

ROSA MARÍA TORRES (2000)

ITINERARIOS POR LA EDUCACIÓN LATINOAMERICANA.
Cuadernos de viaje. ED. PAIDÓS

11.

Proyectitis

- En Brasil visité un programa de educación no formal realizado por una ONG en Minas Gerais y financiado con fondos externos, en el que niños escolares de un sector popular iban a la tarde a hacer sus tareas, jugar y fabricar juguetes con materiales de desecho en un galpón grande que había sido habilitado para el efecto y bajo la coordinación de un grupo de monitoras. "A la mañana, los niños van a la escuela. Y a la tarde, cuando vienen acá... ¿a dónde dicen que vienen?", pregunté. "Al proyecto", contestaron al unísono las jóvenes monitoras. "Al proyecto", contestó el director del centro. ¿Qué idea se hacen estos niños de lo que es un *proyecto* y de lo que es, casi por comparación, una escuela?

- En México, una asesora técnico-pedagógica contaba que en las escuelas donde trabaja han empezado a desarrollar el proyecto de los recados: a los niños pequeños se les pide escribir recados (mensajes) para que utilicen la escritura de manera significativa. ¿Por qué *proyecto*, por qué no actividad o situación de enseñanza? No supo explicarlo exactamente pero, al reflexionar en voz alta, advirtió que todo lo nuevo que se introduce en la escuela adopta el nombre de *proyecto*. Razonó, además, que seguramente se le llama así porque es algo que dura poco tiempo.

- De Colombia me llegó un *proyecto* (propuesta de acción en búsqueda de financiamiento) consistente en apoyar *proyectos* (experiencias educativas) a maestros para que los desarrollen en sus

escuelas y como refuerzo al respectivo Proyecto Educativo Institucional (PEI). Todo ello, dentro de un *proyecto* (plan) de autonomía profesional docente.

No en vano, en Argentina, una supervisora escolar, aprovechando la oportunidad de una reunión informal y agarrando confianza, me pedía: "¿Podría explicarme qué es exactamente un *proyecto*? Todas las escuelas están atareadas preparando proyectos, los maestros y directores no hablan sino de proyectos. ¿De dónde viene esta *proyectitis*?"

La institución *proyecto*, en efecto, se ha apoderado de la educación. Ha invadido la educación formal y la no formal, la administración escolar, el currículum, la formación y la capacitación docentes, la pedagogía y la didáctica, la investigación y la acción. Ha atrapado a gobiernos y ONG, universidades, organizaciones comunitarias, sindicatos, instituciones escolares, y hasta asociaciones de padres de familia y de alumnos. Y como todo el mundo está dedicado a elaborar y desarrollar proyectos, en su ayuda han acudido las empresas consultoras y los consultores especializados en la gestión, la negociación, la redacción, el monitoreo, la articulación, la sistematización, la evaluación, la reingeniería, de proyectos.

A nivel nacional o subnacional, está el infaltable *Proyecto* de Mejoramiento de la Calidad de la Educación, que se instaló en cada país (no sólo de América Latina sino de todo el mundo en desarrollo) desde fines de los ochenta con asesoría y financiamiento de la banca internacional, en particular del Banco Mundial. El macroproyecto se subdivide, a su vez, en otros tantos proyectos –evaluación, capacitación docente, producción de materiales educativos, equipamiento, tecnología, etc.–, cada uno con su domicilio en el organigrama y su respectiva oficina, director, asesores, presupuesto y... subproyectos.

A nivel de cada institución escolar, está el *Proyecto* Educativo Institucional (PEI), con éste o con nombres parecidos en los distintos países; la idea central es que cada escuela elabore su propio plan educativo, en consonancia con el impulso dado a la descentralización y la autonomía escolar. Dentro de la escuela, a su vez, están los miniproyectos que cada escuela elabora o es estimulada

a elaborar por la administración escolar, para conseguir recursos adicionales. Cualquier iniciativa puede adquirir el estatus de proyecto: comprar nuevos libros para la biblioteca, ofrecer clases de computación, organizar el paseo de fin de año, reparar la reja de la entrada o adquirir instrumentos musicales para la banda del plantel.

A nivel macro y micro, en la institución escolar y en la universitaria, en el ámbito estatal y en el de las ONG, todos han desarrollado antenas para captar a los potenciales donantes, y esa información se guarda con celo. En un mundo en que los recursos son escasos y el dinero ha pasado a verse como condición primera de toda acción, cada cual mira al otro como boca adicional con quien compartir el pastel. Es sorprendente la cantidad de instituciones y personas que viven y sobreviven a expensas de proyectos, con su ingreso colgando del hilo de una agencia financiera, supeditadas a los tiempos de los proyectos, tiempos artificiales, que no están en función de la vida de la gente sino de las necesidades de una determinada maquinaria administrativa y financiera.

La subcultura de los proyectos ha contribuido a acentuar una serie de tendencias y de comportamientos en las instituciones y en las relaciones entre las personas. Ayuda al distanciamiento, cuando no al abierto enfrentamiento y hasta ruptura, entre personas e instituciones, al crear condiciones que favorecen la competencia antes que la tan aspirada y nombrada cooperación interinstitucional, intersectorial e interdisciplinaria. Favorece la pulverización interna de las instituciones, al convertir cada área, cada programa, cada actividad, cada individuo, en un proyecto, perdiéndose la visión de conjunto y la posibilidad misma de un plan y una programación institucional estratégica, coherente y articulada. Acentúa el inmediatismo y el cortoplacismo, el énfasis sobre los resultados sin atención a los procesos, la táctica convertida en estrategia, las soluciones-parche por sobre las soluciones-soluciones. Estimula a pasar por alto la participación y la consulta, a optar por las vías más rápidas y fáciles aun a sabiendas de que no son necesariamente las mejores. Promueve el superficialismo y el exitismo, la falta de reflexión, análisis crítico y evaluación objetiva de lo hecho: cuando lo que está en juego es la supervivencia y la reproducción del proyecto (y de uno mismo), todos se esmeran en presentar logros y resul-

tados exitosos al financiador, no en sacar a la luz lecciones aprendidas, problemas y contradicciones, qué falló y por qué. Exacerba la importancia del dinero para hacer cualquier cosa: innovación y cambio, en educación, evocan hoy en primer lugar fondos, y la inacción se justifica por su ausencia. Cada movimiento, por pequeño que sea, pasa por redactar un documento y salir en busca de un financista cuyas prioridades programáticas coincidan con lo que propone el proyecto. O al revés: conocidas las prioridades y agendas de los donantes, y la disponibilidad de recursos para las mismas, se multiplican milagrosamente las competencias y los proyectos que coinciden con esos objetivos y áreas de interés: la educación básica, la educación de la niña, la ecología, la educación para la salud, la descentralización, la ciudadanía, el desarrollo de valores, las habilidades para la vida, la gestión y la gerencia escolares, la articulación de redes, la alfabetización tecnológica, la negociación de conflictos, y otros tantos temas colocados en los últimos años en la agenda educativa a nivel mundial.

Mientras mayor el monto, más probabilidad de que el donante se ubique fuera de las fronteras nacionales. De este modo, además, la lógica de los proyectos ha contribuido a profundizar la dependencia externa, una dependencia invisible a los ojos y a las estadísticas nacionales. Si se cuantificara, en América Latina y el Caribe, los recursos financieros que entran a cada país por concepto de donaciones de agencias y fundaciones extranjeras, sólo en el ámbito de la educación, el dato sorprendería sin duda a propios y extraños.

Proyecto, hoy, se usa para decir metodología, técnica, programa, plan, estrategia, acción puntual y de corta duración, experimento, innovación. En medio de esta *projectitis*, lo que sigue faltando es *el* proyecto –imaginario colectivo, anticipación de futuro, visión de largo plazo, utopía– capaz de articular y orientar el quehacer y la transformación educativa tanto a nivel de cada institución como a nivel de cada país y de la región como conjunto. La multiplicidad de pequeños proyectos, precisamente, parecería estar impidiendo visualizar el gran proyecto para la educación.

