

Diseño de proyectos

Este recurso ofrece un panorama general de alto nivel de la guía de Internet Society Foundation sobre diversos elementos clave del diseño de proyectos: la elaboración de un planteamiento del problema, el desarrollo de los objetivos del proyecto y la creación de una teoría del cambio con un modelo lógico.



Internet Society
Foundation

Desarrollar el planteamiento del problema

Definir el problema es importante porque garantiza que el proyecto esté alineado desde el inicio con las necesidades reales de la comunidad. El planteamiento del problema explica la necesidad que se aborda, quiénes se verán más afectados y por qué es importante. Un buen planteamiento del problema es específico, incorpora pruebas, explica la importancia del problema y articula por qué las soluciones existentes no son suficientes para resolverlo.

La mejor manera de desarrollar un planteamiento del problema es mediante el debate y la reflexión con los miembros relevantes del equipo. Incluir a los socios que apoyarán la implementación del proyecto también puede ser una buena idea. Al desarrollar el planteamiento del problema, invite al grupo a que considere las siguientes preguntas y asegúrese de tomar nota de las respuestas. Esto creará el primer borrador del planteamiento del problema.

- ▶ **¿Cuál es el problema** que buscamos abordar con el financiamiento que solicitamos para este proyecto?

- ▶ **¿A quién afecta este problema** y dónde lo hace? ¿Qué pruebas tenemos sobre el problema?

- ▶ **¿Cuáles son los efectos de este problema** (para el grupo afectado, para la comunidad en general o para otras personas)?

- ▶ **¿Por qué es importante este problema?** ¿Por qué y para quién es importante el trabajo que queremos realizar?

- ▶ **¿Cuáles son las principales causas** de este problema?

- ▶ **¿Cuáles de estas causas** podemos abordar de manera realista a través de un proyecto?

In the early stages of developing a problem statement, you may find it helpful to brainstorm its key components using the following visual, which provides a 'problem tree' template for mapping out the core problem your project seeks to address (the tree trunk), the underlying factors that lead to the core problem (the roots), and the consequences that result from the core problem (the branches). You can either print out a copy of the image below, or trace a large, simple outline of the tree on a flip chart, then add sticky notes with ideas for each part of the tree.



Desarrollar los objetivos del proyecto

Definir claramente los objetivos asegura que todos comprendan lo que se va a lograr a lo largo del proyecto. Los objetivos describen qué cambios se producirán al finalizar el proyecto.

Su proyecto también debe tener una meta general que trascienda un proyecto individual y refleje hacia dónde se dirige su organización a largo plazo. Una meta es el impacto global al que contribuye un proyecto. Una meta es significativa, pero puede resultar difícil de medir directamente o de alcanzar mediante un único proyecto, por lo que se apoya en proyectos específicos con objetivos medibles.

Los objetivos son los cambios que espera ver al finalizar el proyecto como resultado de sus actividades. Los buenos objetivos son específicos, concretos y se pueden medir directamente; además, sirven de puente entre las actividades del proyecto y el objetivo general al que contribuye a largo plazo.

Los objetivos de un proyecto deben estar claramente vinculados a los objetivos generales del programa de subvenciones de Internet Society Foundation al que corresponde. La dimensión y el alcance de su proyecto deben guiarlo a la hora de elegir el número de objetivos. Para la mayoría de los proyectos financiados por Internet Society Foundation, lo apropiado es definir uno o dos objetivos.

Organizar una sesión de debate con los miembros relevantes del equipo es útil para definir los objetivos del proyecto y el enfoque para alcanzarlos. Incluir a los socios que apoyarán la implementación del proyecto puede ser una buena idea. Al desarrollar los objetivos de su proyecto, invite al grupo a que considere las siguientes preguntas y asegúrese de tomar nota de sus respuestas. Esto creará el primer borrador de los objetivos del proyecto.

- ▶ **¿Cómo sería la solución ideal** para este problema?

- ▶ **Dada esta solución ideal**, ¿cómo puede nuestro proyecto contribuir a hacerla realidad?
O bien, si para el problema existen varias soluciones posibles, ¿cuáles tienen mayores probabilidades de marcar la diferencia y en cuáles es realista que se enfoque su proyecto?

- ▶ **¿Qué consideramos sería el éxito para este proyecto?** ¿Cómo sabremos que hemos alcanzado nuestros objetivos?

- ▶ **¿Qué logrará este proyecto** una vez finalizado?

- ▶ **¿Qué recursos y actividades** serán necesarios para lograr estas cosas?

- ▶ **¿Qué tipo de cambios** propiciarán o fomentarán estas actividades?

- ▶ **¿Con quién podríamos asociarnos** para maximizar el impacto de nuestro proyecto?

Desarrollar la teoría del cambio del proyecto con un modelo lógico

Una vez que haya identificado los objetivos y el enfoque general para alcanzarlos, una buena práctica es preparar una teoría del cambio y un modelo lógico más detallado para su proyecto. Estos elementos crean un entendimiento compartido de hacia dónde se dirige el proyecto—así como de aquello que está fuera de su alcance—y ayudan a evaluar el éxito del proyecto.

Teoría del cambio

Una teoría del cambio explica en uno o dos párrafos cómo y por qué las actividades de su proyecto conducirán a los objetivos específicos que espera lograr, explicando cada paso del proceso. Muestra una conexión lógica entre las actividades propuestas y los resultados que espera obtener de inmediato y después explica cómo esos cambios iniciales conducirán a otros cambios más importantes al final del proyecto. Al redactar una teoría del cambio, hágase las siguientes preguntas:

- ▶ **¿Cómo se verá el cambio?** ¿Cómo se producirán esos cambios? ¿Cuáles son los actores principales que impulsarán este cambio?
- ▶ **¿Qué cambio específico esperamos ver** después de finalizada cada actividad? ¿Por qué es importante ese cambio? ¿Cómo conducirá a otro cambio aún mayor?
- ▶ **¿Qué supuestos estamos planteando?** ¿Cuáles son los potenciales riesgos o factores externos que podrían influir en que los cambios se produzcan como esperamos?

Modelo lógico

Un modelo lógico es una representación visual o gráfica de las actividades y los resultados de un proyecto y de cómo se interrelacionan entre sí (ver el ejemplo a continuación). Proporciona una “hoja de ruta” que muestra la secuencia de eventos relacionados que ocurrirán como parte del proyecto. El modelo lógico debe identificar:

- ▶ **los elementos clave del proyecto**, es decir, los insumos, las actividades, los productos, los resultados, los objetivos y la meta;

- ▶ **las relaciones causales entre estos elementos** (por ejemplo, cómo los productos conducen a los resultados);
- ▶ **los supuestos críticos**, que son aspectos del contexto o del entorno más amplio que deben cumplirse para que el proyecto contribuya a generar el cambio según lo previsto; y
- ▶ **los riesgos**, es decir, las cosas que podrían ocurrir y que podrían tener un impacto negativo significativo en el éxito del proyecto.

Para desarrollar un modelo lógico, analice cada paso que debe darse para alcanzar el objetivo. Esto le ayudará a crear una “cadena de resultados” que describa cómo cada actividad contribuye a lograr su objetivo. Hágase las siguientes preguntas:

- ▶ **¿Quiénes cambian?** (¿Son las personas? ¿Las comunidades? ¿Las instituciones?)
- ▶ **¿Qué cambia?** (¿Son los comportamientos? ¿Las relaciones? ¿Las actitudes? ¿Los conocimientos? ¿Los sistemas? ¿Las políticas? ¿La accesibilidad? ¿La cobertura? ¿Los datos?)
- ▶ **¿Qué se necesita para alcanzar el objetivo** (relaciones, habilidades, procesos, políticas, recursos)?
- ▶ **¿Qué debe hacer el proyecto** para asegurar que se produzca el cambio?

Para poner a prueba su modelo lógico, convierta cada paso en un enunciado de tipo “SI, ENTONCES” y pregúntese si lo que ha descrito parece suficientemente realista en cada paso de la cadena de resultados. (Por ejemplo: "Si [producto], entonces [resultado]. Si [resultado], entonces [objetivo]")

Existen muchos formatos posibles para los modelos lógicos. A continuación presentamos un formato básico que Internet Society Foundation recomienda para las organizaciones que no disponen de una plantilla de modelo lógico. Si bien no es obligatorio presentar un modelo lógico como parte de la postulación, todos los proyectos deben tener una lógica subyacente sólida. Por lo tanto, es de buena práctica desarrollar un modelo lógico interno para guiar el diseño del proyecto y fundamentar su postulación.

Completar

	Su proyecto	Supuestos Es decir, lo que no podemos controlar pero que debe ser cierto para tener éxito.
META Es decir, el impacto a largo plazo.		
OBJETIVOS Es decir, lo que esperamos lograr al finalizar el proyecto.		
RESULTADOS Es decir, lo que sucede a corto y mediano plazo después de haber implementado una actividad.		
PRODUCTOS Es decir, lo que entregaremos a través de este proyecto.		
ACTIVIDADES Es decir, lo que haremos durante de este proyecto.		

Ejemplos de modelos lógicos

Los siguientes ejemplos le ayudarán a comprender cómo estructurar un modelo lógico. Ilustran cómo los diferentes elementos (meta, objetivos, resultados, productos y actividades) se integran de manera lógica en los diferentes tipos de proyectos.

Elemento del modelo lógico	Ejemplo de proyecto n.º 1: Alfabetización digital	Ejemplo de proyecto n.º 2: Ciberseguridad
	Una organización sin fines de lucro ofrece capacitación en alfabetización digital a docentes para que puedan usar Internet de manera eficaz y segura para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.	Una organización sin fines de lucro ofrece servicios gratuitos de ciberseguridad a organizaciones de la sociedad civil con alto riesgo de sufrir ciberataques.
Meta	Una mejor inclusión digital a través del desarrollo de habilidades digitales y un uso significativo de Internet en las escuelas.	Que las organizaciones de la sociedad civil utilicen Internet de forma segura para promover sus misiones y servir a sus comunidades.
Objetivos	Fortalecer la capacidad de los docentes para integrar herramientas basadas en Internet en sus prácticas de enseñanza.	Mejorar la resiliencia en ciberseguridad de las organizaciones de la sociedad civil de alto riesgo.
Resultados	Los docentes aumentan sus conocimientos y su confianza, adoptan nuevas prácticas pedagógicas digitales y los estudiantes tienen más oportunidades de usar Internet para aprender.	Las organizaciones de la sociedad civil fortalecen sus prácticas de ciberseguridad, reducen su exposición a las ciberamenazas y mejoran su capacidad de respuesta ante incidentes de ciberseguridad.
Productos	20 talleres de alfabetización digital impartidos; 500 docentes capacitados; elaboración y distribución de recursos didácticos digitales.	Realización de evaluaciones de ciberseguridad; apoyo para la respuesta a incidentes; desarrollo de planes de acción de seguridad y capacitación del personal en las mejores prácticas de ciberseguridad.
Actividades	Desarrollar materiales de capacitación, convocar a los participantes, impartir talleres, brindar asesoramiento y distribuir recursos de aprendizaje digitales.	Realizar evaluaciones de ciberseguridad, ofrecer apoyo para la respuesta a incidentes, capacitar al personal, desarrollar planes de acción en materia de seguridad y compartir guías y herramientas prácticas de ciberseguridad.

Diseño
de proyectos



Internet Society
Foundation