***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

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

**PROJECT CYCLE**

Project Initiation in the DMEL Framework covers the processes necessary to collect the initial data for a new project through until the completion of the project proposal. Two of the three processes of INITIATION are covered in this Process Overview: *Analyze problems and solutions* and *Develop conceptual framework.* The third process, *Develop initial M&E plan*, is also part of INITIATION, but is covered in the Process Overview for M&E planning as it is closely linked to the core PLANNING process of *Create detailed M&E plan*.

The completion of these two processes is accomplished through the use of a variety of tools developed specifically for each process and outlined in Section 2 and Section 3. The tools can be viewed as the bricks that form the foundation of both a quality M&E system as well as the project design. The cause and effect logic used in the tools can be viewed as the mortar between the bricks that holds the foundation together. A weak foundation of a house creates weaknesses throughout the rest of the house. This is the same as in project design. If you build a project on top of a weak foundation, the rest of the project will experience weaknesses that will ultimately lessen the project’s ability to achieve its planned impact.

1. INTRODUCTION

PROCESS OVERVIEW

Identify Problems and Solutions | Develop Conceptual Framework

|  |
| --- |
| 1. INTRODUCIÓN |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Etapa del ciclo del proyecto** | ***PROCESO*** | **DESCRIPCIÓN** | **GUÍA - MANUAL** | **HERRAMIENTA** |
| **INICIO** | *Determinar problemas y soluciones* | 1. Guía de la FICR para la planificación del proyecto | 1. Plantilla para el árbol de problemas-objetivos 2. Libro de trabajo para el diseño del proyecto    1. Documentación del árbol del problema    2. Del problema a los objetivos | 1. Manual de LWR para la adquisición de subvenciones 2. Guía de CRS para el árbol de problemas |
| *Desarrollar el marco conceptual* | 1. Guía de la FICR para la planificación del proyecto | 1. Marco de resultados 2. Hoja de referencia del marco lógico 3. Marco lógico    1. Plantilla    2. Definiciones    3. Ejemplos 4. Traductor del Marco Lógico 5. Libro de trabajo para el diseño del proyecto    1. Documentación del árbol del problema    2. Del problema a los objetivos    3. Marco de resultados    4. Marco lógico    5. Plan de trabajo | 1. Manual de LWR para la Adquisición de Subvenciones 2. USAID Tips: BUILDING A RESULTS FRAMEWORK |

**PROCESOS Y CICLO DEL PROYECTO:**

La etapa de INICIO en el Marco DMEA abarca tres procesos. En este vistazo general del proceso se incluyen dos de los tres procesos: *Determinar problemas y soluciones* y *desarrollar el marco conceptual*. El tercer proceso, *desarrollar el plan inicial de M&E*, también forma parte de la etapa de INICIO, pero se incluye en el vistazo general del proceso de planificación de M&E, ya que se relaciona estrechamente con el proceso principal de planificación para *desarrollar el plan detallado de M&E.*

Las herramientas utilizadas para realizar estos dos procesos pueden visualizarse como si fueran ladrillos. Éstos (es decir, las herramientas) sientan la base del diseño de un proyecto de alta calidad. Se puede considerar que la lógica de causa y efecto utilizada en las herramientas es como la argamasa entre los ladrillos, y por lo tanto sujeta la base de forma estable. Si una vivienda tiene una base débil, surgen debilidades en todo el resto de la casa. Esto también sucede en el caso del diseño de un proyecto. Si éste se desarrolla con una base débil, el resto del proyecto experimentará debilidades que en el transcurso de su duración disminuirán su capacidad de lograr el impacto previsto.

**CÓMO NOS PUEDE AYUDAR EN NUESTRAS LABORES**

A pesar de que todos los procesos de M&E son relevantes, estos dos procesos revisten mayor importancia porque forman la base de todo el proyecto.

* Al entender el problema con claridad, especialmente con la ayuda de todas las partes interesadas ​​en el proyecto, se vela por que el diseño elegido satisfaga las necesidades y los deseos de los participantes, y que se tome en cuenta el contexto singular en el que se ejecutará el proyecto.
* Al cerciorarse que cada objetivo guarda relación con una causa o problema verificable, se vela por que escojamos el diseño más apropiado para el proyecto.
  + Esto ayuda a garantizar que las actividades no se seleccionan sólo porque anteriormente tuvieron éxito en el en un contexto similar. Cada proyecto tiene su contexto único y se debe llevar a cabo un análisis exhaustivo, aunque sea sólo para reafirmar lo que ya se sabe.
* Al reflexionar sobre el valor de recopilar cada indicador y sobre la forma en que los datos ayudarán a que el proyecto y LWR logran sus metas, se contribuirá a reducir la cantidad de indicadores. Asimismo, el uso de indicadores más simples reducirá la cantidad de tiempo y de trabajo que se dediquen a la recopilación de datos que no tienen un uso claro.
* Al comprender y aplicar correctamente las herramientas del Marco DMEA en estos procesos, se reduce el tiempo necesario para las revisiones y los ajustes a las propuestas de los proyectos.
* Al conocer con anticipación los requisitos del donante, se aumenta la probabilidad de que se nos adjudique la subvención, lo que también disminuye el tiempo dedicado a las propuestas que no se ganen.

**GUÍA-MANUAL DEL PROCESO:**

El recurso básico para la orientación detallada acerca de cada uno de estos procesos es la Guía de la Federación Internacional de la Cruz Roja (FICR) para la planificación del proyecto. El manual de orientación tiene como finalidad introducir al usuario a la planificación y al inicio de los proyectos. El documento describe las diferentes etapas (INICIO Y PLANIFICACIÓN) del “ciclo del proyecto”, dentro del contexto de la gestión basada en los resultados (GBR, o bien, RBM por sus siglas en inglés). Asimismo, el manual ofrece un vistazo general a los varios componentes de la GBR y explica cómo integrar y aplicar ese enfoque en la práctica. Además, el manual resume brevemente las demás fases relevantes del ciclo (evaluación inicial, ejecución, monitoreo y evaluación)[[1]](#footnote-1).

* Se recomienda que todo el personal de LWR lea toda la Guía de la FICR para la planificación del proyecto, a fin de orientarse acerca de la forma en que presenta y fluye el contenido, desde la conducción de un análisis del problema hasta la finalización del marco lógico. El manual es especialmente útil para el personal de LWR y de la contraparte que tenga poca experiencia o formación en el diseño y planificación del proyecto, ya que es claro, conciso y relativamente de pocas páginas.
  + Para aquellos miembros del personal que tengan un conocimiento más detallado sobre el diseño y la planificación del proyecto, se puede utilizar la guía como una simple referencia. Para ayudar a hacerlo, en las tablas 2.1 y 3.1 se vincula cada proceso descrito en este documento con secciones específicas de ese manual.
* Debido a que la FICR se encargó de elaborar esta guía, hay lenguaje y ejemplos específicos para esa organización. Sin embargo, en conjunto, el contenido es de carácter general y refleja los términos y las metodologías que utilizan más comúnmente las ONG internacionales.
  + Los términos utilizados en el manual, en particular en el marco lógico, se han transformado en normas de LWR y se utilizan constantemente en el resto del Marco DMEA.

|  |
| --- |
| 2. PROCESO: DETERMINAR LOS PROBLEMAS Y LAS SOLUCIONES |

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadro 2.1** | **DESCRIPCIÓN:** HERRAMIENTAS – RECURSOS ADICIONALES |
| En esta tabla se incluye una breve descripción de cada herramienta y recurso adicional para el proceso de *determinar los problemas y las soluciones*. Se puede utilizar la descripción en conjunto con la tabla 2.2 para ayudar a identificar qué herramienta puede utilizar según sus necesidades específicas. | |
| **HERRAMIENTAS**   1. **Plantilla del árbol de problemas y objetivos:** Esta herramienta contiene instrucciones y plantillas vacías que se pueden utilizar para organizar la información resultante al emplear el método del árbol de problemas y el método de árbol de objetivos. Las plantillas vacías están en formato Word. La plantilla incluida es una presentación típica (en forma de gráfico) de un árbol de problemas. Se puede manipular el gráfico (tamaño y cantidad de recuadros) para reflejar los resultados del análisis del árbol de problemas. Normalmente, el ejercicio para hacer un análisis de árbol de problemas se completa con el uso de notas adhesivas y un rotafolio.    1. Si usa la plantilla de Word, habrá que transferirla al libro de trabajo para el diseño del proyecto una vez que termine. Para ello, copie el gráfico entero y péguelo en el libro mediante el uso de la función de "pegado especial" y péguelo como un "gráfico en formato png".   **NOTA IMPORTANTE:** Se puede utilizar cualquier método o programa para documentar los resultados del árbol de problemas en el libro de trabajo de diseño del proyecto. Lo importante es documentar los resultados de esta actividad.   * **El árbol de problemas:** Es un método para conducir el análisis de un problema. La finalidad del árbol de problemas es estructurar, resumir y organizar los resultados iniciales de un diagnóstico con el fin de tener una comprensión más clara de la situación bajo análisis. Es la representación visual de los resultados del análisis del problema. Este método visual utiliza la analogía de un árbol para facilitar el análisis del/de los problema(s). El ejercicio genera un cuadro resumen de la situación negativa existente, donde el principal problema es el "tronco", las causas del son las "raíces" y los efectos son las "ramas". * **El árbol de objetivos:** Es la representación visual de los resultados de un análisis de los objetivos. El análisis aclara la relación de "medios y fines" entre la situación deseable que se obtendría y las soluciones para lograrlas. Las manifestaciones negativas de cada nivel del árbol de problemas se transforman en afirmaciones positivas y así forman los resultados esperados del proyecto. Las causas se transforman en productos y efectos directos, mientras que el problema se convierte en el propósito del proyecto.  1. **Libro de trabajo para el diseño del proyecto**: El propósito del libro de trabajo para el diseño del proyecto es documentar y mostrar los vínculos existentes entre las diferentes partes del diseño del proyecto, lo que incluye:    1. Documentación del árbol del problema    2. Del problema a los objetivos    3. Marco de resultados    4. Marco lógico    5. Plan de trabajo   El Libro de trabajo para el diseño del proyecto se encuentra en dos archivos:   1. Instrucciones del libro de trabajo para el diseño del proyecto: Es el archivo que contiene tanto las instrucciones como las plantillas. Se pueden utilizar las instrucciones para cerciorarse de que cada hoja (a-e de arriba) se están completando de forma correcta. 2. Plantilla del libro de trabajo para el diseño del proyecto: Este archivo no contiene instrucciones, sólo plantillas vacías. Este archivo se utiliza como el documento final de diseño de proyecto. NO utilice el archivo de INSTRUCCIONES como borrador final del libro de trabajo para el diseño del proyecto.   **RECURSOS ADICIONALES**   1. **Manual de LWR para la adquisición de subvenciones:** Este manual ofrece orientación sobre las funciones y los procedimientos que utiliza la unidad de movilización de recursos financieros (NBD, por sus siglas en inglés) para finalizar el diseño de proyectos para propuestas restringidas con un valor más de $500,000. 2. **Guía de CRS para el árbol de problemas[[2]](#footnote-2)**: Esta guía ofrece más detalles sobre la forma de construir un árbol de problemas mediante el uso de esa metodología. Este es un recurso complementario para la descripción de la metodología del árbol de problemas que se incluye en la guía de la FICR para la planificación del proyecto. | |

**FINALIDAD DEL PROCESO:** La finalidad de este proceso es estructurar, resumir y organizar los primeros resultados de un diagnóstico de necesidades, con el fin de adquirir una comprensión más clara de la situación bajo análisis, al igual que para comenzar a describir los resultados previstos del proyecto mediante la elaboración de su declaración de objetivos.

**DEFINICIÓN DEL PROCESO:** *Determinar los problemas y las soluciones*

Se define el análisis del problema como el estudio a profundidad de uno o más problemas (identificados durante la etapa de diagnóstico inicial), para determinar sus causas y decidir si se deben solucionar y cómo hacerlo. El proceso supone la identificación de los aspectos negativos de una situación existente (es decir, los "problemas") y luego la identificación de las causas inmediatas y subyacentes. Al identificar las causas de un problema, se podrá empezar a identificar posibles soluciones a través del establecimiento de los objetivos del proyecto.

* El análisis del problema es un aspecto fundamental de la planificación del proyecto, ya que guía todo el análisis posterior y la toma de decisiones sobre las prioridades del proyecto. La simple enumeración y clasificación de los problemas no constituyen un análisis suficientemente profundo de la situación.
* El análisis del árbol de objetivos es un paso esencial que se sitúa entre el análisis del árbol de problemas y la finalización del marco de resultados del proyecto.

**BUENAS PRÁCTICAS PARA GRANDES RESULTADOS:**

* Esta sección se utiliza para documentar las mejores prácticas. La misma se actualiza constantemente para reflejar las mejores prácticas identificadas a lo largo de toda la programación de LWR en el ámbito mundial.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tabla 2.2** | **PASOS DEL PROCESO Y RECURSOS** | | |
| A continuación se encuentran los pasos resumidos incluidos en el proceso para *determinar los problemas y las soluciones*. Cabe señalar que estos pasos no son exhaustivos y sólo intentan orientar al usuario en cuanto a las secciones relevantes dentro de la guía-manual y las herramientas específicas que se utilizan para completar todo el proceso.  La segunda columna de la tabla muestra **la ubicación exacta** de las secciones de la Guía de la FICR para la planificación del proyecto que explican el paso en sí e incluyen una orientación general sobre las herramientas enumeradas en la tercera columna. Cada herramienta enumerada en la tercera columna incluye lineamientos al principio del documento, en la parte que abarca los siguientes aspectos: propósito, fuentes de información, quién(es), cuándo, recomendaciones y consejos prácticos. | | | |
| **Paso** | | **Ubicación en la guía-manual** | **Herramientas** |
| 1. Llevar a cabo un análisis del problema mediante el uso de la metodología del árbol de problemas | | * 4.1.4: Análisis de problemas (también con el uso de la herramienta del «árbol de problemas») (P. 21-22) * Anexo 1: Cómo crear un «árbol de problemas» (P. 51-53) | 1. Plantilla para el árbol de problemas-objetivos 2. Guía de CRS para el árbol de problemas |
| 1. Velar por que cada problema/causa que se identifique en el análisis de problemas se vincule a una evidencia que compruebe su existencia. Esto ayuda evitar la identificación de problemas/causas que en realidad no se encuentran en la población meta. | | NINGUNO | 1. Libro de trabajo para el diseño del proyecto 2. Del problema a los objetivos |
| 1. Empezar el desarrollo inicial de los objetivos del proyecto con la creación de un árbol de objetivos, mediante el uso del árbol de problemas como referencia directa. | | 1. 4.2 Formulación de objetivos (P. 22-24) 2. Anexo 2: Cómo crear y usar un árbol de objetivos (P. 54-56) | 1. Plantilla para el árbol de problemas-objetivos 2. Libro de trabajo para el diseño del proyecto 3. Del problema a los objetivos |
| 1. Evaluar las soluciones identificadas en el árbol de objetivos y elegir, entre las diferentes opciones disponibles, las soluciones más adecuadas al tomar en cuenta los recursos disponibles y cualquier otra limitación existente. | | 1. 4.3.1 Método de análisis sugerido (P. 25-26) 2. Anexo 2: Cómo crear y usar un árbol de objetivos (P. 60-62) | 1. Cuadro de Análisis de objetivos de la FICR (P. 25) 2. Traductor maestro del marco lógico |

|  |
| --- |
| 3. PROCESO: DESARROLLAR EL MARCO CONCEPTUAL |

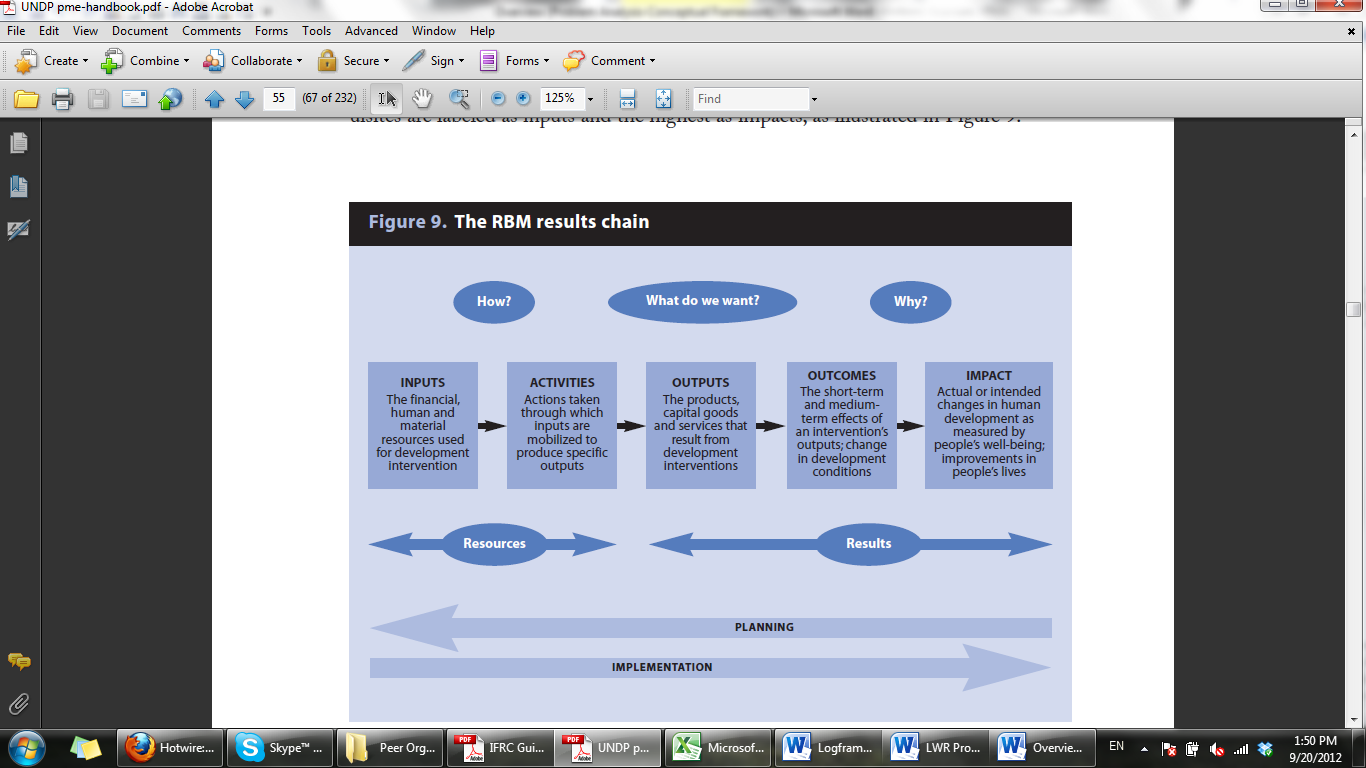
|  |  |
| --- | --- |
| **Tabla 3.1** | **DESCRIPCIÓN:** HERRAMIENTAS – RECURSOS ADICIONALES |
| En esta tabla se incluye una breve descripción de cada herramienta para el proceso de *desarrollar el marco conceptual*. Se puede utilizar la descripción en conjunto con la tabla 3.2 para ayudar a identificar qué herramienta puede utilizar según sus necesidades específicas. | |
| **HERRAMIENTAS**   1. **Plantilla del marco de resultados**: El marco de resultados es una representación visual de la estrategia del proyecto para lograr un objetivo particular. El marco de resultados muestra los vínculos de causa y efecto entre los productos, los efectos directos y el propósito del proyecto.    * *En el caso de los donantes institucionales, con frecuencia se desarrolla el marco de resultados con base en los requisitos descritos en la solicitud o en cualquier otro documento de orientación del donante.* 2. **Hoja de referencia del marco lógico**: Esta herramienta ofrece orientación sobre la forma de desarrollar un marco lógico. Se incluye una descripción de cada recuadro del marco, la forma de escribir el contenido de cada recuadro y un ejemplo de un marco lógico completo. 3. **Marco lógico**: Esta herramienta contiene una plantilla vacía del marco lógico, una matriz del marco lógico con definiciones breves en cada recuadro y un ejemplo de un marco lógico completo.    * Estos tres elementos pueden ayudar al equipo de diseño del proyecto a desarrollar un marco lógico de conformidad con las normas LWR. Otro recurso más detallado que también se puede utilizar es la hoja de referencia del marco lógico.    * Esta herramienta es un archivo en MS Word. Se puede desarrollar el marco lógico del proyecto con el uso del archivo en Word, pero una vez finalizado, habrá que transferir el producto final a la ficha de "marco lógico" del libro de trabajo para el diseño del proyecto. 4. **Traductor maestro del marco lógico**: Esta herramienta es una tabla que resume la terminología distinta que utilizan los principales donantes (USAID, la Fundación Gates) y las agencias similares a la nuestra (Catholic Relief Services, CARE) en cada nivel de la jerarquía de resultados del proyecto.    * Esta herramienta es especialmente útil en el proceso de propuestas de NBD. Puede utilizarla el/la coordinador(a) del diseño del proyecto (Manual para la adquisición de subvenciones) para determinar la terminología que utilizan diversos donantes para la jerarquía de resultados en el marco de resultados y el marco lógico. 5. **Libro de trabajo para el diseño del proyecto**: El propósito del libro de trabajo para el diseño del proyecto es documentar y mostrar los vínculos existentes entre las diferentes partes del diseño del proyecto, lo que incluye: 6. Documentación del árbol del problema 7. Del problema a los objetivos 8. Marco de resultados 9. Marco lógico 10. Plan de trabajo   **RECURSOS ADICIONALES**   1. **Manual de LWR para la adquisición de subvenciones:** Este manual ofrece orientación sobre las funciones y los procedimientos que utiliza la unidad de movilización de recursos financieros (NBD, por sus siglas en inglés) para finalizar el diseño de proyectos para propuestas restringidas con un valor más de $500,0000. 2. **USAID Tips: BUILDING A RESULTS FRAMEWORK:[[3]](#footnote-3)** Esta herramienta incluye una explicación detallada de lo que es el marco de resultados y cómo desarrollarlo.    1. Un marco de resultados presenta la estrategia de un proyecto para lograr un resultado específico. Por lo general, se presenta de forma gráfica con base en una jerarquía de resultados. | |

**FINALIDAD DEL PROCESO:** La finalidad de este proceso es desarrollar el diseño del proyecto mediante la finalización de los resultados del proyecto y velar por que exista una lógica clara que vincule a todos los niveles de los resultados con el propósito del proyecto. También se detalla cómo se medirá cada uno de los resultados ya finalizados del proyecto, mediante la definición de indicadores.

**DEFINICIÓN DEL PROCESO:** ***Desarrollar el marco conceptual***

Éste se encuentra directamente relacionado con el proceso para *determinar* *los problemas y las soluciones*, al clarificar los resultados de la intervención que se redactaron al final de ese proceso mediante el análisis del árbol de objetivos. La clarificación de los objetivos del proyecto supone la definición de enunciados precisos y medibles de los resultados que se prevén para cada nivel de la jerarquía de resultados. Esto también supone determinar la forma en que realmente se lograrán los resultados a través de las actividades y los insumos, al igual que identificar los indicadores con los que se medirán esos resultados. El marco conceptual está constituido por el marco de resultados y el marco lógico.

* El Gráfico 9 (del manual del PNUD sobre la planificación de M&E)[[4]](#footnote-4) ofrece una buena visualización de todo el proceso.
  + Los INSUMOS y las ACTIVIDADES son los recursos reales del proyecto y muestran la forma de lograrlo.
  + Los PRODUCTOS muestran lo que deseamos hacer y forman parte de los resultados del proyecto.
  + Los EFECTOS DIRECTOS y el IMPACTO también son resultados del proyecto, pero se centran más en las razones por las que lo ejecutamos.
  + Por lo general, la planificación de un proyecto comienza con la definición del PROPÓSITO y continúa a través de la cadena de resultados hasta llegar a las actividades. Es importante tener en cuenta que éste *NO ES SIEMPRE* el caso, sino que más bien es una regla general. El equipo a cargo de finalizar el diseño del proyecto debe determinar la mejor manera de detallar todos los resultados del mismo, mientras se centran en velar por que exista la lógica de "si - entonces" entre cada nivel (que se explica en la Guía de la FICR para la planificación del proyecto, página 31).
  + La implementación del proyecto va en la dirección opuesta a la planificación del proyecto, desde la realización de actividades hasta la verificación de los resultados en el nivel superior (PRODUCTOS, EFECTOS DIRECTOS, PROPÓSITO).



**BUENAS PRÁCTICAS PARA GRANDES RESULTADOS:**

* Esta sección se utiliza para documentar las mejores prácticas. La misma se actualiza constantemente para reflejar las mejores prácticas identificadas a lo largo de toda la programación de LWR en el ámbito mundial.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tabla 3.2** | **PASOS DEL PROCESO Y RECURSOS** | | |
| A continuación se encuentran los pasos más importantes del proceso para *desarrollar el marco conceptual.* Los vínculos en la segunda columna de esta tabla muestran **la ubicación exacta** de las secciones de la Guía de la FICR para la planificación del proyecto que explican el paso en sí en incluye lineamientos generales sobre los instrumentos indicados en la tercera columna. | | | |
| **Paso** | | **Ubicación en la Guía** | **Herramienta** |
| 1. Definir los resultados del proyecto. | | * FICR: 5.1. Definir resultados y objetivos (P. 27) * FICR: 5.3. Diseñar los objetivos (P. 29-31) | 1. Plantilla para el árbol de problemas-objetivos 2. Traductor maestro de marco lógico 3. Libro de trabajo para el diseño del proyecto |
| 1. Alinear jerárquicamente los resultados del proyecto para ayudar a clarificar los vínculos entre los resultados mediante el uso de la herramienta del marco de resultados. | | 1. USAID Tips: BUILDING A RESULTS FRAMEWORK | 1. Marco de resultados 2. Libro de trabajo para el diseño del proyecto |
| 1. Comenzar el desarrollo del marco lógico del proyecto (marco lógico) mediante la transferencia de los resultados del proyecto del marco de resultados al marco lógico. | | * FICR 5.2 Matriz de marco lógico (P. 27-28) | 1. Marco Lógico    1. Plantilla    2. Definiciones    3. Ejemplos 2. Libro de trabajo para el diseño del proyecto |
| 1. Finalizar el marco lógico del proyecto al completar terminar el contenido de las columnas 2-4 del marco lógico (indicadores, medios de verificación, supuestos). | | * FICR 5.4 – 5.6: Hipótesis, riesgos, indicadores, medios de verificación (P. 31-46) | 1. Hoja de referencia del marco lógico 2. Marco lógico 3. Plantilla 4. Definiciones 5. Ejemplos 6. Traductor maestro del marco lógico 7. Libro de trabajo para el diseño del proyecto |

1. FICR (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja). 2010. *Project/ Program Planning Guidance Manual*. Ginebra. [↑](#footnote-ref-1)
2. 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. [↑](#footnote-ref-2)
3. USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). 2010. 2nd Edition. *Performance Monitoring and Evaluation: TIPS: Building a Results Framework*. Washington, D.C. [↑](#footnote-ref-3)
4. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2009. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York, NY. (P. 39) [↑](#footnote-ref-4)