

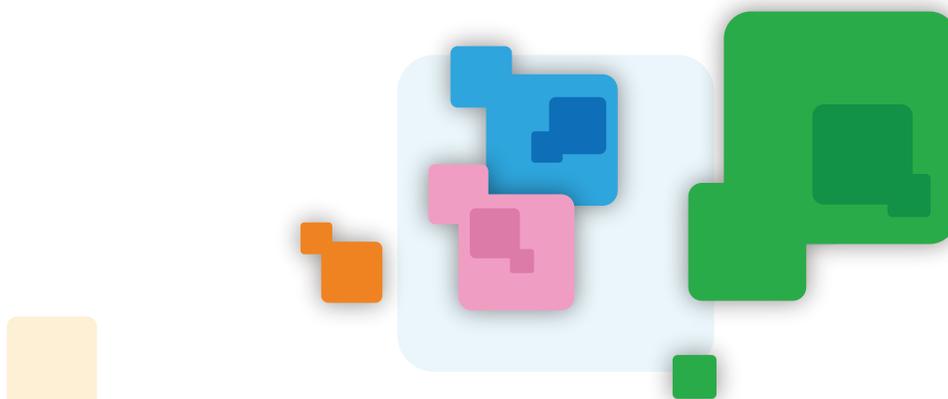


Guía
para el Diseño
de Proyectos
Educativos

PREMIO 
CLARÍN·ZURICH
A LA EDUCACIÓN

Índice

Presentación y objetivo de la Guía	pag 3
1. Consideraciones preliminares	pag 4
1.1. ¿Qué se entiende por "proyecto"?	pag 4
1.2. Fuentes de ideas para un proyecto	pag 4
1.3. Evaluación preliminar de una idea	pag 5
2. Diseño de proyectos	pag 6
2.1. Primeros pasos	pag 6
2.2. Acerca de una propuesta	pag 6
3. Componentes de un proyecto	pag 7
3.1. Resumen ejecutivo	pag 7
3.2. Introducción y justificación	pag 7
3.3. Objetivos	pag 8
3.4. Actividades	pag 8
3.5. Monitoreo y evaluación	pag 9
3.6. Equipo de trabajo	pag 10
3.7. Articulación con la escuela y la comunidad	pag 10
3.8. Fortalezas del proyecto	pag 10
3.9. Sustentabilidad	pag 10
3.10. Presupuesto	pag 11
3.11. Conclusión y anexos	pag 11
4. Recomendaciones finales	pag 12
4.1. Al diseñar su proyecto	pag 12
4.2. ¿Cómo se ve un proyecto bien diseñado?	pag 12
4.3. Errores más comunes en el diseño de proyectos	pag 13



Presentación y objetivo de la Guía

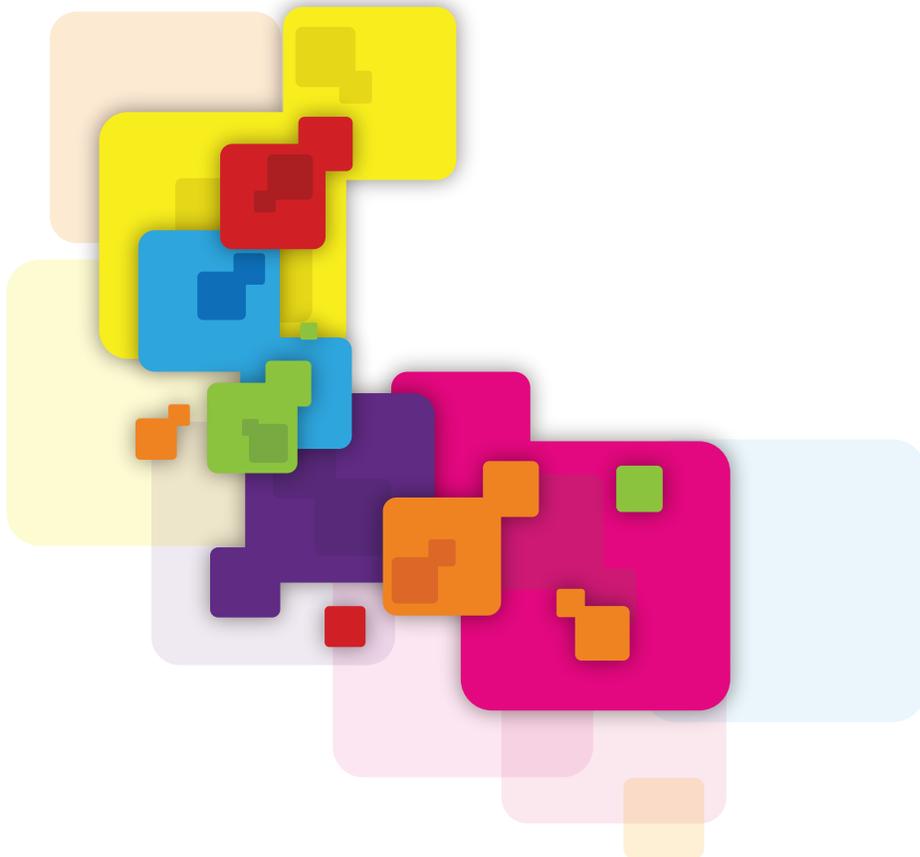
La **Guía para el Diseño de Proyectos Educativos** tiene como objetivo principal contribuir a la calidad de los proyectos que se presentan cada año en el marco del Premio Clarín-Zurich a la Educación

Los interesados en presentar un proyecto educativo en este marco encontrarán, a través de la Guía, un documento de fácil lectura, amigable, y que en su conjunto representa una herramienta práctica para visualizar la forma de pensar y escribir un proyecto educativo.

La Guía presenta algunos de los conceptos y esquemas principales para el diseño de proyectos educativos. La Guía no es un artículo académico ni una disertación sobre el diseño de proyectos educativos, ni tampoco pretende ser un documento que todos los interesados deban seguir para presentar sus proyectos.

La Guía está diseñada para todas aquellas personas que quieran presentar un proyecto educativo al **Premio a la Educación Clarín-Zúrich**: educadores y directivos escolares de distintos niveles; educadores socio-comunitarios; investigadores; personal técnico de ministerios y oficinas públicas; representantes de organizaciones sociales sin fines de lucro, entre otros.

Se espera que la Guía resulte útil y práctica para todas estas personas, quienes podrán encontrar apoyo y foco a través de la Guía en su conjunto, o en las secciones específicas que quieran consultar.



1. Consideraciones preliminares

1.1. ¿Qué se entiende por "proyecto"?

Un proyecto se define como un medio práctico para hacer algo o una manera planificada y coordinada de lograr algo. Más específicamente, un proyecto tiene como fin alcanzar un objetivo particular, a partir de un punto de partida definido, durante un período de tiempo determinado, con insumos específicos, por ejemplo, materiales, o recursos humanos. Es un medio por el cual las ideas y los objetivos se convierten en una realidad práctica.

Un proyecto puede ser independiente o estar relacionado con una serie de otros proyectos o actividades en un programa. Por ejemplo, un programa para mejorar la calidad de la enseñanza sobre ciencias naturales puede abarcar un conjunto de distintos proyectos. En el marco del Premio Clarín-Zurich, nos limitaremos a explorar los componentes de un proyecto, como forma de intervención y trabajo puntual sobre un tema y grupo de participantes en la escuela.

1.2. Fuentes de ideas para un proyecto

Las ideas para elaborar el proyecto pueden provenir o se pueden extraer de diferentes fuentes. La mayoría de las personas empieza a partir de un problema o de un objetivo que quiere lograr.

Un proyecto puede ser usado para implementar una meta amplia de la escuela, por ejemplo, mejorar las habilidades de comprensión de texto de los estudiantes; trabajar en la comunidad de la escuela la problemática del bullying; incorporar prácticas de cuidado ambiental. Pero también puede basarse en un tema más específico de una materia en particular, o de dos docentes que se proponen trabajar juntos, como podría ser un docente de literatura y otro de teatro que elaboren un proyecto en conjunto.

Piense, ¿qué fue lo que inspiró su idea? ¿Por qué quiere crear este proyecto? A continuación, presentamos algunas posibles fuentes de ideas para elaborar un proyecto:

- A partir de un análisis de la situación general de la escuela, o de aspectos más puntuales.
- A partir de ideas parcial o totalmente desarrolladas ya existentes. Puede ser que hayan quedado planes inconclusos o deseos de hacer proyectos que nunca se llevaron a cabo.
- A partir de un proyecto en funcionamiento, y sobre el cual se propone una continuidad, expansión, o mejora.
- A partir de la evaluación y ejecución de proyectos anteriores.

En otros casos, es posible que usted haya identificado un problema, pero que no sepa cómo enfrentarlo. Las formas más habituales de generar ideas y alternativas para un proyecto son:

- Por lluvia de ideas dentro de su organización.
- Mediante la adaptación de buenas prácticas utilizadas en otras escuelas, regiones, o países que se puedan adaptar al contexto local.
- A partir de la elaboración de una propuesta que resuelva un problema puntual, identificado por las personas que trabajan en la escuela y/o la comunidad educativa.

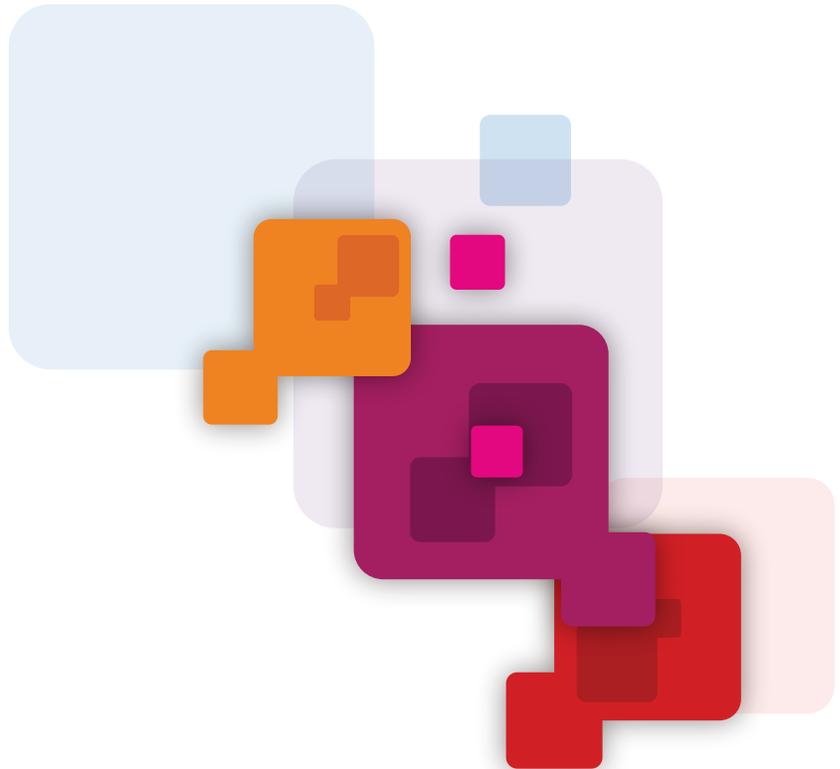
1.3. Evaluación preliminar de una idea

Una vez que la idea ha sido identificada es momento de desarrollar la descripción completa del proyecto. Lo primero que se necesita es suficiente información para evaluar si el proyecto aborda el problema identificado, si es realista, y factible de ser llevado a cabo.

En esta instancia, una primera prueba sobre sus ideas es responder a las siguientes preguntas:

¿Qué?	el objetivo
¿Por qué?	el contexto
¿Cómo?	actividades y los productos
¿Cuándo?	la duración
¿Cuánto cuesta?	el presupuesto requerido

Las respuestas a estas preguntas serán la base para el debate posterior y el desarrollo de la propuesta completa.



2. Diseño de proyectos

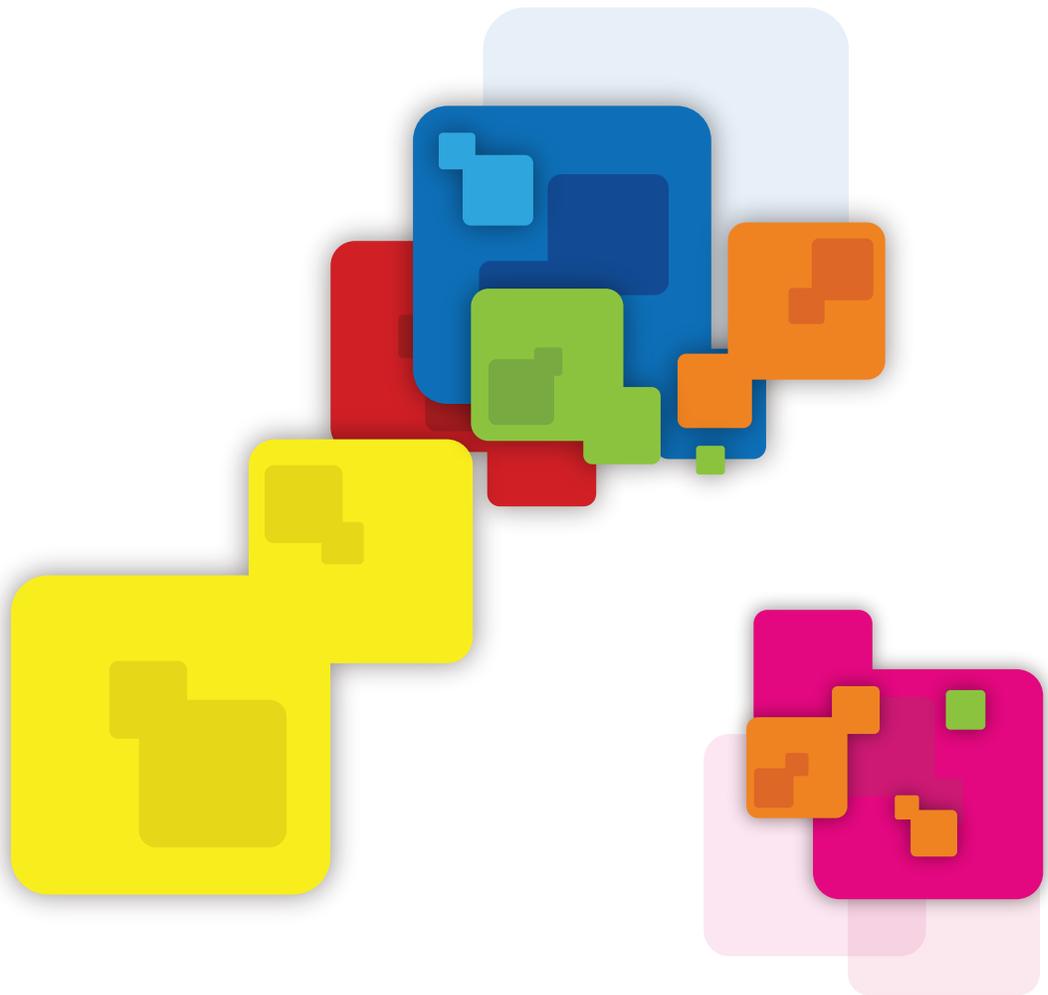
2.1. Primeros pasos

Al escribir una propuesta de proyecto, es útil comenzar con los principios básicos de diseño del proyecto: ¿Qué queremos?, ¿por qué?, ¿qué tenemos?, ¿cómo conseguimos lo que queremos?, ¿cuándo podemos lograr lo que queremos?, ¿cómo podemos garantizar el logro de lo que queremos?, ¿cuál será el impacto del proyecto cuando éste se implemente?

2.2. Acerca de una propuesta

La propuesta se entiende como un documento de trabajo que sirve tanto para presentar el proyecto a terceros (incluyendo al Premio Clarín-Zurich), así como una herramienta de trabajo para implementarlo.

La propuesta debe establecer la meta, los objetivos, las actividades, los resultados esperados, el plan de trabajo, y los recursos necesarios, todos aspectos que revisaremos a continuación. Es importante tener en cuenta que una propuesta debe ser corta y concisa para que el evaluador, que no conoce necesariamente el tema, pueda tener una idea clara de qué se trata el proyecto.



3. Componentes de un proyecto

3.1. Resumen ejecutivo (Extensión sugerida: 1 página)

La extensión recomendada para el resumen ejecutivo es una página. ¿Por qué debería escribir un resumen ejecutivo? Las convocatorias como el Premio Clarín-Zurich reciben un gran número de propuestas, y en la lectura del resumen ejecutivo los evaluadores pueden determinar si su proyecto les interesa. Un resumen bien escrito demuestra que usted sabe en qué consiste su proyecto ya que puede destacar los elementos clave. Un resumen ejecutivo es un resumen de toda la propuesta. Esto significa que debe incluir una breve descripción de la información clave de cada sección de la propuesta. El texto del resumen ejecutivo debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién (qué organización) solicita una subvención?
- ¿Qué solicita y por qué?
- ¿Qué problemas abordará su proyecto y en dónde?
- ¿Cuánto tiempo durará el proyecto?
- ¿Cuáles son sus metas?
- ¿Cómo va a alcanzar esas metas y objetivos? ¿Cuáles son las actividades que le permitirán lograrlos?
- ¿Qué resultados espera lograr?
- ¿Cómo continuará su proyecto una vez que la financiación se termine (sostenibilidad)?

El resumen ejecutivo es la primera sección que leen los evaluadores y genera la primera impresión sobre su iniciativa. Es un resumen del proyecto, y por lo tanto lo recomendable es escribirlo una vez que todo el proyecto haya sido diseñado.

3.2. Introducción y justificación (Extensión sugerida: 2 páginas)

La introducción de una propuesta debe cubrir dos temas: i) el problema que el proyecto tiene intención de abordar, y ii) la credibilidad y la capacidad de planificación de la organización para implementar el proyecto.

Describa el problema o las necesidades a la que hará frente su proyecto. Presente los hechos y las pruebas que justifican la necesidad del proyecto. Esta descripción le permitirá al lector aprender más acerca del problema y su propuesta de trabajo.

- Transmita sentido de importancia. ¿Por qué hay que prestarle atención al problema que usted describe? Demuestre su compromiso, pero sea breve.
- Proporcione conocimiento desde el cual se aborda el tema, por ejemplo, estadísticas y resultados de investigaciones recientes; también es recomendable mencionar el marco teórico desde el cual se abordará el proyecto.
- Proporcione una breve descripción del proyecto propuesto, incluidos los beneficiarios y los resultados esperados (no más de un párrafo).
- Describa aspectos relevantes de su organización, particularmente las habilidades o la experiencia en el tema del proyecto propuesto.

Consejo: *Un proyecto no es una disertación académica sobre distintos enfoques teóricos. El lector querrá saber desde dónde usted enfoca la problemática y el plan de acción, y conocer las fuentes necesarias para profundizar en ellas -si así lo quiere-, pero no es necesario incluir en la propuesta una larga elaboración sobre estos aspectos. Lo más importante vendrá más adelante cuando, a través de la propuesta, tenga que describir qué resultados quiere alcanzar y, en forma más concreta, cómo los va a lograr.*

3.3. Objetivos (Extensión sugerida: media página)

El objetivo general se refiere a la meta más amplia buscada a través del proyecto. Por lo general se trata de algo a lo que el proyecto por sí solo no puede llegar, pero contribuirá. Es recomendable que sea redactado en una sola oración y no cuente con más de dos renglones de extensión.

Ejemplo: Objetivo BIEN redactado	Ejemplo: Objetivo ambiguo, poco específico
Promover una cultura escolar que fortalezca la gestión integral de residuos, a través de la apropiación de contenidos, hábitos y buenas prácticas ambientales.	Crear un ambiente más saludable y en armonía con la naturaleza.

Los objetivos específicos describen de manera más concreta los logros que se buscan alcanzar a través del proyecto. En algunos casos también se habla de resultados esperados, como otra instancia a tener en cuenta en el diseño de proyectos. Sin embargo, en el marco del Premio Clarín-Zurich podemos centrarnos en la descripción de un objetivo general, y algunos objetivos específicos (por lo general alrededor de 3, y no se recomiendan más de 5).

Como veremos más adelante, para alcanzar estos objetivos específicos será necesario realizar un conjunto de actividades.

Una buena forma de redactar los objetivos específicos es a partir de los siguientes principios:

- Específico: los objetivos deben dar cuenta de lo que se pretende alcanzar.
- Medible: los objetivos deben ser mensurables en términos de cumplimiento.
- Alcanzable: los objetivos deben ser factibles de realizarse y de poder concretarse.
- Realista: los objetivos deben poder ser viables en términos de los recursos disponibles.
- Programado: los objetivos deben tener y/o establecer tiempos de concreción.

3.4. Actividades (Extensión sugerida: 2-3 páginas)

Esta es una sección importante porque aquí es donde se explica exactamente lo que se va a hacer, las acciones que serán emprendidas. Las actividades deberán estar orientadas al logro de los objetivos propuestos.

Las actividades deben ser prácticas y realistas, y deben considerar los recursos humanos, materiales y financieros, así como el tiempo necesario para su ejecución.

En la sección de actividades de la propuesta, sea descriptivo. Para cada actividad, explique:

- ¿Cómo se va a llevar a cabo?
- ¿Por qué eligió esta actividad?
- ¿Quién llevará a cabo la actividad?
- ¿Cuántos y quiénes son los beneficiarios que participarán directamente? ¿Cómo va a convocarlos? ¿Cómo se puede maximizar su participación en la actividad?
- ¿Cuándo ocurrirá la actividad? ¿Por cuánto tiempo? ¿Cuál será la frecuencia de la actividad?
- ¿Qué materiales necesitará para llevar a cabo la actividad? ¿Los materiales o planes de estudio tienen que ser desarrollados o ya existen? ¿Necesitará adaptar los materiales? Y si es así, ¿cómo?
- ¿Su escuela u organización colaborará con otras escuelas u organizaciones para llevar a cabo la actividad? ¿Cuál será el papel de cada una?

Para pensar y planificar el proyecto puede ser de utilidad pensar en los hitos. Los hitos son pasos importantes del proyecto que quiere alcanzar y que van marcando el avance del proyecto, por ejemplo: realizar diversos encuentros de trabajo, talleres, reuniones de padres, preparar materiales, realizar una visita, etc.

También es recomendable considerar diversos indicadores, que dan cuenta de cómo medirá el éxito de su proyecto. Se corresponden a los objetivos y a las actividades. Los indicadores pueden variar, por ejemplo, desde cantidad de participantes en un evento, taller realizado, laboratorio equipado, hasta mejora en los niveles de asistencia, o mejora en los niveles de las evaluaciones.

Tabla para diseñar un Plan de Trabajo

Es recomendable incluir una tabla como la que se presenta a continuación para visualizar y conectar las distintas partes de su proyecto. También es útil asignar uno o más responsables para cada actividad, así la tabla será la hoja de ruta para los avances en la implementación del proyecto.

Objetivos específicos	Actividades	Indicadores	Inicio de la actividad	Fin de la actividad	Responsables	Hitos
Nº1						
Nº2						
Nº3						

3.5. Monitoreo y evaluación (Extensión sugerida: media página)

La inclusión de un plan de evaluación en su propuesta indica que se toma en serio sus objetivos y que quiere saber qué tan bien los ha logrado. Un plan de evaluación no debe considerarse sólo después de que el proyecto esté terminado; debe ser incorporado desde el inicio en el proyecto.

Además, un plan de monitoreo y evaluación bien diseñado permitirá al equipo del proyecto entender cómo está funcionando el proyecto y tomar decisiones programáticas durante el transcurso del mismo. Las cuestiones a considerar son:

- ¿Qué indicadores se medirán?
- ¿De dónde proviene la información o los datos?
- ¿Quién recolectará los datos?
- ¿Cómo y con qué frecuencia va a realizar informes?

Las acciones de monitoreo y evaluación pueden ser muy sencillas y su incorporación será muy positiva para el proyecto.

3.6. Equipo de trabajo (Extensión sugerida: media página)

El proyecto será desarrollo por un conjunto de personas y es importante saber quiénes son y cuáles serán sus roles. En esta sección de la propuesta se debe describir:

- **¿Quiénes van a trabajar en el proyecto?**
- **¿Qué responsabilidades tendrán?**
- **¿Qué proporción de su tiempo se utilizará para apoyar el proyecto?**
- **¿Qué experiencia tienen?**

3.7. Articulación con la escuela y la comunidad (Extensión sugerida: media página)

Escriba una pequeña descripción de su escuela y de cómo ésta se vincula con la comunidad (si participa de una red de organizaciones, si participa de eventos, etc.). Puede incluir el entorno en donde está emplazada, las características edilicias, la población a la que atiende, algún dato histórico relevante y rasgos característicos que considere hacen a su identidad. Describa cómo piensa comunicar el proyecto en la comunidad para involucrar a otras organizaciones, vecinos, padres, etc.; y de qué manera participarán. Describa si conoce otras instituciones o actores que se encuentren trabajando la problemática seleccionada en su comunidad educativa. Mencione si los diferentes actores de la comunidad plantean el problema que usted quiere abordar en su proyecto, si plantean las mismas necesidades; y si no, en qué se diferencian y por qué.

3.8. Fortalezas del proyecto (Extensión sugerida: media página)

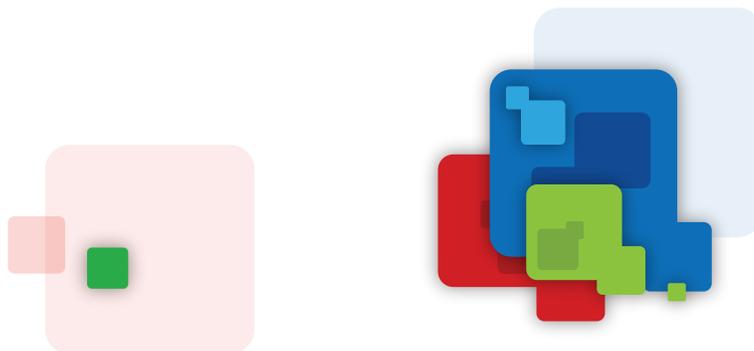
Es importante transmitir los puntos fuertes del proyecto. Quizás hay aspectos que usted sabe y da por hecho, pero será positivo comunicarlas y mostrar las fortalezas del proyecto, de la escuela y/u organización, y del equipo de trabajo. Esta sección de la propuesta es el lugar para destacar lo que es innovador o interesante acerca de su proyecto, así como las experiencias previas, y lo que lo diferencia de otros proyectos.

Sea claro y concreto. No es necesario abrumar al lector con datos sobre su organización, éstos se pueden incluir en un anexo o en un folleto adjunto. No sea repetitivo.

3.9. Sustentabilidad (Extensión sugerida: media página)

La sustentabilidad se refiere a la capacidad del proyecto para proceder una vez que la fuente externa de financiamiento ha terminado. Si bien asegurar la continuidad de las actividades más allá del período de financiación es un reto, esto es posible. También es bueno demostrar cuál será la capacidad instalada que quedará en la escuela y en el equipo de trabajo de la escuela (y la comunidad educativa, si fuese el caso).

Integrar el proyecto en el presupuesto regular de la escuela sería una muestra muy importante de compromiso institucional, demostraría que el proyecto es necesario para desarrollar y/o fortalecer un área o tema específico que la escuela necesita y que continuará llevando adelante. Si esto no fuese factible, hay otras estrategias para buscar sostenibilidad financiera. Pero no todo pasa por el ingreso de fondos, dejar capacidad instalada es un aspecto fundamental que tiene un enorme valor. Identificar esta capacidad instalada es una parte importante del proyecto.



3.10. Presupuesto (Extensión sugerida: 1 página)

La sección del presupuesto de la propuesta debería reflejar las necesidades del equipo de trabajo y otros recursos del proyecto. Debería incluir los costos de personal, los materiales, el equipamiento y los insumos necesarios para realizar las actividades mencionadas en la propuesta.

El presupuesto se relaciona directamente con cada una de las actividades descritas en la propuesta. Debe presentarse en una tabla y si es necesario se puede acompañar de notas aclaratorias para explicar algunos ítems en particular.

Ejemplo de cómo presentar el presupuesto:

Ítem	Costo unitario	Cantidad	Unidad	Total
Libros	100	20	libros	2.000
Talleristas	200	5	talleres	1.000
Ómnibus para una visita a la biblioteca nacional	500	1	ómnibus	500
Refrigerios	30	25	alumnos	750
Coordinación	1.000	3	meses	3.000
TOTAL				7.250

3.11. Conclusión y anexos (Extensión sugerida: media página)

Cada propuesta debería tener uno o dos párrafos finales. Esta sección es el lugar para enfatizar los puntos más fuertes del proyecto, desde la necesidad, hasta explicar por qué la propuesta brinda una excelente respuesta a la situación inicial. Destaque por qué su organización necesita financiación para llevarlo a cabo. No tenga miedo de apelar un poco a la emoción para consolidar su caso en esta instancia.

La propuesta normalmente cuenta con anexos. El material en los archivos adjuntos complementará el texto de la propuesta y servirá para que los lectores interesados (incluyendo a evaluadores y donantes) tengan la oportunidad de profundizar aspectos específicos. Sin embargo, le recomendamos que todo lo necesario esté incluido en las 10 páginas sugeridas para su propuesta. Considere los anexos como opcionales, y no asuma que serán leídos con el mismo nivel de detalle que la propuesta. Por ejemplo, las cartas de apoyo de las organizaciones colaboradoras suelen ir como anexos, haga referencia a tales cartas en la sección de equipo de trabajo (3.6), o en la de articulación con la comunidad (3.7)

4. Recomendaciones finales

4.1 Al diseñar su proyecto

Sí	No
<ul style="list-style-type: none">• Planifique con antelación para evitar apuros.• Involucre a otros en la edición de la propuesta.• Explique las siglas.• Sea breve, no más de 10 páginas para el cuerpo de la propuesta, y menos si es posible.• Muestre su preocupación acerca del problema, muestre algo de emoción.• Adopte el tono correcto, más humano que académico, deje que el relato humano fluya, pero no exagere demasiado el tono emocional.	<ul style="list-style-type: none">• Arregle su presupuesto para incluir cosas que no están relacionadas con el proyecto.• Oculte información al donante que tiene derecho a conocer.• Envíe tanta documentación que el lector abandone la tarea antes de comenzarla.• Asuma que el donante sabe todo sobre usted, la escuela, organización, o acerca del problema que será abordado por el proyecto.• Use jerga innecesaria o lenguaje demasiado específico.• Haga que el proyecto se ajuste a los criterios de los donantes, a expensas de lo que usted piensa que se debe hacer.

4.2 ¿Cómo se ve un proyecto bien diseñado?

Contexto y objetivos

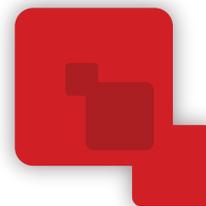
- Describe claramente el contexto en el que el proyecto se inserta (aspectos educativos, sociales, económicos, ambientales).
- Describe cómo el proyecto se relaciona con otras actividades existentes.
- Elabora claramente el problema y el grupo meta.

Beneficiarios

- Elabora con claridad a quién beneficiará el proyecto.

Resultados

- Muestra objetivos claros y diferenciados, consignando qué se quiere lograr.
- Es realista en términos de objetivos, recursos y plazos.
- El programa de trabajo para el proyecto es realista en cuanto a los tiempos asignados y al esquema de tareas.
- Es claro sobre qué actividades contribuyen directamente al proyecto y a sus resultados.



Gestión y recursos del proyecto

- Es específico respecto a las actividades y recursos requeridos para desarrollarlas. No hay inconveniente en que su proyecto tenga actividades que no necesiten asignación de recursos.;
- Confirma que los recursos humanos y las capacidades requeridas para el proyecto están disponibles.
- Tiene una idea clara de la forma en la que el proyecto será gestionado.
- Los medios básicos para trabajar están considerados, por ejemplo, el espacio de trabajo y el equipamiento para el equipo de trabajo.
- Demuestra que el contexto institucional es propicio para el proyecto.

Supuestos y compromisos

- Los supuestos sobre los cuales ha basado el diseño de su proyecto están claramente mencionados. Los que puedan resultar más cuestionables están analizados y chequeados.
- Se mostrará a los financiadores que usted está completamente comprometido con el proyecto y que existe compromiso institucional.

4.3 Errores más comunes en el diseño de proyectos

Contexto y objetivos

- El proyecto no se adecua a las prioridades, términos o bases del Premio.
- El proyecto no aprecia el contexto en el cual el proyecto se desarrollará.
- Falla en la claridad del problema y del objetivo.
- Los objetivos están vagamente formulados, confunden medios con fines, y no se distinguen unos de otros.

Beneficiarios e impacto

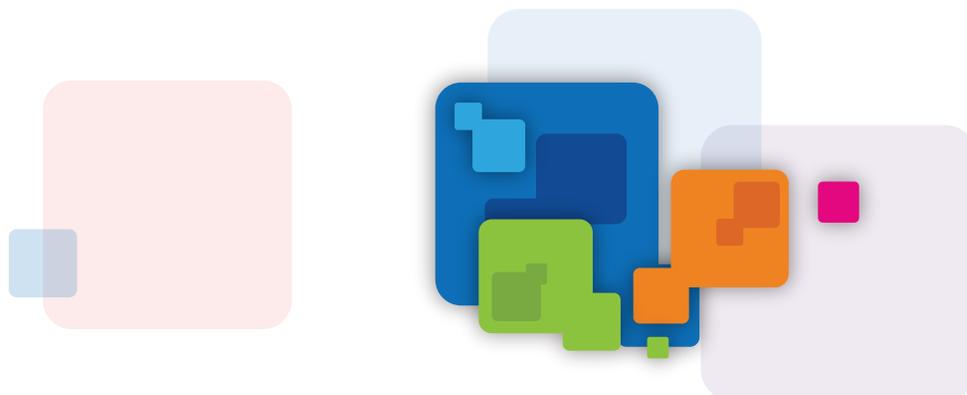
- No queda claro quiénes son los potenciales beneficiarios del proyecto.

Resultados

- Es demasiado optimista sobre lo que se puede lograr.
- Los resultados confunden los fines con los medios, o no están suficientemente detallados.

Plan de trabajo, gestión y recursos

- El plan de trabajo no es claro, los recursos y tiempo requeridos están subestimados.
- No se asigna suficiente tiempo para completar las tareas –la implementación generalmente lleva más tiempo del planeado-.
- Las tareas no están definidas con suficiente detalle y no contribuyen al logro de los resultados.
- No todos los insumos fueron contemplados en el presupuesto, y la estructura de gestión no se ha pensado en su totalidad.



PREMIO 
CLARÍN·ZURICH
A LA EDUCACIÓN

