|  |
| --- |
| **RESUMEN DE LA HERRAMIENTA: MARCO LÓGICO-PLANTILLA-DEFINICIÓN-EJEMPLO** |
| Propósito | El propósito del marco lógico es RESUMIR todo la lógica del proyecto al describir sus resultados previstos (propósito, productos, efectos directos y actividades), la forma en que se medirá el logro de los resultados (indicadores), la forma en que se recopilarán y verificarán los datos para medir los resultados (medios de verificación), y los supuestos empleados sobre la lógica entre cada nivel de los resultados esperados o previstos (supuestos). * La matriz del marco lógico consiste en una tabla con cuatro filas y cuatro columnas, en las que se resumen los aspectos más relevantes de un proyecto. Se establece una secuencia lógica de las relaciones de causa-efecto, con base en la cadena de resultados / la jerarquía de los objetivos.
* El marco lógico no muestra todos los detalles de un proyecto. Otros detalles, como la propuesta, el presupuesto, el plan detallado de M&E y el calendario de actividades están incluidos en otros documentos que acompañan el marco lógico.
	+ Todos los demás documentos deben referirse al marco lógico y se deben elaborar con base a éste.
* Es un documento vivo que debe consultarse y modificarse a lo largo del ciclo de duración de la intervención.
 |
| Fuentes de información | 1. El marco de resultados
2. El libro de trabajo para el diseño del proyecto
3. El plan detallado de M&E
4. Indicadores del proyecto o lista de indicadores comunes
5. Información o datos externos o contextuales que puedan ayudar a definir los supuestos del proyecto.
 |
| Quién(es) | El desarrollo del marco lógico del proyecto es uno de los componentes más importantes de su diseño. Si bien mucha gente participará en el desarrollo de este marco, durante la reunión inicial de la propuesta se deberá asignar a una persona la responsabilidad de gestionar los comentarios, efectuar un control de las versiones y velar por que se complete a tiempo la versión final. 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. * Identifique diferentes formas de hacer partícipes a las partes interesadas en la revisión y adaptación del proyecto. Haga uso de la flexibilidad para responder a las oportunidades imprevistas.
* Resulta adecuado contar con una persona que revise el marco lógico y que no forme parte del equipo principal de elaboración de la propuesta. Una perspectiva externa puede ayudar a identificar alguna deficiencia en la lógica o detalles que faltan, todo lo cual podría originarse debido a la familiaridad del equipo de elaboración de la propuesta con ésta.

Para los **proyectos** **RESTRINGIDOS**, la persona encargada de finalizar todos los aspectos 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, 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 el marco de resultados, el marco lógico, el plan de implementación y/o el plan de monitoreo del desempeño (PMP, por sus siglas en inglés), 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 | Se desarrolla el marco lógico después de finalizar el marco de resultados. La cadena de resultados / jerarquía de objetivos que se elaboraron en el marco de resultados se transfieren a la primera columna del marco lógico y después inicia la tarea de completar las otras tres columnas (indicadores, medios de verificación, supuestos). Se usa el marco lógico finalizado para elaborar la matriz del plan de M&E en el proceso DMEA para *desarrollar* *el plan detallado de M&E*.* En el ejemplo siguiente, al igual que en la hoja de referencia del marco lógico, se ofrecen ejemplos concretos y orientación para formular un marco lógico de alta calidad.
 |
| Recomendaciones | 1. La plantilla del marco lógico que se incluye en este proceso es el nuevo elemento estándar de LWR.
	* Se recomiende usar esta plantilla para todos los proyectos de financiamiento IRRESTRICTO.
2. Esta plantilla es la que aceptan más ampliamente los donantes principales. La terminología diversa empleada para los objetivos/ resultados representa la variación principal.
	* Los términos utilizados en el marco lógico varían en las organizaciones y entre los donantes.
	* Para los proyectos financiados con fondos irrestrictos, habrá que utilizar la terminología empleada en el Marco Lógico de LWR.
		+ La guía de la FICR para la planificación de proyectos incluye un ejemplo de un marco lógico en la página 40, pero utiliza una terminología un poco diferente a lo que se propone en este ejemplo y en la hoja de referencia del marco lógico de LWR. Se pude utilizar el ejemplo de la FICR como referencia adicional, pero se debe utilizar la terminología de LWR como la norma a seguir.
	* Para los proyectos financiados por los donantes, cuando se cree el marco lógico, se debe emplear la terminología que utilicen estos donantes. Por favor, consulte el traductor de marco lógico para entender con más claridad la forma en que los términos de los donantes coinciden con los de LWR.
3. Se puede utilizar la siguiente plantilla vacía del marco lógico en Word durante las sesiones de intercambio de ideas y cuando se edite el contenido del marco. Una vez que se finalice el borrador del marco lógico, se deberá transferir el contenido al libro de trabajo para el diseño del proyecto, al copiar el contenido en las celdas correspondientes en la hoja (“tab”) denominada marco lógico.
4. Se pueden incluir las actividades en el marco lógico, a fin de mostrar el vínculo entre las actividades propuestas y el producto. Sin embargo, los proyectos pueden tener una gran cantidad de actividades y el hecho de detallar la información en cada columna del marco lógico para cada actividad puede hacer que sea difícil observar con claridad la secuencia lógica y las relaciones de causa-efecto del proyecto. Por ello, se recomienda incluir una lista de las actividades principales del proyecto en el marco lógico, pero que se incluyan los detalles relativos a los indicadores y los medios de verificación en el plan de trabajo del proyecto.
5. En el ejemplo, usted podrá observar que para el Efecto Directo 1, se colocan entre paréntesis las metas del indicador después de éste. Se puede emplear este método si dentro de esta etapa ya se conocen las metas de los indicadores (principalmente provenientes de datos confiables obtenidos durante la evaluación de las necesidades), pero por lo general no se pueden finalizar las metas de los indicadores hasta que se hayan recopilado los datos de la línea de base. Se deben documentar las metas de los indicadores ya finalizados en la tabla para seguir los Indicadores que se elabora durante el proceso DMEA para *desarrollar el plan detallado de M&E*.
6. **Criterios específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés)**:
	* Se recomienda **NO** redactar manifestaciones de los objetivos en el marco lógico mediante el uso de criterios SMART.
		+ Sin embargo, a veces se pueden utilizar con eficacia las manifestaciones 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 | 1. Identifique diferentes formas de hacer partícipes a las partes interesadas en la revisión y adaptación del proyecto. Haga uso de la flexibilidad para responder a las oportunidades imprevistas.
2. Es posible que usted no pueda pasar del propósito a las actividades del proyecto de una forma perfectamente lineal. En cierta medida, podría resultar más fácil cruzar los diferentes niveles. Eso está bien, ya que de hecho, es la manera en que a veces se avanza en la formulación de un marco lógico.
3. A diferencia de otras manifestaciones de resultados, por lo general, los propósitos son bastante generales y abstractos, y describen una situación deseada que acontece más allá de la duración del proyecto.
4. Céntrese especialmente en el establecimiento de efectos directos claros, ya que éstos representan esencialmente la razón de la inversión en el proyecto.
5. Céntrese en productos que sean claros, ya que éstos son los resultados que sustentan el cambio de comportamiento a nivel de los efectos directos.
	* Sea claro(a) en su manifestación de los productos en cuanto a los cambios que espera ver en la población meta.
6. Cerciórese que exista lógica entre cada nivel de sus objetivos mediante el uso de la prueba "si — y— entonces".
* Ejemplo: SI... la contraparte lleva a cabo una capacitación sobre la gestión de desastres (actividad) ... Y ... las comunidades no tienen ninguna demanda no planificada de su tiempo (supuesto) ... ENTONCES ... las comunidades han aumentado el grado de sensibilización y conocimiento sobre las medidas de preparación y respuesta a los desastres (producto).
1. No especifique demasiado las actividades. Esto puede dar origen a que dedique menos tiempo a los elementos más importantes del marco lógico (objetivos al nivel de los productos y los efectos directos). Incluya solo 2 ó 3 actividades por producto, inluyndo actividades necesarias e incluidas en la propuesta del proyecto.
2. Siempre resulta útil definir la duración del proyecto propuesto. Esto sin duda le ayudará a ser realista en la finalización de los resultados; es decir, lo que se puede lograr antes que finalice el proyecto.
3. Es importante monitorear los supuestos fundamentales durante la ejecución. El Plan de M&E debe incluir a quién le corresponde esta responsabilidad.
4. No es necesario establecer un supuesto en cada nivel dentro del borrador final de su marco lógico. ¡Este no es un ejercicio para completar todas las casillas!
5. Siempre sea realista cuando fije las metas de los indicadores. Respalde y sustente los razonamientos de aquellas metas de indicadores que establezca (idóneamente, a partir de los datos de referencia), pero ¡también para los que no pueda!
6. ¿Cuántos indicadores? Utilice la norma de que "menos es más".
 |

| **PLANTILLA DE MARCO LÓGICO DE LWR** |
| --- |
| ***[Nombre de Proyecto] MARCO LÓGICO*** |
|  **RESULTADOS/OBJETIVOS** | **INDICADORES** | **MÉTODO DE VERIFICACIÓN** | **SUPUESTOS** |
| **Propósito**  |
| **Efecto Directo 1** |  |  |  |
| **Producto 1.1** |  |  |  |
| **Actividades 1.1** (*Enumere todas las actividades aquí, pero no hay que completar las columnas 2-3)* |  |
| **Producto 1.2** |  |  |  |
| **Actividades 1.2** |  |
| **Producto 1.3** |  |  |  |
| **Actividades 1.3** |  |
| **Efecto Directo 2** |  |  |  |
| **Producto 2.1** |  |  |  |
| **Actividades 2.1** |  |
| **Producto 2.2** |  |  |  |
| **Actividades 2.2** |  |
| **Producto 2.3** |  |  |  |
| **Actividades 2.3**  |  |
| *Continúe añadiendo filas adicionales para los efectos directos, los productos y las actividades, según sea necesario.* |

| **Marco Lógico de LWR– Definición de Términos[[1]](#footnote-1)** |
| --- |
| **OBJETIVOS** (Lo que se quiere lograr) | **INDICADORES**(Cómo se mide el cambio) | **MEDIOS DE VERIFICACIÓN**(Dónde / cómo se obtiene la información) | **SUPUESTOS**(Qué más se debe considerar) |
| **PROPÓSITO:** Los resultados a largo plazoque 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. La manifestación del propósito es importante para poder definir el alcance del cambio que el proyecto espera lograr. | **Indicadores del impacto:** La mayoría de los proyectos no tienen la obligación de desarrollar o recopilar datos para los indicadores a nivel de impacto.  | No es necesario para el propósito. | No es necesario para el propósito. |
| **EFECTO DIRECTO**: El/los resultado(s) primordial(es) que una intervención busca lograr, más comúnmente en términos de los conocimientos, las actitudes, o las practicas 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 (FDP).  | **Indicadores de los 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.  | De qué forma se recopilará la información sobre el/los indicador(es) (se puede incluir quién la recopilará y qué tan seguido). | Las condiciones externas que no están bajo el control directo de la intervención necesaria si el efecto directo contribuirá a lograr el propósito de tal intervención.  |
| **PRODUCTO:** Los productos, bienes y servicios tangibles y otros resultados inmediatos de las ACTIVIDADES que dan origen 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. | **Indicadores de los productos:** Permiten que equipo de gestión del proyecto de seguimiento a lo que se debe cumplir o producir y más importante aún, para qué propósito.  | Igual que la casilla anterior | Los factores externos que no están bajo el control directo de la intervención, los cuales podrían restringir los productos que dan origen al efecto directo.  |
| **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. * **Indicadores del proceso:** Se centran en los avances de la implementación, según se reflejan en los planes de trabajo del personal del proyecto y de la contraparte, en las actividades del proyecto y en los gastos correspondientes en el presupuesto.
* No se incluyen estos indicadores en el marco lógico
 | Los factores externos que no están bajo el control directo de la intervención, los cuales podrían restringir los avances de las actividades. |

| **EJEMPLO 1: PROYECTO PARA LA GESTIÓN COMUNITARIA DE DESASTRES**  |
| --- |
| **Enunciados de los objetivos** | **Indicadores** | **Medios de verificación** | **Supuestos** |
| **Propósito:** La población meta en la zona de acción prioritaria de interés experimenta una reducción en las muertes y las lesiones relacionadas con los desastres. |
| **Aumento de las capacidades para la gestión comunitaria de desastres**  |
| **Efecto directo 1:** Las comunidades en la zona de acción prioritaria han aumentado su capacidad de prepararse y responder a los desastres.  | 1a: 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).*1b: Porcentaje de comunidades de interés con mecanismos identificados de respuesta (*80 por ciento en dos años).* | 1a: Debates en los grupos focales durante las reuniones de los comités para la gestión comunitaria de desastres —CGCD *(mensualmente, con miembros de los CGCD y los funcionarios de las contrapartes en el proyecto).* 1b: Reuniones de los CGCD /planes para la gestión comunitaria de desastres (*que recopila y verifica el/la gerente de proyectos de la contraparte).* | - La situación política y de seguridad continúa estable, lo que permite tomar acciones en el ámbito comunitario.  |
| **Producto 1.1:** Las comunidades cuentan con planes para la gestión comunitaria de desastres, que someten a prueba los comités comunitarios para la gestión de desastres —CGCD. | 1.1: Cantidad de comunidades participantes que han sometido a prueba su plan para la gestión de desastres *(16 [de 20] en un plazo de dos años).* | 1.1: Copias de los planes para la gestión de desastres (*que recopila el/la gerente de proyectos de la contraparte)* | - La economía permanece estable y la escasez de alimentos no es un problema agudo. |
| **Actividades 1.1:**1.1.A: Conducir 10 simulacros de desastres naturales, uno en cada comunidad hasta diciembre de 2014. 1.1.B: Capacitar a 10 comunidades en la elaboración de planes para la gestión comunitaria de desastres hasta octubre de 2014 1.1.C: Elaborar y traducir todos los materiales de sensibilización relacionados con la gestión comunitaria de desastres hasta julio de 2014.  | Las personas en las comunidades no tienen nuevas demandas de tiempo que les impida participar.  |
| **Producto 1.2:** Las comunidades han establecido sistemas de alerta temprana para monitorizar el riesgo de desastres.  | 1.2: Porcentaje de comunidades con un sistema de alerta temprana *(90 por ciento en un plazo de dos años).* | 1.2: Informe del oficial de campo. | - La situación de seguridad en el país no impide la ejecución del plan para la gestión de desastres.  |
| **Actividades 1.2:****1.2.A:** El gobierno local construirá torres de alerta temprana.  |  |
| **Producto 1.3:** Las comunidades han aumentado su grado de sensibilidad sobre las medidas para prepararse y responder a los desastres.  | 1.3: Porcentaje de personas [de las cuales el 50 por ciento son mujeres]en las comunidades participantes que pueden identificar al menos cinco medidas de preparación y cinco de respuesta *(75 por ciento en el plazo de un año).* | 1.3: Debates en los grupos focales *(cada tres meses, a cargo de los oficiales de campo) –* verificados durante los simulacros anuales de desastres *(cada año, por parte de los miembros de los CGCD y los oficiales de campo de la contraparte).*  | - Los dirigentes políticos locales respaldan la aplicación de los hallazgos de la evaluación de vulnerabilidades y capacidades.  |
| **Actividades 1.3:****1.3.A:** Crear comités de gestión de desastres y planes de manejo de desastres en 10 comunidades hasta abril de 2014**1.3.B:** Asistir a 10 comités de gestión de desastres en el desarrollo de una campaña comunicacional sobre los planes de manejo de desastres hasta mayo de 2014.  | Las personas en las comunidades no tienen nuevas demandas de tiempo que les impida participar. |
| **Resiliencia al cambio climático a través de la rehabilitación de manglares**  |
| **Efecto directo 2:** Las comunidades en la zona de acción prioritaria han aumentado su grado de resiliencia ante el cambio climático.  | 2: Aumento porcentual de las hectáreas de bosques comunitarios de manglares que se gestionan de forma activa para finales del proyecto *(un aumento del 35 por ciento para finales del proyecto).*   | 2: Reconocimiento aéreo del gobierno (anualmente, a partir de los informes gubernamentales).2: Mapas comunitarios y visitas de los oficiales de campo a los lugares del proyecto. 2: Datos de rastreo de las actividades comunitarias. | - Las condiciones climáticas favorables contribuirán a la restauración forestal.  |
| **Producto 2.1** Las comunidades cuentan con un área más grande de recursos de manglares protegidos en el ámbito local.  | 2.1: Porcentaje de manglares plantados, vivos después de un año de haber iniciado el proyecto (*75 por ciento después del primer año).*  | 2.1: Sistemas de seguimiento o rastreo de las organizaciones de base para las tasas de crecimiento y de mortalidad de los manglares *(que miden mensualmente los representantes de las comunidades y que comunica cada cuatrimestre la oficina en el país).*  | - Los eventos meteorológicos principales no repercuten en los lugares de tratamiento poco antes o después de plantar los manglares.  |
| **Actividades 2.1:****2.1.A:** Desarrollar actividades de plantación de manglares en 10 comunidades hasta junio de 2014. **2.2.B:** Capacitar a delegados de 10 comunidades en el adecuado manejo de manglares hasta mayo de 2014.  | Los funcionarios de los gobiernos locales son facilitadores eficaces de las capacitaciones.  |
| **Producto 2.2:** Los miembros de las comunidades y la juventud cuentan con un mayor grado de conocimiento sobre la gestión de recursos naturales.  | 2.2.a: Aumento porcentual del conocimiento sobre la gestión de recursos naturales entre las personas que asistieron a la capacitación *(aumento del conocimiento en un 30 por ciento).* | 2.2.a: Prueba anterior y posterior sobre el conocimiento en la gestión de recursos naturales que tienen las personas *(que registran los capacitadores después de cada sesión y que se envían a los gerentes de proyectos cada cuatrimestre).* 2.2.a: Registros e informes sobre las capacitaciones *(que registran los capacitadores después de cada sesión y que se envían a los gerentes de proyectos cada cuatrimestre).* | - Los participantes de las capacitaciones utilizan el conocimiento adquirido durante éstas.  |
| 2.2.b: Porcentaje de módulos de educación ambiental y de gestión del riesgo de desastres incluidos o programados a incluirse en los planes de estudios *(100 por ciento (cinco de cinco) en el plan de estudios de cada escuela que abarca el proyecto).* | 2.2.b: Planes de lecciones de los docentes *(que revisa el/la gerentes de proyectos cada cuatrimestre).*2.2.b: Módulos existentes *(que revisa el/la gerentes de proyectos cada cuatrimestre).* |
| **Actividades 2.2:****2.2.a:** La universidad local conducirá capacitaciones en cada comunidad sobre la gestión de recursos naturales. **2.2.b:** La universidad local y el departamento de educación elaborarán módulos de educación ambiental y de gestión del riesgo de desastres para utilizarlos en todas las escuelas de interés.  | Las universidades locales continuarán con sus servicios gratuitos de extensión.  |
| **Producto 2.3:** Los adultos y los jóvenes cuentan con mayores y mejores oportunidades alternativas para sus medios de sustento.  | 2.3.a: Cantidad de grupos de promoción para la gestión de las tierras establecidos y/o fortalecidos *(diez grupos comunitarios).* | 2.3.a: Libros de registro de las sesiones para el fortalecimiento de capacidades (que recolectaron los oficiales de campo y que reunió el/la gerente del proyecto). | - Los grupos promotores continúan activos aún después que finaliza el proyecto. - Las comunidades protegerán los manglares después de concederles derechos de gestión.  |
| 2.3.b: Cantidad de comunidades a las que se le concedieron derechos de gestión de las tierras comunitarias *(diez comunidades).* | 2.3b: Copia de los títulos oficiales de administración de las tierras, emitidos por el gobierno.  |
| **Producto 2.3:****2.3.A:** Capacitar a delegados de 10 comunidades en gestión de recursos naturales hasta julio de 2014. **2.3.C:** Desarrollar módulos educativos en manejo de riesgo de desastres para uso en siete coloegios hasta agosto de 2014.  | Los miembros de la comunidad tendrán tiempo para dedicarse a las actividades de incidencia.  |

M&E Plan Matrix Cheat Sheet

TOOL

1. Para más orientación, consulte la hoja de referencia del marco lógico [↑](#footnote-ref-1)