



**Guía para la Formulación de Marcos Lógicos y de Resultados de
Catholic Relief Services (CRS)**

Carlisle J. Levine



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) tiene el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos del extranjero. Sin consideración de raza, credo o nacionalidad, CRS presta asistencia de emergencia luego de desastres naturales y por mano humana. Mediante proyectos de desarrollo en campos tales como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH y SIDA, CRS trabaja para hacer valer la dignidad humana y promover mejores niveles de vida. CRS trabaja también en todo Estados Unidos para ampliar los conocimientos y acciones de los católicos y otras personas interesadas en las cuestiones de la paz y justicia internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos a vivir solidariamente —como una sola familia humana— cruzando fronteras, atravesando océanos y superando diferencias de idioma, cultura y condición económica.

Publicado en 2007 por:
Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413
Estados Unidos de América

Escrito por:
Carlisle J. Levine

Traducido y revisado en español por:
Gisele Orellana
Daniel Selener

© 2007 Catholic Relief Services

Los lectores pueden copiar, traducir o adaptar este libro para uso sin fines de lucro, siempre y cuando las copias, traducciones o adaptaciones se distribuyan gratis o al costo. Se ruega dar el debido crédito a los autores y a Catholic Relief Services.

Contenido

Prólogo..... iv
Reconocimientos..... iv

Sinopsis..... 1

Sección 1: Teorías de Cambio 2

Sección 2: Objetivos y Resultados..... 3
 Guía General para Conceptualizar y Redactar Objetivos y Resultados..... 3
 Niveles de Objetivos y de Resultados..... 5

Sección 3: Supuestos Críticos..... 9

Sección 4: Indicadores de Desempeño 12
 Guía General para la Conceptualización y Redacción de Indicadores de Desempeño..... 12
 Niveles de Indicadores de Desempeño: Impacto, Resultado, Producto, Proceso e Insumos..... 15
 Selección de Indicadores de Desempeño..... 22

Sección 5: Métodos de Medición y Fuentes de Información 24
 Tipos de Métodos de Medición de Indicador Utilizados Comúnmente 24
 Selección de Métodos de Medición de Indicador 25
 Identificación y Selección de Fuentes de Información..... 26
 Establecimiento de Metas de Indicador 27

Anexo 1: Comparación de la Terminología Utilizada por Distintas Agencias Donantes para Marcos Lógicos/de Resultado.....28

Anexo 2: Ejemplos - el Proframe de CRS, el Marco de Resultados de USAID, y el Marco Lógico de DFID.....29

Prólogo

Este documento fue escrito principalmente para ayudar a los lectores a conceptualizar, redactar, seleccionar y medir indicadores de desempeño. En este documento, eso se ubica dentro del contexto de la articulación de teorías de cambio, la conceptualización y redacción de objetivos y resultados (en gran parte, tomado de *ProPack*, con algunos cambios pequeños), y la formulación de marcos lógicos y de resultados.

Este documento fue escrito para ayudar a definir indicadores de desempeño y a escoger los que son clave para CRS. Dado su contexto más amplio, también puede servir en el diseño de proyectos.

Reconocimientos

Este documento se base en la información contenida en los siguientes documentos:

- Valerie Stetson, Guy Sharrock and Susan Hahn, *ProPack: El Paquete de Proyectos de CRS*, Baltimore, MD: Catholic Relief Services, Julio 2004, pp. 105-113;
- Catholic Relief Services, *Guía de Propuesta de Proyecto de CRS*, Baltimore, MD: Catholic Relief Services, Junio 1999, pp. 145-146; y
- USAID Automated Directives System (ADS), ADS203.3.4.2, [<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/203.pdf>], accesado el 17 de octubre de 2006.

Favor de también referirse a:

- Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds and Guy Sharrock, *ProPack II: The CRS Project Package - Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers*, Baltimore, MD: Catholic Relief Services, 2007, pp. 83-130, 178-206, 215-248.

Otras referencias se encuentran en las notas.

Además, agradecemos a las siguientes personas por sus excelentes comentarios que contribuyeron mucho a la calidad del documento:

Aatsa Atogho
Didier Bloch
Velida Dzino-Silajdzic
Eric Eversmann
Sarah Ford
Constantin Hien
Joseph Ilboudo
Luis Cláudio Mattos
Elena McEwan

Carrie Miller
Gisele Orellana
Mark Rogers
Wendy-Ann Rowe
Daniel Selener
Shannon Senefeld
Allison Smith
Irene Youmbi

Sinopsis

Este documento presenta un resumen de la guía de CRS para formular marcos lógicos y de resultados.

- Un **marco lógico** “es una forma sistemática y visual de presentar y compartir su visión de las relaciones entre los recursos con los que usted cuenta para operativizar su programa, las actividades que usted planifica y los cambios o resultados que espera alcanzar.”¹ El proframe de CRS y el marco lógico del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) son ejemplos de marcos lógicos.
- Un **marco de resultados** es similar, sólo que éste se enfoca en presentar los resultados. El marco de resultados de USAID es un ejemplo de este tipo de marco.

Estos marcos son herramientas para la planificación, gerencia y comunicación. El tipo de marco que los diseñadores de un proyecto decidan utilizar depende de los requerimientos de los donantes.² Estos se formulan durante la fase de diseño y se revisan de acuerdo a las necesidades durante la implementación del proyecto. Estos marcos también orientan la formulación de los planes de implementación detallados y/o planes operativos anuales (POAs) y los presupuestos del programa o proyecto.³

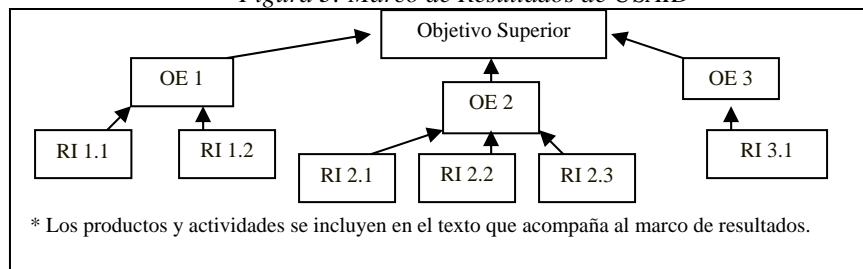
Figura 1: Proframe de CRS (un marco lógico)

Descripción Narrativa del proyecto	Indicadores de Desempeño	Métodos de Medición/Fuentes de Información	Supuestos Críticos
Objetivo Superior			
Objetivos Estratégicos			
Resultados Intermedios			
Productos			
Actividades			

Figura 2: Marco Lógico de DFID (un marco lógico)

Descripción Narrativa del Proyecto	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Riesgos y Supuestos
Objetivo Superior			
Propósito (s)			
Productos			
Actividades			

Figura 3: Marco de Resultados de USAID



Hay variación entre los marcos lógicos y de resultados, no sólo en lo que se refiere al tipo de objetivos y de resultados y los nombres que se le dan, sino también en la guía proporcionada para elaborarlos. Aunque reconocemos que no hay un enfoque en particular que se haya acordado para desarrollar marcos lógicos o de resultados, creemos que acordar en un enfoque dentro de CRS nos ayudará a proporcionar asistencia técnica más consistentemente, la cual a su vez, aumentará la utilidad de los marcos lógicos o de resultados para procesos de planificación, monitoreo y evaluación.

¹ Fundación W.K. Kellogg, *Logical Model Development Guide*, enero 2004, [<http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>], accesado el 19 de octubre de 2006.

² Ver Anexo 1: Comparación de la Terminología Utilizada por las Distintas Agencias Donantes para Marcos Lógicos/de Resultados.

³ Más información en *ProPack*, pp. 173-179.

Este documento incluye guías sobre:

1. Teorías de Cambio
2. Objetivos y Resultados
3. Supuestos Críticos
4. Indicadores de Desempeño
5. Métodos de Medición y Fuentes de Información

Los dos anexos incluyen:

1. Una comparación de terminología de marcos lógicos y de resultados de distintas agencias; y
2. Un proyecto presentado en un proframe de CRS, un marco de resultados de USAID y un marco lógico de DFID como ejemplo concreto para comparar los tres marcos.

Sección 1: Teorías de Cambio

Todos los marcos lógicos o de resultados, incluyendo el proframe de CRS, el marco de resultados de USAID y el marco lógico de DFID, establecen una jerarquía de objetivos o resultados para mostrar cómo las personas que diseñan un proyecto o programa piensan que el cambio ocurrirá. **Cómo los diseñadores de proyecto o programa piensan que ocurrirá el cambio son sus teorías de cambio.** Las teorías de cambio se encuentran en supuestos implícitos, en la estrategia elegida y en las acciones interconectadas de un proyecto con la intención de llevar a una comunidad u organización a un cambio positivo. Cuando las teorías de cambio son bien representadas en los marcos lógicos o de resultados, los gerentes de programa pueden utilizarlas para expresar lo que los programas están tratando de alcanzar y lo que ellos creen que debe ocurrir para llegar a ese fin. Entonces las personas a cargo del monitoreo del proyecto pueden buscar evidencia de actividades que contribuyan a los resultados esperados o averiguar por qué un resultado está o no está contribuyendo al siguiente nivel más alto de resultado esperado.

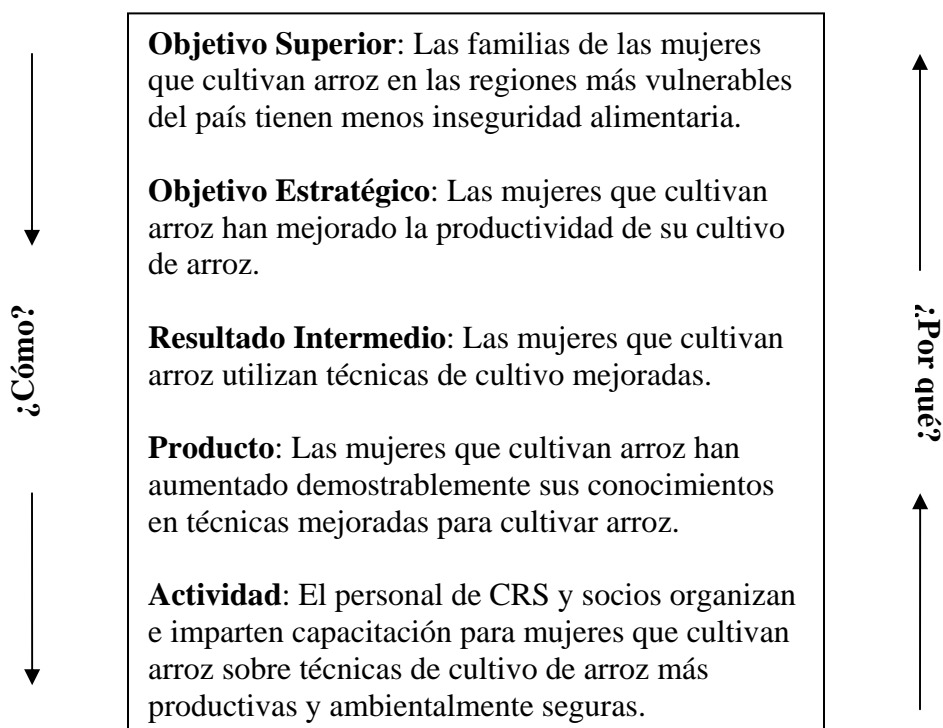
Por lo tanto, la relación directa de causa-efecto claramente expresada entre los distintos niveles de objetivos o resultados es vital para un marco lógico o de resultados.

- Si observamos un marco lógico o de resultados en orden descendente, cómo un objetivo o resultado será alcanzado debería ser explicado por el objetivo o resultado debajo de éstos.
 - Por ejemplo, los diseñadores de programa esperan que mujeres agricultoras adopten nuevas técnicas agrícolas (resultado de nivel más alto) como resultado de su aprendizaje de nuevas técnicas agrícolas (resultado de nivel más bajo).
- Si observamos un marco lógico o de resultados en orden ascendente, el por qué estamos tratando de alcanzar un objetivo o resultado de más bajo nivel debe ser explicado por el objetivo ubicado arriba de éstos.
 - Por ejemplo, los diseñadores del programa creen que las mujeres agricultoras aprenderán nuevas técnicas agrícolas (resultado de nivel más bajo) para que luego puedan adoptarlas (resultado de alto nivel).

Los objetivos y resultados en el ejemplo anterior están describiendo los cambios que se espera que ocurran a distintos niveles. El alcanzar un objetivo o resultado a un nivel debe ser una contribución necesaria y directa al logro del siguiente nivel. No será necesario que los lectores saquen deducciones o

muchos supuestos amplios para poder entender la relación causa-efecto entre los distintos niveles de un marco lógico o de resultados.⁴

Figura 4: Teorías de cambio en un proframe de CRS para una intervención agrícola



Sección 2: Objetivos y Resultados

Guía General para Conceptualizar y Redactar Objetivos y Resultados⁵

Todos los objetivos y resultados independientemente del nivel, deben transmitir claramente qué es lo que el proyecto o el programa está tratando de alcanzar.

- Los objetivos son utilizados en marcos lógicos, y expresan el progreso que los diseñadores del proyecto esperan alcanzar y están redactadas en tiempo presente.
- Los resultados son utilizados en marcos de resultados, y establecen los logros que los diseñadores del proyecto reportarán una vez que el proyecto haya terminado y están expresados en tiempo pasado.

Los objetivos y resultados deben ser medibles y objetivamente verificables, significativos y realistas. Para ello, le puede ayudar la siguiente guía.

⁴ USAID, *The Performance Management Toolkit: A Guide to Developing and Implementing Performance Management Plans*, Washington, DC: USAID, abril 2003, p. 24. (adaptada)

⁵ USAID, *The Performance Management Toolkit*, p. 23. (adaptada)

Conceptualización de Objetivos y Resultados:

- **Realice un análisis de problema bien fundamentado y realista:** Desarrollar un árbol de problemas puede contribuir a identificar varios niveles de las causas de un problema. Si un análisis de problema se lleva a cabo adecuadamente y con fundamento en información obtenida a través de diagnóstico de necesidades, los diseñadores de proyecto pueden entender las causas de problemas específicos e identificar las maneras más apropiadas de solucionarlos. Al transformar un árbol de problema en un árbol de objetivos (de declaraciones negativas a declaraciones positivas) se está desarrollando una base para la elaboración de objetivos.⁶
- **Identifique claramente qué va a cambiar:** ¿Quién o qué cambiará? ¿El cambio ocurrirá en un lugar de una región geográfica en particular? ¿Existe el propósito que un subgrupo específico de la población cambie?
- **Sea claros y específicos en cuanto al tipo de cambio que se busca:** ¿Específicamente qué se espera que cambie como resultado de las actividades: una situación o condición, un comportamiento, conocimiento o actitud? ¿Este cambio esperado es absoluto o relativo?
- **Asegure que los objetivos y resultados están enfocados en los cambios que los participantes esperan alcanzar como resultado del programa o proyecto:** Los participantes del proyecto (individuos, comunidades, organizaciones) o aspectos a cambiar (producción de arroz, clínicas de salud) deben ser el sujeto gramatical del objetivo o del resultado; y el objetivo y el resultado debe describir el cambio que los participantes esperan generar como resultado del programa o proyecto.
- **Asegure que los objetivos y resultados contribuyan a los intereses estratégicos de CRS:** Hay muchos cambios que podrían beneficiar a los participantes. Para que CRS tenga un impacto más allá del proyecto o de los niveles del programa, los proyectos y programas deben estar alineados con las estrategias más globales de CRS.
- **Asegure que los resultados están dentro de los beneficios manejables del programa o proyecto y dentro del plazo establecido:** ¿El proyecto puede razonablemente contribuir a alcanzar el resultado propuesto? ¿Es posible alcanzar los objetivos o resultados al final del programa o proyecto? Si la respuesta es no, revise las declaraciones para que verdaderamente reflejen resultados que puedan ser medidos y alcanzados dentro de la duración del proyecto o programa.
- **Asegúrese que los resultados descritos son lo suficientemente relevantes:** Un marco lógico o de resultados debe únicamente incluir los resultados más importantes del programa que los diseñadores del mismo esperan alcanzar. Juntos, deben establecer claramente la conexión lógica entre las actividades y la meta del programa.

⁶ Ver *ProPack*, pp. 76-83.

Redacción de Objetivos y Resultados:

- **Utilice verbos concretos:** ¿El verbo utilizado describe claramente qué se llevará a cabo en la actividad? ¿Las personas que realizan el monitoreo sabrán qué tipo de actividad están buscando y por ende si el proyecto se está implementando o no de acuerdo a lo planificado?
- **Cada objetivo y resultado debe describir un solo concepto:** ¿El resultado describe un solo concepto? ¿El resultado tiene únicamente un verbo y un número manejable de sujetos y objetos? Medir más de un cambio en un objetivo o resultado es complicado. Si uno de los múltiples cambios no se lleva a cabo como se espera, aún cuando otros cambios sí ocurren, entonces el programa ha fallado en alcanzar el objetivo. Por ejemplo:
 - Dos verbos: Mujeres que cultivan arroz están utilizando técnicas de cultivo mejoradas e identificando mercados.
 - ¿Son dos verbos! Es decir, dos acciones que valorar: si una de ellas no es exitosa, entonces el objetivo no es alcanzado.
 - Para mejorar esta declaración, separar “utilizando técnicas de cultivo mejoradas” e “identificando mercados” en dos declaraciones de objetivo.
 - Dos sujetos: Mujeres que cultivan arroz y mujeres productoras de soya están utilizando técnicas de cultivo mejoradas.
 - Sujetos múltiples que valorar: si uno de ellos no tiene éxito, entonces el objetivo no es alcanzado.
 - Esta declaración puede utilizarse como está si efectivamente existe una diferencia importante entre los dos grupos que garantice la distinción y siempre y cuando hayan indicadores separados para mujeres que cultivan arroz y mujeres productoras de soya. Como otra alternativa podemos separar “mujeres que cultivan arroz” y “mujeres productoras de soya” en dos objetivos distintos; o particularmente si no hay una diferencia significativa entre los dos grupos, podríamos decir “mujeres agricultoras,” a sabiendas que este término más amplio abarca a los dos grupos de mujeres.
 - **Un sujeto, un verbo, un objeto:** Mujeres que cultivan arroz (un sujeto) están utilizando (un verbo) técnicas de cultivo mejoradas (un objeto).
 - ***Con un sujeto, un verbo y un objeto, los gerentes de programa y los participantes del proyecto saben exactamente lo que están tratando de alcanzar, y saben cómo valorar si están o no alcanzando ese objetivo.***

Finalmente, como se sugiere arriba, sea flexible y esté preparado para cambiar y reformular los objetivos y resultados hasta que éstos verdaderamente reflejen el cambio que el programa o proyecto pueda alcanzar de manera realista basado en la capacidad y tiempo disponible y el contexto local.

Niveles de Objetivos y de Resultados

Esta sección contiene la mayoría de los posibles niveles de objetivos o resultados, aunque los nombres que se les asignó podrían ser distintos a los que aparecen en el marco lógico o de resultados utilizados. En el anexo al final de este documento presentamos ejemplos de tres de los marcos más comunes con los que se encuentran los miembros del personal de CRS (Proframe de CRS, marco de resultados de USAID y marco lógico de DFID).

En la siguiente sección se define cada término del marco lógico y se proporcionan ejemplos. Para poder entender cómo cada elemento del marco se relaciona con el siguiente, en general es útil recordar lo siguiente:

- **Impacto:** definido como cambios en las circunstancias “que se demuestra que ha sido causado por el programa,” captado en el **objetivo superior** (largo plazo) y los **objetivos estratégicos o específicos** (corto plazo).
- **Resultado:** definido como “cambio en los individuos, organizaciones, comunidades, políticas o gobiernos” captado principalmente en los **resultados intermedios**, aunque también puede ser captado en los **objetivos estratégicos o específicos**.
- **Producto:** definido como “productos tangibles que resultan de las actividades del programa,”⁷ captados en la sección denominada “**productos**,” y
- **El Proceso** es captado en las **actividades** y los **insumos** (recursos - humanos, físicos y financieros - invertidos en el proyecto).

El siguiente cuadro es una versión más breve del cuadro comparativo de terminología que se incluye como anexo al final de este documento.

	Impacto (largo plazo)	Impacto (corto plazo) o algunas veces Resultado	Resultado	Producto	Proceso	
Proframe de CRS	Objetivo superior	Objetivo Estratégico u Objetivo específico	Resultado Intermedio	Productos	Actividades	Aportes
Marco de Resultados de USAID ⁸	Objetivo Superior	Objetivo Estratégico u Objetivo específico	Resultado Intermedio	(Productos)	(Actividades)	(Aportes)
Marco lógico del DFID	Objetivo Superior	Propósito		Producto	Actividades	

El **objetivo superior** describe el cambio a más largo plazo y más amplio en términos de desarrollo al cual el proyecto contribuirá. El Proframe de CRS, el marco de resultados de USAID y el marco lógico de DFID, todos incluyen un objetivo superior.

Ejemplo de Objetivo Superior

<p>...para una intervención agrícola <i>Las familias de las mujeres que cultivan arroz de las regiones más vulnerables del país tienen menor inseguridad alimentaria.</i></p>	<p>...para una intervención en construcción de paz <i>Los habitantes de la región experimentan mayores niveles de seguridad personal.</i></p>
---	---

Los **objetivos estratégicos o específicos (OEs)** describen los beneficios inmediatos logrados por los participantes para una fecha determinada, por ejemplo, al final del proyecto. Los OEs resultan de los

⁷ Alana Conner Snibbe, “Drowning in Data,” *Stanford Social Innovation Review*, Otoño 2006, p. 41.

⁸ Los Productos, Actividades y Aportes se describen en el narrativo del Plan de Monitoreo de Desempeño.

cambios que se han suscitado a nivel de Resultado Intermedio como consecuencia de nuevas actitudes, habilidades o conocimientos adquiridos o productos concretos recibidos (productos) de actividades bien implementadas. Un OE expresa el objetivo central del proyecto de manera realista, específica al proyecto y medible.

El proframe de CRS, el marco de resultado de USAID y el marco lógico de DFID todos incluyen objetivos estratégicos, aunque para referirse a ellos DFID utiliza el término “propósito.”

Ejemplo de OE

<p>...para una intervención agrícola <i>Mujeres que cultivan arroz han incrementado su productividad en el cultivo de arroz.</i></p>	<p>...para una intervención en construcción de paz <i>Los dos grupos étnicos han reducido tensiones entre ellos de manera no violenta.</i></p>
--	--

Los resultados intermedios (RIs) describen el cambio o cambios esperado(s) en comportamientos identificables de los participantes o en enfoques identificables por intervenciones, sistemas, políticas o instituciones como resultado de lo que se ha logrado (productos) a través de las acciones del proyecto (actividades). El progreso en este nivel es una precondition necesaria hacia el logro de los OEs. Los RIs pueden expresarse como:

- Cambios en el porcentaje en que los participantes del proyecto adoptan nuevos comportamientos o habilidades promovidas por el proyecto;
- Expansión del alcance o cobertura del proyecto;
- Nuevas formas de organizar o administrar los sistemas;
- Cambios en políticas; u
- Otros aspectos que demuestren que los resultados del proyecto están siendo utilizados por los grupos participantes en forma consistente y correcta.

Los resultados intermedios se incluyen en el marco de resultados de USAID y el proframe de CRS, pero no en el marco lógico de DFID.

Ejemplo de RI

<p>...para una intervención agrícola <i>Mujeres que cultivan arroz están utilizando consistentemente las técnicas de cultivo mejoradas</i></p>	<p>...para una intervención de construcción de paz <i>Los dos grupos étnicos están implementando efectivamente la actividad que acordaron.</i></p>
--	--

Los **productos** son los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y ambiente favorable que son entregados o creados por el proyecto como resultado de las actividades realizadas.

Los productos están incluidos en el proframe de CRS y en el marco lógico de DFID, pero no en el marco de resultados de USAID.

Ejemplo de Producto

...para una intervención agrícola <i>Mujeres que cultivan arroz han aumentado demostrablemente sus conocimientos en las técnicas mejoradas para cultivar arroz.</i>	...para una intervención en construcción de paz <i>Dos grupos étnicos cuentan con un plan para implementar una actividad tangible de interés mutuo.</i>
---	---

Las **actividades** describen las acciones a implementar para poder mejorar el bienestar inmediato, en el caso de entrega de bienes y servicios, o conocimientos, habilidades y/o actitudes de los participantes del proyecto.

Las actividades están incluidas en el proframe de CRS y en el marco lógico de DFID, pero no en el marco de resultados de USAID.

En el proframe de CRS y el marco lógico de DFID se deberán incluir únicamente las actividades **relevantes principales**. Todos los pasos que llevan a realizar esas actividades deberán incluirse en el plan de implementación detallado o el Plan Operativo Anual.

Ejemplo de Actividad

...para una intervención agrícola <i>Personal de CRS y socios proporcionan capacitación a mujeres que cultivan arroz sobre técnicas de cultivo de arroz más productivas y ambientalmente seguras.</i>	...para una intervención de construcción de paz. <i>Personal de CRS y socios organizan un taller para congregar a dos grupos étnicos en conflicto para planificar una actividad tangible de interés mutuo</i>
---	---

Observar que el **objetivo** debe **reflejar las condiciones específicas donde el proyecto será implementado**. Los objetivos pueden cambiar de nivel dependiendo del alcance y contexto del proyecto. Por ejemplo,

...lo que puede ser un **objetivo estratégico dentro de un proyecto que es de pequeño alcance, poca duración, o se implementa dentro de un contexto desafiante o temprano en un proceso de desarrollo**

...podría ser un **producto dentro de un proyecto que es de gran alcance, con mayor duración, que se está implementando dentro de un contexto más permisivo, o que se estará implementando más adelante en un proceso de desarrollo.**

Sección 3: Supuestos Críticos⁹

Los supuestos críticos son factores o condiciones fuera del control directo de los diseñadores del proyecto o programa, sin embargo su existencia es importante para permitir al programa o proyecto alcanzar el objetivo o resultado del siguiente nivel. **Los supuestos críticos son inherentes a las teorías de cambio de los diseñadores del programa.** Por ejemplo:

- Un diseñador de programa podría asumir que la capacitación como una metodología es suficiente para afectar un cambio de comportamiento; o
- Un diseñador de programa podría asumir que funcionarios locales responderán a aportes de los ciudadanos.

El supuesto debe ser válido para una actividad que lleve a un producto, un producto que lleve a un resultado intermedio y así sucesivamente hasta llegar arriba de la cadena de resultados.

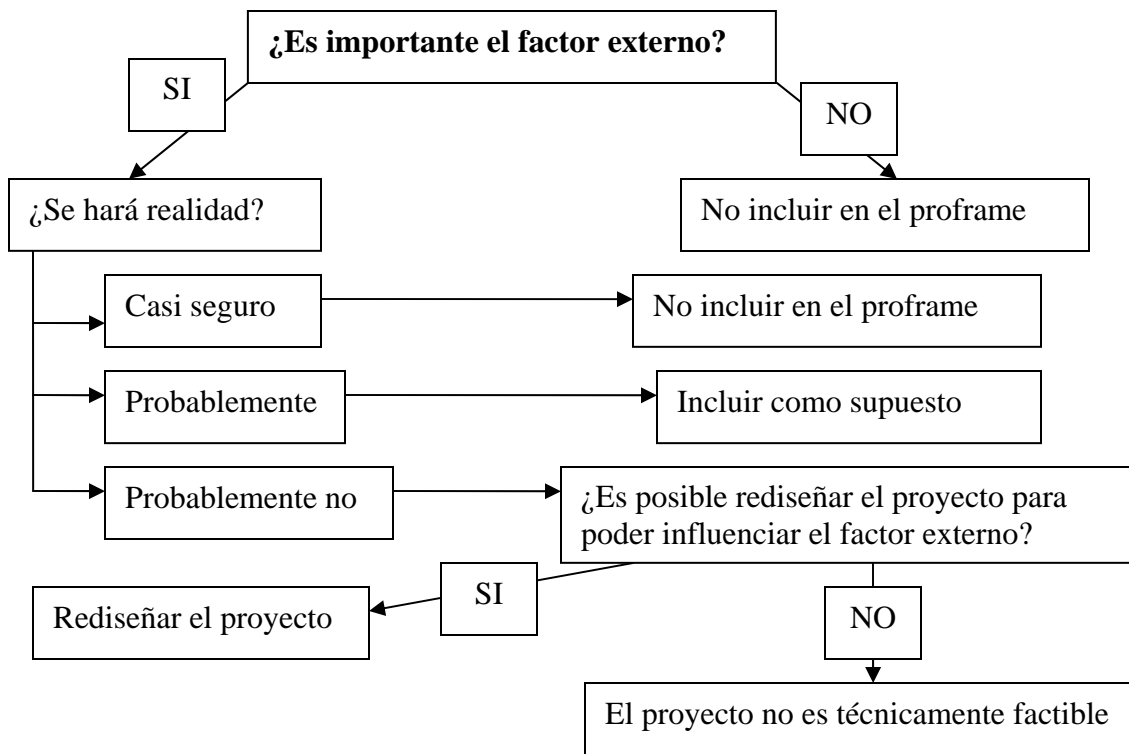
Cuando los diseñadores identifican supuestos críticos potenciales, necesitan determinar si deben:

- Ajustar su diseño para minimizar el riesgo;
- Rediseñar el programa o proyecto porque el riesgo es muy alto; o
- Mantener el diseño como está,
 - Reconociendo que el riesgo existe, pero es improbable que afecte al programa o proyecto,
 - y
 - Comprometiéndose a monitorear el riesgo conforme el programa o proyecto avanza.

El siguiente árbol de decisiones encontrado en el *ProPack* puede ayudar a los diseñadores a determinar la mejor manera de responder a un factor externo que es un supuesto crítico potencial. Aunque este árbol de decisiones se refiere al proframe de CRS, puede ser utilizado al desarrollar cualquier marco lógico o de resultado.¹⁰

⁹ Ver *ProPack de CRS*, pp. 119-123, 130; USAID, *The Performance Management Toolkit*, pp. 27-28.

¹⁰ *ProPack*, p. 130.



Al utilizar este árbol de decisiones, los diseñadores de proyecto pueden determinar cuáles de los factores externos pueden ser incorporados al diseño de su proyecto y cuáles deben convertirse en supuestos críticos que serán incluidos en su marco lógico o de resultados. Los diseñadores de proyecto deben maximizar los factores externos incorporados a su diseño de proyecto y minimizar aquellos incluidos como supuestos críticos. Entre menos supuestos críticos se necesiten, mejor, ya que éstos deben ser monitoreados. Los diseñadores de proyecto tienen el mayor control de las actividades y pueden incorporar el mayor número de factores externos en el diseño de la actividad del proyecto. En los niveles altos de un marco lógico o de resultados, los diseñadores de proyecto tienen menos control sobre el logro de los resultados y una necesidad mayor de incorporar factores externos como supuestos críticos.

Para que una declaración de objetivo lleve a la declaración de objetivo del siguiente nivel, los supuestos críticos asociados al mismo deben ser válidos. Por ejemplo:

- Si un producto es válido - *Las mujeres que cultivan arroz han aumentado demostrablemente sus conocimientos en las técnicas mejoradas para cultivar arroz,*
- Y el/los supuesto(s) crítico(s) correspondiente(s) es/son válido(s) - *La capacitación como metodología es suficiente para tener un efecto en el cambio de comportamiento,*
- Entonces, lógicamente se podría esperar llevar al resultado intermedio anterior - *Las mujeres que cultivan arroz están utilizando consistentemente las técnicas de cultivo mejoradas.*

Ejemplo de supuestos críticos tomados de un proyecto de CRS de agricultura

<i>Descripción Narrativa del Proyecto</i>		<i>Supuesto Crítico</i>
Objetivo Superior: Las familias de las mujeres que cultivan arroz de las regiones más vulnerables del país tienen menor inseguridad alimentaria.		
OE: Mujeres que cultivan arroz han incrementado su productividad en el cultivo de arroz.	↖	Mujeres agricultoras pueden disponer del ingreso obtenido de las ventas de arroz.
RI: Mujeres que cultivan arroz están utilizando consistentemente las técnicas de cultivo mejoradas.	↖	Ninguna enfermedad o plaga destruye las semillas.
Producto: Mujeres que cultivan arroz han aumentado demostrablemente sus conocimientos en las técnicas mejoradas para cultivar arroz.	↖	La capacitación como una metodología es suficiente para tener un efecto en el cambio de comportamiento.
Actividad: Personal de CRS y socios proporcionan capacitación a mujeres que cultivan arroz en técnicas de cultivo de arroz más productivas y ambientalmente seguras.	↑	<i>(En este caso, no se incluyeron supuestos críticos ya que los diseñadores de proyecto han respondido a todos los riesgos potenciales previstos en el diseño del proyecto.)</i>

Ejemplo de supuestos críticos tomados de un proyecto de CRS de construcción de paz

<i>Descripción Narrativa del Proyecto</i>		<i>Supuestos Críticos</i>
Objetivo Superior: Los habitantes de la región experimentan mayores niveles de seguridad personal.		
OE: Dos grupos étnicos han reducido tensiones entre ellos de manera no violenta.	↖	La reducción de la tensión es suficiente para contribuir a una mejor movilidad y un mayor sentido de seguridad personal.
RI: Los dos grupos étnicos están efectivamente implementando la actividad que acordaron.	↖	La implementación de un plan mutuamente acordado ofrece nuevas formas no violentas de interrelacionarse. El plan será más importante que la influencia de personas que sólo buscan dividir o fomentar la violencia. La experiencia de colaboración lleva a una reconsideración de experiencias que llevan a mayores tensiones.
Producto: Los dos grupos étnicos cuentan con un plan para implementar una actividad tangible de interés mutuo.	↖	<i>(En este caso, no se incluyeron supuestos críticos ya que los diseñadores de proyecto han respondido a todos los riesgos potenciales previstos en el diseño del proyecto.)</i>
Actividad: Personal de CRS y socios organizan un taller para congregarse a dos grupos étnicos en conflicto para planificar una actividad tangible de interés mutuo.	↑	<i>(En este caso, no se incluyeron supuestos críticos ya que los diseñadores de proyecto han respondido a todos los riesgos potenciales previstos en el diseño del proyecto.)</i>

Sección 4: Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño señalan evidencia que demuestra si los objetivos están siendo alcanzados o no, ayudando de esa forma a que los gerentes tomen decisiones mejor informadas y oportunas.

***Favor observar:** Esta sección proporciona una guía para conceptualizar, redactar y seleccionar los indicadores de desempeño para una intervención en particular. Sin embargo, nuestro trabajo con los indicadores apenas comienza.*

La siguiente sección, Sección 5: Métodos de Medición y Fuentes de Información, ofrece una guía para utilizar indicadores de desempeño como parte de un sistema de monitoreo y evaluación para valorar el progreso de la intervención hacia sus objetivos. Para utilizar los indicadores de desempeño efectivamente, además de seleccionar los indicadores apropiados, también debe asegurarse que todos los términos dentro del indicador estén claramente definidos y que las fuentes y recopilación de información y protocolos de análisis de información estén establecidos.

Guía General para la Conceptualización y Redacción de Indicadores de Desempeño

Conceptualizando los Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño bien redactados deben ser claros en cuanto a lo que se está midiendo y cómo la medida se relaciona a los objetivos o resultados correspondientes.

Los indicadores de desempeño pueden ser:

- **Cuantitativos:** se le asigna un valor numérico y son **medidos**, como por ejemplo, en número, proporción, clasificación, porcentaje, frecuencia, tasa de crecimiento o rendimiento; o
- **Cualitativos:** son **descriptivos** y **basados en un juicio** o **percepción**, como el nivel de participación, cohesión del grupo, o satisfacción; toma de decisión o capacidad de liderazgo; o cambio de actitud o comportamiento.¹¹
 - **Los indicadores cualitativos pueden ser cuantificados.**

Por ejemplo:

- Número de (medida cuantitativa) participantes altamente satisfechos (juicio cualitativo) con el contenido de la capacitación; o
- Porcentaje de (medida cuantitativa) personas de la comunidad que reportan menos tensiones (juicio cualitativo) entre miembros de distintos grupos étnicos.

¹¹ Performance and Effectiveness Department, U.K. Department for International Development (DFID), *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity*, Version 15, septiembre 2002, pp. 5.3-5.4.

La guía ampliamente utilizada en desarrollo internacional ayuda a los diseñadores de proyecto a lograr lo anteriormente descrito mediante el uso de los criterios **SMART** (en inglés) para orientar la conceptualización del indicador de desempeño:

- **Específico** – ¿Qué es lo que el proyecto intenta cambiar?
- **Medible** – ¿Se puede medir el indicador de manera objetiva e independiente?
- **Alcanzable** – ¿Es posible que el proyecto cumpla con el indicador?
- **Relevante** – ¿El indicador es aplicable al contexto y al proyecto, así como práctico y con una buena relación costo-efectividad?
- **Limitado en tiempo** – ¿El indicador puede ser alcanzado durante la vida del proyecto? ¿Para cuándo se alcanzará el indicador?

USAID proporciona criterios similares para orientar la conceptualización del indicador de desempeño los cuales identifican las siguientes características de buenos indicadores de desempeño.¹²

- **Directo.** Un indicador de desempeño debe medir tan directamente como sea posible el resultado que busca medir. Si un indicador directo no puede ser utilizado por el costo u otros factores, puede usarse un indicador *proxy* (próximo) para medir el resultado. Los indicadores *proxy* son medidas indirectas que están vinculadas al resultado por uno o más supuestos documentados o regularmente probados. Un indicador *proxy* puede ser el adecuado, aunque siempre es considerada como una segunda alternativa comparada con una medición directa.
- **Objetivo.** Un indicador de objetivo no deja lugar a dudas en cuanto a lo que se está midiendo. Es decir, existe un acuerdo general sobre la interpretación de los resultados. Es tanto unidimensional (midiendo únicamente un fenómeno a la vez) como operacionalmente preciso (inequívoco con relación al tipo de dato que se debe recopilar).
- **Útil para la Gerencia.** Los indicadores de desempeño seleccionados deben ser útiles para el nivel relevante de toma de decisiones.
- **Práctico.** Un indicador es práctico si los datos pueden obtenerse de manera oportuna y a un costo razonable. Los datos pueden ser recopilados con la frecuencia necesaria para reportar el progreso e influenciar las decisiones. USAID recomienda asignar de tres a diez por ciento del total de los recursos del programa para monitoreo y evaluación del desempeño.
- **Atribuible.** Los indicadores de desempeño deben medir un cambio que es claro y razonablemente atribuible, por lo menos en parte, a las acciones del proyecto. Es decir, los indicadores deben reflejar de manera veraz el desempeño real del proyecto.
- **Oportuno.** Los datos relacionados a desempeño deben estar disponibles cuando éstos sean necesarios para tomar decisiones.

¹² USAID Automated Directives System (ADS), ADS203.3.4.2, [<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/203.pdf>], accesado al 17 de octubre de 2006. (adaptado)

- **Adecuado.** Tomados como un grupo, los indicadores de desempeño deberían ser el mínimo necesario (preferiblemente uno y usualmente no más de dos o tres por resultado) para asegurar que el progreso hacia los resultados dados se identificó claramente. Demasiados indicadores no es bueno, ya que todos los indicadores de desempeño requieren recursos y esfuerzos para recopilarlos, analizarlos, reportarlos y utilizarlos.

También podemos agregar:

- **Confiable.** Un indicador es confiable si su medición produce el mismo resultado independientemente de quién hace la medición.

Redacción de Indicadores de Desempeño

ProPack complementa la guía anterior para la conceptualización de indicadores con la siguiente guía para redactar declaraciones de indicador de desempeño. *ProPack* establece que un indicador de desempeño idealmente especifica siete elementos de cambio, aunque hace la observación que quizás no sea posible o apropiado expresar todos los elementos dentro de un indicador.

- **Naturaleza** – ¿Cuál es la naturaleza del cambio principal planificado? Por ejemplo: *Uso de agua*.
- **Cantidad** – ¿Qué cantidad de cambio se desea? *Ejemplo: Mayor uso de agua*.
- **Calidad** – ¿Cómo describiría usted la calidad del cambio deseado? *Ejemplo: Agua limpia, como quizás se define en las normas de la Organización Mundial de la Salud*.
- **Subgrupo Participante** – ¿Qué subgrupos se beneficiarán con el cambio? Los subgrupos pueden ser hogares (mujeres solteras cabeza de hogar, pobres, personas sin tierra, dedicados al pastoreo, viviendo con VIH y SIDA, etc.) e individuos (mujeres, hombres, jóvenes, niños de ciertas edades, etc.). Asimismo, el personal de CRS, socios, grupos comunitarios y de instituciones gubernamentales podrían recibir capacitación y recursos. *Ejemplo: hogares rurales del distrito este*.
 - Puesto que la programación exitosa es sensible al género, es importante desagregar a los participantes del programa por género, cuando sea adecuado hacerlo.
- **Meta** – ¿Cuántos participantes se beneficiarán dentro de un período determinado? Para el establecimiento de metas es importante utilizar la información obtenida en la línea de base. *Ejemplo: 10,000 hogares rurales*.
- **Plazo** – ¿Para cuándo se espera que se logre la meta? *Ejemplo: a octubre 2007*.
- **Línea de base** – Es importante mencionar la comparación con la línea de base en el indicador, si realmente se van a recopilar datos de línea base. A menudo los valores de línea base no se conocen cuando se presentan las propuestas y los datos se recolectan durante el primer año del proyecto. En algunos casos, los datos de línea base pueden encontrarse en datos secundarios disponibles o a partir de la propia experiencia pasada en trabajos similares.

Ejemplo: adicional a lo que existe en el momento de la línea de base o puesta en marcha del proyecto.

*Por ejemplo: A octubre del 2007 (**plazo**), 10,000 (**meta concreta**) hogares rurales adicionales (**línea base**) en el distrito este (**subgrupo participante**) se benefician de mayor (**cantidad**) uso de agua (**naturaleza**) potable (**calidad**).*

CRS también recomienda que los indicadores de desempeño incluyan **verbos que faciliten la medición**.¹³ Un indicador debe explicar claramente cómo los observadores sabrán cuándo éste se ha alcanzado.

Verbos que facilitan la medición (ejemplos):

- *construir,*
- *completar,*
- *establecer,*
- *aumentar a,*
- *instalar,*
- *aumentar o reducir a partir de*

Verbos con mediciones ambiguas (ejemplos):

- *asistir,*
- *aumentar,*
- *mejorar,*
- *facilitar,*
- *promover,*
- *fortalecer*

Niveles de Indicadores de Desempeño: Impacto, Resultado, Producto, Proceso e Insumos¹⁴

Los indicadores de desempeño están definidos para cada nivel dentro de un marco lógico o de resultados: impacto, resultado y producto y algunas veces también proceso y aportes. Con el marco de resultados de USAID estos indicadores se incluyen en el plan de manejo de desempeño que acompaña al marco de resultados. En el caso del proframe de CRS y el marco lógico de DFID, estos indicadores están incluidos dentro del mismo marco lógico.

Ejemplo de indicadores de desempeño tomados de un proyecto de CRS de agricultura

<i>Descripción Narrativa del Proyecto</i>	<i>Indicador de Desempeño</i>	<i>Supuestos Críticos</i>
<i>Objetivo Superior: Las familias de mujeres que cultivan arroz en las regiones más vulnerables del país tienen menor inseguridad alimentaria.</i>	<i>Indicadores de impacto a largo plazo</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje de hogares en las regiones más vulnerables del país que informan mantenimiento o mejoramiento en el consumo de alimento</i> • <i>Porcentaje de hogares en las regiones más vulnerables del país que informan el mantenimiento o mejoramiento del estado nutricional</i> 	
<i>OE: Mujeres que cultivan arroz han incrementado su</i>	<i>Indicadores de impacto a corto plazo</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Al final del programa, 80 por ciento de mujeres que cultivan arroz en las regiones</i> 	<i>Mujeres agricultoras pueden disponer</i>

¹³ Guía de Propuesta de CRS, p. 149.

¹⁴ Guía de Propuesta de CRS, pp. 145-146. Descripción de indicadores de productos y ejemplos alterados. Descripción de indicadores de resultado y ejemplos agregados.

<i>productividad en el cultivo de arroz.</i>	<p>más vulnerables del país han aumentado su productividad del cultivo de arroz, comparado a los niveles de productividad de la línea de base.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al final del programa, la productividad en el cultivo de arroz en las regiones más vulnerables del país ha aumentado en un 40 por ciento, comparado a los datos de la línea de base. 	<i>del ingreso obtenido de las ventas de arroz</i>
RI: <i>Mujeres que cultivan arroz están utilizando consistentemente las técnicas de cultivo mejoradas.</i>	<p>Indicadores de Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes del proyecto que consistentemente utilizan técnicas de cultivo mejoradas 	<i>Ninguna enfermedad o plaga destruye las semillas.</i>
Producto: <i>Mujeres que cultivan arroz han aumentado demostrablemente sus conocimientos en las técnicas mejoradas para cultivar arroz.</i>	<p>Indicadores de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes en las capacitaciones que tienen mayor conocimiento sobre técnicas mejoradas para el cultivo de arroz 	<i>La capacitación como una metodología es suficiente para afectar el cambio de comportamiento</i>
Actividad: <i>Personal de CRS y socios proporcionan capacitación a mujeres que cultivan arroz en técnicas de cultivo de arroz más productivas y ambientalmente seguras.</i>	<p>Indicadores de Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de capacitaciones realizadas • Número de participantes en las capacitaciones 	<i>(En este caso, no se incluye ningún supuesto crítico ya que los diseñadores de proyecto han respondido a todos los riesgos potenciales previstos en el diseño del proyecto.)</i>

Ejemplo de indicadores de desempeño tomado de un proyecto de CRS de construcción de paz

Descripción Narrativa del Proyecto	Declaraciones de Indicador de Desempeño	Supuestos Críticos
Objetivo Superior: <i>Los habitantes de la región tienen mayores niveles de seguridad personal.</i>	<p>Indicadores de impacto a largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personas en la región que informan mayor movilidad como resultado de menores tensiones entre los dos grupos étnicos • Porcentaje de personas en la región que informan que participan en planificación a largo plazo como 	

	<i>resultado de menores tensiones entre los dos grupos étnicos</i>	
<i>OE: Dos grupos étnicos han reducido tensiones entre ellos de manera no violenta.</i>	Indicadores de impacto a corto plazo <ul style="list-style-type: none"> • <i>Al final del programa, 60 por ciento de las personas en la región informan menores tensiones con los miembros del otro grupo étnico, desagregado por etnia, comparado con los niveles de tensión reportados en la línea de base.</i> • <i>Al final del programa 60 por ciento de las personas en la región informan menos temor a violencia originada entre los dos grupos étnicos, desagregados por etnia, comparado con los niveles de tensión reportados en la línea de base.</i> 	<i>Una reducción en la tensión es suficiente para contribuir a movilidad mejorada y un mayor sentido de seguridad personal.</i>
<i>RI: Los dos grupos étnicos están implementando efectivamente la actividad que acordaron.</i>	Indicadores de Resultado <ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje de participantes implementando la actividad acordada, desagregado por etnia</i> 	<i>Implementar un plan acordado mutuamente ofrece nuevas formas no violentas de relacionarse unos con otros.</i> <i>El plan será más importante que la influencia ejercida por personas que buscan dividir o fomentar odio o violencia.</i> <i>La nueva experiencia de colaboración lleva a una reconsideración de aquellas experiencias que provocan mayores tensiones.</i>
<i>Producto: Los dos grupos étnicos cuentan con un plan para implementar una actividad tangible de interés mutuo.</i>	Indicadores de producto <ul style="list-style-type: none"> • <i>Existe un plan acordado mutuamente para implementar una actividad tangible de interés mutuo</i> 	<i>(No se incluye ningún supuesto crítico ya que los diseñadores de proyecto han respondido a todos los riesgos potenciales previstos en el diseño del proyecto.)</i>
<i>Actividad: Personal de CRS y socios organizan un taller para congregarse a dos grupos étnicos en conflicto para planificar una actividad tangible de interés mutuo</i>	Indicadores de proceso <ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de participantes en el taller, desagregado por etnia</i> 	<i>(No se incluye ningún supuesto crítico ya que los diseñadores de proyecto han respondido a todos los riesgos potenciales previstos en el diseño del proyecto.)</i>

A continuación, después de cada explicación para cada nivel de indicador de desempeño, se incluyen más ejemplos de indicadores de desempeño para otros tipos de programas. Al ver los ejemplos de tipo de programa de un nivel al siguiente, podemos ver la lógica de las distintas intervenciones programáticas, de la misma forma como se presentó anteriormente para un proyecto de agricultura y un proyecto de construcción de paz.

Por Favor Notar: En los ejemplos en esta sección, los indicadores proporcionados, aunque son medidas directas de los objetivos a los cuales están relacionados, éstos representan únicamente una posible forma de evaluar si los objetivos se están alcanzando. Se podrían necesitar más indicadores para evaluar si el objetivo fue totalmente alcanzado o no. Asimismo, dependiendo del contexto del proyecto, estos indicadores pueden o no ser apropiados.

Los indicadores de impacto (objetivo superior o nivel del OE, dependiendo si los indicadores representan un impacto a largo o corto plazo) son los beneficios de largo y corto plazo a los que se contribuyó o se logró como resultado de las acciones del proyecto. Por ejemplo:

Ejemplo de indicadores de impacto para un proyecto de salud

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Las personas en la región de intervención tienen un estado de salud mejorado (<i>Objetivo Superior</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje de niños (as) menores de cinco años de edad en la región de intervención que tienen menor mortalidad (largo plazo)</i> • <i>Porcentaje de madres en la región de intervención que tienen menor morbilidad (largo plazo)</i>
Los centros de salud brindan servicios de salud de calidad (<i>OE</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Al final del programa 90 por ciento de niños (as) reciben tratamiento en las instalaciones de salud existentes de acuerdo a la estrategia del AIEPI (corto plazo)</i> • <i>Al final del programa 90 por ciento del personal de salud informan estar satisfechos con los servicios de atención a los niños (as) (corto plazo)</i>

Ejemplo de indicadores de impacto para un proyecto de educación

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Niñas en el área participante demuestran resultados de aprendizaje mejorados (<i>Objetivo Superior</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje de niñas en diez provincias de intervención que aprueban los exámenes para culminar sus estudios de nivel primario (largo plazo)</i>
Niñas en las áreas de intervención tienen mayor acceso y de forma continua a educación básica (<i>OE</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Al final del programa el porcentaje de inscripción de las niñas en las provincias de intervención aumenta en tres puntos porcentuales comparado con los datos de línea de base (corto plazo)</i> • <i>Al final del programa la tasa de asistencia de las niñas en las provincias de intervención aumenta a un 85 por ciento. (corto plazo)</i>

Ejemplo de indicadores de impacto para un proyecto de microfinanzas

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Comunidades excluidas en la región participante experimentan medios de vida mejorados (<i>Objetivo Superior</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aumento en el gasto del hogar (largo plazo)</i> • <i>Mejoramiento en la adquisición de bienes (largo plazo)</i> • <i>Número de nuevas empresas iniciadas (largo plazo)</i> • <i>Número de nuevos empleados contratados por las microempresas (largo plazo)</i>
Comunidades excluidas tienen acceso a servicios de microfinanzas para apoyar sus actividades productivas (<i>OE</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Al final del programa los hogares participantes en las comunidades que exitosamente acceden a servicios de microfinanzas para mejorar sus medios de vida han incrementado en 10 puntos porcentuales. (corto plazo)</i> • <i>Al final del programa 15 por ciento de los solicitantes han tenido acceso exitoso a servicios de microfinanzas para apoyar sus nuevas empresas. (corto plazo)</i>

Ejemplo de indicadores de impacto para un proyecto de incidencia

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Contaminación reducida en la provincia de intervención (<i>Objetivo Superior</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La calidad del aire es sosteniblemente mejorada (largo plazo)</i> • <i>La calidad de agua es sosteniblemente mejorada (largo plazo)</i>
Las actividades que generan contaminación son reducidas (<i>OE</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Al final del programa 75 por ciento de las empresas en las provincias de intervención tiran basura sin contaminar las fuentes de agua. (corto plazo)</i> • <i>Al final del programa 30 por ciento adicional de fábricas en las provincias de intervención utilizan equipo que reduce la contaminación, en comparación con los datos de línea de base. (corto plazo)</i>

Los indicadores de resultados (frecuentemente nivel de RI) miden cambios de prácticas o comportamientos resultantes de la adquisición de bienes o servicios, conocimientos, habilidades o actitudes resultantes de las actividades del proyecto. Por ejemplo:

Ejemplo de un indicador de resultado para un proyecto de salud

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
El personal de los centros de salud demuestra capacidad técnica y de administración mejorada y consistente para proporcionar servicios de salud de calidad (<i>RI</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje del personal capacitado que utiliza la estrategia del AIEPI para la atención del niño (a) enfermo (a)</i> • <i>Porcentaje del personal de la clínica de salud que utiliza el sistema de información para planificación y mejoramiento de sus actividades por lo menos trimestralmente</i>

Ejemplo de un indicador de resultado para un proyecto de educación

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Los maestros (as) en las escuelas participantes utilizan metodologías de enseñanza con enfoque de género (RI)	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de maestros (as) que utilizan metodologías de enseñanza con enfoque de género en forma regular

Ejemplo de un indicador de resultado para un proyecto de microfinanzas

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Grupos comunitarios manejan los servicios de microfinanzas exitosamente (RI)	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de participantes que pagan su préstamo a tiempo• Porcentaje de cartera en riesgo mayor de 30 días• Porcentaje de cartera en mora

Ejemplo de indicador de resultado para un proyecto de incidencia

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Agencias reguladoras incorporan políticas contra la contaminación dentro de sus revisiones anuales (RI)	<ul style="list-style-type: none">• Número de revisiones anuales relacionadas a políticas contra la contaminación
Gobiernos provinciales adoptan políticas contra la contaminación (RI)	<ul style="list-style-type: none">• Número de gobiernos provinciales que adoptan políticas contra la contaminación

Indicadores de producto (nivel de producto) son los productos concretos obtenidos a través de las actividades del proyecto. Los indicadores de producto miden acceso a o adquisición de un bien o servicios, conocimientos, habilidades o actitudes. Por ejemplo:

Ejemplo de un indicador de producto para un proyecto de salud

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Planificación de salud anual con análisis trimestral concluido.	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de clínicas de salud que desarrollan planes anuales con análisis trimestrales

Ejemplo de un indicador de resultado para un proyecto de educación

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Los (as) maestros (as) en escuelas participantes han incrementado su conocimiento sobre metodologías de enseñanza con enfoque de género	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de maestros (as) en las escuelas participantes que han incrementado su conocimiento sobre metodologías de enseñanza con enfoque de género

Ejemplo de un indicador de resultado para un proyecto de microfinanzas

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Grupos comunitarios han aumentado demostrablemente su conocimiento relacionado a controles internos mejorados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porcentaje de grupo de participantes que están presentes en reuniones semanales regularmente</i>

Ejemplo de un indicador de resultado para un proyecto de incidencia

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Los participantes cuentan con propuestas para nuevas políticas contra la contaminación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de propuestas de políticas elaboradas que reducirán efectivamente la contaminación</i>

Los indicadores de proceso (nivel de actividad) muestran como los insumos del programa son utilizados para contribuir al logro de los objetivos esperados del proyecto. Los indicadores de proceso muestran lo que se ha realizado o implementado y que tan bien se ha realizado. Por ejemplo:

Ejemplo de un indicador de proceso para un proyecto de salud

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Personal de la clínica de salud asiste a talleres sobre planificación anual y análisis trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de miembros del personal de la clínica de salud que asisten a talleres</i> • <i>Número de clínicas de salud representadas por participantes en el taller</i>

Ejemplo de un indicador de proceso para un proyecto de educación

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Los maestros (as) reciben capacitación sobre metodologías de enseñanza con enfoque de género	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de capacitaciones realizadas sobre metodologías de enseñanza con enfoque de género</i> • <i>Número de maestros (as) que completan capacitaciones en metodologías de enseñanza con enfoque de género</i>

Ejemplo de un indicador de proceso para un proyecto de microfinanzas

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
El instituto de microfinanza enseña a los grupos comunitarios sobre formación de grupos, reglamentos y controles internos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de participantes activos</i> • <i>Duración de la capacitación proporcionada sobre dinámicas de grupo</i>

Ejemplo de un indicador de proceso para un proyecto de incidencia

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
Ciudadanos y legisladores participan activamente en discusiones para desarrollar propuestas de políticas contra la contaminación	<ul style="list-style-type: none">• <i>Número de ciudadanos y legisladores que influyen el contenido de propuestas de políticas contra la contaminación</i>

Indicadores de insumos (nivel de actividad) es el conjunto de recursos (humanos, físicos o financieros) que son la materia prima invertida en el proyecto. **Estos se incluyen en los planes de implementación detallados y los planes operativos anuales, pero no se incluyen en los marcos lógicos o de resultados.** Sin embargo, los incluimos aquí para especificar cuáles son los indicadores de insumos en comparación con los indicadores de proceso. Por ejemplo:

Ejemplo de indicadores de insumos

<i>Descripción Narrativa</i>	<i>Indicadores de desempeño</i>
Los gerentes de programa presupuestan fondos para las actividades	<ul style="list-style-type: none">• <i>Cantidad de fondos presupuestados para las actividades del proyecto</i>
Los gerentes de programa asignan personal para las actividades	<ul style="list-style-type: none">• <i>Número del personal asignado a las actividades del proyecto</i>
El personal dedica tiempo en las actividades del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• <i>Horas dedicadas a las actividades del proyecto</i>

Selección de Indicadores de Desempeño

¿Cuántos Indicadores se Necesitan para Medir el Progreso hacia un Objetivo o Resultado?

Los diseñadores de programa **deben seleccionar el mínimo número de indicadores de desempeño** necesarios para reportar adecuadamente el progreso hacia el logro de un objetivo o resultado. **Usualmente es un indicador, y no más de dos o tres por objetivo o resultado.** Seleccionar más indicadores de desempeño puede significar mucho trabajo en la recopilación y análisis de información y la elaboración de informes y finalmente disminuir la rendición de cuentas y aprendizaje del programa por la misma carga que éstos representan.

Selección de un Indicador Ideal o un Indicador Medible, Dadas las Limitaciones de Recursos

Vale la pena recalcar que un **indicador de desempeño sólo es tan bueno como nuestra habilidad de medirlo con precisión y de manera sistemática.** Al seleccionar indicadores de desempeño, se debe considerar el acceso a fuentes de información; capacidad humana, logística y financiera; así como tiempo disponible para recopilar, analizar y documentar la información. Esta parte se discute en mayor detalle en la siguiente sección.

Selección de Indicadores de Desempeño Estandarizados o Desarrollados Localmente

Algunas áreas programáticas cuentan con indicadores estandarizados acompañados de sus definiciones, métodos de medición y fuentes de información. Estos están respaldados por investigación y aprobados por donantes o redes de profesionales. Esto se da especialmente en áreas

de asistencia al desarrollo donde la evidencia de éxito y cómo éste es medido puede aplicar a todos los contextos. Por ejemplo en las áreas de agricultura y manejo de recursos naturales, educación, salud y nutrición. Sucede menos en áreas programáticas como incidencia, fortalecimiento de la sociedad civil y construcción de paz en las cuales los indicadores de éxito son menos concretos y más contextuales.

En el AF07 CRS empezó a desarrollar indicadores comúnmente aceptados e indicadores principales de proyecto para todas sus áreas de intervención. Estos indicadores comúnmente aceptados y principales de proyecto incluirán estándares de la industria, así como otros indicadores que comúnmente aparecen en los proyectos de CRS. CRS los está desarrollando para facilitar el diseño de propuestas, incrementar la factibilidad y utilidad de actividades de monitoreo y evaluación, aumentar la posibilidad de comparar la información y por ende, el aprendizaje entre los proyectos.

Al mismo tiempo, **el conocimiento local puede muchas veces proporcionar indicadores singularmente significativos.** Los diseñadores de proyecto pueden identificar indicadores significativos localmente mediante discusiones o ejercicios participativos con grupos de proyectos. Al incluir a los participantes de proyectos y a otros involucrados en el proceso de desarrollo de los indicadores de desempeño, los diseñadores de proyecto podrían darse cuenta de resultados probables del proyecto que no habían anticipado. Este proceso participativo también sirve para fundamentar las teorías de cambio válidas de los diseñadores del proyecto si es que ellos todavía no lo habían hecho.

Sin embargo, **utilizar metodologías participativas para definir indicadores y utilizar indicadores definidos localmente generalmente presenta mayores retos.**

- Las metodologías participativas demandan más tiempo y recursos de los participantes del proyecto.
- Es necesario ser cuidadoso con las metodologías participativas, asegurando que una muestra representativa de los participantes del proyecto participa en la definición de indicadores para garantizar que los indicadores sean percibidos como creíbles y justos por todos los participantes del proyecto.
- Con indicadores localmente definidos, los diseñadores deben **definir cuidadosamente los términos que están utilizando dentro de sus indicadores de desempeño, así como los métodos de medición y las fuentes de información** que utilizarán para **asegurar la confiabilidad de la medición.**
- Los indicadores de desempeño definidos localmente son más difíciles de agregar o comparar con indicadores semejantes para proyectos similares en distintos contextos.

Sin embargo, los indicadores definidos localmente, aunque éstos no pueden ser comparados con otros proyectos, podrían encajar dentro de las categorías comunes de indicadores que podrían prestarse para comparación. Por ejemplo, un indicador definido localmente de mayor confianza podría ser “aumento en el uso de la carretera por parte de las dos comunidades participantes.” Este indicador no sería comparable con otros proyectos. Sin embargo, si se incluye dentro de una categoría común de indicadores de construcción de paz, como por ejemplo: “mayor movilidad,” entonces los resultados que éste describe podrían ser tanto comparables como significativamente tomados en cuenta para describir resultados a nivel de programa de país, regional o de la agencia.

Observación Especial sobre Indicadores Medidos Utilizando un Índice

Para medir algunos indicadores es necesario que los gerentes de programa midan el progreso utilizando un índice o una lista de control que contenga múltiples medidas.

- Por ejemplo, la medición de cambios en la capacidad organizacional de una asociación de padres de familia y maestros podría incluir el averiguar con qué frecuencia se llevan a cabo las elecciones de líderes de la asociación; valorar los niveles de participación de los miembros en las actividades de la asociación; determinar si los distintos segmentos de la población (mujeres/hombres, distintos grupos étnicos, distintos grupos religiosos, viejos/jóvenes) están representados en la asociación, así como sus niveles de participación en reuniones, toma de decisiones y liderazgo; y preguntar si los informes de las reuniones están públicamente disponibles, entre otras medidas.

Estos indicadores pueden ser muy informativos. Sin embargo, antes de seleccionar un indicador como éste, los gerentes de programa deben identificar todos los aspectos del mismo que necesitarán medir y determinar si esta medición es posible o no y demostrarán evidencia adecuada de que un objetivo o resultado se está alcanzando.

Sección 5: Métodos de Medición y Fuentes de Información

Tipos de Métodos de Medición de Indicador Utilizados Comúnmente

Los métodos de medición de indicadores varían dependiendo si las medidas que usted utiliza son cualitativas o cuantitativas. Los métodos cuantitativos proporcionan información sobre la amplitud de un resultado de una intervención y permiten la generalización de los resultados a una población más amplia. Como es muy difícil llevar a cabo experimentos aleatorios en un contexto de desarrollo internacional, los gerentes de programa frecuentemente utilizan diseños de encuesta casi-experimentales para recopilar datos cuantitativos. En estos diseños, los gerentes de programa utilizan métodos de muestreo de probabilidad, como *cluster sampling* o *Lot Quality Assurance Sampling* y frecuentemente utilizan grupos de comparación en lugar de grupos de control.

Los métodos cualitativos proporcionan información de fondo del resultado de una intervención y no permiten a las personas que analizan la información hacer conclusiones para ninguna población distinta al grupo de muestreo. Los métodos cualitativos comúnmente usados incluyen técnicas de diagnóstico rural participativo, grupos focales, entrevistas con la comunidad o informantes claves, observación, fotografías o videos.¹⁵

¹⁵ Puede obtener más información sobre los métodos cuantitativos y cualitativos descritos en estos dos párrafos en: Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*, edition 3 (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1997); Michael Bamberger, Jim Rugh and Linda Mabry, *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2006); Eric Sarriot et alia, "Methodology and Sampling Issues for KPC Surveys," Johns Hopkins University, School of Public Health, Department of International Health, November 30, 1999; Stacy Hoshaw-Woodard, "Description and Comparison of the Methods of Cluster Sampling and Lot Quality Assurance Sampling to Assess Immunization Coverage," World Health Organization, Geneva, 2001; and Karen Schoonmaker Freudemberger, *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners*, CRS, 1999.

Selección de Métodos de Medición de Indicador

Al **seleccionar métodos de medición de indicadores**, los gerentes del proyecto deben **maximizar la confiabilidad, validez y credibilidad**, teniendo en cuenta las **limitaciones de recopilación, análisis y reporte de información**. La selección de métodos de recopilación de datos depende de qué tan bien la información recopilada respaldará las interpretaciones válidas sobre el programa; la disponibilidad y accesibilidad de información y fuentes de información; experiencia profesional y capacidad del equipo evaluador; recursos y tiempo disponibles para recopilar, analizar y reportar información; y sensibilidad a cuestiones éticas y cultura entre otras consideraciones.

***Favor notar:** Los indicadores de desempeño son útiles únicamente si los gerentes de proyecto tienen los recursos (humanos, financieros, logísticos y de tiempo) y acceso que necesitan para recopilar y analizar la información que necesitan para medirlos.*

- La **Confiabilidad** se refiere a la habilidad de un método de medición de producir los mismos resultados repetidamente bajo condiciones de medición dadas.
- La **Validez Interna** se refiere a la precisión y suficiencia de la información recopilada de los métodos de medición de indicador, brindando a los usuarios de la información, la seguridad que los datos recopilados muestran con precisión y suficiencia que los cambios han ocurrido como resultado de un proyecto o actividad.
- La **Validez Externa** se refiere al grado en que los resultados de la evaluación pueden ser generalizados a otros escenarios, momentos y poblaciones (en el caso de métodos cuantitativos, ya que los hallazgos que provienen del uso de métodos cualitativos no pueden ser generalizados).
- La **Credibilidad** se refiere a la medida en que las audiencias perciben que la información e interpretaciones son precisas, justas y creíbles.

Bajo circunstancias ideales, **la selección de la estructura de la muestra** (el universo o población de donde se tomará la muestra) y el **tamaño de la muestra cotejada con la muestra aleatoria puede minimizar las amenazas a la validez de los métodos cuantitativos de recopilación de datos**.

Sin embargo, **dado el presupuesto real, las limitaciones de tiempo y de recursos humanos, así como los límites en la disponibilidad y accesibilidad de información, muchas veces esto no es posible**. Los evaluadores también reconocen que las amenazas a la validez y credibilidad en los métodos cualitativos son casi inevitables, dado los **sesgos potenciales de los evaluadores y encuestados**. Para **reducir estas amenazas**, los evaluadores utilizan **triangulación o múltiples enfoques para la recopilación y análisis de información**.

- Para superar los sesgos o errores por parte de los recopiladores de información, se pueden involucrar a **múltiples recopiladores de información**.
- Para asegurar que los datos recopilados son representativos de una población, se podrán utilizar **múltiples fuentes de información** y se podrán involucrar a **diversos encuestados**.

- Para superar las limitaciones de los métodos de recopilación de información, se pueden utilizar **múltiples métodos de recopilación de información** ya sean métodos cuantitativos o cualitativos.
- Para garantizar que los datos recopilados son válidos más allá del momento y lugar donde fueron recopilados, los recopiladores de información deberán visitar **diversos lugares dentro del área a atender durante los distintos momentos del día, semana y año**. En cada uno de estos distintos lugares y momentos, es probable que los recopiladores de información encuentren distintos encuestados y condiciones. Para que la información recopilada sea válida en una intervención, debe ser válida bajo todas estas circunstancias.
- Para garantizar que las conclusiones extraídas están firmemente basadas en la información recopilada, los **diversos evaluadores deben estar involucrados en el análisis de la información recopilada**. En el análisis de la información original pueden estar involucradas diversas personas o bien un evaluador puede solicitar a sus compañeros la revisión de los hallazgos y el análisis.

Los evaluadores, sopesando la validación de la evaluación con las limitaciones prácticas, deben decidir cuáles son las mayores amenazas y en respuesta seleccionar e incorporar los métodos de triangulación apropiados entre los métodos mencionados anteriormente. Esto podría significar que los encuestadores tengan que visitar comunidades a diferentes horas del día para encuestar a los participantes que representan a los distintos subgrupos de la población; o bien los encuestadores podrían complementar los datos de la encuesta mediante entrevistas y observación para determinar si los hallazgos provenientes de un método de recopilación de información concuerda con los hallazgos obtenidos de otro método.

El personal de monitoreo, quienes con mayor frecuencia evalúan la evidencia del progreso del proyecto hacia los resultados, necesitan suficiente información para informar de manera precisa y adecuada a la toma de decisiones. Las mini-encuestas, entrevistas u observación que el personal de monitoreo realiza por su cuenta puede proporcionar la información que los gerentes de proyecto necesitan para plantear preguntas que influyan en las discusiones que llevan a la toma de decisiones. El personal de monitoreo utiliza su propio juicio para determinar si sus datos y análisis son precisos, adecuados y balanceados. El hacer un verdadero esfuerzo por buscar información que va más allá de confirmar los sesgos de una persona para poder examinarlos es una forma de asegurar que se ha recopilado suficiente información y que se ha presentado un análisis balanceado.

Identificación y Selección de Fuentes de Información

Las fuentes de información pueden incluir individuos, viviendas, personal de CRS y socios, entidades gubernamentales, organizaciones internacionales, otras ONGs u otros involucrados en la implementación del proyecto. También pueden incluir información de censos de población o encuestas realizadas por el gobierno o una organización internacional. **El especificar las fuentes de información ayuda a asegurar la coherencia de los métodos de recopilación de información y por ende la probabilidad que los cambios en los hallazgos no se debe a los cambios en la manera en que se recopila la información.**

Establecimiento de Metas de Indicador

Al completar la línea de base de un proyecto, los encargados de tomar decisiones en el proyecto establecen las metas de los indicadores. Estas metas deben tomar en cuenta la información obtenida en los resultados de la línea de base; plazo del proyecto; recursos humanos y financieros dedicados al proyecto; y permisividad o dificultad del contexto, incluyendo los niveles de incertidumbre. A menudo es útil establecer metas bajas durante el primer año de un proyecto cuando las actividades de inicio ocuparán una buena porción de los recursos y tiempo del proyecto. Luego se podrán incrementar las metas en los próximos años del proyecto. Si el proyecto tiene una evaluación de medio término, esta ofrece una oportunidad para evaluar y ajustar las metas de acuerdo a las necesidades.

ANEXO 1: COMPARACION DE LA TERMINOLOGIA UTILIZADA POR DISTINTAS AGENCIAS DONANTES para MARCOS LOGICOS/DE RESULTADO¹⁶

	Impacto Final	Resultados Finales	Resultados Intermedios	Productos	Intervenciones	
Basado en las Necesidades	Resultado Superior	Problema Específico	Causa	Solución	Proceso	Aportes
Terminología de CARE ¹⁷	Impacto del Programa	Impacto del Proyecto	Efectos	Productos	Actividades	Aportes
Marco lógico de CARE	Objetivo Superior del Programa	Objetivo Superior del Proyecto	Objetivos Intermedios	Productos	Actividades	Aportes
Proframe de CRS	Objetivo Superior	Objetivo Estratégico	Resultados Intermedios	Productos	Actividades	Aportes
PC/LogFrame ¹⁸		Objetivo	Propósito	Productos	Actividades	
Marco de Resultados de USAID ¹⁹	Objetivo Superior	Objetivo Estratégico	Resultados Intermedios	(Productos)	(Actividades)	(Aportes)
Marco Lógico de USAID ²⁰		Objetivo Final	Objetivo Estratégico	Resultados Intermedios	Actividades	Aportes
DANIDA + DfID ²¹	Objetivo Superior		Propósito	Productos	Actividades	
CIDA ²² + GTZ ²³	Objetivo General		Propósito del proyecto	Resultados /Productos	Actividades	Aportes
Unión Europea ²⁴	Objetivo general	Propósito del Proyecto	Resultados	Actividades		
FAO ²⁵ + PNUD ²⁶ + NORAD ²⁷	Objetivo de Desarrollo		Objetivos Inmediatos	Productos	Actividades	Aportes
UNHCR ²⁸	Objetivo del área	Objetivo Superior	Objetivo del Proyecto	Productos	Actividades	Aportes/ Recursos
Banco Mundial	Objetivos a largo plazo		Objetivos a Corto Plazo	Productos		Aportes
AusAID ²⁹	Objetivo del programa		Objetivos de Desarrollo Principales	Productos	Actividades	Aportes

¹⁶ “The Rosetta Stone of Logical Frameworks” recopilada por Jim Rugh para el CARE International e InterAction’s Evaluation Interest Group. Se adaptó en este cuadro para incluir a CRS.

¹⁷ CARE Impact Guidelines, October 1999.

¹⁸ PC/LogFrame (tm) 1988-1992 TEAM technologies, Inc.

¹⁹ Results Oriented Assistance Sourcebook, USAID, 1998. Los productos, actividades y aportes se describen en el narrativo.

²⁰ The Logical Framework Approach to portfolio Design, Review and Evaluation in A.I.D.: Genesis, Impact, Problems and Opportunities. CDIE, 1987.

²¹ A Guide to Appraisal, Design, Monitoring, Management and Impact Assessment of Health & Population Projects, ODA [now DFID], October 1995.

²² Guide for the use of the Logical Framework Approach in the Management and Evaluation of CIDA’s International Projects. Evaluation Division.

²³ ZOPP in Steps. 1989.

²⁴ Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework, Commission of the European Communities Evaluation Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management, No. 1, February 1993.

²⁵ Project Appraisal and the Use of Project Document Formats for FAO Technical Cooperation Projects. Pre-Course Activity: Revision of Project Formulation and Assigned Reading. Staff Development Group, Personnel Division, August 1992.

²⁶ UNDP Policy and Program Manual.

²⁷ The Logical Framework Approach (LFA). Handbook for Objectives-oriented Project Planning.

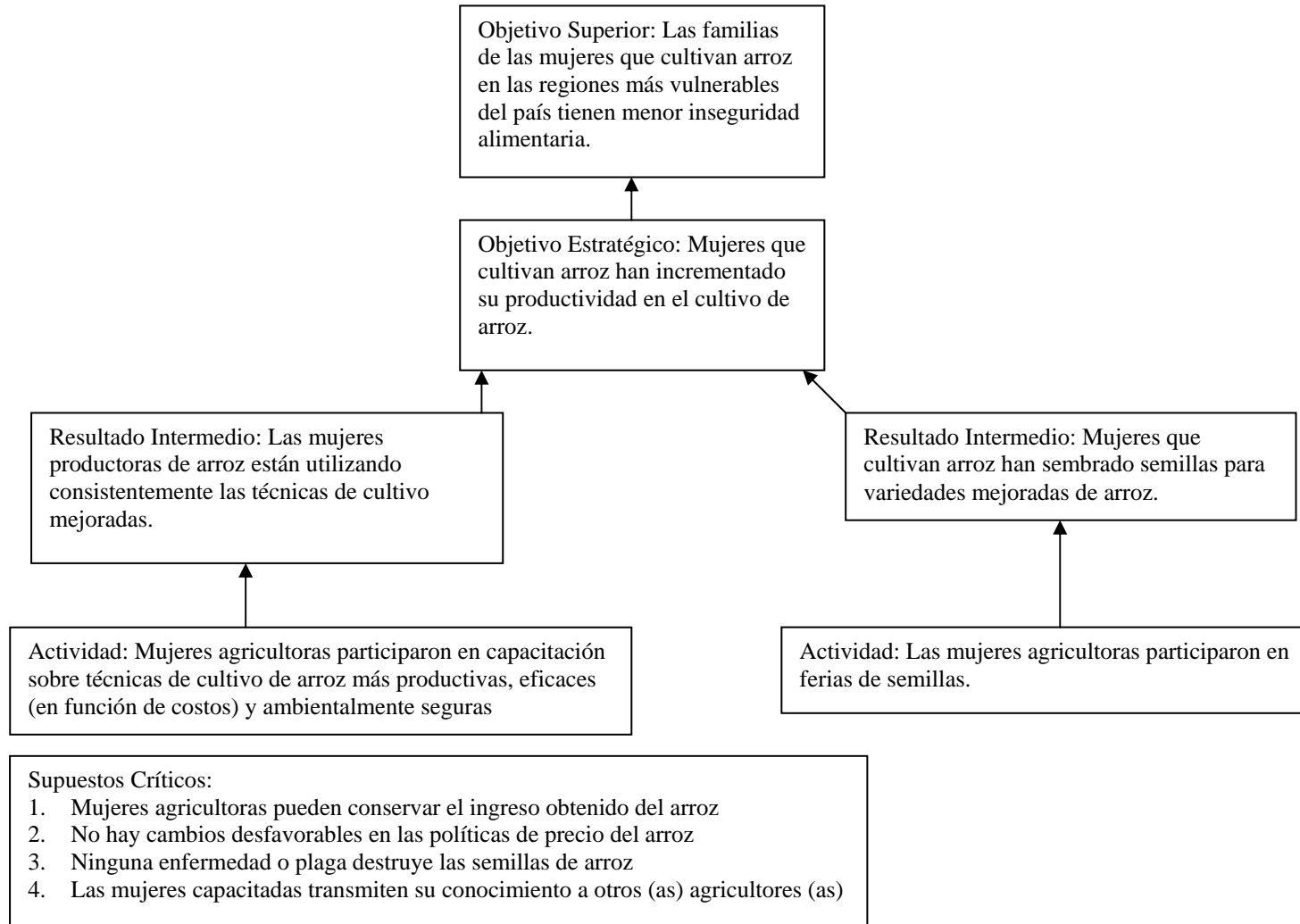
²⁸ Project Planning in UNHCR: Una Guía Práctica en el Uso de Objetivos, Productos e Indicadores para el personal y socios de UNHCR. Segunda Versión. Marzo 2002.

²⁹ AusAID NGO Package of Information, 1998.

ANEXO 2a: Un ejemplo del Proframe de CRS

Descripción Narrativa del Proyecto	Indicadores de Desempeño	Métodos de Medición / Fuentes de Información	Supuestos Críticos
Objetivo Superior: Las familias de mujeres que cultivan arroz en las regiones más vulnerables del país tienen menor inseguridad alimentaria.	Porcentaje de hogares que informan mantenimiento o mejoramiento en el consumo de alimento en el hogar como se midió en meses de abastecimiento adecuado de alimentos en el hogar	Encuesta domiciliaria en el área del proyecto que mide meses de abastecimiento adecuado de alimentos en el hogar Fuente de Información: Evaluadores Externos	
Objetivo Estratégico (o Específico): Mujeres que cultivan arroz han incrementado su productividad en el cultivo de arroz.	Al final del proyecto el 75% de las mujeres agricultoras participantes han aumentado su productividad de arroz por lo menos en un 20%.	Observación de la producción de arroz de los participantes en el campo Fuente de Información: personal de CRS	Mujeres agricultoras que pueden conservar el ingreso obtenido del arroz
Resultado Intermedio 1: Las mujeres que cultivan arroz están utilizando consistentemente las técnicas de cultivo mejoradas.	Porcentaje de participantes que durante la primera cosecha después de recibir la capacitación utilizan consistentemente técnicas de cultivo mejoradas	Observación de las técnicas de producción de arroz de los participantes del proyecto. Fuente de Información: personal de CRS	No hay cambios desfavorables en las políticas de precios del arroz.
Resultado Intermedio 2: Las mujeres que cultivan arroz han sembrado semillas de variedades mejoradas de arroz.	Participantes en las ferias de semillas que seleccionan variedades mejoradas de arroz y las están sembrando durante la primera siembra posterior a la feria de semillas.	Observación de los campos de producción de arroz de los participantes. Fuente de Información: personal de CRS	Ninguna enfermedad o plaga destruye las semillas.
Producto 1.1: Mujeres que cultivan arroz han aumentado demostrablemente sus conocimientos en técnicas mejoradas para cultivar arroz.	Porcentaje de participantes en las capacitaciones con mayor conocimiento sobre técnicas de cultivo de arroz mejoradas.	Pre y Post prueba de los conocimientos de los participantes del proyecto. Fuente de Información: Socios de CRS	Las mujeres capacitadas transmiten sus conocimientos a otras agricultoras.
Producto 2.1: Mujeres agricultoras cuentan con semillas de variedades mejoradas de arroz.	Porcentaje de participantes en la feria de semillas que seleccionan semillas para variedades mejoradas de arroz.	Encuesta post feria de semillas a participantes en la feria Fuente de Información: Socios de CRS	
Actividad 1.1.1: Mujeres agricultoras participan en capacitación sobre técnicas de producción de arroz más productivas, eficaz en función de costos y ambientalmente seguras.	Capacitación realizada para mujeres agricultoras.	Registros de asistencia a capacitaciones. Fuente de Información: Socios de CRS	
Actividad 2.1.1: Mujeres agricultoras participan en ferias de semillas.	Ferias de semillas realizadas para mujeres agricultoras	Observación de ferias de semilla Fuente de Información: personal de CRS y socios	

ANEXO 2b: Un ejemplo del Marco de Resultados de USAID



ANEXO 2c: Un Ejemplo del Marco Lógico de DFID

Jerarquía lógica	Indicadores verificables objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos genéricos importantes
Objetivo Superior: Reducir la inseguridad alimentaria de las familias de mujeres que cultivan arroz en las regiones más vulnerables del país.	Porcentaje de viviendas que informan mantenimiento o mejoramiento del consumo de alimentos en el hogar como se midió mediante meses de abastecimiento adecuado de alimentos en el hogar	Encuesta domiciliaria en el área del proyecto midiendo meses de abastecimiento adecuado de alimentos en el hogar Fuentes de información: Evaluadores externos	
Propósito: Mujeres que cultivan arroz aumentan la productividad del cultivo de arroz.	Al final del proyecto 75% de las mujeres agricultoras han incrementado su producción de arroz por lo menos en un 20%.	Observación de la producción de arroz de los participantes en el campo Fuente de información: personal de CRS	Mujeres agricultoras que pueden conservar el ingreso obtenido del arroz
Producto 1: Mujeres que cultivan arroz han aumentado demostrablemente sus conocimientos en las técnicas mejoradas para cultivar arroz.	Porcentaje de participantes en las capacitaciones con mayor conocimiento sobre técnicas mejoradas de cultivo de arroz.	Pre y Post prueba de los conocimientos de los participantes del proyecto. Fuente de Información: Socios de CRS	Las mujeres capacitadas transmiten sus conocimientos a otros agricultores (as).
Producto 2: Mujeres agricultoras cuentan con semillas de variedades mejoradas de arroz.	Porcentaje de participantes en la feria de semillas que seleccionan semillas para variedades mejoradas de arroz.	Encuesta a los participantes de la feria de semillas aplicada posterior a la feria Fuente de información: socios de CRS	
Actividad 1.1: Mujeres agricultoras participan en capacitación sobre técnicas de producción de arroz más productivas, eficaz en función de costos y ambientalmente seguras.	Capacitación realizada para mujeres agricultoras	Registros de asistencia de las capacitaciones. Fuente de Información: Socios de CRS	
Actividad 2.1: Mujeres agricultoras participan en ferias de semillas.	Ferias de semillas realizadas para mujeres agricultoras	Observación de ferias de semillas Fuente de información: Personal de CRS y socios	