|  |
| --- |
| 1. INTRODUCCIÓN |

Bienvenidos al Marco de Diseño, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (DMEA) de Luthern World Relief. El marco es más que un manual y contiene todos los recursos para responder a las necesidades de LWR en el ámbito mundial en cuanto al diseño der proyectos de alta calidad, el seguimiento de su progreso, el aprendizaje a partir de un análisis regular de datos e información verificables, y la evaluación del impacto y el éxito del proyecto. Esto ayudará a velar por que todos los nuevos proyectos estén orientados a la generación de su impacto, que se les monitoree y evalúe de forma más eficiente, que se aprovechen todas las oportunidades de aprendizaje, y que se documenten y utilicen las lecciones aprendidas.

Se elaboraron los recursos recopilados en el marco al utilizar como base las mejores prácticas de LWR y al extraer y adaptar las mejores prácticas y los recursos de otras agencias similares y los donantes principales. Los recursos permiten que todos los proyectos de LWR, tanto los que utilizan financiamiento restringido como irrestricto, cumplan con el objetivo de poder medir y evaluar el impacto y el éxito del proyecto. Sin embargo, el uso de cada herramienta puede variar, dependiendo de la fuente de financiamiento.

* Es importante revisar y comprender las principales diferencias en el uso de cada herramienta antes de utilizarlas. Las instrucciones que se incluyen para cada herramienta del marco ofrecen orientación sobre la manera de utilizarlas correctamente, con base en la naturaleza de la propuesta y en los requisitos específicos de los donantes, y/u ofrece enlaces con otros manuales de LWR para más orientación.
  + El **manual de LWR para la adquisición de subvenciones** y el **manual de gestión de subvenciones** contienen más lineamientos detallados sobre los procesos para la elaboración de propuestas restringidas y su gestión.

|  |
| --- |
| 2. M&E = DMEA |

¿Por qué se incluye el *DISEÑO* y el *APRENDIZAJE* con el *MONITOREO* y la *EVALUACIÓN*?

* *DISEÑO*: LWR incluye el diseño porque forma la base de un sistema de monitoreo y evaluación de alta calidad.
  + Un diseño de calidad permite que el proyecto:
    - Demuestre claramente los vínculos lógicos entre el problema y sus causas.
    - Desarrolle los resultados del proyecto (actividades, productos, efectos directos y propósitos) con un claro vínculo con el análisis del problema y sus causas.
    - Establezca indicadores para cada resultado que se utiliza para medir el éxito y el impacto del proyecto.
  + Los resultados y los indicadores del proyecto constituyen la base de su plan de M&E.
    - Si el proyecto tiene un diseño de baja calidad, con una lógica no muy clara, entonces su sistema de M&E medirá los resultados individuales que no se relacionan claramente con el propósito o el impacto previsto.
* *APRENDIZAJE*: Aunque no existen herramientas o procesos específicos que contienen la palabra aprendizaje dentro del marco, ésta es la finalidad última de todos los procesos y las herramientas. Muy a menudo, se considera que el monitoreo y la evaluación son un sistema para la rendición de cuentas: se debe tener un sistema de M&E porque el donante o la sede así lo requiere. Este punto de vista es común debido a la falta de énfasis en el aprendizaje a partir de los resultados de este sistema. *El sistema de M&E crea datos e información que deben utilizar todas las partes interesadas para analizar el progreso y la calidad de los proyectos de LWR.*
  + El análisis destaca los cambios o ajustes que pueden aumentar la probabilidad de que el proyecto logre su impacto.
  + El aprendizaje a partir de los datos y la información puede ayudar al personal del proyecto a tomar decisiones más informadas y aumentar la eficiencia y la eficacia en la ejecución del proyecto.
  + Se pueden documentar y aplicar las lecciones aprendidas a los nuevos proyectos, lo cual beneficia a LWR como organización.

|  |
| --- |
| 3. PARTICIPACIÓN |

LWR hace especial hincapié en el hecho de trabajar a través de las contrapartes. Las razones de esto son varias, tales como el valor que LWR considera que tiene la dignidad de todas las personas, el valor atribuido a las alianzas de trabajo con las contrapartes debido a la forma en que nos transforman, tanto a nosotros como a las contrapartes; una mayor sostenibilidad que proviene de la inversión a fondo de los participantes, y la innovación que proviene de las labores con las contrapartes locales que entienden cómo incidir mejor en el contexto local y en la eficiencia de trabajar con los demás. En general, para LWR, las alianzas de trabajo con las contrapartes son un asunto de aplicar las mejores prácticas.

LWR insta a la participación más inclusiva posible de todas las partes interesadas ​​en el proyecto en toda su duración, desde el diseño hasta la evaluación. Se debe tomar esta postura como algo implícito en todas las herramientas y recursos incluidos en el Marco DMEA. Las herramientas y los recursos de la Fase I del Marco DMEA están orientados a guiar al personal del proyecto (tanto de la oficina de LWR en el país como de las contrapartes) y ayudarles a organizar, documentar y analizar la información y los datos que se derivan lógicamente de un proceso participativo inclusivo.

|  |
| --- |
| 4. ESTRUCTURA DEL MARCO DMEA |

El propósito de la estructura del Marco DMEA es ayudar a todos los usuarios a acceder fácilmente la información más relevante para sus necesidades. La experiencia ha demostrado que la presentación de toda la información en un manual de gran tamaño hace que su acceso sea difícil y los usuarios necesitan mucho tiempo para consultar un recurso de M&E sobre un asunto o tema específico. Para que toda la información y los recursos sean de fácil acceso, el Marco DMEA se divide en varias partes más accesibles (un vistazo general del proceso, la guía-manual, las herramientas y los recursos adicionales). La combinación de estos cuatro recursos forma procesos o etapas principales del Marco DMEA. Existe un vínculo entre los procesos y el punto donde generalmente éstos calzan dentro del ciclo de gestión de proyectos (inicio, planificación, implementación y finalización). El gráfico siguiente es un ejemplo para ilustrar cómo está estructurado el Marco DMEA. Los cuatro recuadros en la parte inferior del gráfico representan los documentos (recursos) actuales del marco que se utilizan para completar un proceso (determinar los problemas y las soluciones o desarrollar el marco conceptual) y estos dos procesos en particular calzan dentro de la etapa de inicio en el ciclo de gestión de proyectos.

* Es importante recordar que esta es una manera de conceptualizar y organizar los documentos del marco. No todos los cuatro tipos de recursos están incluidos en cada proceso. Asimismo, no todos los procesos le siguen linealmente al siguiente y no todos se sitúan sólo en una etapa del ciclo de gestión del proyecto.

**CICLO DEL PROYECTO**: INICIO

Vistazo general del proceso

**Proceso**: Determinar los problemas y las soluciones

**Proceso**: Desarrollar el marco conceptual

Herramienta

Recursos adicionales

Guía –manual

Vistazo general del proceso

Herramienta

Recursos adicionales

Guía –manual

**EL CICLO DEL PROYECTO**

La estructura del Marco DMEA está vinculada al ciclo de la gestión de proyecto y describe todas las tareas básicas del diseño, el monitoreo y la evaluación que se llevan a cabo durante el ciclo, al desglosarlas en cuatro etapas:

1. **Inicio:** Incluye todas las acciones que se llevan a cabo para completar los aspectos de diseño, monitoreo y evaluación (DME) en la propuesta del proyecto. A menudo, se hace referencia a ésta como la etapa del “diseño del proyecto" e incluye las siguientes acciones: analizar la situación centrándose en el área específica a la que se dirige el proyecto (análisis de las necesidades), examinar el problema (análisis del problema), determinar las soluciones a través de la formulación de manifestaciones de los objetivos del proyecto (análisis de objetivos), velar por la lógica de las soluciones elegidas al incluirlas en un marco conceptual (marco de resultados y marco lógico) y completar la planificación inicial para el monitoreo y los requisitos de evaluación en la propuesta de proyecto (plan inicial de M&E).
2. **Planificación:** La etapa de planificación comienza una vez que se ha aprobado (ganado) la propuesta del proyecto. Se incluyen todas las acciones necesarias para planificar de manera eficaz la recopilación y el análisis de los datos y la información del proyecto, el monitoreo de los avances y la evaluación del proyecto (plan detallado de M&E).
3. **Implementación:** Se incluye las acciones necesarias para monitorear el progreso del proyecto, analizar sus datos e información, identificar las principales lecciones aprendidas, ajustar el proyecto de acuerdo a tales lecciones, y redactar informes sobre cada uno de estos aspectos (informes de avance).
4. **Finalización:** Se incluyen las acciones necesarias para planificar y evaluar con éxito el proyecto, aprender y documentar las lecciones más importantes, y distribuir los resultados entre todas las partes interesadas (evaluación del proyecto).

**LOS DOCUMENTOS DEL MARCO DMEA**

1. **VISTAZO GENERAL DEL MARCO**

Este documento sirve para orientar a los usuarios sobre el propósito, la finalidad y la estructura del marco.

1. **TABLA DE RESUMEN DEL MARCO DMEA**

Es una tabla cuyo propósito es orientar a los usuarios sobre todo el contenido del marco, el cual se presenta en la forma de un cuadro lógico. La tabla es un vistazo a todos los contenidos incluidos en el Marco DMEA, al igual que vínculos con cada uno de sus documentos. La misma incluye lo siguiente:

1. La etapa de ciclo de gestión de los proyectos, en la columna de izquierda.
2. Todos los procesos del marco, en la segunda columna.
3. Una breve descripción del proceso, en la tercera columna.
4. Un vínculo de la guía o manual que se utiliza para los procesos, en la cuarta columna.
5. Vínculos de las herramientas utilizadas en cada proceso, en la quinta columna.
6. Vínculos de recursos adicionales, en la última columna.

La tabla siguiente es un ejemplo para ilustrar la estructura del cuadro resumen del Marco DMEA.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Etapa del ciclo del proyecto** | ***PROCESO*** | **DESCRIPCIÓN** | **GUÍA - MANUAL** | **HERRAMIENTA** | **RECURSOS ADICIONALES** |
| **INICIO** | ***Determinar los problemas y las soluciones*** | **FINALIDAD DEL PROCESO:** La finalidad de este proceso es estructurar, resumir y organizar los primeros resultados de una evaluación, con el fin de adquirir una comprensión más clara de la situación bajo análisis. **DEFINICIÓN DEL PROCESO:**  Se define el análisis del problema como un estudio a fondo de uno o más problemas (identificados durante la etapa de valoración) para determinar sus causas y decidir si y cómo abordarlos. | 1. Guía de la FICR para la planificación del proyecto | 1. Árbol de Problemas – objetivos | 1. Guía de CRS para el árbol de problemas |

1. **VISTAZO GENERAL DEL PROCESO**

El propósito del vistazo general del proceso consiste en introducir a los usuario al proceso, describir los recursos y las herramientas utilizadas en éste, y guiar a los usuarios acerca de la sección de la herramienta o del recurso específico que podrá satisfacer mejor su necesidad específica.

* A lo largo del vistazo general del proceso y los demás documentos del marco, se escriben *los procesos* en letra cursiva y se subrayan las herramientas para que ambos puedan identificarse fácilmente.
* El vistazo general del proceso abarca uno o dos procesos, según sea el caso.
* Cada vistazo general del proceso tiene sólo dos secciones principales: 1. INTRODUCCIÓN y 2. PROCESO: (nombre del proceso)
* Las dos secciones principales abarcan el contenido siguiente:
  + Introducción
    - Tabla de resumen: Es la misma que la tabla de resumen del Marco DMEA, pero sin la definición del proceso.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Etapa del ciclo del proyecto** | ***PROCESO*** | **GUÍA - MANUAL** | **HERRAMIENTA** | **RECURSO ADICIONAL** |
| **INICIO** | *Determinar los problemas y las soluciones* | 1. Guía de la FICR para la planificación del proyecto | 1. Árbol de Problemas – objetivos | 1. Guía de CRS para el árbol de problemas |

* + - Proceso y ciclo del proyecto: Orienta a los usuarios sobre la forma en que los procesos incluidos en el vistazo general del proceso se vinculan al ciclo del proyecto, al igual que a los procesos anteriores y subsiguientes del marco.
    - ¿Cómo nos puede ayudar?: Incluye ejemplos relevantes sobre la forma en que el uso de los recursos y las herramientas del Marco DMEA ayudará a que los proyectos y LWR como organización sean más eficientes y eficaces.
    - Guía-manual del proceso: Describe el recurso principal para el/los proceso(s). El recurso es un manual detallado que se obtuvo de otra agencia similar.
  + PROCESO: (NOMBRE DEL PROCESO)
    - Tabla: descripción de las herramientas: Es una tabla que enumera y ofrece una breve descripción de todas las herramientas utilizadas en el proceso.
    - Finalidad del proceso: Describe brevemente el objetivo principal del proceso.
    - Definición del proceso: Incluye una breve descripción del proceso.
    - Buenas prácticas para grandes resultados: Está diseñada como una recopilación de las mejores prácticas, en particular de LWR y sus contrapartes, al igual que de otras agencias similares y los donantes.
    - Tabla: recursos y herramientas del proceso: La primera columna contiene pasos generales para completar el proceso. La segunda columna (si el proceso incluye un recurso) indica el número exacto de la página en que el recurso guarda relación con ese paso. En la tercera columna se enumeran las herramientas vinculadas a esa etapa específica.

1. **GUÍA-MANUAL**

El Marco DMEA de LWR utiliza manuales o guías de agencias similares como recursos integrales de los procesos. Se recomienda que todo el personal de LWR los lea aunque sea una vez para orientarse. Estos documentos son particularmente útiles para el personal que no posee una amplia experiencia en el diseño, el monitoreo y la evaluación de proyectos.

* Se eligió cada recurso tomando en cuenta su calidad, integridad y simplicidad.
* El recurso ofrece una descripción completa del proceso, de principio a fin.
* El documento contiene herramientas que incluyen algunas que no recursos básicos de LWR. Se pueden utilizar estas herramientas si son relevantes y útiles para el personal de LWR.

1. **HERRAMIENTAS**

Las herramientas son los elementos fundamentales del Marco. Se incluyen métodos, plantillas, listas de verificación, hojas de referencia y agendas de reuniones que se utilizan para ayudar a que el personal de LWR finalice cada proceso. El uso de cada herramienta le ayudará a velar por que se hayan diseñado y planificado adecuadamente todos los aspectos básicos del sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos.

Cada herramienta contiene la tabla siguiente para orientar y guiar a los usuarios. A continuación se detalla la descripción de cada fila.

|  |  |
| --- | --- |
| **RESUMEN DE LA HERRAMIENTA:** | |
| Propósito | Una breve descripción de la finalidad de la herramienta. Por lo general, es el mismo propósito que se indica en el vistazo general del proceso. |
| Fuente de información | Enumera las fuentes que contienen información básica y necesaria para usar o completar la herramienta. Esto incluye recursos del marco, herramientas anteriores, conocimiento del personal clave, etc. |
| Quién(es) | Describe quién(es) participa(n) en la finalización de la herramienta y sugiere quién(es) se deben encargar de velar por que se finalice la herramienta, según las normas de LWR.   * Enumera a los encargados de completar las herramientas, tanto para subvenciones restringidas y como irrestrictas. |
| Cuándo | Describe cuándo es que normalmente se finaliza la herramienta, en comparación tanto con las herramientas como con los procesos que se aplican antes y después. |
| Recomendaciones | Describe las principales recomendaciones para la finalización y el uso de las herramientas.   * Incluye los requisitos para las subvenciones restringidas, según lo indica la Unidad de Movilización de Recursos Financieros (NBD, por sus siglas en inglés) en el manual de adquisición de subvenciones. |
| Consejos prácticos | Contiene recomendaciones básicas para la finalización y el uso de las herramientas.   * Incluye los requisitos para las subvencione restringidas, según lo indica la Unidad NBD en el manual de adquisición de subvenciones. |

|  |
| --- |
| 5. CRITERIOS BÁSICOS DEL MARCO DMEA |

LWR comprende que la calidad de la herramienta disponible no es el único reto existente para velar por el establecimiento de un sistema de DMEA de alta calidad. También se entiende que el éxito del Marco DMEA se basa en que éste sea *lógico, accesible, integral y sostenible*.

**Lógico:**

El trabajo de LWR se dirige a los proyectos, los cuales se basan en la lógica de generar resultados predefinidos con recursos y plazos claramente definidos. Si los cimientos de la organización se desarrollan con base en los distintos proyectos, entonces los recursos más importantes son los gerentes de los proyectos y las herramientas que éstos necesitan para velar por que se logre el mayor impacto posible y la satisfacción de los beneficiarios.

Debido a la importancia de los proyectos y sus gerentes, la lógica del Marco DMEA guarda una estrecha relación con el ciclo de la gestión del proyecto, el cual se divide en cuatro etapas: inicio, planificación, implementación y finalización. Dentro de cada etapa del ciclo de gestión del proyecto, el marco describe una lista de los procesos que se deben llevar a cabo con el fin de cumplir con las normas necesarias para verificar eficaz y objetivamente los efectos directos y el impacto del proyecto. Véase la Sección 4 para obtener más información acerca de la forma en que está estructurado el marco y cómo esa estructura permitirá que su uso sea más fácil.

**Integral:**

El marco incluye una explicación de todos los procesos que abarcan el diseño, el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje de un proyecto y las herramientas y plantillas para completar cada proceso.

Además, LWR reconoce que constantemente habrá diferentes necesidades de DMEA de acuerdo con los conocimientos y las habilidades del personal de cada proyecto individual. Con el fin de satisfacer las diversas necesidades, se presenta el contenido del Marco de muchas formas diferentes, desde una hoja de referencia rápida con sólo viñetas hasta guías o manuales más detallados.

Cada proceso contiene herramientas estándares de LWR, al igual que una biblioteca de recursos adicionales de alta calidad de agencias similares y donantes que el personal de LWR puede utilizar como referencia para ampliar su conocimiento y contribuir a la innovación dentro de la organización. Si bien el Marco DMEA es una guía descriptiva, no se debe utilizar con tal rigor que el personal no explore herramientas o metodología nuevas que sean más eficaces.

* La Unidad de M&E de LWR insta al personal del proyecto a que presente y plantee nuevas herramientas y metodologías para considerar su inclusión como recursos básicos en el Marco DMEA.

Finalmente, el Marco DMEA contará con un grupo específico dentro de una red social empresarial (RSE) denominada Yammer. La RSE es un foro para que el personal de proyectos en todo el mundo pueda discutir temas relacionados con los componentes DMEA, compartan las mejores prácticas y lecciones aprendidas, y adquieran una mayor comprensión mediante la interacción con otros colegas de todo el mundo.

**Accesible:**

La accesibilidad puede representar un obstáculo para el uso eficaz del Marco DMEA de dos formas diferentes.

1. Los documentos podrían no ser accesibles debido al formato en el que se guardan. Por ejemplo, la oficina en un país podría tener un manual impreso, pero lo necesitan en algún lugar donde se ejecuta el proyecto, o una versión está disponible en Internet, pero ésta no es fiable y el servicio es demasiado lento en la oficina para poder descargar su archivo.
2. El personal del proyecto podría desear aclarar un aspecto específico del marco, pero la respuesta específica está inmersa en las descripciones de un manual de cientos de páginas.

El Marco DMEA será accesible de tantas formas como sea necesario, a fin de velar por que todo el personal del proyecto tenga un fácil acceso a todo el marco y a cada uno de sus componentes.

* El marco se divide en documentos individuales, de manera que el personal de LWR pueda tener acceso a la herramienta o el recurso exacto que necesita para satisfacer su necesidad específica.
* Todo el marco y cada una de sus herramientas y recursos individuales están disponibles en línea: <http://dmel.lwr.org/>. La página de Internet está configurada de forma tal que refleje el diseño lógico del marco, según se describió anteriormente.
* Todos los archivos estarán disponibles en un dispositivo de memoria USB en cada oficina por país y estarán disponibles como un archivo comprimido (“zip”) en la página de Internet del Marco DMEA.
* Cada oficina tendrá por lo menos una copia impresa de todos los documentos contenidos en el marco.

**Sostenible:**

El primer paso para aumentar la sostenibilidad del marco es velar por su lógica, minuciosidad y accesibilidad. Esto permite que el marco sea relevante para los usuarios principales y facilita su acceso. Sostenibilidad significa que se utiliza el marco de forma activa y que el mismo sigue siendo relevante, se actualiza constantemente y es de fácil y clara comprensión.

Para lograr esto, el marco se actualizará al menos una vez al año para reflejar las nuevas tendencias, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas a partir de su implementación dentro de LWR, así como de los nuevos avances en la comunidad en general del monitoreo y la evaluación del desarrollo internacional. El personal de la Unidad de M&E de LWR ofrecerá capacitaciones periódicas sobre todo el marco, al igual que en cuanto a sus etapas individuales.

* Finalmente, la Unidad de M&E piensa ofrecer a cada miembro del personal de LWR la oportunidad de acceder y compartir experiencias acerca el uso del Marco DMEA a través de la red social empresarial (Yammer).

**RESUMEN GRÁFICO DEL MARCO DMEA**

Este resumen se incluye al principio de cada “vistazo general del proceso” y sirve para orientar y recordar a los usuarios acerca de los procesos y herramientas que precedieron a las que se describen en el vistazo general del proceso actual que está consultando o utilizando.

* Se incluye aquí un resumen de todos los *procesos* y herramientas para el desarrollo de la Fase I del Marco DMEA.

***Evaluar el proyecto***

1. **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación**
2. **ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación**
3. Recomendaciones para la política de evaluaciones
4. Orientación para las preguntas de evaluación
5. Plan para el uso de la evaluación
6. Orientación para los TdR de las evaluaciones
7. Plantilla vacía para los TdR de las evaluaciones
8. Orientación para los informes de evaluación
9. Plantilla de LWR para responder a los resultados de la evaluación

***Determinar problemas y soluciones***

1. **Guía de la FICR para la planificación del proyecto**
2. Plantilla para el árbol de problemas- objetivos
3. Instrucciones para el libro de trabajo para el diseño del proyecto
   1. Documentación del árbol del problema
   2. Del problema a los objetivos

***Desarrollar un marco conceptual***

1. **Guía de la FICR para la planificación del proyecto**
2. Marco de resultados de LWR
3. Hoja de referencia del marco lógico
4. Marco lógico de LWR
   1. Plantilla
   2. Definiciones
   3. Ejemplo
5. Traductor maestro del marco lógico
6. Libro de trabajo para el diseño del proyecto
7. Documentación del árbol del problema
8. Del problema a los objetivos
9. Marco de resultados
10. Marco lógico
11. Plan de trabajo

***Desarrollar el plan inicial de M&E***

1. Lista de verificación para la planificación de M&E

***Desarrollar un plan detallado de M&E***

1. Plan detallado de M&E - Instrucciones
   1. Hoja de referencia para la matriz de M&E
   2. Tabla para seguir los indicadores (TSI)
   3. Tabla para seguir las actividades (TSA)
2. Plan detallado de M&E-vacío
   1. Matriz para el plan de M&E-vacía
   2. TSI-vacía
   3. TSA-vacía

***Informar a las partes interesadas***

1. Orientación para la reunión de reflexión
2. Instrucciones para el informe de avance del proyecto
3. Plantilla vacía para el informe de avance del proyecto
4. Plan detallado de M&E
   1. Matriz para el plan de M&E
   2. Tabla para seguir los indicadores
   3. Tabla para seguir las actividades

**ESTABLECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS DEL MARCO DMEA: FASE I**