|  |  |
| --- | --- |
| **RESUMEN DE LA HERRAMIENTA: HOJA DE REFERENCIA DEL MARCO LÓGICO[[1]](#footnote-1)** | |
| Propósito | El propósito de la hoja de referencia del marco lógico es servir como una guía que ofrece un resumen de las definiciones de cada nivel de los resultados, al igual que ejemplos sobre la forma de redactar cada resultado. El personal del proyecto puede utilizar la herramienta para elaborar tanto el marco lógico como el marco de resultados para asegurar de que los resultados propuestos se redacten correctamente. |
| Fuentes de información | La hoja de referencia del marco lógico es una guía para desarrollar el marco lógico del proyecto. Entre las fuentes principales de información para completarlo se incluyen las siguientes:   1. El marco de resultados    * Los resultados finalizados del proyecto (productos, efectos directos y propósito). 2. La lista de actividades 3. Los indicadores del proyecto o la lista de indicadores comunes. 4. Información o datos externos o contextuales relacionados con la definición de los supuestos del proyecto. |
| Quién | Todo el personal del proyecto puede utilizar la hoja de referencia de marco lógico, pero es más útil para la persona responsable de coordinar el proceso del diseño del proyecto.  Por lo general, para los proyectos **IRRESTRICTOS,** esta persona es el/la gerente de programas de LWR, pero también puede ser un(a) representante de la contraparte o hasta el/la director(a) de LWR en el país. Los factores a considerar para determinar a quién le corresponde la responsabilidad de este proceso son la familiaridad de esta persona con la población meta, su familiaridad con los resultados de la evaluación de las necesidades, y su experiencia en el uso de las herramientas descritas en el Marco DMEA, en especial el marco lógico.   * La persona que condujo la elaboración del análisis del árbol de problemas, del problema a los objetivos y el marco de resultados también debe conducir la elaboración del marco lógico. Esto garantizará la continuidad de los detalles del proyecto, así como su lógica.   Para los **proyectos** **RESTRINGIDOS**, la persona encargada de finalizar el marco lógico, al igual que los aspectos restantes del diseño del proyecto es el/la coordinador(a) del diseño técnico, al/a la cual se escoge durante la reunión inicial de la propuesta. El/la coordinador(a) del diseño técnico:   * + Facilita el taller de diseño técnico, lo que incluye el análisis del problema y el desarrollo del marco lógico, con la participación de LWR, las contrapartes y los expertos técnicos.   + Redacta diversas secciones, tal como el libro de trabajo para el diseño del proyecto, el cual puede incluir del problema a los objetivos, el marco de resultados, el marco lógico, el plan de implementación y/o la matriz del plan de M&E, dependiendo de la orientación que se recibió del donante.   Para las propuestas por debajo del límite establecido ($500,000), el/la encargado(a) de tomar decisiones identificará al/a la facilitador(a) del diseño técnico. Para las propuestas que superen este límite, el/la encargado(a) de tomar decisiones y el/la director(a) adjunto(a) de la unidad de movilización de recursos financieros (NBD) escogerán al/a la facilitador(a) del diseño técnico.  \* Para mayor orientación sobre el proceso de adquisición de las subvenciones, por favor consulte el manual de adquisición de subvenciones de LWR. |
| Cuándo | * Si consulta la hoja de referencia del marco lógico antes de comenzar las tareas para desarrollarlo, esto le ayudará a asegurar que todos tengan claro lo que se espera en cada columna y fila del marco lógico. * La orientación incluida en la primera columna, "resultados del proyecto”, también puede ser útil cuando se esté elaborando el marco de resultados, lo cual por lo general se hace antes de comenzar a desarrollar el marco lógico. |
| Recomendaciones | * La hoja de referencia del marco lógico ayuda a orientar al equipo que trabaja en la elaboración del marco lógico antes de empezar las tareas, pero también se puede utilizar para revisar el marco lógico ya finalizado. Esto le ayudará a verificar si el contenido del marco lógico está de acuerdo con las normas de LWR antes de finalizar la propuesta del proyecto y enviarla para su aprobación. * LWR recomienda utilizar un marco lógico que describa cuatro niveles de resultados (propósito, efecto directo, producto, actividades), pero reconoce que algunos proyectos pueden requerir un resultado intermedio, en particular aquellos proyectos con intervenciones de gran alcance. Los resultados intermedios se situarían entre los efectos directos y los productos y se aplicaría la misma fórmula para redactar los enunciados de los objetivos que la que se utiliza para los productos y los efectos directos. Los productos (o múltiples productos) conducirían a un resultado intermedio y a su vez los resultados intermedios (o múltiples resultados intermedios) conducen a un efecto directo.   + Por lo general, se identifican los resultados intermedios según sea necesario durante el desarrollo del marco de resultados y reflejan los resultados del análisis de problemas que tienen más de tres niveles de causas. Debe haber una sólida y continua lógica de "si-entonces" entre los resultados intermedios y los efectos directos y productos vinculados a ésta.   **Criterios específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés):**   * + Se recomienda **NO** redactar enunciados de los objetivos en el marco lógico mediante el uso de criterios SMART.     - Sin embargo, a veces se pueden utilizar con eficacia los enunciados de los objetivos con el uso de criterios SMART dentro de las propuestas de proyectos para mostrar todos los detalles de los resultados previstos en una sola afirmación.   + Se deben aplicar los criterios SMART a los indicadores, pero no a los objetivos. (Para obtener más información sobre los criterios SMART, consulte la página 37 de la guía de la FICR para la planificación de proyectos).   + Siga las instrucciones y los ejemplos para la elaboración de indicadores que se incluyen en la hoja de referencia del marco lógico.   + Se detallan criterios SMART adicionales para cada indicador durante la finalización de la matriz del plan de M&E. |
| Consejos prácticos | * Ponga mucha atención a la sección de "cómo escribir" el enunciado de cada objetivo. Procure que éstos se redacten según se describe en esta guía. * Para evitar que el marco lógico sea demasiado complicado, sólo se recopilan las ACTIVIDADES como una lista dentro de este marco. Los indicadores y los medios de verificación de cada actividad **NO** están incluidos en el marco lógico.   + La información sobre los indicadores de las ACTIVIDADES y los medios de verificación se incluyen en el plan detallado de M&E, **NO** en el marco lógico. * Por favor refiérase a la herramienta del marco lógico plantilla-definiciones-ejemplo y al plan detallado de M&E para mayor clarificación. * Es importante velar por que el propósito del proyecto se oriente a los a resultados de desarrollo de más alto nivel, tal como se indica en la primera fila de la hoja de referencia del marco lógico. * La columna de medios de verificación en el marco lógico es un resumen del plan más detallado descrito en la columna de medios de verificación en el plan detallado de M&E. Consulte la hoja de referencia para la matriz del plan de M&E para mayor clarificación. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **HOJA DE REFERENCIA DEL MARCO LÓGICO** | | | |
| **Resultados del proyecto**  (Lo que se quiere lograr) | **Indicadores**  (Cómo se mide el cambio) | **Medios de verificación** (Fuente de los datos/ herramientas) | **Supuestos** |
| **Definición (PROPÓSITO):** Los resultados a largo plazo que una intervención busca lograr, a los cuales pueden contribuir otros factores fuera de la intervención – quizás sólo en una región determinada, o tal vez en todo el país. Piense en el propósito como una esperanza o una aspiración más general y a largo plazo. El enunciado del propósito es importante para poder definir el alcance del cambio que el proyecto espera lograr.  ***Cómo redactarlo: Escríbalo como una oración completa, como si ya se hubiera logrado. Ponga como sujeto de la oración a la población general de los beneficiarios meta.***  **Ejemplo:** La población meta en la zona de acción prioritaria de interés experimenta una reducción en las muertes y las lesiones relacionadas con los desastres. | **Definición (indicadores del impacto):** La mayoría de los proyectos no tienen la obligación de establecer o recopilar datos para indicadores a nivel de impacto.  No obstante, se debe tomar en cuenta la manera en que los indicadores a nivel de los PRODUCTOS y los EFECTOS DIRECTOS guardan relación con las fuentes ya existentes de los indicadores de impacto que han establecido organizaciones como la ONU (Objetivos de Desarrollo del Milenio), los gobiernos nacionales, Amnistía Internacional, la FAO, Freedom House, el IFPRI, Transparency International, el Banco Mundial, etc. | No es necesario completar esta casilla para el propósito. | No es necesario completar esta casilla para el propósito. |
| **Definición (EFECTO DIRECTO):** El/los principal(es) resultado(s) que una intervención busca lograr, más comúnmente en términos de los conocimientos, las actitudes, o las prácticas del grupo meta. Se describen los beneficios más notables o significativos que se logran y que disfrutan los grupos meta antes del fin del proyecto.  Los logros a nivel del EFECTO DIRECTO podrían presentarse por sí mismos mediante:   * Cambios en la rapidez con la cual los participantes adoptan nuevos comportamientos o habilidades que promueve el proyecto; * La ampliación del alcance o la cobertura del proyecto; * Nuevas maneras de organizar o gestionar los sistemas; * Modificaciones a las políticas; o * Cualquier otra cosa que demuestre que los grupos meta están aplicando PRODUCTOS del proyecto de forma correcta o innovadora.   Los avances a este nivel son pasos necesarios hacia el logro del propósito.  **Preguntas tales como:** ¿Adónde queremos llegar en cinco años? ¿Cuáles son las cosas inmediatas que estamos intentando cambiar? ¿Cuáles son las cosas que tienen que estar listas antes de poder lograr nuestros propósitos y generar un impacto?[[2]](#footnote-2)  ***Cómo escribirlo: Escríbalo como una oración completa, como si ya se hubiera logrado. Ponga como sujeto de la oración al/a los grupos(s) beneficiario(s) meta cuyo comportamiento se prevé que cambiará.***  **Ejemplo:** Las comunidades en la zona de acción prioritaria han aumentado su capacidad de prepararse y responder a los desastres. | **Definición (indicadores de efectos directos):** Se centran en la evidencia demostrable de un cambio de comportamiento, tal como la adopción, la cobertura o el alcance de los RESULTADOS.  Si los resultados logrados son menos que los previstos, los gerentes de los proyectos tendrán la ***responsabilidad*** de encontrar y entender la razón de esto y efectuar cualquier cambio necesario a la ejecución del proyecto.  ***Cómo escribirlo: Inicie señalando la unidad medida (número o porcentaje) y proceda con enunciado manifestación del indicador (el plazo y la meta constituyen información complementaria y pueden ir entre paréntesis).***  **Ejemplo:** Porcentaje de personas en las comunidades participantes que aplican cinco o más medidas de preparación en caso de desastres, identificadas en el plan de gestión comunitaria de desastres (*80 por ciento en dos años).* | Por lo general, se hace seguimiento y se miden los **indicadores de los efectos directos** por medio de la recopilación regular y continua de datos, incluidas las evaluaciones (estudio de línea de base, al igual que en la mitad del ciclo del proyecto y al final).  Algunos indicadores de objetivos de los efectos directos se podrán medir sólo en el estudio de línea de base y la evaluación final, pero aun así se deben incluir en la tabla de seguimiento de los indicadores.  Por lo general, sólo el propio proyecto puede recopilar los indicadores de los EFECTOS DIRECTOS – ya que son específicos para los cambios de comportamiento como respuesta a las intervenciones del proyecto específico y en su área de acción.   * Las fuentes secundarias rara vez existen a este nivel.   Empiece con un monitoreo ‘ligero’. Continúe con este monitoreo ligero o, dependiendo de los hallazgos, con un monitoreo más focalizado, o aún con estudios especiales.  A mitad del ciclo, conduzca una evaluación formal de los EFECTOS DIRECTOS hasta ese punto y efectúe cualquier corrección que señale la evaluación (la cual incluirá una interpretación de cualquier dato cualitativo y cuantitativo). | **De los efectos directos a los propósitos:** Los supuestos que repercutirán en el logro del PROPÓSITO se relacionan con:   1. La sostenibilidad a largo plazo del proyecto; 2. Las contribuciones de los gobiernos nacionales y/u otras organizaciones que pueden ser esenciales para lograr el PROPÓSITO. |
| **Definición (PRODUCTO):** Son los productos, bienes o servicios tangibles y otros resultados inmediatos de las ACTIVIDADES que conducen al logro de los resultados. Estos son:   * Entregados a… * Y recibidos de manera demostrable y efectiva por … * Los principales beneficiarios meta (como resultado de las ACTIVIDADES emprendidas).   Podría ser necesario más de un PRODUCTO para lograr un solo EFECTO DIRECTO.  **Preguntas tales como:** ¿Cuáles son las cosas que se necesitan producir o suministrar mediante los proyectos para que logremos nuestros resultados a corto / mediano plazo? ¿Cuáles son las cosas que deben suministrar las diferentes partes interesadas?[[3]](#footnote-3)  ***Como escribirlo: Escríbalo como una oración completa, como si ya se hubiera logrado. Ponga como sujeto de la oración a l al/a los grupos(s) beneficiario(s) meta que reciben los productos.***  **Ejemplo:** Las comunidades cuentan con planes para la gestión comunitaria de desastres, que someten a prueba los comités comunitarios para la gestión de desastres —CGCD. | Los **indicadores de los productos le** recuerdan al equipo de gestión del proyecto lo que este debe cumplir (según el contrato) y cuándo.  Los indicadores de PRODUCTOS permiten que el equipo de gestión del proyecto de seguimiento a lo que se debe cumplir o producir y más importante aún, para qué propósito. El equipo de gestión del proyecto tiene la ***responsabilidad directa*** de entregar estos PRODUCTOS para el bien de los beneficiarios.  ***Cómo escribirlo*:** ***: Inicie señalando la unidad medida (usualmente será número) y proceda con el enunciado del indicador*** ***señalando los bienes, los servicios, el conocimiento o las habilidades que el proyecto brindará o facilitará se obtengan (el plazo y la meta real para lograr esa meta entre paréntesis).***  **Ejemplo:** Número de comunidades participantes que han sometido a prueba su plan para la gestión de desastres *(16 [de 20] en un plazo de dos años).* | Por lo general, los **indicadores de los productos** se miden en términos de los efectos inmediatos de los bienes y los servicios prestados, tales como la puntuación obtenida en las pruebas antes y después de las capacitaciones, (por escrito u oral) o las evaluaciones prácticas; para el desarrollo organizativo y la creación de ciertas estructuras, documentos, sistemas; la cantidad de kilómetros rehabilitados en las carreteras rehabilitados o de escuelas renovadas, etc.  Las fuentes de datos para el monitoreo y la evaluación de los indicadores de PRODUCTOS típicamente incluyen los sistemas de registro de datos sobre la programación, la administración y la gestión. | **De los productos a los efectos directos:** Los supuestos a este nivel son los que repercuten en la adopción de los PRODUCTOS y que están fuera del control de los encargados de gestionar el proyecto. |
| **Definición (ACTIVIDADES**): El conjunto de tareas que se tienen que realizar para lograr los PRODUCTOS. Estas describen las funciones que se tienen que llevar a cabo y gestionar para entregar los PRODUCTOS del proyecto a los beneficiarios meta y los participantes. Por lo general, se necesita más de una ACTIVIDAD para lograr un solo PRODUCTO.  ***Elemento básico****:* Para evitar que el marco lógico sea demasiado complicado, sólo se recopilan las ACTIVIDADES como una lista dentro de este marco. No se deben incluir las tareas necesarias para ejecutar las actividades. Asimismo, los indicadores y medios de verificación de cada actividad NO deben ser incluidos en el marco lógico. Sólo se deben incluir 2 ó 3 actividades, incluyendo las que figuran en la propuesta del proyecto   * + La información sobre los indicadores de las ACTIVIDADES y los medios de verificación se incluyen en el plan detallado de M&E, **NO** en el marco lógico.     - Por favor refiérase a la herramienta del marco lógico plantilla-definiciones-ejemplo y al plan detallado de M&E para mayor clarificación.   ***Como escribirlo: Empiece con un verbo en infinitivo seguido de la actividad. Incluya el número de actividades que se implementarán durante la vida del proyecto y la fecha en la cual habrá sido culminada***  **Ejemplo:** Conducir 10 simulacros de desastre natural, uno en cada comunidad hasta el cuarto trimestre del proyecto. | | | **De las actividades a los productos:** Estos supuestos se relacionan con las condiciones fuera del control de los encargados de gestionar el proyecto, pero que se deben cumplir para la consecución de los productos.  El propio proyecto no debe invertir dinero en la mitigación de ninguna de estas condiciones externas. Si se asignan fondos del proyecto para la mitigación de estas condiciones, entonces se deben incluir como actividades. |

1. La elaboración de estas instrucciones y de la hoja de referencia del marco lógico se extrajeron en gran medida de los siguientes documentos: 1. Stetson, V., Sharrock, G., Hahn, S. 2004. “ProPak: The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for Project and Program Managers.” Catholic Relief Services, Baltimore, MD.; 2. FICR (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja ). 2010. *Project/ Program Planning Guidance Manual*. Ginebra: FICR. [↑](#footnote-ref-1)
2. PNUD PME Manual P. 53 Tabla 5 [↑](#footnote-ref-2)
3. PNUD PME Manual P. 53 Tabla 5 [↑](#footnote-ref-3)