. Por ejemplo, un director debe preocuparse si el costo del trabajo administrativo se desvía de los estándares en un 5% pero no si el costo de los sellos de correos sufre una desviación de un 20 %.

En consecuencia , los controles no sólo deben indicar las desviaciones, sino indicar con minuciosidad dónde las desviaciones son importantes o estratégicas para sus operaciones. Este es un problema de selección estratégica estándar, con la que tratamos ahora.

5.- Los controles deben ser objetivos.

Necesariamente, la administración tiene muchos elementos subjetivos, pero el que un subordinado este haciendo un buen trabajo no es un asunto de determinación subjetiva. Cuando los controles son subjetivos, la personalidad de un director o de un subordinado puede influir en forma poco precisa en los juicios sobre desempeño; pero las personas tienen dificultad en explicar el control objetivo de su desempeño, en especial si los estándares y medida son mantenidos al día mediante revisiones periódicas.

El control objetivo debe ser definido y determinado en una forma clara y positiva. Los objetivos estándares, pueden ser cuantitativos, tales como, costos o fecha de determinación de la tarea; también pueden ser cualitativos, tales como un mejor programa presupuestario o lograr un mejoramiento de la calidad de un servicio.

El hecho es que, en cualquier caso, el estándar es determinable y verificable.

Además los subordinados reaccionan más favorablemente a los estándares objetivos. Produce frustración en los miembros del equipo el que se les diga en términos indefinidos que no está haciendo un buen trabajo. Enfrentando a estándares objetivos y mediciones -especialmente aquellos que él Entiende y con

los que está de acuerdo- puede tratar de explicar un fracaso, pero verá que tal fracaso ocurrió.

6- Los controles deben ser flexibles

Los controles deben mantenerse flexibles en caso de cambio de planes, de circunstancias imprevistas o de fracasos claros. Como Goetz ha señalado: “un programa complejo de planes administrativos puede fracasar en algunos aspectos. El sistema de control debe informar de tales fracasos y debe contener elementos suficientes de flexibilidad, para mantener el control administrativo de las operaciones, a pesar de tales fracasos.

En el sistema de control, una mayor flexibilidad se puede conseguir teniendo planes alternativos para diversas situaciones probables. En el hecho, la flexibilidad en el control se logra mediante la flexibilidad de los planes.

7- Los controles deben reflejar el modelo de organización de la institución.

Siendo la organización el principal medio para coordinar el trabajo de las personas con la asignación de funciones y la delegación de la autoridad, también es el medio para mantener el control y el director es el punto central del control, de la misma forma que es el punto central en la asignación de funciones y en la delegación de autoridad.

8- Los controles deben ser económicos.

El control debe justificar lo que cuesta. Aunque este requerimiento es simple, su práctica es frecuentemente compleja, pues un director puede encontrar difícil saber cuando un determinado sistema de control es conveniente desde el punto de vista de su costo. La economía es relativa, puesto que los beneficios varían de acuerdo con la importancia de la actividad, el tamaño de la institución y los gastos que pueden sobrevenir por falta de control.

Una institución pequeña no puede costear el sistema de control de una grande. La preparación, aprobación y administración de un programa complejo de controles presupuestarios aunque costosa, puede que sirva para una gran institución, pero que no sea económica para una más pequeña. De la misma forma, un tesorero puede considerar que gastar mucho dinero en la recolección de información y en el pronóstico de flujo de ingresos o cobranza a socios están bien invertidos, pero en la misma institución se puede considerar que un gasto mucho menor puede ser muy costoso si éste está determinado a saber qué es lo que se hace con los gastos de mantenimiento.

Puesto que uno de los factores limitativos de los sistemas de control es la economía relativa, ésta, a su vez, dependerá en gran parte de la capacidad del director para seleccionar los factores estratégicos que debe controlar en las áreas importantes para él, Si el control se adapta a la función y al tamaño de la institución, probablemente será económico.

9- Los controles deben ser comprensibles.

Los sistemas de control, especialmente aquellos basados en fórmulas matemáticas, en gráficos complicados de puntos de equilibrio, en análisis detallados y en resúmenes estadísticos, no son comprensibles para los directores que deben servirse de ellos. Algunas veces el director podría comprenderlos si pudiera disponer del tiempo para aprender las técnicas, pero ya sea que la falta de comprensión sea una consecuencia de la complejidad de las técnicas o de su poca paciencia para aprender, el efecto es el mismo. El sistema de control será ineficaz.

Muchos de los llamados expertos en gráficos, diagramas, métodos estadísticos avanzados o análisis exhaustivos, no son capaces de comunicar el significado de sus datos sobre control a quien los va a usar.

Lo que puede ser valioso y comprensible para un director puede que no lo sea para otro, y corresponde al director asegurar que cuenta con un sistema de control comprensible y adecuado.

10- Los controles deben indicar una acción correctiva.

Un sistema de control que detecta las desviaciones con respecto a los planes será un poco más que un ejercicio interesante, sino no muestra el camino para tomar la acción correctiva. Un sistema adecuado de control debe descubrir donde han ocurrido las fallas, quién es el responsable por ellas y qué debe hacerse acerca del asunto.

Ajustar los cambios y variaciones que surgen en la práctica.

Verificar constantemente el respecto por la línea de trabajo.

Analizar las opiniones de beneficiarios y miembros del equipo respecto a la implementación del programa.

Chequear los tiempos reales respecto a los planificados.

Regular las demandas que surgen.

El control de gestión tiene que ser permanentemente paralelo a la implementación de actividades y desarrollo del proyecto. Desde aquí se sugerirán los ajustes necesarios y adecuados según sea el caso.

Nota: La implementación de los controles se ajustarán a cada estructura e institución. Se debe recordar que nuestro país aun rechaza o no comprende las supervisiones, se las toma como partes aisladas y agresivas de un proyecto.

BIBLIOGRAFÍA:

Apuntes de cátedra de Teoría del Currículo Lic. Nora Salles.

Apuntes de cátedra de Proyecto Deporte Recreativo Lic. Oscar Incarbone.