



**OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
ÁREA DE PROYECTOS**

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MARCO LÓGICO¹

Cali, Enero de 2007.

¹ El documento original es de autoría de Jorge A. Saravia, Ph. D. El presente material es una adaptación elaborada por la Oficina de Planeación de la Universidad Autónoma de Occidente – Área de Proyectos, previa autorización del Dr. Saravia.



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| I. INFORMACIÓN GENERAL..... | 3 |
| II. UTILIDAD..... | 3 |
| III. DESCRIPCIÓN DEL MARCO LÓGICO..... | 3 |
| IV. PASOS PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL MARCO LÓGICO..... | 4 |
| 1. Defina el Objetivo General o Meta..... | 5 |
| 2. Defina el Objetivo del Proyecto..... | 6 |
| 3. Defina los Resultados o Productos para alcanzar el Objetivo del Proyecto..... | 6 |
| 4. Defina Grupos de Actividades para lograr cada Resultado..... | 7 |
| 5. Verifique la Lógica Vertical..... | 7 |
| 6. Defina las Suposiciones Importantes que se requieren en cada nivel..... | 8 |
| 7. Defina Indicadores Objetivamente Verificables (IOVs)..... | 9 |
| 8. Defina los Medios de Verificación (MV)..... | 11 |
| 9. Costee las Actividades, elabore el Presupuesto..... | 12 |
| 10. Consulte la Lista de Chequeo para Marco Lógico..... | 12 |
| V. Resumen..... | 14 |
| ANEXO: Ejemplo de un Marco Lógico..... | 16 |



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MARCO LÓGICO

I. INFORMACIÓN GENERAL

El marco lógico (matriz lógica) es una herramienta para planificar, monitorear y evaluar proyectos en el contexto más amplio de programas, iniciativas nacionales o internacionales. Elaborado originalmente por el Departamento de Defensa de los EE.UU., el enfoque de marco lógico fue adoptado por la Agencia Internacional para el Desarrollo de los EE.UU. (AID) a finales de los años 60. Desde entonces, ha sido también adoptado y desarrollado más a fondo por la Administración de Desarrollo de Ultramar (ODA) en el Reino Unido, por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), por la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) en Alemania, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y muchas otras agencias para el desarrollo. Actualmente, varias agencias usan modelos de planificación participativa y procedimientos de evaluación basados en el marco lógico.

II. UTILIDAD

El marco lógico se usa para diseñar proyectos y programas, para verificar su progreso y para comprobar si se están alcanzando los objetivos. Es particularmente útil para la planificación de las actividades, recursos e insumos que se requieren para alcanzar los objetivos del proyecto. También es útil para establecer las actividades de monitoreo y evaluación (MyE) del mismo.

El marco lógico puede parecer muy sencillo, pero su uso requiere que se entiendan algunos conceptos básicos. Como es el caso con todos los marcos de planificación y evaluación, el marco lógico no se debe aplicar mecánicamente – los ejecutores de proyectos deben aprender a aprovechar los beneficios de esta metodología.

El marco lógico es útil para la planificación participativa y para la revisión de un proyecto, involucrando a los equipos de trabajo así como a posibles beneficiarios y otras partes interesadas. Una ventaja del marco lógico es que puede usarse como base para otras técnicas de planificación, monitoreo y evaluación; como análisis de la relación de costo-beneficio, listas de control o revisiones externas.

III. DESCRIPCIÓN DEL MARCO LÓGICO

El marco lógico de un proyecto consiste en una matriz 4 x 4, así:

Las **columnas** de la matriz son:

- Resumen Narrativo
- Indicadores Objetivamente Verificables
- Medios de Verificación
- Suposiciones Importantes

Las **filas** de la matriz son:

- Objetivo General
- Objetivo del Proyecto
- Resultados o Productos
- Actividades

Matriz del Marco Lógico

| | Resumen Narrativo | Indicadores Objetivamente Verificables | Medios de Verificación | Suposiciones Importantes |
|--------------------------------|-------------------|--|------------------------|---|
| Objetivo General o Meta | | | | |
| Objetivo del Proyecto | | | | De Objetivo del Proyecto a Objetivo General |
| Resultados | | | | De Resultados a Objetivo del Proyecto |
| Actividades | | | | De Actividad a Resultado |

IV. PASOS PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL MARCO LÓGICO

Los pasos para el diligenciamiento del marco lógico para un proyecto se enumeran a continuación:

1. Defina el Objetivo General o Meta
2. Defina el Objetivo del Proyecto
3. Defina los Resultados o Productos para alcanzar el Objetivo del Proyecto
4. Defina grupos de Actividades para lograr cada Resultado
5. Verifique la Lógica Vertical
6. Defina las Suposiciones Importantes que se requieren en cada nivel
7. Defina Indicadores Objetivamente Verificables (IOVs)
8. Defina los Medios de Verificación (MV)
9. Costee las Actividades, elabore el Presupuesto
10. Consulte la Lista de Chequeo para el Marco Lógico

| Resumen Narrativo | Indicadores Objetivamente Verificables | Medios de Verificación | Suposiciones Importantes |
|-------------------|--|------------------------|--------------------------|
| 1 | 7 | 8 | |
| 2 | 7 | 8 | 6 |
| 3 | 7 | 8 | 6 |
| 4 | 7 | 8 | 6 |

5 ↑

9

1. Defina el Objetivo General o Meta

El Objetivo General o Meta es el de más alto orden jerárquico, al cual el objetivo de un proyecto contribuye de forma parcial. Especifica el impacto esperado a largo plazo, una vez que una serie de proyectos han sido llevados a cabo. Al definir la intencionalidad del proyecto, establece la razón por la cual el proyecto se ejecuta. Usualmente, corresponde a un objetivo nacional, sectorial o a un programa. Es muy común basar el Objetivo General o Meta de un proyecto en las Metas del Milenio (también denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio) planteadas por la ONU.

Ejemplos Objetivo General o Meta:

- a) Mejorar los ingresos de los productores de arroz, incrementando la productividad de sus unidades productivas
- b) Rescatar la cultura ciudadana a través de programas que estimulen procesos de convivencia y el respeto por los demás
- c) Disminuir los riesgos de enfermar y morir por causas asociadas a la TBC

2. Defina el Objetivo del Proyecto

El Objetivo del Proyecto describe QUÉ es lo que el proyecto espera alcanzar, como producto de lograr unos resultados. En los proyectos de desarrollo, el Objetivo del Proyecto a menudo describe un estímulo que busca generar un cambio de comportamiento en los beneficiarios. Si el proyecto se diseña para proveer a productores agrícolas con nuevas destrezas o insumos (capacitación, créditos, tecnologías), entonces el Objetivo del Proyecto define qué harán los productores con sus nuevas destrezas e insumos.

Es importante tener en cuenta que en la mayoría de los casos, los efectos generados por el Objetivo del Proyecto están por fuera del control de los ejecutores del mismo. El proyecto se diseña para lograr unos resultados, pero no para medir el impacto que se produce como consecuencia de cambiar comportamientos.

Un buen proyecto debe tener un objetivo solamente. La razón es práctica. La experiencia demuestra que es más fácil determinar Resultados/Productos a entregar para un objetivo único. Proyectos multi-objetivo diluyen los esfuerzos y debilitan su diseño. Cada proyecto, con su objetivo, contribuye de forma parcial al logro del Objetivo General o Meta.

Ejemplos Objetivo General o Meta:

- d) Mejorar los ingresos de los productores de arroz, incrementando la productividad de sus unidades productivas
- e) Rescatar la cultura ciudadana a través de programas que estimulen procesos de convivencia y el respeto por los demás
- f) Disminuir los riesgos de enfermar y morir por causas asociadas a la TBC

Ejemplos Objetivo de Proyecto:

- a) Introducir nuevas tecnologías con variedades mejoradas de arroz de alto rendimiento
- b) Ejecutar una campaña por los medios masivos de comunicación, resaltando valores que permiten el respeto mutuo
- c) Establecer un programa de prevención y protección de TBC dirigido a grupos poblaciones vulnerables

3. Defina los Resultados o Productos para alcanzar el Objetivo del Proyecto

El cumplimiento del objetivo del proyecto exige la entrega de unos Resultados o Productos tangibles. Estos constituyen los términos de referencia del proyecto, para los cuales el proyecto recibirá recursos. Son acciones específicas o productos (bienes y servicios) a ser alcanzados a través de series de actividades o tareas y de la eficiente administración de los insumos. Un proyecto bien diseñado plantea tres a cinco Resultados por objetivo. Los Resultados se redactan en participio pasado, puesto que deben expresarse como hechos cumplidos.



Ejemplos Objetivo General o Meta:

- a) Mejorar los ingresos de los productores de arroz, incrementando la productividad de sus unidades productivas
- b) Rescatar la cultura ciudadana a través de programas que estimulen procesos de convivencia y el respeto por los demás
- c) Disminuir los riesgos de enfermar y morir por causas asociadas a la TBC

Ejemplos Objetivo de Proyecto:

- a) Introducir nuevas tecnologías con variedades mejoradas de arroz de alto rendimiento
- b) Ejecutar una campaña por los medios masivos de comunicación, resaltando valores que permiten el respeto mutuo
- c) Establecer un programa de prevención y protección de TBC dirigido a grupos poblaciones vulnerables

Ejemplos Resultados o Productos para el Objetivo de Proyecto a):

- a.1. Por lo menos 100 variedades de arroz de alto rendimiento y con resistencia a la *Pyricularia* identificadas
- a.2. Por lo menos 10 variedades de arroz de alto rendimiento y con resistencia a la *Pyricularia* seleccionadas
- a.3. Por lo menos 4 variedades de arroz de alto rendimiento y con resistencia a la *Pyricularia* introducidas en mínimo 50 unidades productivas

4. Defina Grupos de Actividades para lograr cada Resultado

Las Actividades definen CÓMO se van a lograr los Resultados. La metodología del Marco Lógico contempla las Actividades como las acciones necesarias para delinear la estrategia de tal manera que el lector o analista de proyectos vea la coherencia entre Actividades y Resultados.

¿Cuántas Actividades se deben incluir en el diseño de la propuesta? Sólo las principales que se deben realizar para alcanzar cada Resultado que se haya establecido en el proyecto.

5. Verifique la Lógica Vertical

El principal concepto que soporta la estructura del Marco Lógico es el de CAUSA-EFECTO. Por definición cada proyecto tiene establecidas las relaciones SI-ENTONCES o Lógica CAUSA-EFECTO: si se realizan ciertas actividades, bajo ciertas condiciones, se espera obtener ciertos productos, los cuales a su vez permitirán el logro de un objetivo superior. Por ejemplo: SI abastecemos a los agricultores con semilla mejorada y organizamos un sistema de crédito, ENTONCES la producción aumentará. SI la producción aumenta, ENTONCES el ingreso familiar aumenta.



El Marco Lógico obliga a hacer explícita esta lógica, aumentando la calidad y consistencia del proyecto. Entre más claro sea el vínculo SI-ENTONCES, mejor es el diseño del proyecto:

- Si todas las Actividades son llevadas a cabo bajo las condiciones necesarias (tiempo, personal, etc.) entonces los Resultados se alcanzarán.
- Si el proyecto produce los Resultados propuestos, como es de esperar (a través del manejo de recursos y actividades), entonces el Objetivo del Proyecto se cumple.
- Si el Objetivo del Proyecto se logra, entonces se habrá contribuido al cumplimiento del Objetivo General.

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo General | (condición necesaria para contribuir al desarrollo del país) |
| Objetivo del Proyecto | (condición necesaria para lograr el Objetivo General) |
| Resultados | (condición necesaria para alcanzar el Objetivo del Proyecto) |
| Actividades | (condiciones necesarias para generar los Resultados) |

6. Defina las Suposiciones Importantes que se requieren en cada nivel

Los proyectos siempre están sujetos a la influencia de factores que están por fuera del control directo de sus ejecutores. La cuarta columna de la matriz destaca esas condiciones externas que tienen que cumplirse para que la lógica vertical del Resumen Narrativo del proyecto se dé.

Las suposiciones completan la lógica SI-ENTONCES. Para determinarlas, es necesario responder la siguiente pregunta: ¿qué condiciones deben existir para alcanzar el siguiente nivel de jerarquía de objetivos? En ese sentido, las suposiciones pueden describir condiciones naturales, tales como "si caen 250 mm de lluvia entre abril y junio" o factores tales como "si no hay huelgas al inicio del proyecto", o "que los productores estén dispuestos a adoptar..." o situaciones como "si hay respaldo institucional". También pueden referirse a acciones o proyectos que se deben realizarse antes o paralelamente al proyecto propuesto: "si el proyecto de caracterización está terminado o "si los manuales están listos".

El equipo de trabajo del proyecto debe monitorear permanentemente las suposiciones y tratar de aumentar la probabilidad de que ellas se mantengan. Por lo tanto, es muy importante plantearlas lo más claramente posible y algunas veces desarrollar indicadores para poder hacerles el seguimiento.

La importancia de clarificar las suposiciones

En un proyecto de campo, uno puede asumir que el periodo de lluvias va a ser normal. Si no hay lluvias, el proyecto puede fallar por baja producción. Si se quiere ser estricto, se puede medir el grado de incertidumbre y para ello se debe conocer la probabilidad para que la suposición se mantenga. Si el requerimiento mínimo para la nueva semilla son 250 mm de lluvia, pero esto ha ocurrido solamente 3 veces en los últimos 10 años, la probabilidad de que esta suposición se mantenga es de solamente el 30%.

Es claro que a pesar de que las suposiciones son condiciones externas sobre las cuales el proyecto no tiene control, éste depende de ellas para su buena ejecución. Nunca hay un 100% de certeza para alcanzar el objetivo de un proyecto y para que éste a su vez logre el Objetivo General. De todas maneras, entre más baja sea la incertidumbre, más sólido es el diseño del proyecto. Las suposiciones fallidas pueden descarrilar un proyecto tan a menudo como la mala gestión para lograr los Resultados.

Condiciones Necesarias y Suficientes

Si el fuerte de un buen diseño de proyectos es la clara relación causa-efecto, el corolario son las condiciones suficientes y necesarias. La relación causa-efecto de Actividades a Resultados, Resultados a Objetivo del Proyecto y de Objetivo de Proyecto a Objetivo General, describe las condiciones necesarias para lograr los objetivos, es decir, la **lógica interna**, pero no define las condiciones suficientes a cada nivel para alcanzar el siguiente.

Estas otras condiciones son las suposiciones. Esta es la **lógica externa**. Los objetivos (condiciones necesarias) más las suposiciones (condiciones suficientes) dan una idea mucho más clara del diseño del proyecto.

Todas las suposiciones posibles deben ser analizadas con respecto a:

- a) Su importancia para el éxito del proyecto
- b) Su probabilidad de impacto sobre el éxito o fracaso del proyecto

7. Defina Indicadores Objetivamente Verificables (IOVs)

La columna IOVs se rige por el principio "si se puede medir, se puede manejar". Los indicadores son mediciones del progreso en el logro de un objetivo. Miden y verifican el alcance exitoso de los objetivos de la columna Resumen Narrativo. No son condiciones necesarias para el logro de los objetivos y no hay relación causa-efecto con ellos. Sin embargo, son los indicadores los que proveen la base para el monitoreo del progreso del proyecto (terminación de actividades y entrega de resultados) y para la evaluación del cumplimiento del objetivo del proyecto.

Los indicadores se establecen como respuesta a la pregunta "¿cómo se sabe si lo que se ha planeado está sucediendo o sucedió?" Para responder esos interrogantes se debe recurrir a indicaciones o cifras. Por ejemplo: ¿cómo se sabe que más profesores han sido capacitados este año? ¿Qué puede decirnos que esa capacitación ha tenido un impacto en los estudiantes? ¿Cómo medir el progreso hacia el objetivo de fortalecer la capacidad de gestión comunitaria?

No hay principios absolutos para la construcción de indicadores. Sin embargo, el criterio AMORE (Asequible, Medible, Oportuno, Relevante, Específico) es muy útil para su diseño.



Asequible: los indicadores deben ser razonables en costo y en método de recolección.

Medible: es preferible trabajar con indicadores cuantificables, porque son precisos, pueden ser agregados y permiten análisis estadísticos más profundos. Sin embargo, no todos los fenómenos se pueden medir cuantitativamente. En estos casos, se utilizan indicadores cualitativos.

Oportuno: los indicadores tienen que ser recolectados y reportados en el momento indicado para influenciar un proceso de decisión. No hay razón para escoger indicadores que solamente expresen qué sucedió al final del proyecto, cuando ya no hay posibilidad de ajuste.

Relevante: los indicadores deben proveer datos precisos e importantes para responder a las necesidades de aquellos que usarán la información.

Específico: los indicadores deben ser concretos y estar íntimamente relacionados a lo que el proyecto busca cambiar. La lógica horizontal contribuye a probar este criterio.

Además del criterio AMORE, es importante tener en cuenta que los indicadores deben expresarse, cuando sea posible, en términos de **Cantidad, Calidad y Tiempo (CCT)**.

No es cierto que los objetivos de nivel mayor no sean medibles. Todo objetivo es susceptible de medición.

¿Cuántos indicadores?

¡Entre menos, mejor! Debe utilizarse solamente el número de indicadores requeridos para aclarar lo que tiene que ser alcanzado, para satisfacer el objetivo establecido en la columna de Resumen Narrativo.

¿Cómo se construye un IOV?

Empiece con lo básico: asegúrese que en lo posible cumpla con el criterio AMORE.

Por ejemplo:

Paso 1: Indicador Básico

% de incremento en la producción de arroz

Paso 2: Agregando cantidad

Producción de arroz aumentada en X kilos/ha.

Paso 3: Agregando calidad

Producción de arroz de pequeños productores (< 3 has.) aumentada en X kilos/ha.

Paso 4: Agregando Tiempo

Producción de arroz de pequeños productores (< 3 has.) aumentada en X kilos/ha para el segundo semestre de 2006.



Cuando los indicadores se formulan de esta manera, cumplen tres funciones:

- Obligan al equipo de trabajo a acordar un sistema de objetivos preciso y claro, lo que facilita la evaluación del proyecto.
- Establecen estándares concretos para medir desempeño; ello permite una buena gerencia por proyectos.
- Junto con las fuentes que verifican la existencia de cada indicador en la tercera columna de la matriz, forman la base del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.

Indicador del Objetivo General

Como se expresó, a menudo éste describe objetivos sectoriales o programáticos, hacia los cuales apuntan más de un proyecto. Por ello, sus indicadores miden situaciones por fuera del alcance del proyecto. Se trata generalmente de indicadores de impacto.

Indicador del Objetivo del Proyecto

Es la razón por la cual usted hace un proyecto. Es el porqué de establecer y alcanzar unos resultados. A menudo define un cambio de comportamiento de los beneficiarios de un proyecto o un cambio en la forma como una institución funciona, como consecuencia del logro de resultados. Esto hace que la definición de indicadores a este nivel no sea fácil y sea la más estricta. Los indicadores de los Objetivos del Proyecto son, por lo general, indicadores de efectividad y deben ser los más completos en términos de la calidad, cantidad y tiempo.

Indicadores de Resultado

Por definición, estos indicadores establecen los términos de referencia para el proyecto. Si un equipo o un oficial de proyecto son responsables por todos los Resultados, entonces los indicadores deben permitir medir su grado de desempeño. Por tanto, son indicadores de gestión.

Indicadores de Actividades

Los indicadores a nivel de Actividades tradicionalmente han sido interpretados como los recursos o el presupuesto necesarios para ejecutar el proyecto. Hace algún tiempo, sin embargo, se están utilizando fechas críticas para alcanzar esas acciones concretas. Ello permite una mejor gerencia del proyecto. Por ejemplo: Manual de Normas y Procedimientos terminado el 30 de Noviembre de 2006.

8. Defina los Medios de Verificación (MV)

Los medios de verificación describen las fuentes de información que demostrarán que los indicadores pueden ser construidos. Si el objetivo es "ingreso del productor incrementado en X% en 1999", ¿de dónde se toman los datos para demostrar que eso sucedió?

Si se decide que se necesita una encuesta para conseguir esos datos, entonces necesitaremos agregar esa acción a la lista de Actividades. Como eso cuesta dinero, entonces debemos agregarlo al



presupuesto. De esta manera los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades se convierten en una apertura presupuestal.

No se debe olvidar que los indicadores que se escojan para medir los objetivos deben ser verificables. De lo contrario, deben ser reemplazados por indicadores para los cuales sí haya fuentes de verificación apropiadas. Asimismo, indicadores cuya verificación sea muy costosa, deben ser reemplazados por otros más simples.

9. Costee las Actividades, elabore el Presupuesto

Por lo general, cada tipo de proyecto requiere de un formato de presupuesto determinado, que se utiliza tanto para preparar el presupuesto, como para presentar informes financieros. Un formato estándar muestra la asignación de recursos para llevar a cabo cada una de las actividades para alcanzar los resultados y su costo correspondiente.

Procedimiento:

1. Muestre las Actividades correspondientes a cada Resultado. Organícelas en orden cronológico.
2. Defina, en detalle, los recursos humanos y financieros para cada actividad.
3. Discrimine los recursos en categorías presupuestales para desarrollar el presupuesto final.
4. Sume los costos por actividad y por resultado en una columna separada.
5. Compare los recursos requeridos con los disponibles y ajuste el presupuesto de acuerdo con ellos.
6. Cuando tenga que rediseñar un proyecto, concéntrese en los ítems prioritarios que se identificaron durante la fase de planificación del proyecto.

10. Consulte la Lista de Chequeo para Marco Lógico

- El proyecto tiene un solo Objetivo
- El Objetivo no es una reformulación de los resultados
- El Objetivo es independiente de la función gerencial del proyecto
- El Objetivo es claro y alcanzable
- Todas las Actividades son necesarias para el cumplimiento del Objetivo del Proyecto
- Las Actividades están claramente definidas
- Las Actividades están definidas para lograr los Resultados
- Las Actividades son la descripción detallada de los Resultados
- El Objetivo General está claramente definido
- La relación SI-ENTONCES entre Objetivo General y Objetivo del Proyecto es lógica y directa
- Las Suposiciones a nivel de Actividades no están precedidas de ninguna condición
- Los Resultados más las Suposiciones a ese nivel, producen las condiciones Suficientes y Necesarias para alcanzar el Objetivo del Proyecto
- El Objetivo del Proyecto más las Suposiciones a ese nivel, describen las Condiciones críticas para alcanzar el Objetivo General
- La relación entre Actividades y Resultados es realista
- La relación entre Resultados y Objetivo del Proyecto es realista

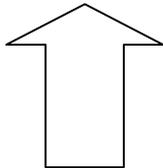


- La relación entre Actividades y Recursos es realista
- La lógica vertical entre Actividades, Resultados, Objetivo del Proyecto y Objetivo General, como un todo, es realista
- Los indicadores a nivel de Objetivo del Proyecto son independientes de los Resultados. No son una suma de los resultados sino una medida del Objetivo del Proyecto
- Los indicadores del Objetivo del Proyecto miden lo que está definido y no otra cosa
- Los indicadores del Objetivo del Proyecto son medidas de cantidad, calidad y tiempo
- Los indicadores del Objetivo General son verificables objetivamente en términos de cantidad, calidad y tiempo
- Los indicadores de Resultados son verificables objetivamente en términos de cantidad, calidad y tiempo
- Los Recursos (humanos, materiales, financieros, tiempo) son los necesarios para cumplir con el objetivo
- La columna de Medios de Verificación identifica la fuente del dato para construir los Indicadores
- Las Actividades identifican las acciones requeridas para recolectar o ensamblar los Medios de Verificación
- Los Resultados definen la responsabilidad de la gerencia del proyecto
- Cuando se revisa la matriz se puede definir el plan de evaluación del proyecto
- Los Indicadores del Objetivo miden su logro
- La estrategia de los Resultados incluye una descripción de los sistemas de manejo del proyecto

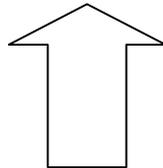
V. Resumen

De manera resumida, el Marco Lógico contiene la siguiente información:

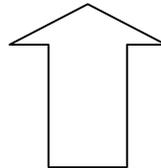
| Resumen Narrativo | Indicadores Objetivamente Verificables | Medios de Verificación | Suposiciones Importantes |
|---|--|---|---|
| Objetivo General al cual el proyecto aporta una parte | Indicadores para el logro del Objetivo General al término del proyecto | Fuentes para verificar el/los indicador/es del Objetivo General | |
| Objetivo del Proyecto | Indicadores para el logro del Objetivo del Proyecto | Fuentes para verificar el/los indicador/es del Objetivo del Proyecto | Suposiciones para lograr el Objetivo General |
| Resultados que el proyecto debe lograr para cumplir con el objetivo | Metas variables del proyecto en términos de cantidad, calidad y tiempo | Fuentes para verificar el logro de los resultados del proyecto | Suposiciones para lograr el Objetivo del Proyecto |
| Actividades por realizar en el proyecto para alcanzar cada resultado | Recursos necesarios para la realización de las actividades | Fuentes para verificar el desempeño de las actividades y del empleo de los recursos | Suposiciones para lograr los Resultados |



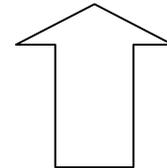
Aquí se encuentra la base de la estrategia del proyecto. Las actividades por realizar para obtener los resultados descritos más arriba y los objetivos a lograr.



Los indicadores deben medir los resultados y objetivos, de tal manera que sea posible conocer periódicamente el progreso del proyecto en relación con los recursos y tiempo empleados.



Aquí se encuentran las fuentes, estadísticas, documentos, hechos y productos, que son la prueba que los indicadores se pueden construir. Instrumentos muy importantes para la evaluación del proyecto.



El último espacio contiene presunciones, suposiciones y restricciones, relacionadas con los diferentes niveles del proyecto. Son factores muy importantes para el éxito del proyecto, sin que el mismo tenga influencia directa en ellos.

Usando el Marco Lógico, uno puede explicar el proyecto de manera clara y objetiva:

| Resumen Narrativo | Indicadores Objetivamente Verificables | Medios de Verificación | Suposiciones Importantes |
|-----------------------------------|--|------------------------|--------------------------|
| Objetivo General 13 | 14 | 15 | X |
| Objetivo del Proyecto 9 | 10 | 11 | 12 |
| Resultados 5 | 6 | 7 | 8 |
| Actividades 1 | 2 | 3 | 4 |

1. Cuando el personal del proyecto realiza las actividades descritas en 1,
2. utilizando los recursos humanos y financieros determinados en 2,
3. lo que se puede verificar en las fuentes respectivas
4. y suponiendo que no hubiera nada inconveniente para el trabajo,
5. se logren los resultados o productos del proyecto
6. en el tiempo, en calidad y cantidad establecidas como metas,
7. esta medida se puede verificar en las fuentes respectivas
8. y suponiendo que los resultados del proyecto tendrían el impacto previsto, sin interferencia negativa externa o ajena,
9. se logre el objetivo propuesto por el proyecto
10. de la manera como fue acordado en términos de calidad y cantidad,
11. esta medida se puede verificar por medio de las fuentes seleccionadas,
12. y suponiendo que la situación obtenida por el proyecto tenga el impacto deseado a nivel general, entonces
13. el objetivo general es alcanzado,
14. según lo muestran los indicadores establecidos en 14,
15. verificables en las fuentes respectivas.

ANEXO: Ejemplo de un Marco Lógico

Nombre del Proyecto: "Semillas de Esperanza: introducción de maíz sin estriga en África Occidental"

| Resumen Narrativo | Indicadores medibles | Medios de verificación | Supuestos importantes |
|--|--|---|---|
| <p>Objetivo General</p> <p>Mejorar los estándares de ingresos y de nutrición de los hogares agrícolas en África.</p> | <p>% de incremento del ingreso de los hogares agrícolas.</p> <p>% de disminución de la tasa de desnutrición en menores de cinco años.</p> | Estadísticas de país del Banco Mundial. | |
| <p>Objetivo del Proyecto</p> <p>Introducir nuevas variedades de maíz tolerantes a estriga en fincas de agricultores de África Occidental.</p> | <p># de agricultores sembrando maíz con tolerancia a estriga.</p> <p># de regiones sembrando maíz con tolerancia a estriga.</p> | Informe final del proyecto. | <p>(Del propósito a la meta)</p> <p>Voluntad política de los gobiernos</p> <p>Los agricultores prefieren las variedades tolerantes a estriga.</p> |
| <p>Resultados</p> <p>R1. xx # de variedades de maíz pre-seleccionadas y caracterizadas.</p> <p>R2. Dos variedades híbridas tolerantes a estriga seleccionadas.</p> <p>R3. Dos variedades de polinización abierta seleccionadas.</p> <p>R4. Las variedades híbridas y de polinización abierta son diseminadas en XX regiones de África Occidental.</p> | <p>% de variedades pre-seleccionadas</p> <p># de variedades de híbridas y de polinización abierta seleccionadas</p> <p># de regiones en las que se ha introducido las variedades tolerantes a estriga.</p> | Informes de progreso y publicaciones. | <p>(De resultado a propósito)</p> <p>Voluntad política de los gobiernos</p> <p>Productores de semilla de maíz la producen en el ámbito comercial</p> |
| <p>Actividades</p> <p>Para R1:</p> <p>1.1. Ubicación de las xxx variedades susceptibles de selección.</p> <p>Para R2:</p> <p>2.1. Evaluación en campo</p> | <p>Variedades híbridas y de polinización abierta seleccionadas al final del primer año.</p> | Ejecución presupuestal | <p>(De la Actividad al Resultado)</p> <p>De las xx variedades seleccionadas se encuentran al menos dos variedades de cada una aptas.</p> <p>Climatología normal en las</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>de las variedades híbridas.</p> <p>2.2. Selección de las variedades híbridas con mayor tolerancia a estriga.</p> <p>2.3. Producción de semilla a nivel comercial.</p> <p>Para R3:</p> <p>3.1. Evaluación en campo de las variedades de polinización abierta.</p> <p>3.2. Selección de las variedades de polinización abierta con mayor tolerancia a estriga.</p> <p>3.3. Producción de semilla en el ámbito comercial.</p> <p>Para R4:</p> <p>4.1. Entrega a los extensionistas para su difusión.</p> | | | <p>regiones de la evaluación</p> <p>Voluntad política de los gobiernos</p> |
|--|--|--|--|