



Un beneficiario de 'CEPRODIH' en su taller local, Uruguay.

## MANUAL 1

## MÓDULO 8

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

### Sintetizar un diseño de proyecto utilizando un Marco Lógico

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es un método de planificación sistemática utilizado para reunir toda la información de la planificación del proyecto que has recogido (en previos módulos) en un solo 'marco central'.

En las últimas cuatro décadas el EML se ha convertido en una herramienta cada vez más conocida en el mundo del desarrollo internacional, tanto así que ahora es un requisito para casi todos los donantes gubernamentales y privados alrededor del mundo, como indicador de calidad del diseño de un proyecto. El EML le permite al equipo de un proyecto tomar decisiones al sintetizar un proyecto, produciendo una matriz que identifica claramente cada elemento de la estrategia de implementación, así como los resultados esperados del proyecto e indicadores específicos de monitoreo y evaluación.



#### Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

- '**Recurso 17 - Análisis del Marco Lógico**',

que está disponible en la página 118. Utiliza este recurso como guía cuando estés trabajando para completar tu marco lógico.

## ¿Qué es un Marco Lógico?

**Un Marco Lógico es una matriz 4x4 que proporciona un resumen conciso y estratégico de las metas, actividades, suposiciones, indicadores y medios de verificación para medir e informar del logro de los objetivos.**

Antes de estudiar el marco lógico, lee o revisa los módulos previos para asegurarte de que tienes toda la información necesaria. Tendrás que tener en cuenta lo siguiente:

### Una lista de verificación antes de sintetizar tu Marco Lógico:

- ✓ Conocer los **requisitos de tu donante**: Los donantes a veces tendrán requisitos explícitos sobre el Marco Lógico. Asegúrate de que sabes cuáles son y cíñete a ellos.
- ✓ Realizar un **Análisis Situacional**: Esto te permitirá entender mejor tu contexto e incorporar la asunción y gestión de los riesgos. Lee el Módulo 2 para más detalles sobre el Análisis Situacional.
- ✓ **Analizar el problema**: Esto se puede hacer trabajando con un Análisis del Árbol de Problemas o Soluciones y te ayudará a entender mejor las causas y efectos del problema que tratas de resolver. Lee el Módulo 3 para más detalles sobre los Árboles de Problemas/ Soluciones/ Objetivos.
- ✓ **Conocer quiénes son tus actores** y cómo los vas a involucrar en el proyecto. Lee el Módulo 4 para más detalles sobre el Análisis de las partes interesadas.
- ✓ **Conocer las intervenciones** que has elegido te llevará al desarrollo que tu organización busca. Lee el Módulo 5 para más detalles sobre elegir una intervención y el Módulo 6 para más información sobre cómo realizar un Análisis de la Teoría de Cambio.
- ✓ Haber identificado los indicadores verificables y las estrategias de **Monitoreo & Evaluación** que tienes pensado utilizar para dar seguimiento al logro de los resultados del proyecto. Lee el Módulo 7 para más información sobre Monitoreo & Evaluación.



### Consejo Práctico

Recuerda involucrar a todo el equipo del proyecto al realizar el Marco Lógico: esto permite la participación de una amplia variedad de experiencias que pueden reflejar y apoyar más específicamente los objetivos del proyecto y asegurarse de que no se está dejando nada fuera.

## Crear tu propio Marco Lógico

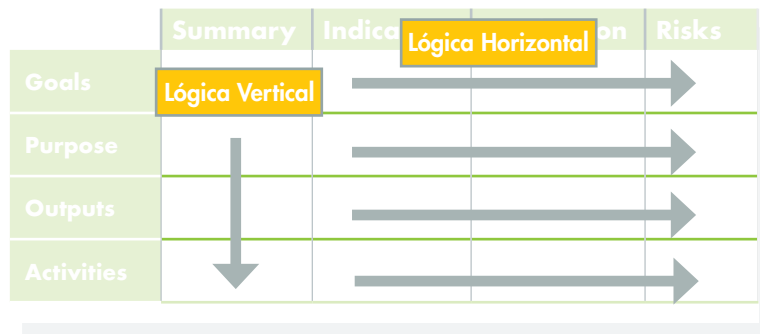
Con la ayuda del Marco Lógico de Guía y Ejemplo, te mostraremos paso a paso cómo desarrollar tu propio Marco Lógico. Por favor, déjate intimidar – como sugiere el nombre, el proceso es lógico. Sin embargo, requiere un poco de tiempo y paciencia para completarlo correctamente. Recuerda, el lenguaje en las diferentes secciones del marco puede cambiar dependiendo de las preferencias/requisitos de tu donante, pero la estructura (y lógica) sigue siendo la misma.

Esta guía destaca los diversos elementos de información que se deben ubicar en cada sección de la tabla del Marco Lógico. En la siguiente página, exploraremos los pasos exactos en más detalle.

	Resumen Lógico Horizontal	Indicadores	Verificación	Riesgos y Suposiciones
Metas a largo plazo	<p>¿Cuál es la meta general a largo plazo con la que tu proyecto quiere contribuir?</p> <p><b>Pista:</b> Identificaste ésta en el Módulo 2</p>	<p>¿Cuáles son las medidas cuantitativas generales o apreciaciones cualitativas que se utilizarán para evaluar si se ha logrado la meta a largo plazo?</p>	<p>¿Qué fuentes de información generales y existentes utilizarás y cómo evaluarás esto para medir el éxito?</p>	<p>¿Cuáles son los factores generales, externos a tu organización y a tu proyecto, que son necesarios para alcanzar tu meta a largo plazo?</p>
Finalidad	<p>¿Cuál es el efecto (finalidad) específico de tu proyecto y en qué contribuirá para lograr este objetivo a largo plazo?</p> <p><b>Pista:</b> Éstos se parecerán bastante a tus objetivos a medio plazo de tu Teoría de Cambio en el Módulo 6.</p>	<p>¿Cuáles son las medidas cuantitativas generales o apreciaciones cualitativas que se utilizarán para evaluar si se ha logrado la finalidad específica del proyecto?</p> <p><b>Pista:</b> Identificaste esto en el Módulo 7.</p>	<p>¿Qué fuentes de información utilizarás y cómo las evaluarás para medir el éxito de tu proyecto en específico?</p> <p><b>Pista:</b> Identificaste esto en el Módulo 7.</p>	<p>¿Cuáles son los factores locales externos a tu organización que son necesarios para asegurarse de que el proyecto contribuye al logro de tu objetivo a largo plazo?</p>
Resultados	<p>¿Cuáles son los resultados que se utilizarán para lograr la finalidad de tu proyecto?</p> <p><b>Pista:</b> Éstos se parecen bastante a tus objetivos a corto plazo de tu Teoría de Cambio del Módulo 6.</p>	<p>¿Cuáles son los objetivos medidos que se utilizarán para evaluar si se han logrado los resultados inmediatos de tu proyecto?</p> <p><b>Pista:</b> Los identificaste en el Módulo 7.</p>	<p>¿Qué fuentes de información utilizarás para monitorear y evaluar el éxito de los resultados inmediatos de tu proyecto?</p> <p><b>Pista:</b> Los identificaste en el Módulo 7.</p>	<p>¿Qué factores que están fuera de tu control pueden influir o restringir la capacidad de que tus resultados alcancen la finalidad de tu proyecto?</p> <p><b>Pista:</b> Considera utilizar los análisis FODA, de las 5C y SCOPE del Módulo 2.</p>
Actividades	<p>¿Qué actividades llevarás a cabo para conseguir tus resultados esperados?</p> <p><b>Pista:</b> Las identificaste en el Módulo 5.</p>	<p>¿Qué objetivos se utilizarán para evaluar si tus actividades han sido exitosas?</p> <p><b>Pista:</b> Los identificaste en el Módulo 7.</p>	<p>¿Qué fuentes de información utilizarás para monitorear y evaluar el éxito (en tiempo real) de tus actividades?</p> <p><b>Pista:</b> Los identificaste en el Módulo 7.</p>	<p>¿Qué factores que están fuera de tu control pueden influir o restringir la capacidad de que tus actividades produzcan los resultados esperados?</p> <p><b>Pista:</b> Considera utilizar los análisis FODA, de las 5C y SCOPE del Módulo 2.</p>

## Un proceso de dos pasos: Vertical & Horizontal

Hay dos pasos diferentes para llevar a cabo un análisis de Marco Lógico. El proceso vertical, que se realiza primero, representa a los elementos centrales que forman tu programa. El proceso horizontal ofrece más detalles sobre cómo estos elementos centrales serán monitoreados, evaluados y gestionados por tu equipo. Exploraremos estos dos procesos por separado en la siguiente sección.



### Lógica Vertical



La primera y más importante sección de tu marco es la 'lógica vertical' o las relaciones medios-fines. Ésta se usa para destacar los medios (resultados y actividades) que llevarán a tus fines (meta y finalidad). Describe la jerarquía de actividades siguiendo estos pasos:

#### 1. Define la meta general que tu proyecto ayudará a conseguir.

- Éste es el impacto a largo plazo de tu proyecto que identificaste en el **Módulo 2** y perfeccionaste en el **Módulo 3** y en el **Módulo 6**.
- Recuerda, la finalidad de tu proyecto (identificada en el siguiente paso) normalmente sólo representará un pequeño paso para lograr esta meta.

#### 2. Define la finalidad de tu proyecto. Éstos son los beneficios a medio plazo para los beneficiarios de tus actividades.

- ¿Cuáles son los efectos pretendidos o esperados de tu proyecto en específico? Éstos se parecerán a las metas a medio plazo que identificaste en tu marco de la Teoría de Cambio del **Módulo 6**.
- ¿Quién se beneficiará con estos proyectos?
- ¿Qué mejoras o cambios traerá el programa o proyecto?

#### 3. Identificar los resultados (deseables) que se necesitan para alcanzar la finalidad identificada.

- Éstos son los efectos inmediatos de tus actividades. Serán parecidos a las metas a corto plazo identificadas en tu marco de Teoría de Cambio del **Módulo 6**.
- ¿Cuáles son los resultados específicos y entregables que tu proyecto quiere lograr en la comunidad?

#### 4. Describe las actividades que se necesitan para alcanzar cada resultado.

- ¿Cuáles son las iniciativas específicas que tu organización planea llevar a cabo en la comunidad?

**Consejo  
Práctico**

La mayoría de las organizaciones prefieren trabajar desde arriba hacia abajo, comenzando con las metas para después llegar a las iniciativas descritas anteriormente. Sin embargo, si ya has empezado tu proyecto y ya tienes tus actividades, podrías intentar construir tu Marco Lógico desde abajo hacia arriba. Esta es la razón por la que involucrar a todo el equipo puede ser útil para desarrollar tu Marco Lógico, puesto que saber dónde tienes flexibilidad en el diseño te permitirá completar el marco de forma más eficiente.

**Lógica Horizontal**

Una vez que hayas dividido el proyecto en niveles desde las metas hasta las actividades (o viceversa) podrás introducir los indicadores medibles que utilizarás para identificar el éxito, los medios de verificación que utilizarás para monitorear estos indicadores y los riesgos y suposiciones que pueden afectar al éxito de tu proyecto. Esto se considera que es la 'lógica horizontal' del proyecto.

**1. Describe los indicadores específicos para todos los niveles, perfeccionando los resultados al detallar cómo sabes que la meta, finalidad, resultado y actividades han sido alcanzadas.**

- Debes tener una idea clara de cuáles serán estos indicadores desde el Plan de Análisis de Monitoreo y Evaluación que creaste en el Módulo 7.
- Los indicadores deben ser una mezcla de indicadores objetivamente verificables tanto cuantitativos como cualitativos que incorporen de forma general objetivos medibles.

**EJEMPLO:** Proporcionar cuidado prenatal al 90% de mujeres embarazadas que viven en el pueblo ecuatoriano de Canoa a las 10 semanas, 20 semanas y 30 semanas de gestación entre el 01/01/18 y el 01/07/18.

**2. Introduce los medios de verificación. Aquí, necesitas identificar métodos para medir tus indicadores y evaluar tu desempeño.**

- Al igual que con tus indicadores medibles, debes poder utilizar los medios de verificación que identificaste en el Módulo 7 para este paso.
- Éstos también deben haber sido identificados durante el Plan de Análisis de Monitoreo y Evaluación.
- Para hacer este proceso más fácil, suele ser útil recurrir a los métodos de verificación que ya están disponibles en la comunidad

**EJEMPLO:** Para verificar si un proyecto educativo de higiene está dando lugar a una reducción en los casos de cólera en una comunidad rural, solicita al doctor local una lista sin identificación del número de pacientes que presentan síntomas relacionados con el cólera durante los períodos de tiempo antes, durante y después de tu proyecto.

El paso 3 del proceso de lógica horizontal se puede encontrar en la página siguiente.

## Lógica Horizontal



### 3. Especifica las suposiciones y riesgos de tu proyecto en cada nivel para proporcionar contexto adicional y apoyar los resúmenes de los proyectos.

- Este proceso es importante para prepararte y ayudar a mitigar cualquiera de los riesgos que pueden sabotear el éxito de tu proyecto. Habrás identificado algunos de estos durante tu Análisis Situacional en el Módulo 2. Algunas posibles áreas donde hay suposiciones podrían ser:
  - Las debilidades internas de tu organización que se relacionan con el éxito de tu proyecto.
  - Utiliza la herramienta FODA o SCOPE del Módulo 2 para identificar riesgos y suposiciones internas.
  - La infraestructura externa o factores del entorno que se relacionan con el éxito de tu proyecto.
  - Utiliza la herramienta PESTLE del Módulo 4 para identificar riesgos y suposiciones externas.

**EXAMPLE:** Para un proyecto que proporciona sistemas de irrigación para ayudar a impulsar la producción de alimentos local, una suposición podría ser que haya agua suficiente disponible para utilizar tu nueva tecnología.

**EXAMPLE:** Debido a los recursos limitados de tu organización, proporcionar cuidados prenatales al 90% de mujeres locales en el pueblo ecuatoriano de Canoa puede depender de la suposición de que la población de mujeres locales no incrementa o de que los índices de embarazo son constantes.

**EXAMPLE:** Un posible riesgo para una iniciativa de autodefensa de las mujeres puede ser que los hombres no permiten que sus esposas asistan a los talleres debido a normas de género culturales muy arraigadas.

- La finalidad no es sólo identificar los riesgos y las suposiciones, sino empezar a pensar sobre estrategias que puedes crear en tu proyecto para evitar que éstas afecten a tu trabajo.

**EXAMPLE:** Para mitigar el riesgo de que un sistema de irrigación se rompa y fracasar en tu intento de impactar positivamente a los agricultores, tu organización puede incorporar una actividad que ofrezca una serie de talleres para los agricultores locales para que aprendan cómo reparar el equipo.

- Algunos riesgos serán imposibles de mitigar, especialmente los riesgos sociales, culturales y políticos arraigados. Esto no debe evitar que lleves a cabo tu proyecto, pero es importante ser consciente de que estos riesgos existen.



#### Ejemplo: Tecnología mejorada para cocinar en el Perú rural

En las siguientes páginas, encontrarás ejemplos completos del Marco Lógica para un proyecto de desarrollo comunitario local en Talma, en el Perú rural. Puedes usarlo, junto con la guía en la página 69, para completar tu propio Marco Lógico.



#### Consejo Práctico

Es absolutamente esencial durante esta fase consultar a **TODOS** los miembros del equipo de tu proyecto para que todos los riesgos y suposiciones se puedan tener en cuenta.



	Resumen Lógico Horizontal	Indicadores	Verificación	Riesgos y Suposiciones
<b>Metas a largo plazo</b>	Mejorar el bienestar social y físico de los hogares en el pueblo rural de Talma, en Perú	Incrementar el tiempo que los miembros comunitarios participan en actividades sociales. Disminuir el número de afecciones de salud crónicas en la comunidad	Monitoreo participativo en la comunidad. Retroalimentación de los proveedores de salud locales	Asumir que los miembros comunitarios utilizarán su incremento del tiempo libre en actividades productivas recreativas o sociales. Asumir que otros factores que contribuyen a las afecciones de salud crónicas se mantendrán constantes.
<b>Finalidad</b>	Que los miembros de la comunidad estén más saludables, tengan más tiempo para actividades recreativas y sean más felices por tener estufas mejoradas	Que el 90% de hogares que reciben estufas las utilicen Que el 75% de los miembros de la comunidad utilicen su incremento de tiempo libre para participar en actividades que los hagan felices Que haya un 50% de disminución en afecciones respiratorias crónicas en la comunidad	Entrevistas y monitoreo participativo en la comunidad Registros médicos anónimos proporcionados por proveedores de salud locales	Asumir que los miembros comunitarios reconocen el valor de las estufas mejoradas Asumir que las familias utilizarán correctamente las estufas Asumir que los miembros comunitarios visitan a los proveedores de salud locales
<b>Resultados</b>	1. Proporcionar e instalar estufas mejoradas que requieren menos combustible (menos tiempo para recolectar madera), cocinar más rápido (menos tiempo cocinando y produce menos humo, reduciendo los efectos secundarios sobre la salud). 2. Asegurarse de que los miembros comunitarios entienden cómo utilizar y mantener las estufas nuevas	El 95% de las viviendas reciben nuevas estufas durante los 3 primeros meses El 80% de las estufas todavía funcionan después de ser utilizadas durante 12 meses	Registros de distribución de estufas Registros de asistencia a los talleres Evaluación a los 12 meses que incluye visita a las viviendas	Asumir que las estufas pueden ser instaladas con seguridad en todos los tipos de vivienda Arriesgarse a que los miembros comunitarios que asisten a los talleres olviden cómo arreglar las estufas después de un tiempo prolongado
<b>Actividades</b>	1.1 Conseguir las estufas con el proveedor con los fondos disponibles 1.2 Enteractuar con los miembros comunitarios locales y promocionar las nuevas estufas 1.3 Negociar el momento para entregar e instalar las estufas en cada vivienda 1.4 Entregar e instalar las estufas en las viviendas  2.1 Establecer una relación con el grupo de mujeres locales 2.2 Promocionar los talleres de capacitación entre las mujeres locales quienes, debido a normas locales, serán las principales usuarias y encargadas de mantener la estufa nueva 2.3 Ofrecer un taller para explicar el uso y mantenimiento de las estufas 2.4 Proporcionar un breve resumen del contenido del taller cuando se instalen las estufas	1. El 100% de los miembros comunitarios son conscientes de las nuevas estufas gratuitas 1. El 95% de las viviendas están de acuerdo en dejar pasar a los instaladores a sus viviendas  2. El 95% de las viviendas tienen al menos un miembro de la familia que asiste al taller y se siente seguro utilizando y manteniendo las estufas 2. El 95% de los participantes en el taller informan de que se sienten seguros de poder utilizar y reparar sus estufas después de la sesión	1. Monitoreo participativo y entrevistas en la comunidad 1. Registros de distribución de las estufas  2. Registros de asistencia a los talleres 2. Breve encuesta al terminar los talleres	Asumir que el contrato existente con el proveedor se cumplirá al precio acordado Asumir que los miembros comunitarios tendrán o harán tiempo para asistir a los talleres Arriesgarse a que los peligros medioambientales o geográficos no permitan a los instaladores visitar el 100% de las viviendas en la comunidad Asumir que el 100% de los asistentes a los talleres entenderán el idioma en el que se realiza el taller Asumir que las mujeres tienen permiso de asistir a los talleres dadas las normas de género locales

## Para terminar

Al haber llevado a cabo los pasos anteriores, tu Marco Lógico debería mostrar ahora la lógica del enfoque de tu proyecto. El uso de afirmaciones del tipo “Si-Entonces” te permite trabajar en tu plan desde abajo hacia arriba. Por ejemplo, “si ocurre esta actividad (indicador) y resultan ciertas las suposiciones relacionadas, entonces este resultado debería alcanzarse.” Esto se puede hacer en cada nivel y vincularlo al siguiente nivel para destacar el razonamiento de tu planificación.

Ahora que has terminado el marco central de tu proyecto, es momento de realizar el análisis de género en el **Módulo 9**, nuestro último módulo del curso, para asegurarse de que tu proyecto apoya a todos los grupos vulnerables de la comunidad.



### Consejo Práctico

Para guías que explican más en profundidad, puedes dirigirte a los recursos provistos por el donante específico con el que estés trabajando o a los recursos citados en esta entrada, que ofrecen guías completas y ejemplos para el desarrollo de un Marco Lógico.

## Este recurso fue producido por Grassroots Collective

Este es el Módulo 8 de nuestro manual de 9 partes de planificación de proyectos. Encuentra el manual completo en: [www.thegrassrootscollective.org/grassroots-hub](http://www.thegrassrootscollective.org/grassroots-hub)

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización? Contáctanos en: [info@thegrassrootscollective.org](mailto:info@thegrassrootscollective.org)

Esta información es una guía; los medios con los que se aplica están bajo tu dirección. El uso de nuestra página web y la información y materiales que en ella se encuentran es por cuenta y riesgo del usuario y Grassroots Collective no aceptará la responsabilidad por daños que puedan presentarse del uso de este sitio web. Es esencial que contextualices el uso de esta guía y lo apliques dentro de las limitaciones legales de tu país. Este es un documento vivo y no debe ser tratado como una solución independiente para todos los desafíos de planificación de proyectos. Los conceptos de mejores prácticas siempre se están revisando y perfeccionando, así como los contenidos del manual. No podemos garantizar la integridad, precisión o idoneidad de esta información para una finalidad particular.