

## LIBRO 1

### Pequeñas Donaciones de la Feria Británica de las Aves y BirdLife International para la Conservación de las Áreas Importantes para la Conservación de las Aves (IBAs) y las Especies Globalmente Amenazadas del Noroeste del Perú

## Guía para la Planificación de Proyectos: El Análisis del Marco Lógico, una Herramienta para el Diseño y Análisis de un Proyecto.

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. LA FASE DEL ANÁLISIS.....	2
<i>Análisis del problema</i> .....	2
<i>Análisis de los objetivos</i> .....	4
<i>Análisis de estrategia</i> .....	5
3. LAS FASES DE LA PLANIFICACIÓN.....	5
<i>La matriz del marco lógico</i> .....	6
<i>Niveles de los objetivos</i> .....	6
<i>Suposiciones</i> .....	8
<i>Factores que aseguran la sustentabilidad</i> .....	10
<i>Objetivos de los Indicadores comprobables (OVI)</i> .....	10
<i>Fuentes/ medios de verificación (FMVs or MV)</i> .....	11
<i>Actividades</i> .....	12
<i>Significados y costos</i> .....	12
<i>El marco teórico – un ejemplo</i> .....	13
<i>Resumen</i> .....	14
4. REPORTE DE LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	14

Esta guía fue tomada de: La Unión Europea (versión Mayo 1999) *Project Cycle Management Training Handbook*. EU, con algunas adaptaciones menores. Este documento no es accesible vía Internet. Sin embargo, el 'Project Cycle Management Handbook' (2002) actualizado y en más detalle puede ser encontrado en las siguientes conexiones de Internet:

[http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM\\_Train\\_Handbook\\_EN-March2002.pdf#search='project%20cycle%20management%20training%20handbook%20EU'](http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Train_Handbook_EN-March2002.pdf#search='project%20cycle%20management%20training%20handbook%20EU')

El capítulo tres cubre la planificación y la guía del marco lógico.

## 1. Introducción

El empleo del ML ayuda a asegurar que las ideas del proyecto sean solventes, factibles y sostenibles.

El proceso se divide en dos fases:

- Fase 1 - **Análisis** que analiza la situación actual a fin de desarrollar una visión del “deseo de la situación futura” y a seleccionar las estrategias que se aplicarán para alcanzarlas.
- Fase 2 –**Planeamiento** es la idea del proyecto que será desarrollada en detalle operacional.

## 2. La Fase del Análisis

Los proyectos se diseñan para tratar de resolver los problemas que enfrentan los beneficiarios, a través de los objetivos del proyecto. Un proyecto correctamente planificado que enfoca las necesidades verdaderas de los beneficiarios/lugar no puede ser exitoso sin un análisis de la **situación actual existente**. Sin embargo, la situación actual existente es probable que sea percibida de diversas maneras por diversos grupos de actores. Por lo tanto, es importante reunir a los representantes de todos los actores claves en la fase de análisis. Esto se hace generalmente durante un taller ambiental donde los problemas y los temas se discuten abiertamente. Hay tres etapas en la fase de análisis: Análisis del Problema; Análisis de los Objetivos; Análisis y selección de la Estrategia.

### Análisis del Problema

El análisis del problema identifica los aspectos negativos de una situación existente y establece las relaciones entre “causa y efecto” de los problemas existentes. Esto involucra:

1. Identificación de los problemas principales.
2. Desarrollo de un árbol del problema para establecer causas y efectos

**Vínculo al análisis de los actores:** El análisis de actores es también una parte del análisis del problema. Esto implica la identificación de todos los grupos de actores que probablemente se verán afectados (de manera positiva o negativa) por la intervención de la propuesta, seguida por el uso de las técnicas de la entrevista y de la discusión para documentar el interés y las percepciones de cada uno de los grupos de actores que tenga el proyecto. Usando la información obtenida por los análisis de actores, los planificadores del proyecto se encuentran en mejores condiciones para organizar el proceso de planificación y pueden identificar a los grupos claves para involucrarlos en un taller participativo de planificación. Ver separadamente la Guía para el Análisis de los Actores.

### Consideraciones de género

Es vital que haya suficiente información recopilada y que la información sea analizada antes de un taller de planificación. La información sobre problemas existentes viene de una variedad de fuentes incluyendo entrevistas, encuestas, informes y estadísticas. La importancia, viabilidad y sustentabilidad de una intervención probablemente sea mucho mayor si importantes actores son consultados durante el análisis de situación e invitados a participar en el taller de planificación. Ciertos objetivos del proyecto son imposibles de alcanzar si no se ha consultado tanto a mujeres y hombres, y no se ha discutido sus roles respectivos en relación a las actividades del proyecto.

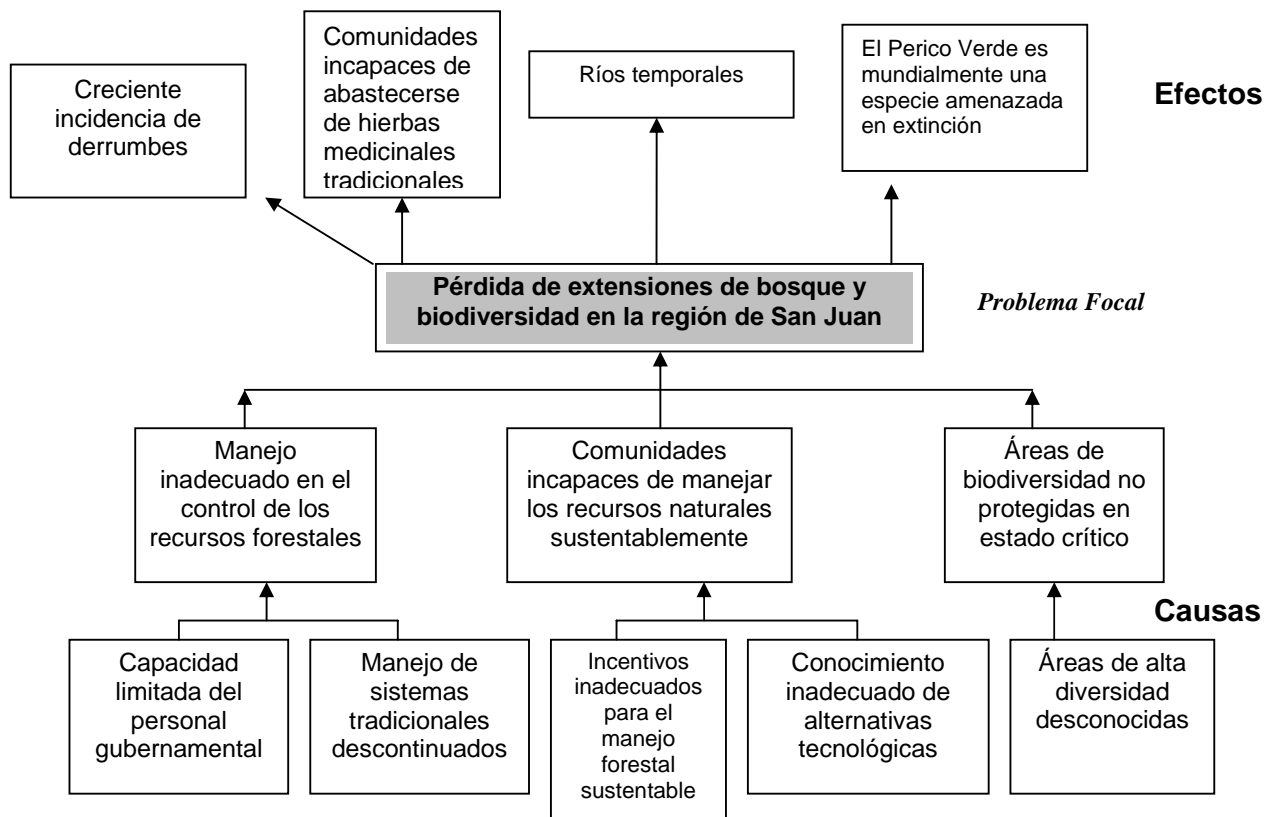
En casi todas las sociedades los hombres y las mujeres se diferencian en sus tareas diarias, en el acceso y el control sobre los recursos naturales y en la participación en la toma de decisión. De hecho, la discriminación por género probablemente disminuirá la eficacia o impacto de los proyectos. Por lo tanto, es importante analizar el impacto potencial de una intervención de hombres, mujeres y otros grupos (como por ejemplo niños, minorías étnicas, grupos sociales) antes de que las decisiones importantes se tomen en la intervención de, sus objetivos, estrategias y asignación de recursos.

### El taller de planificación

Una vez que se haya recopilado y analizado suficiente información, se puede realizar un taller de planificación participativa, en base de la información disponible. Los actores identificarán a través de las técnicas o “lluvia de ideas” todos los problemas claves que existen en una determinada situación. La técnica principal para esta etapa es la elaboración de un **árbol de problemas**. Un árbol de problemas son simplemente los problemas colocados en un orden jerárquico. En primer lugar, se resume cada problema identificado. De éstos se selecciona un primer problema y un segundo problema que se relaciona con él Entonces:

- si el problema es una causa va en el nivel inferior
- si es un efecto va al nivel superior
- si no es ni una causa ni un efecto se queda en el mismo nivel

A medida que el árbol crece, los problemas restantes se unen a él de la misma manera. En la práctica, la situación puede ser más compleja que un árbol jerárquico simple - por ejemplo pueden existir vínculos cruzados. En este caso puede ser necesario simplificar el diagrama y describir las complejidades en forma hablada o en forma escrita. Una vez que el árbol del problema es completado, se selecciona un **problema focal**. Se debe recordar que el problema focal entre los diversos grupos de interés, pueden ser el problema central que se tratará en el proyecto o el taller. Una vez terminado, el árbol de problemas se lo representa en un cuadro completo comprensible de la **situación negativa existente**.



Cuadro 1: Árbol de problemas

*Nota: esta es una situación muy simplificada con propósito ilustrativo.*

Hay dos problemas comunes que son experimentados durante la identificación, el análisis de inadecuado del problema, y la declaración de “soluciones ausentes.”

- El análisis inadecuado del problema ocurre cuando un problema no se especifica en detalle y por lo tanto no transmite la verdadera naturaleza del problema. Declaraciones tales como “manejo insuficiente” necesita ser detalladas, de modo que entendamos cuál es el problema, y por lo tanto puede analizar las causas - por ejemplo, los problemas del manejo pueden incluir control financiero limitado, entrega tardía de servicios claves, etc. Por supuesto, conseguir el nivel del detalle correcto es una cuestión de juicio por parte del moderador del taller y de los participantes. También dependerá del alcance y de la naturaleza del proyecto.
- Las soluciones ausentes (son problema de comunicación) que no describen la situación negativa, pero si describen la ausencia de planteamientos inadecuados a una situación deseada. Por ejemplo, la “carencia de personal entrenado” no describe el problema específico (el personal no cuenta con conocimiento/habilidades adecuados o apropiados), y los riesgos que influyen en la intervención hacia la solución ausente (“entrenamiento”) cuando en realidad puede ser un tema de reclutamiento o de manejo de personal. Por lo tanto, usted debe siempre tener cuidado cuando hace declaraciones específicas que comienzan con “la falta de...”

## Análisis de los Objetivos

Mientras que el análisis del problema presenta los aspectos negativos de una situación existente, el análisis de objetivos presenta los aspectos positivos de una situación deseada. Esto implica la reformulación de los problemas dentro de los objetivos.

Por lo tanto, el objetivo del árbol puede conceptuar como el reflejo positivo del árbol de problemas, y la relación “causa y efecto” se convierte en “medios para terminar” relaciones. Se puede encontrar que hay brechas en la lógica del árbol de objetivos que inicialmente no fueron evidentes en el árbol del problema, por lo tanto las metas entre objetivos deben ser revisadas y reorganizadas como sea necesario.

Finalmente, los objetivos que se ocupan de un asunto similar pueden ser agrupados en grupos, lo cuál proporcionará la base para el análisis de estrategias. Una vez concluido, el árbol de objetivos es necesario proporcionar un cuadro comprensible de la **situación futura deseada**:

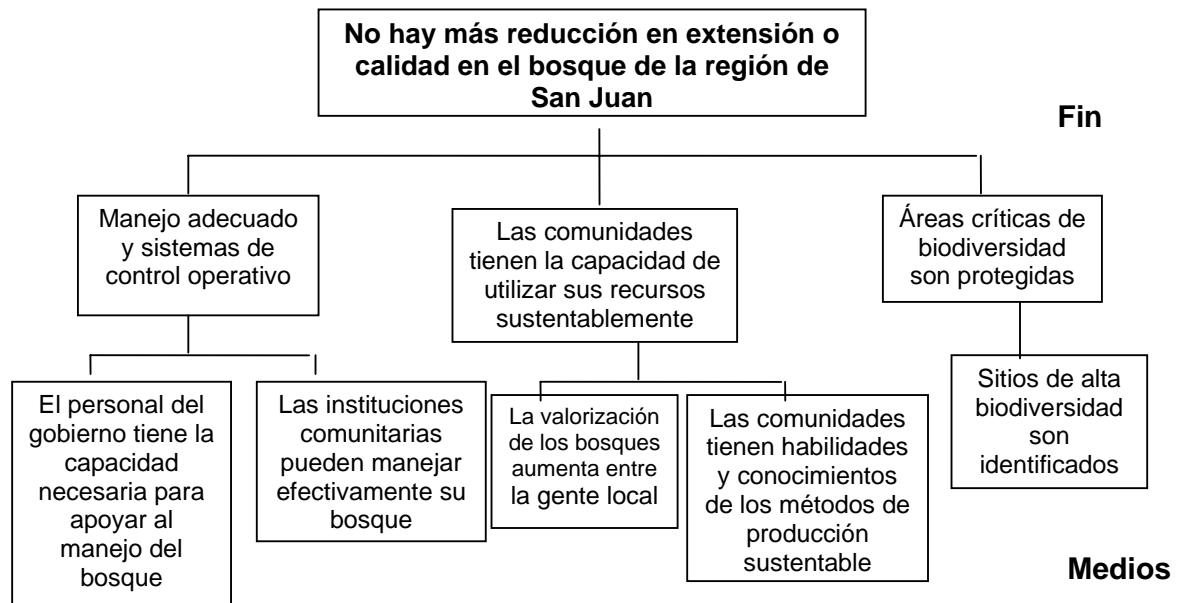


Figura 2: Árbol de Objetivos

## Análisis de Estrategias

La etapa final de la fase de análisis implica la selección de la(s) estrategia(as) que serán utilizadas para alcanzar los objetivos deseados. El análisis de la estrategia implica decidir sobre cuales objetivos serán incluidos **DENTRO** del proyecto, que objetivos quedarán **FUERA** y cuáles serán los propósitos y objetivos generales del proyecto. Además de examinar la lógica, el análisis de las estrategias también mira la viabilidad de diversas intervenciones.

Dependiendo del alcance y de la cantidad de trabajo exigido, los grupos o la estrategia seleccionados pueden formar “proyecto”, o un programa que consista en un número de proyectos. Por ejemplo, en el cuadro de arriba, nuestro proyecto puede decidir enfocar el manejo de los recursos naturales, medios de vida y las estrategias de entrenamiento institucionales, pero no la estrategia de reconocimiento y protección que es manejada por otro proyecto.

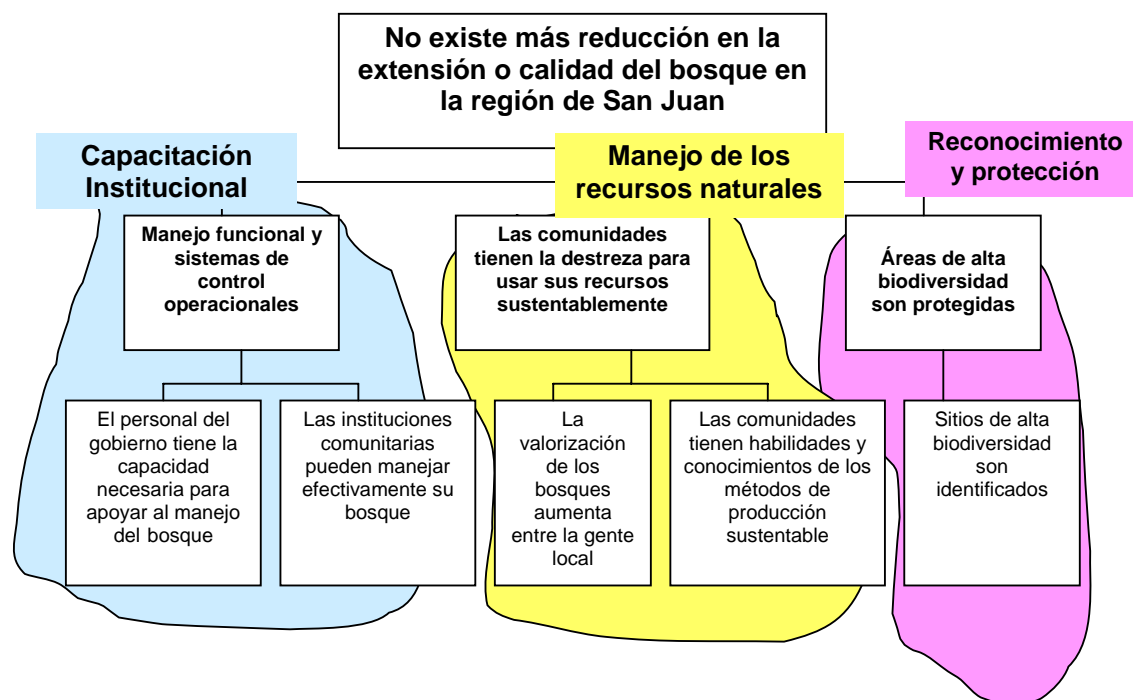


Figure 3: Selección de la Estrategia

## 3. Las Fases de la Planificación

El resultado principal de la fase de planificación es la matriz del marco lógico. El marco lógico identifica la intervención lógica del proyecto (si se emprenden actividades, entonces los resultados serán alcanzados, luego los propósitos del proyecto, etc.) y describe las suposiciones y los riesgos importantes que son la base de esta lógica. Esto proporciona la base para comprobar la viabilidad del proyecto.

Para el manejo y la supervisión de proyectos, el marco lógico define las tareas que deben ser emprendidas, los recursos requeridos y las responsabilidades del manejo. En las segundas y terceras columnas (indicadores objetivo comprobables y fuentes de verificación), el marco lógico proporciona el sistema que se utilizará para monitorear y evaluar el progreso.

## La Matriz del Marco Lógico

Antes de describir el marco lógico en detalle es necesario añadir una nota de cautela. El marco lógico, con todas sus ventajas claramente entendidas y aplicadas profesionalmente, no proporciona ninguna solución mágica para identificar o para diseñar buenos proyectos. El principio de “basura dentro”, “basura fuera” puede aplicarse al marco lógico si se lo utiliza mecánicamente. Cuando el marco lógico es utilizado correctamente ayuda a que las relaciones lógicas entre las actividades, resultados, propósitos y objetivos sean más transparente, por lo menos para el usuario.

Por lo tanto, al marco lógico no se lo debe considerar simplemente como un juego de procedimientos mecánicos, sino como una ayuda al razonamiento y análisis. El marco lógico también se lo debe ver como una herramienta dinámica, la cual debe ser revaluada y revisada a medida que el proyecto avanza y las circunstancias cambian. Debe ser utilizado para proporcionar estructura y propósito al momento de la planificación del proyecto y la planificación presupuestaria sin ser percibido como modelo inflexible y obligatorio.

Al agrupar a los actores durante la fase de análisis para discutir problemas, objetivos y estrategias, la MML anima a la gente para que considere cuales son sus propios objetivos y como estos pueden ser alcanzados. El hecho de tener los objetivos de manera clara y colocándolos de forma “jerarquía”, proporciona la forma para comprobar la lógica interna del plan del proyecto, asegurando que estén vinculadas las actividades, los resultados y los objetivos. Los planificadores están forzados a identificar las suposiciones críticas y riesgos que pueden afectar la viabilidad del proyecto y especificar a los indicadores y a las fuentes de información que serán utilizadas para monitorear y evaluar el proyecto. Toda esta información clave es agrupada en un documento que proporcione un resumen útil.

El marco lógico consiste en una cuadro o matriz que tiene cuatro columnas y (en su forma más básica) cuatro filas. La lógica vertical identifica lo que el proyecto se propone hacer, clarifica las relaciones causales, especifica las suposiciones y las incertidumbres importantes más allá del control del administrador del proyecto. La lógica horizontal se relaciona con la medida de los efectos, los recursos usados, en el proyecto a través de la especificación de indicadores claves y los medios a través de los cuales las medidas serán verificadas.

## Niveles de los Objetivos

Los objetivos seleccionados para el desarrollo del proyecto se transportan a la primera columna de la matriz del marco lógico y precisando la intervención lógica del proyecto. Es importante observar que las diversas agencias y donantes utilizan diversos términos para describir estos niveles de los objetivos. El cuadro siguiente resume algunos de éstos. Los términos usados con mayor frecuencia son Meta, Propósito, Resultados (o Logros) y actividades:

Nivel del objetivo		CIDA	DANIDA	DFID	EC	GTZ	World Bank	UNDP
<b>Meta</b>	La meta se esta convirtiendo en el término estándar a este nivel	Meta	Meta	Meta	Objetivo General	Meta General	Estrategia de asistencia de país y metas relacionadas	Objetivos de Desarrollo
<b>Propósito</b>	Propósitos o Resultados inmediatos son las alternativas principales a este nivel	Propósito	Objetivo inmediato	Propósito	Propósito	Propósito	Objetivo del desarrollo del proyecto	Objetivo inmediato

<b>Resultados</b>	En este nivel las alternativas son logros o resultados	Resultados	Resultados	Resultados	Resultados	Resultados	Resultados	Resultados
<b>Actividades</b>	Las actividades son usadas por todos	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades

**Cuadro 1: Comparación de la terminología MML utilizada por distintas Agencias de Donantes**

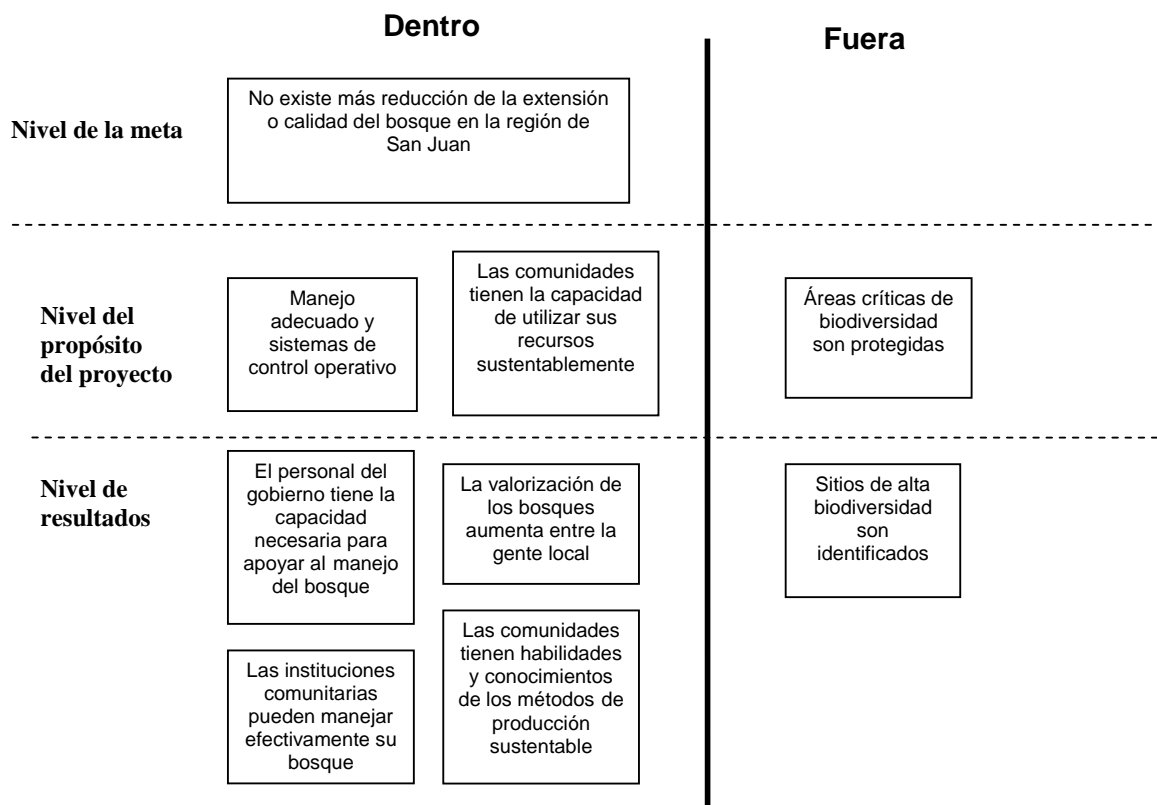
**La meta** del programa debe explicar porqué el programa es importante para la sociedad, en términos de los beneficios a largo plazo en el lugar/biodiversidad, beneficiarios y las amplias ventajas para otros grupos. Debe también demostrar como el programa encaja en las políticas regionales/ sectoriales de las agencias, incluyendo el gobierno regional/organizaciones involucradas. La Meta no será alcanzada solo por el proyecto, se requerirá también los impactos de otros programas y proyectos.

**El propósito del proyecto** debe tratar la base del problema y ser definido en términos de los beneficios recibidos por los beneficiarios del proyecto, grupo meta o lugar como resultado del proyecto o programa. En otras palabras, es la solución al problema que queremos resolver.

**Los resultados** describen los servicios o resultados que serán entregados a los beneficiarios previstos, grupo meta y/o sitio y debe ser posible para el manejo del proyecto que sea responsable de su desarrollo. Los resultados deben enfocar las causas principales de los problemas que el grupo objetivo y/o sitio hacen frente.

**Actividades** – como los bienes y servicios del proyecto serán generados.

Por lo general, en nuestro árbol de objetivos éstos caen en uno de estos niveles según su ubicación jerárquica:



La idea que a menudo causa problemas es que solo debe existir un propósito para el proyecto. La concepción de esta idea es que más de un Propósito de Proyecto podría implicar un proyecto general complejo y, posiblemente, problemas en el manejo. Los propósitos múltiples en los proyectos también pueden indicar objetivos confusos o conflictivos. Clarificar y llegar a un acuerdo preciso qué definirá el éxito del proyecto es, por lo tanto, un paso crítico en el diseño del proyecto.

En nuestro ejemplo, los dos cuadros en el nivel del propósito están combinados para dar una sola idea del Propósito del Proyecto:

<b>META</b>	No hay más reducción en la extensión y calidad del bosque en la región exuberante de San Juan
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO</b>	Los sistemas de manejo y control que existen, proporcionan un marco lógico institucional y administrativo dentro del cual las comunidades puedan ganar y poner en práctica las técnicas, habilidades e incentivos que les permita utilizar de manera sustentable los recursos del bosque y los recursos de sus fincas.

Una vez que se pueda alcanzar el acuerdo entre los actores, sobre lo que debe ser el Propósito del Proyecto, los objetivos que se encuentran dentro del objetivo del proyecto pueden ser transportados del árbol de objetivos a la matriz. Las relaciones de medios – fin pueden ser analizados nuevamente más a fondo en esta etapa:



<b>META</b>	No hay más reducción en la extensión o calidad del bosque en la región exuberante de San Juan.
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO</b>	Los sistemas de manejo y control que existen, proporcionan un marco lógico institucional y administrativo dentro del cual las comunidades puedan ganar y poner en práctica las técnicas, habilidades e incentivos que les permita utilizar de manera sustentable los recursos del bosque y los recursos de sus fincas.
<b>RESULTADOS</b>	El personal gubernamental cuenta con el conocimiento necesario para apoyar el manejo de bosques.
	Las instituciones comunitarias pueden manejar eficazmente sus bosques
	Las comunidades tienen habilidades y conocimiento de métodos de producción sustentable.
	La valoración de los bosques y de los productos de los bosques ha aumentado entre la gente local.

## Suposiciones

Se hará evidente durante la Fase de Análisis que el proyecto por si solo no puede alcanzar todos los objetivos identificados en el árbol objetivo. Una vez que una estrategia ha sido seleccionada, continuarán existiendo los objetivos no incluidos en la intervención lógica y otros factores externos. Eso afectará la implementación del proyecto y la sustentabilidad a largo plazo, pero esta fuera de su control. Estas condiciones se deben resolver si se quiere lograr el éxito del proyecto y se las incluye como suposiciones en la cuarta columna del marco lógico:

		<b>Suposiciones</b>
<b>META</b>	No hay reducción adicional en la extensión y calidad del bosque en la región exuberante de San Juan	Son identificados los lugares más importantes de biodiversidad. Son protegidas las áreas de biodiversidad críticas.
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO</b>	Los sistemas de manejo y control que existen, proporcionan un marco lógico institucional y administrativo dentro del cual las comunidades puedan ganar y poner en práctica las técnicas, habilidades e incentivos que les permita utilizar de manera sustentable los recursos del bosque y de los recursos de sus fincas.	
<b>RESULTADOS</b>	1. El personal gubernamental cuenta con el conocimiento necesario para apoyar el manejo del bosque.	Los departamentos gubernamentales responsables del manejo del bosque se mantienen receptivos al uso forestal comunitario.
	2. Las instituciones de la comunidad pueden manejar con eficacia sus bosques.	La legislación forestal apoya o permite el uso forestal comunitario.
	3. Las comunidades tienen la capacidad y conocimientos de métodos sustentables para la producción.	
	4. La valorización de los bosques y de sus productos ha aumentado en la gente local.	La política de precio para los productos del bosque y de las fincas sigue siendo favorable.

Note que los objetivos en la identificación de los sitios altos de mayor biodiversidad y su protección (a ser realizados por otro proyecto) están ahora incluidos como suposiciones.

Las condiciones previas difieren de la suposición en el sentido en que ellas deben resolverse antes de que un proyecto pueda comenzar. Por ejemplo, sin la implementación de ciertas políticas gubernamentales, el fundamento del proyecto puede ser detenido o hecho imperativo.

La probabilidad y significado de que estas condiciones sean logradas deben ser estimadas como parte de la valoración de los riesgos del proyecto. Algunas serán criticadas para el éxito del proyecto y otras de importancia marginal.

## Los Factores que Aseguran la Sustentabilidad

Se puede decir que un proyecto es sustentable cuando continua proporcionando servicios y beneficios entregando ventajas a los beneficiarios del proyecto por un periodo largo después de que la parte principal de ayuda de los donantes fue completada. Anteriormente se ha encontrado con frecuencia que proyectos han fracasado en la entrega de beneficios sustentables ya que ellos no tomaron suficiente en cuenta un número de factores críticos para su propio éxito. La experiencia ha demostrado que los beneficios de un proyecto a largo plazo dependen de los siguientes factores:

- **Ayuda política** – es el grado en el cual el socio gubernamental ha demostrado ayuda para la continuación de los servicios del proyecto, más allá del período de la ayuda del donante.
- **Tecnología apropiada** – ya sea que las tecnologías aplicadas por el proyecto puedan o deban continuar para funcionar a un largo plazo (por ejemplo, disponibilidad de piezas de repuesto, suficiente normas de seguridad, aptitudes locales adecuadas para su funcionamiento y mantenimiento).
- **Capacidad institucional y de manejo** – se basa en la capacidad y la buena voluntad de las agencias responsables de la implementación, organizaciones comunitarias de base, ONGs locales, etc. para continuar proporcionando servicios, más allá del período de la ayuda de los donantes.
- **Viabilidad económica y financiera** – ya sea que el incremento de los beneficios del proyecto supere el costo y el proyecto represente una inversión viable a largo plazo.
- **Temas socio-cultural y de género** – que afectan la motivación y participación – hasta donde las necesidades de todos los grupos beneficiados sean enfocadas por el proyecto y el efecto que estas tendrán en la distribución de beneficios a largo plazo.
- **Protección ambiental:** el grado hasta el cual el proyecto preservará o dañará el ambiente ecológico y, por lo tanto, ayudará o debilitará el logro de beneficios a largo plazo.

Estos factores son evaluados en términos de sus probabilidades y significado ya sean desechados como no importantes, incluidos como suposiciones en el marco lógico, o conduciéndolos para el rediseño del proyecto. Esta es una parte importante del diseño del proyecto y el no tomarlas en cuenta podría debilitar paulatinamente la viabilidad y la sustentabilidad del proyecto.

## Objetivos de los Indicadores Comprobables (OVIs)

Los indicadores objetivos verificables describen los objetivos del proyecto en términos operacionales medibles y proporciona la base para medir el funcionamiento. La especificación de IOV actúa como un cheque en la viabilidad de los objetivos y forma la base del sistema de monitoreo del proyecto. Una vez que se haya identificado el indicador, este entonces debe ser desarrollado para que incluya detalles breves de la cantidad, calidad y tiempo (CCT).

Los objetivos verificables significan que diversas personas que usan el indicador podrían obtener los mismos resultados. Esto se hace más fácil para las medidas cuantitativas que para aquellas que están enfocadas para medir cambios cualitativos. Es a menudo útil, incluir más de un indicador si es que el indicador solo no nos proporciona un cuadro completo del cambio esperado. Al mismo tiempo, la trampa de incluir muchos indicadores se debe evitar, ya que esto agregará al trabajo y al costo de recolección, registro y análisis de datos. OVI a menudo necesitan ser especificados en mayor detalle

durante la implementación cuando la información adicional está disponible y permite un monitoreo efectivo.

<b>Propuesta:</b>	<b>Los sistemas de manejo y control que existen, proporcionan un marco institucional y administrativo dentro del cual las comunidades puedan ganar y poner en practica los conocimientos, habilidades e incentivos para permitirles que utilicen sus recursos sustentables del bosque y de sus fincas.</b>
Indicador	Los métodos de cultivo que...
Calidad	Conservar los nutrientes del suelo y prevenir la erosión...
Cantidad	Están siendo practicado a un 30% ...
Grupos meta	Los agricultores...
Lugar	En fincas de la región de San Juan
Tiempo	4 años después que el proyecto empezó.

**SoV: Estadísticas de la utilización de la tierra preparadas por la autoridad local del Departamento de Agricultura (producida cada dos años)**

<b>Resultados</b>	<b>El valor de los bosques y sus productos ha aumentado para la gente local</b>
Indicador	Productos cosechados del bosque...
Calidad	Han aumentado su valor ...
Cantidad	Por el 15% ...
Grupos objeto	Beneficiando a los usuarios de los bosques, especialmente las mujeres...
Lugar	Dentro de las comunidades adyacentes a los bosques en la región de San Juan
Tiempo	3 años después de que el proyecto empezó...

**SoV: Informes de encuesta de usuario del bosque (monitoreo anual realizado por el equipo de proyecto)**

## Fuentes/Medios de Verificación (FMV ó MV)

Cuando los indicadores son formulados, la fuente de información y los medios de la recolección deben ser especificadas. Esto ayudará a probar si es que el indicador puede o no puede ser realmente medido a un costo razonable de tiempo, dinero y esfuerzo. El FMV debe especificar:

- El **formato** en la cual la información debe estar disponible (por ejemplo: informes de avance, cuentas del proyecto, registros del proyecto, estadísticas oficiales, etc.)
- **¿Quién** debe proveer esta información?
- **¿Con qué regularidad** esta debe ser proporcionada? (por ejemplo: mensualmente, trimestralmente, anualmente, etc.)

Fuentes fuera del proyecto deben ser evaluadas por su accesibilidad, confiabilidad e importancia. El trabajo y los costos para recopilar la información generada por el proyecto, debe también ser evaluada y proporcionar medios adecuados.

Otros indicadores deben sustituir aquellos para los cuales adecuados FMV no pueden ser encontrados. Si es que a un OVI se le encuentra demasiado costoso o complicado, este debe ser sustituido por uno más simple o barato.

## Actividades

Las actividades **describen cómo los productos y servicios del proyecto serán entregados**. Es posible describir a éstos a niveles de diferentes detalles, pero al nivel de preparación de la matriz del marco lógico, probablemente es mejor no proporcionar mucho detalle (esto puede ser agregado en los planes de trabajo anuales y elaborados para crear un horario para la implementación el proyecto). Para identificar las áreas principales de las actividades del proyecto, hay que analizar cada uno de los Resultados e identificar qué acciones son necesarias (en orden) para alcanzar aquel objetivo. Puede ser necesario discutir con los actores sobre cuales son las actividades necesarias alcanzar un objetivo.

Las actividades deberían ser:

- **Ligadas** - relacionado directamente con el logro de un objetivo específico/resultado.
- **Enfocadas** – enumerar tareas específicas que necesitan ser realizadas.
- **Factibles** – posible de alcanzar con los recursos del proyecto y otras reservas
- **Apropiadas** - dentro de normas culturales y sociales específicas del lugar.

El siguiente cuadro es un ejemplo del nivel de detalles en cada actividad requerida para un Marco Lógico:

<b>Resultado 3: Las comunidades tienen habilidades y conocimiento de métodos de producción sustentables</b>
<b>Actividades:</b>
3.1 Identificar las dificultades de producción mediante una valoración participativa y encuestas de campo.
3.2 Identificar tecnologías apropiadas, variedades de cultivos, métodos del procesamiento y comercialización para enfocar problemas/limitaciones
3.3 Diseñar proyectos demostrativos/pilotos para medir en el campo las tecnologías potenciales etc.
3.4 Adaptación de tecnologías.
3.5. Proporcionar entrenamiento, guía y ayuda a las comunidades para las actividades que han sido demostrado que tienen potencial para restaurar/mantener la productividad de las fincas.
3.6 Proporcionar la información a otras agencias de desarrollo en la región.

## Medios y Costos

Los “medios” son los recursos humanos, materiales y recursos financieros requeridos para emprender las actividades planificadas y manejar el proyecto. Para proporcionar un estimado exacto de los medios y de los costos requeridos para un proyecto, las actividades planificadas y de ayuda de manejo deben ser especificadas en suficiente detalle. Un área de particular atención es el costo para la recolección de datos de OVI.

## Ejemplo de un Marco Lógico

El siguiente cuadro presenta un marco lógico, con la información utilizada en nuestros ejemplos ingresada en cada cuadro.

	<b>Intervención Lógica</b>	<b>Indicadores de Objetivos Verificables</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Suposiciones</b>
<b>Meta</b>	Que no haya más reducción en la extensión o calidad del bosque en la región de San Juan			Los lugares de mayor biodiversidad son identificados. Las áreas de biodiversidad crítica, son protegidas.
<b>Propuesta</b>	Existe los sistemas de la manejo y control que proporcionan un marco lógico institucional y administrativo dentro de el cual las comunidades pueden ganar y poner en práctica su experiencia y conocimiento, habilidades e incentivos para permitirles que utilicen sus bosques y los recursos de la finca en forma sustentable.	Los métodos para cultivar que conserva los nutrientes del suelo y previenen la erosión están siendo practicados por el 30% de los agricultores en las tierras en la región de San Juan después de 4años que el proyecto se inició.	La estadística de la utilización del suelo fue preparado por la autoridad local del Ministerio de Agricultura. (Es producida cada dos años)	
<b>Resultado</b>	5. El personal del gobierno tiene la destreza necesarias para apoyar el manejo del bosque			Los departamentos gubernamentales responsables del manejo forestal siendo receptivos al uso forestal comunitario
	6. Las instituciones comunitarias pueden manejar con eficacia sus bosques.			Los departamentos gubernamentales responsables del manejo del bosque se mantienen receptivos al uso forestal comunitario.
	7. Las comunidades tienen habilidades y conocimiento de los métodos de producción sustentable.			
	8. El valorización de los bosques y los productos de los bosque aumenta en la gente local	Los productos del bosque han aumentado de valor en los usuarios del 15% que beneficiaban, especialmente las mujeres dentro de las comunidades adyacente a los bosques en la región San Juan 3 años después del proyecto se ha comenzado.	Informes de la encuesta sobre los usuario del bosque (supervisión manual realizada por el equipo de proyecto)	La política de precio para los productos del bosque y las fincas sigue siendo favorable
<b>Actividades</b>	1. 2. 3.1 Identificar las limitaciones para la producción a través de encuestas participativas visitas al campo. 3.2 Identifique las tecnologías apropiadas, variedades de la cosecha, métodos del proceso y de la comercialización para tratar los problemas. 3.3 Diseñar proyectos pilotos demostrativos para evaluar tecnologías potenciales. 3.4 Adaptación tecnológica 3.5 Proveer y ayuda a las comunidades para las actividades que han demostrado tener el potencial de restaurar / mantener la productividad de las tierras de cultivo. 3.6 Proveer información a otras agencias de desarrollo en la región. 4.	<b>Medios:</b>  Asistencia técnica Equipo Vehículos Personal local Materiales de Marketing	<b>Costos:</b>  Salarios Costos de viajes Vehículos Renta de oficinas Etc.	

Ahora que el Marco Lógico está completo, este proporciona un resumen conciso de los objetivos del proyecto, los indicadores y las fuentes de la información por medio de los cuales se medirá el progreso y los riesgos y las suposiciones claves que pueden afectar el logro de los objetivos.

## Resumen

- ☑ Para evaluar correctamente las necesidades reales de los beneficiarios y para tomar en cuenta las distintas opiniones provenientes de los diversos grupos de actores, es importante reunir a los representantes de todos los actores principales durante la fase de análisis. Un acercamiento integrado de género es necesario para asegurar para que el diseño del proyecto es consistente con los roles de las necesidades de los hombres y mujeres.
- ☑ El resultado principal del LFA es la matriz del marco lógico. Este marco lógico indica la intervención lógica del proyecto (si se toman las actividades, los resultados serán alcanzados y luego el propósito del proyecto, etc.) y describe las suposiciones y riesgos que subraya esta lógica. Con indicadores objetivo verificables y fuentes de verificación, el marco lógico proporciona contra el progreso será monitoreado y evaluado.
- ☑ La MML no es una herramienta comprensible y no garantiza el éxito del proyecto. Con mucha frecuencia la gracia del acercamiento “llenar los cuadros” es utilizada para completar la matriz del marco lógico durante el diseño del proyecto, conllevando a una preparación pobre del proyecto con objetivos no claros y una falta de propiedad por parte de los actores del proyecto.
- ☑ Es importante asegurar que los niveles de los objetivos están correctos:
  - Meta – objetivos más amplios del programa a nivel sectorial o nacional los cuales el proyecto está diseñado para contribuir.
  - Propósito del Proyecto – los beneficios sustentables que se entregarán a los beneficiarios del proyecto, instituciones o sistemas.
  - Resultados – los servicios que serán proporcionados por el proyecto.
  - Actividades – como los servicios y mercancías del proyecto serán entregados.
- ☑ Los factores externos, que afectarán la implementación del proyecto y la sustentabilidad a largo plazo, pero que fuera de su control, están incluidos como suposiciones en la cuarta columna del marco lógico. La probabilidad y significado de que estas suposiciones sean alcanzadas deben ser estimadas como parte de la evaluación de riesgos del proyecto.
- ☑ La experiencia demuestra que la sustentabilidad a largo plazo del proyecto de los beneficios del proyecto depende de factores tales como: respaldo de normas, tecnología apropiada; capacidad institucional y de manejo; viabilidad económica y financiera; factores de género socio-culturales; y protección del medio ambiente.
- ☑ El papel de los Indicadores Objetivo Verificables es describir los objetivo(s) generales, propuesta del proyecto y los resultados en términos operacionales medibles. La especificación de OVI actúa como un cheque en la viabilidad de los objetivos y forma la base del sistema de monitoreo del proyecto.

## 4. Reporte de la Planeación del Proyecto

Por favor presentar un Informe de Planificación de Proyecto con la siguiente información:

### **Métodos**

Describa quien fue consultado (talleres, reuniones, etc.) en los diferentes escenarios de la planificación del proyecto.

### **Árbol de problemas**

Presente su árbol de problemas. Éste debe venir acompañado de una descripción señalando la relación de causa-efecto de las metas.

**Objetivos del árbol.**

Presentar sus objetivos en el árbol. Esto podría venir conjunto con una descripción narrativa de los principales fin - medios de las relaciones.

**Marco lógico**

Proporcionar un marco lógico completo.