



**Colombia+  
Competitiva**

Cooperación suiza para la competitividad

**INNPULSA COLOMBIA**

**FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO - SWISSCONTACT**

## **GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS BAJO EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO**

La presente guía está basada en el documento de la SECO<sup>1</sup> y  
adaptada a las necesidades del Programa  
Colombia + Competitiva



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Embajada de Suiza en Colombia**

Departamento Federal de Economía

Formación e Investigación DEFI

Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

**innpuls**  
Colombia

  
**swisscontact**

<sup>1</sup> SECO The Logical Framework <https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/secocoop/de/dokumente/resultate/monitoring/quali-manual-framework.pdf.download.pdf/Logical%20Framework%20-%20User%20Manual.pdf>.

**Bogotá D.C., junio 2017**

## Tabla de Contenido

1.	Introducción .....	4
2.	Formulación del proyecto .....	4
3.	La metodología de marco lógico .....	5
4.	Etapas para estructurar el proyecto: .....	6
4.1	Etapa de Análisis: .....	7
4.2	Etapa de Diseño: .....	9
4.3	Etapa de Programación: .....	10
5.	La Matriz del Marco Lógico .....	11
5.1	Definición de los indicadores .....	11
5.1.1	Listado de indicadores de uso obligatorio .....	12
5.1.2	Indicadores Adicionales.....	13
5.1.3	Ejemplos de posibles indicadores (solamente a modo de insumo) .....	13
5.2	Formato para la Matriz de Marco Lógico (En el anexo XXX se encontrará el formato en Excel para ser llenado) .....	16
6.	Información y apoyo adicional .....	20
6.1	Consultas .....	20
6.2	Enlaces de utilidad .....	20
6.3	Bibliografía de consulta:.....	20

## 1. Introducción

El Programa Colombia+Competitiva es la iniciativa de la cooperación económica suiza para contribuir con los esfuerzos del país orientados a mejorar su competitividad y diversificar su economía, a través del fortalecimiento de su sector productivo y la creación de un entorno más favorable para los negocios. Uno de sus objetivos específicos es: Fortalecer cuatro cadenas de valor y clústeres productivos a nivel subnacional, facilitando la transformación y diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes más sofisticados. En su diseño se planteó un fondo de recursos concursable y que va dirigido al sector de construcción, turismo, industria cosmética en base de ingredientes naturales y cacao, para lo cual se lanza la convocatoria respectiva.

Esta guía busca orientar la presentación y formulación de las propuestas para que no solo cumplan con los términos de referencia de la convocatoria, si no que apoye y facilite un análisis más profundo de la problemática o necesidades y las posibles soluciones y responsables de implementarlas. Este documento provee recomendaciones y orientaciones para diligenciar el formato de marco lógico. Sin embargo, se aclara que la información consignada en la matriz de marco lógico a partir de la interpretación de esta guía es responsabilidad del proponente. La información que se diligencie en la matriz será parte integral de la propuesta y deberá coincidir con todos los anexos.

## 2. Formulación del proyecto

Todas las propuestas deberán presentarse aplicando la metodología de Marco lógico- ML que consiste en un proceso sistemático y analítico utilizado para la planificación y estructuración de proyectos<sup>2</sup>.

La metodología ayuda a:

- Analizar una situación existente, incluida la identificación de las necesidades de las partes interesadas y la definición de los objetivos relacionados.
- Establecer una relación causal entre insumos, procesos, productos, resultados y objetivos (lógica vertical).
- Definir los supuestos en los que se basa la lógica del proyecto.
- Identificar los riesgos potenciales para lograr los objetivos y los resultados.
- Establecer un sistema para monitorear y evaluar el desempeño del proyecto.
- Establecer un proceso de comunicación y aprendizaje entre las partes interesadas, es decir, los clientes / beneficiarios, planificadores, tomadores de decisiones y ejecutores.

El punto de entrada convencional es el análisis del problema, seguido por un análisis de los actores (mapa de intereses y potenciales de los actores relevantes), un análisis objetivo (imagen de una situación mejorada en el futuro) y la selección de la estrategia de intervención preferida (comparación de diferentes "cadenas de objetivos"), es decir vincula directamente las necesidades con los resultados propuestos en el proyecto.

---

<sup>2</sup> En el presente documento, el término proyecto se utiliza como sinónimo de proyecto, programas y estrategias, ya que el Enfoque de Marco Lógico puede aplicarse para los tres.

Sin embargo, hay otros puntos de entrada, en vez de un enfoque "orientado a problemas", puede ser más apropiado identificar las potencialidades presentes, de manera que se logre desarrollar una intervención dirigida al mercado de una forma sistémica.

### ***¿Quién debe estar involucrado?***

La planificación y gestión del proyecto siempre debe considerarse una tarea de equipo. Esto requiere dar a las principales partes interesadas la oportunidad de aportar insumos al proceso y al producto del ML. Idealmente este enfoque se desarrolla en un proceso consultivo, involucrando a los socios implementadores, así como a los clientes/ beneficiarios.

### ***¿Qué otros elementos se deben considerar?***

Para asegurar que toda la implementación del proyecto sea exitosa, sean considerados de manera adecuada en la fase de planificación, el ML debe ser complementado con:

- Una evaluación de la (s) organización (es) que participarán en su ejecución. Ej: Capacidad, competencia, intereses, división del trabajo (véase también ítem 2.5: Gestión basada en los resultados).
- Una evaluación del contexto institucional, Ej: Papel de cada una de las partes, políticas y estrategias de los interesados pertinentes en el sector privado y el sector público).
- Estudios de mercado y de *due diligence* (investigación de una empresa o sector) etc., según corresponda.

#### Buenas Prácticas

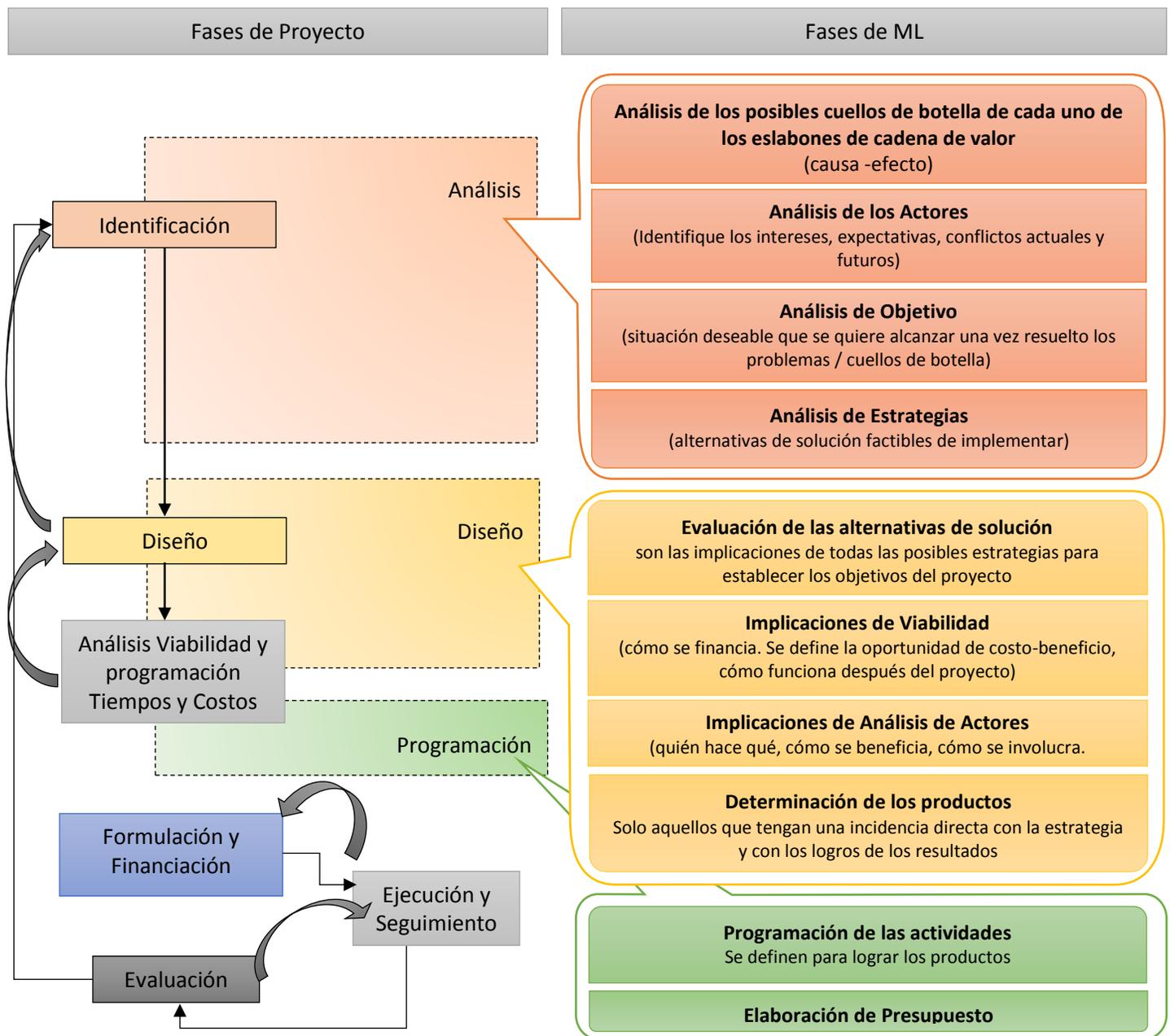
- Es recomendable diseñar el ML antes de elaborar la propuesta de proyecto, ya que esta herramienta provee de los principales insumos para dicha propuesta.

## **3. La metodología de marco lógico**

### ***¿Cuándo usarlo?***

La metodología de Marco Lógico (ML) puede utilizarse durante todo el ciclo de gestión del proyecto, es decir, para identificar, preparar, ejecutar, supervisar y evaluar proyectos. Si el ML se utiliza para conceptualizar proyectos y no como un mecanismo estándar para diseñar proyectos, tiene el potencial de una aplicación amplia y flexible.

La siguiente matriz proporciona una visión general de los elementos más importantes del Marco Lógico, junto con una terminología común y sugerencias para el diligenciamiento de la misma. En la figura 1 se explica los pasos y las consideraciones para estructurar un proyecto con todos los elementos del ML.



**Figura 1 Enfoque del Marco Lógico en comparación con las fases de un proyecto**  
(fuente: Adaptado de Universidad Politécnica de Valencia)

#### 4. Etapas para estructurar el proyecto:

Los proyectos orientados al desarrollo suelen diseñarse como un medio (o un conjunto de intervenciones) para abordar y superar los problemas identificados. El Enfoque de Marco Lógico proporciona un análisis estructurado de la situación existente; ayuda a identificar una situación futura y mejorada, definiendo una estrategia para alcanzar la situación futura.

## 4.1 Etapa de Análisis:

4.1.1 **Análisis del problema:** se analiza la problemática de uno o todos de los eslabones de cadena de valor (según interés del proponente) y las implicaciones que tiene en general en la cadena. Se identifican las "**causas fundamentales**" y la relación de causa y efecto entre los problemas que deben abordarse en el diseño del proyecto. Los métodos más usados para el análisis de los problemas son: DOFA, espina de Pescado (figura 2) o árbol de Problemas (figura 3).

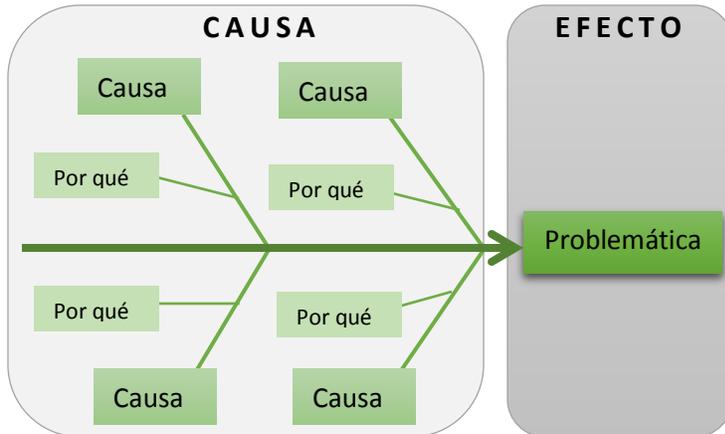


Figura 2: Espina de Pescado

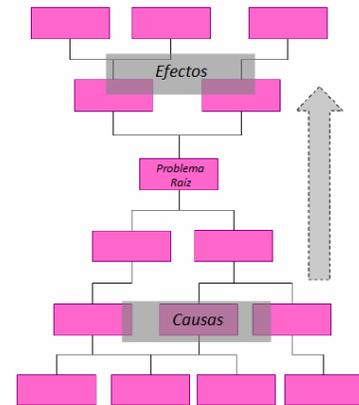


Figura 3: Árbol de Problemas  
FUENTE: SECO

Para efecto del programa Colombia + Competitiva un diagnóstico del funcionamiento de la cadena de valor, es un buen principio para establecer los cuellos de botella que afectan el buen desempeño de dicha cadena y establecer la problemática, que no siempre se relaciona con los actores principales de la cadena de valor, si no que se puede encontrar en las funciones de apoyo o reglas, siendo factores determinantes de las desventajas encontradas. (Ver guía para aplicación de metodología para Desarrollo de Sistemas de Mercados).

Como mecanismo para la identificación de los problemas o cuellos de botella, se puede aplicar el método de los 5 ¿Por qué?, de tal forma que el análisis no resulte superficial, sino que se logre llegar al origen de la causa o "**causa subyacentes**", siempre desde la visión del funcionamiento adecuado del sistema de mercado (ver figura 4).



Figura 4: Método de los 5 ¿Por qué?

#### Buenas Prácticas

- En algunas ocasiones puede ser aconsejable realizar el análisis de las partes antes de emprender el análisis del problema. Por ejemplo, si es probable que existan fuertes intereses en competencia entre las partes interesadas que pueden influir en su aporte al análisis del problema, entonces esto debería ser valorado de antemano de manera que se realice un análisis de problemas transparente.

**4.1.2 Análisis de los actores y contexto:** Se debe identificar quiénes son los más afectados por estos problemas, a quiénes afectan más los cuellos de botella, y cuáles podrían ser los papeles, los intereses y las potencialidades de las diferentes partes interesadas en el abordaje de los problemas. También quiénes podrían ser afectados negativamente por el proyecto y los conflictos de intereses existentes o potenciales.

Para garantizar que el diseño de un proyecto responda a las necesidades reales de los diferentes grupos, es preferible que haya análisis múltiples e independientes.

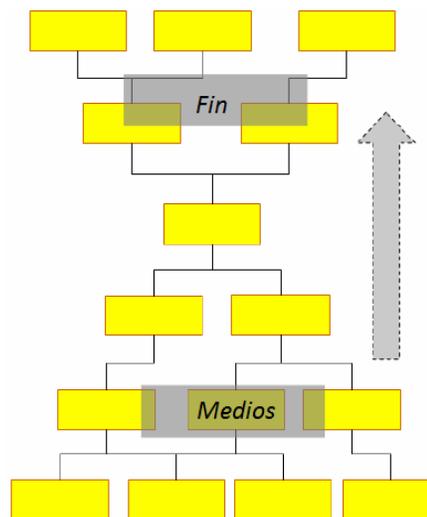
#### Buenas Prácticas

- Tenga en cuenta diferentes perspectivas, es decir, ¿quiénes sufren de los problemas que se abordan?
- Recuerde que no todos los problemas reflejan necesidades reales.
- Tenga en cuenta que los problemas no son la única "fuerza impulsora" del cambio.

**4.1.3 Análisis de Objetivo:** Proporciona una visión general de la situación futura deseada, traduciendo los problemas en soluciones con las partes interesadas.

Las afirmaciones positivas se pueden presentar en un diagrama de objetivos que muestran una jerarquía a partir de **medios- fin**, visualizando las relaciones **causa -efecto** sustituyendo los enunciados positivos por los problemas identificados.

Una forma de realizar el análisis es bajo un árbol de objetivos como se puede ver en la figura 5 que utiliza exactamente la misma estructura que el árbol de problemas, de tal forma que de la misma manera que se postula los problemas se disponen las soluciones.



**Figura 5: Árbol de Objetivos**  
FUENTE: SECO

Sin embargo, no es necesario que todos los elementos de problemáticas originales identificados se traduzcan en objetivos. Además, algunos objetivos pueden resultar irrealistas, por lo que hay que encontrar otras soluciones al problema o la intención de resolverlo debe ser abandonada.

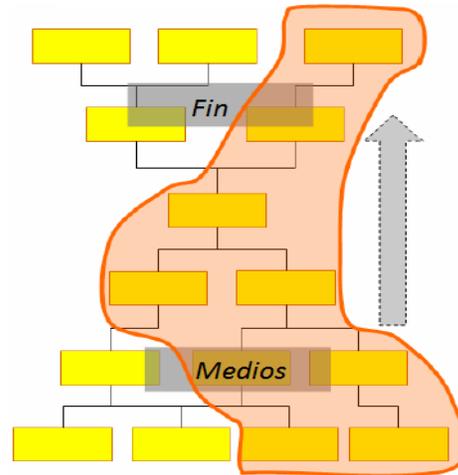
#### Buenas Prácticas

- No tenga en consideración objetivos que no sean realistas.

- Tenga en cuenta que puede existir un conflicto entre el objetivo general de desarrollo y los objetivos e intereses más concretos de las diferentes partes interesadas.
- Dé importancia especial a las estrategias que atiendan los cuellos de botella, fallas de mercado o de gobierno que estén afectando la función principal de la cadena de valor

**4.1.4 Análisis de Estrategias:** En esta fase se definen las alternativas, basadas en los méritos o dificultades potenciales y los riesgos asociados con las diferentes posibles intervenciones del proyecto. Por lo tanto, se identifican las posibles opciones de acción y se valora la posibilidad de llevarlas a la práctica. Se debe llegar a un consenso con las partes interesadas en participar, respecto a la estrategia del proyecto.

Una forma de hacer la selección es agrupar las soluciones expuestas en el árbol de objetivos, definiendo un grupo de acciones que se convierten en áreas de intervención, tal como se define en la figura 6.



**Figura 6: Selección de la estrategia de intervención**  
FUENTE: SECO

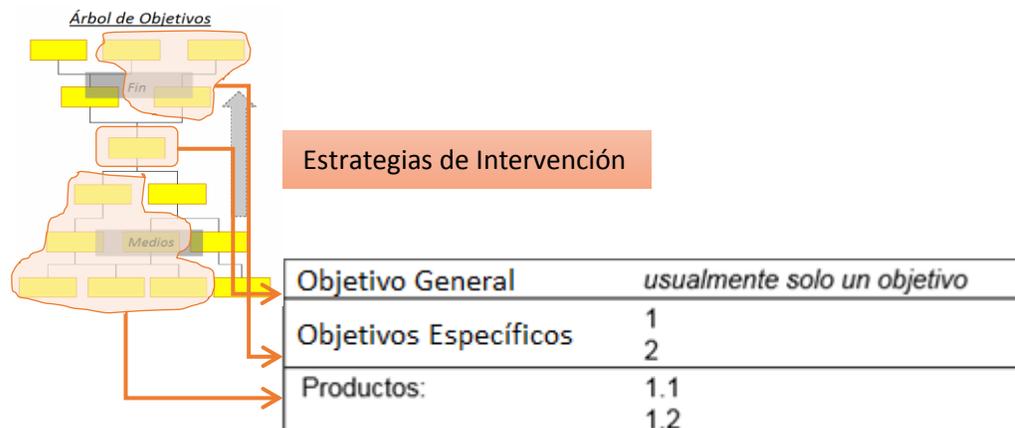
## 4.2 Etapa de Diseño:

En esta etapa se traslada lo establecido en la *Etapa del Análisis* a una matriz de planificación del proyecto de la siguiente manera:

**4.2.1 Evaluación de las alternativas de solución:** De las estrategias o las áreas de intervención definidas anteriormente, se seleccionan las más pertinentes y factibles, sobre la base de una serie de criterios:

- Prioridades de las partes
- Impacto sobre el grupo objetivo
- Probabilidad de éxito
- Pertinencia
- Periodo de tiempo a cubrir
- Contribución del proyecto a la cadena de valor
- Intervención sistémica.

De esta manera, se definen los objetivos del proyecto, que recaen en la(s) estrategia(s) de intervención seleccionada(s), expresadas y organizadas de tal forma que son leídas como objetivo de desarrollo, los resultados (efecto que se quiere dar para generar un impacto) y los productos (estímulo para generar el resultado), según la jerarquía identificada en las estrategias. En la figura 7, se demuestra cómo se estructuran las alternativas de soluciones estratégicas en objetivos, resultado y productos.



**Figura 7: Selección de estrategia y traducción como objetivos del proyecto**

FUENTE: ADAPTADO DE SECO

Debido a las fortalezas analíticas y lógicas del ML, junto con otras herramientas, es un elemento importante para la gestión basada en resultados de los proyectos. Para cumplir con los resultados propuestos los proyectos deben considerar o incluir los siguientes aspectos:

- Resultados tangibles.
- Aclarar quiénes son los clientes o beneficiarios, participantes y el implementador (organizaciones).
- Promover la evaluación comparativa y el análisis del desempeño.
- Enfatiza la relación calidad-precio.
- Pasa de las operaciones de entrada (orientadas al presupuesto) a las de producción (orientadas a los resultados).

**4.2.2 Implicaciones de Viabilidad:** En esta fase se valora la calidad del diseño y la garantía de éxito del proyecto, teniendo en cuenta los factores externos y los recursos disponibles tal forma que se puede hacer un re-direccionamiento de las estrategias para lograr el objetivo.

**4.2.3 Implicaciones de Análisis de Actores:** Es importante definir dentro del proceso quién va a ejecutar las acciones, cómo se financia cada una y cómo se definen las responsabilidades dentro del proceso, además de establecer el impacto que se generará a los beneficiarios o grupo de intervención.

**4.2.4 Determinación los productos:** Los productos se definen como el estímulo al proceso de intervención que genera un cambio, como es la generación de capacidades y oferta de servicios que la cadena de valor requiere para ser más eficiente.

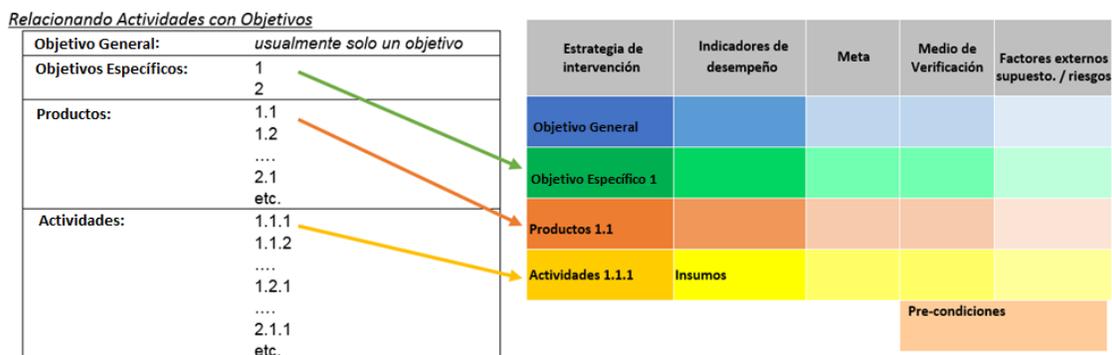
### 4.3 Etapa de Programación:

**4.3.1 Programación de las actividades:** Una vez se definan los productos, se establece qué acciones esenciales se necesitan para obtener los productos en un tiempo determinado.

**4.3.2 Elaboración de Presupuesto:** Con las actividades establecidas, se asigna los insumos requeridos para ejecutarlas de una forma adecuada. Se debe tener en cuenta los recursos financieros, humanos y materiales.

## 5. La Matriz del Marco Lógico

Los resultados del análisis del marco lógico se presentan y se analizan más a fondo en la llamada matriz del marco lógico. La matriz proporciona esencialmente un resumen del proyecto hasta el nivel de actividades. Las actividades se enlistan en la matriz del Marco Lógico, usando una numeración sistemática, tal como se muestra en la figura 8, permitiendo establecer el enlace con los **productos** de la matriz del Marco Lógico.



**Figura 8: Transcripción de diseño del proyecto a la matriz de marco lógico.**

FUENTE: ADAPTADO DE SECO

En primera instancia se identifica lo que el proyecto pretende hacer (estrategia de intervención), permitiendo mostrar la relación causal entre los diferentes niveles del sistema objetivo (columna 1 de la matriz de ML descrito en el ítem 5.2) y los supuestos y riesgos (columna 5, de la matriz de ML descrito en el ítem 5.2)) que están más allá del control de la gestión de proyectos

### 5.1 Definición de los indicadores

Dentro del proceso de estructuración del ML es indispensable generar un mecanismo de verificación y monitoreo del desempeño de los objetivos y los productos a largo de la ejecución del proyecto. El mecanismo más adecuado es la generación de indicadores SMART (palabra inglesa que significa *inteligente*), que a manera de acrónimo define las propiedades que debe contener un indicador, tal como se define a continuación:

**S** = **S**pecific / **eS**pecíficos – relacionados a lo que el proyecto busca cambiar.

**M** = **M**eadurable / **M**edibles – que puedan ser agregados y analizados estadísticamente.

**A** = **A**chievable / **A**lcanzable – razonables en costo y método de recolección.

**R** = **R**ealistic / **R**ealista – que los datos a obtener estén dentro de las posibilidades del proyecto.

**T** = **T**ime Bound / Acotado en el **T**iempo – el cálculo debe estar dentro de un periodo determinado

#### Buenas Prácticas

- Los indicadores pueden ser complejos o simples de acuerdo los requerimientos del proyecto formulado.
- Es mejor utilizar solamente el número de indicadores necesarios para establecer lo que se quiere alcanzar.

Los indicadores junto con las fuentes verificación y la periodicidad de mediación, establecen la base del sistema de seguimiento y monitoreo del proyecto.

### 5.1.1 Listado de indicadores de uso obligatorio

El listado siguiente muestra el conjunto de los indicadores del Programa Colombia + Competitiva, a cuyo cumplimiento deben contribuir los proyectos aprobados a través del Fondo Competitivo. El listado no es limitativo. Cada proponente deberá construir aquellos indicadores que considere pertinentes para sus intervenciones, siendo necesario, sin embargo, **incluir por lo menos uno de los indicadores del listado en cada nivel del Marco Lógico**, según la pertinencia con el proyecto. Si bien el programa se orienta a promover mercados internacionales, los proyectos relacionados con el **sector construcción NO** se encuentran obligados a usar indicadores de exportaciones.

**Tabla 1: Lista de indicadores obligatorios (use por lo menos uno en cada nivel)**

CÓDIGO	INDICADOR
<b>Indicadores a nivel de objetivo general</b>	
I 2.1.a	% del aumento de exportaciones (volumen) de bienes y servicios sostenibles. en las cadenas de valor seleccionadas.
I 2.1.b	% del aumento en el volumen de exportaciones de bienes y servicios certificados sostenibles en las cadenas de valor seleccionadas
I 2.2.a	Aumento de exportaciones (USD) de bienes y servicios sostenibles, en las cadenas de valor seleccionadas.
I 2.2.b	Aumento en el (USD) de exportaciones de bienes y servicios certificados sostenibles en las cadenas de valor seleccionadas
I 2.3.a	# de empleos retenidos aplicado a cadenas de valor seleccionadas
I 2.3.b	% de empleos retenidos por mujeres aplicado a cadenas de valor seleccionadas
I 2.4.a	# de empleos nuevos creados aplicado a cadenas de valor seleccionadas
I 2.4.a	% de empleos nuevos creados para mujeres aplicado a cadenas de valor seleccionadas
<b>Indicadores a nivel de objetivos específicos</b>	
R 2.1	% Incremento de la productividad en las empresas/unidades productivas de las cadenas de valor atendidas.
R 2.2.a	# de empresas o unidades productivas alistadas para la internacionalización
R 2.2.b	% de empresas conducidas por mujeres alistadas para la internacionalización
R 2.3	% del aumento en el volumen de productos o servicios alistados para la internacionalización.
R 2.4	% del aumento del número de productos o servicios alistados para la internacionalización
<b>Indicadores a nivel de producto</b>	
<b>Línea de Acción: Acceso Financiero</b>	
P 2.1.1	# de productos financieros generados o mejorados dirigidos a unidades productivas y empresariales de pequeña escala en los sectores priorizados.
P 2.1.2.a	# unidades productivas que acceden a los servicios financieros generados o mejorados (diferenciadas por género).
P 2.1.2.b	% de unidades productivas conducidas por mujeres que acceden de los servicios financieros mejorados o generados
<b>Línea de Acción: Internacionalización</b>	

CÓDIGO	INDICADOR
P 2.2.1	# de empresas que implementan estrategias para insertarse a mercados internacionales
P 2.2.2	# de empresas articuladas con iniciativas de promoción de exportaciones
<b>Línea de Acción: Cumplimiento de Estándares</b>	
P 2.3.1	# de empresas/unidades productivas implementado prácticas de sostenibilidad.
P 2.3.2.a	# de empresas/unidades productivas certificadas con estándares voluntarios u obligatorios.
P 2.3.2.b	% de empresas/unidades productivas certificadas con estándares voluntarios u obligatorios conducidas por mujeres.
<b>Línea de Acción: Desarrollo de capacidades del talento humano</b>	
P 2.4.1	# programas de formación que mejoran la calidad de su oferta (relacionados con las cadenas de valor seleccionadas).
P 2.4.2.a	# de personas formadas para adquirir nuevas o mejores habilidades (directamente por el proyecto)
P 2.4.2.b	% de mujeres formadas para adquirir nuevas o mejores habilidades (directamente por el proyecto)
P 2.4.3	# de personas formadas (indirectamente)
<b>Línea de Acción: Innovación</b>	
P 2.5.1	# de empresas que adoptan estrategias o prácticas innovadoras (aplicado a cadenas de valor seleccionadas).
P 2.5.2	# de iniciativas de innovación diseñadas
P 2.5.3	% de iniciativas de innovación implementadas.

### 5.1.2 Indicadores Adicionales

Cuando el proyecto así lo amerite, se recomienda el uso del siguiente indicador estándar de SECO

**Tabla 2: Indicador adicional**

CÓDIGO	INDICADOR
I O.3	Uso de los Indicadores Doing business subnacional <sup>3</sup> (ciclo de 5 años), WEF, IGD y otros según pertinencia
I O.4	Ahorro de los costos en USD simplificando / eliminando procedimientos que plantean un obstáculo

### 5.1.3 Ejemplos de posibles indicadores (solamente a modo de insumo)

Cada proponente deberá construir aquellos indicadores que considere pertinentes para sus intervenciones. En la Tabla 3 se presenta un listado de ejemplos de indicadores, en el que se pueden apoyar para su formulación. Estos indicadores son solamente referenciales, no es un listado exhaustivo y no son de uso obligatorio ni su uso implicará un puntaje adicional para las propuestas.

Además de los indicadores orientados a resultados se recomienda definir indicadores que midan las dimensiones de sostenibilidad económica, social y ambiental, así como que consideren la contribución a la inclusión y equidad de género.

<sup>3</sup> Aplicable cuando el reporte Doing Business 2016 sea publicado.

**Tabla 3: Lista de indicadores orientadores**

SECTOR	INDICADOR
<b>Indicadores a nivel de objetivo general</b>	
Cacao Especiales	% del aumento de exportaciones (volumen) de cacao provenientes de la región(es) intervenida(s)
Turismo	% del aumento de exportaciones (USD) de los destinos / región(es) intervenida(s)
Construcción	Volumen exportado de materiales para la construcción con certificación de sostenibilidad
	% del aumento de áreas construidas con certificación sostenible
	# de habitantes que se benefician de proyectos de desarrollo urbano sostenible
	% de aumento de la productividad para la industria para la competitividad
Ingredientes Naturales	% de la disminución de las importaciones (volumen/USD) del ingrediente natural XXX en la cadena de valor de la cosmética
	% del aumento de exportaciones (USD) de cosméticos en base de ingredientes naturales provenientes de la región(es) intervenida(s)
<b>Indicadores a nivel de objetivos específicos</b>	
Turismo	% del aumento de ocupación hotelera por extranjeros
	# de turistas que visitan los destinos desarrollados o mejorados
Construcción	# de empresas proveedoras de materiales sostenibles que se articulan al mercado
	# de empresas de servicios para la infraestructura que pueden ofertar un producto a la medida
Ingredientes Naturales	# de empresas proveedoras que se articulan a empresas ancla de cosméticos
General	% de fallas de mercado atendidas para potenciar la competitividad y productividad del sector (cacao, turismo, construcción sostenible, infraestructura e ingredientes naturales para la cosmética)
	# de empresarios/productores que acceden a los servicios y productos que mejoran la calidad de sus bienes / productos
	# de iniciativas estratégicas que contribuyen a escalar las actividades productivas del sector (cacao, turismo, construcción sostenible, infraestructura e ingredientes naturales para la cosmética)
<b>Indicadores a nivel de producto</b>	
<b>Línea de Acción: Acceso Financiero</b>	
Cacao Especiales	# de entidades financieras que diseñan productos especialmente dirigidos a cacaoteros para la mejora de su productividad
	# de empresas chocolateras que acceden a servicios financieros para optimizar su producción para la exportación.

Turismo	% de empresas de servicios o productos que acceden a servicios financieros enfocados a mejoramiento productivo
Construcción	# de entidades financieras que diseñan e implementan servicios financieros con condiciones especiales para proyectos de construcción sostenible.
Ingredientes Naturales	# de empresas o unidades productivas que acceden a servicios financieros para financiar procesos de certificación
General	% de inversiones verdes (USD) e instrumentos de financiamiento en proyectos de sostenibilidad
<b>Línea de Acción: Cumplimiento de Estándares</b>	
Cacao Especiales	% del aumento de áreas cacaoteras certificadas en sostenibilidad (buenas prácticas), a través de empresas certificadoras promovidas por el proyecto.
Turismo	# de empresas de servicios turísticos que acceden a servicios especializados para el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales para una oferta en turismo de naturaleza
Construcción	# de empresas de materiales sostenibles que logran la certificación o reconocimiento para su uso en proyectos sostenibles.
Ingredientes Naturales	% del aumento de áreas productivas en implementación de procesos de sostenibilidad
General	# de empresas consultoras disponibles para brindar servicios para la implementación de sellos de sostenibilidad en los sectores
<b>Línea de Acción: Desarrollo de capacidades del talento humano</b>	
General	# de unidades de formación (carreras, cursos de formación complementaria, otros) que se actualizan para responder a las necesidades del sector.
	# de organizaciones, empresas o unidades productivas capacitadas y fortalecidas en administración de negocios internacionales
	# de empresas que aprovecharon las capacidades especializadas mejoradas para aumentar su eficiencia
<b>Línea de Acción: Innovación</b>	
General	Ahorro en costos (USD) que provienen del ejercicio de la innovación
	% empresas que aceleraron su capacidad para adoptar innovación en el sector
	# de empresas que aumentaron su eficiencia en las decisiones de compra de maquinaria, insumos y servicios de innovadores

## 5.2 Formato para la Matriz de Marco Lógico

(En el anexo para formulación de propuestas -formato Excel- se encontrará la plantilla para elaboración del Marco Lógico)

<p><b>Estrategia de Intervención</b> (Cadena de resultados /Jerarquía de objetivos) Sugerencia: Use declaraciones de una oración, en forma de un estado alcanzado o un infinitivo (para hacer algo)</p>	<p><b>Indicadores Claves de Desempeño</b> Los <i>indicadores</i> miden si se alcanzan los objetivos en cada nivel, mientras que los estándares definen el nivel de desempeño esperado</p>	<p><b>Meta</b></p>	<p><b>Medios de Verificación</b> (Fuente de datos)</p>	<p><b>Factores Externos</b> (supuestos / riesgos)</p>
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> (Objetivo de desarrollo / meta general)</p>	<p><b>Indicadores de impacto inmediato</b></p>			
<p><u>Definición:</u> <b>Situación prevista al finalizar o poco después de la vida útil del proyecto en términos de ganancias en el desempeño (como resultado de cambios en el conocimiento y el comportamiento).</b></p> <p><u>Alcance de la gestión de proyectos:</u> El logro del objetivo general depende de los supuestos formulados a nivel de resultados. <i>Ejemplo de objetivo general: “Se reduce la deserción escolar de los estudiantes de educación primaria”</i></p>	<p><u>Definición:</u> <b>Condiciones finalizado el proyecto que indican que se ha logrado el objetivo.</b></p>	<p><u>Definición:</u> <b>Es el resultado que se quiere alcanzar con el indicador.</b> Las metas deben ser realizables y tener recursos para lograrlo.</p> <p><b>Nota:</b> Para establecer una meta medible y alcanzable es importante realizar un diagnóstico preliminar del sector a intervenir y determinar la capacidad de cambio que el proyecto quiere lograr.</p>	<p><u>Definición:</u> <b>Medios de verificación indican dónde y de qué forma se puede encontrar la información sobre el logro de los objetivos y resultados, ej: entrevistas, datos generados desde el empresario o el productor, estadísticas, evaluaciones, etc.</b></p> <p><b>Nota:</b> Puede ser útil también indicar los medios y métodos para recolectar y reportar información (monitoreo).</p>	<p><u>Definición:</u> <b>Los supuestos son condiciones que pueden afectar el progreso del proyecto pero que no están bajo control directo de la gestión del proyecto.</b></p> <p>Una <i>suposición</i> es una afirmación <b>positiva</b> de una condición que debe cumplirse para alcanzar los objetivos del proyecto.</p> <p>Un <i>riesgo</i> es una afirmación <b>negativa</b> de una condición que podría impedir que los objetivos del proyecto se alcancen.</p>

<p><b>Estrategia de Intervención</b> (Cadena de resultados /Jerarquía de objetivos) Sugerencia: Use declaraciones de una oración, en forma de un estado alcanzado o un infinitivo (para hacer algo)</p>	<p><b>Indicadores Claves de Desempeño</b> Los <i>indicadores</i> miden si se alcanzan los objetivos en cada nivel, mientras que los estándares definen el nivel de desempeño esperado</p>	<p><b>Meta</b></p>	<p><b>Medios de Verificación</b> (Fuente de datos)</p>	<p><b>Factores Externos</b> (supuestos / riesgos)</p>
<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> (Resultados de Proyecto)</p>	<p><b>Indicadores de resultado</b></p>			
<p><u>Definición:</u> Son los diferentes efectos que contribuyen a alcanzar el propósito del proyecto. Puede haber más de un objetivo específico, de hecho, tantos como actores clave y cambios de sean necesarios para que la intervención tenga el efecto deseado.</p> <p><u>Alcance de la gestión de proyectos:</u> El logro en materia de resultados depende principalmente de los productos del proyecto, pero depende también de factores que escapan al control del proyecto.</p> <p><i>Sugerencia: Cuando los proyectos tienen varios componentes, formule una declaración de resultados para cada componente.</i></p> <p><i>Ejemplo de objetivo específico 1: “Se mejoran las capacidades de los maestros de educación primaria en temas relacionados con conflictividad familiar”</i></p>	<p>Los indicadores de este nivel del marco lógico se llaman indicadores de efectividad.</p>			<p><i>Sugerencia:</i> Para asegurar una lógica vertical acertada, es esencial atribuir los supuestos al nivel de intervención que corresponden. En este recuadro se deben colocar los supuestos a nivel de resultados que son relevantes para alcanzar el objetivo de desarrollo</p>

<p><b>Estrategia de Intervención</b> (Cadena de resultados /Jerarquía de objetivos) Sugerencia: Use declaraciones de una oración, en forma de un estado alcanzado o un infinitivo (para hacer algo)</p>	<p><b>Indicadores Claves de Desempeño</b> Los <i>indicadores</i> miden si se alcanzan los objetivos en cada nivel, mientras que los estándares definen el nivel de desempeño esperado</p>	<p><b>Meta</b></p>	<p><b>Medios de Verificación</b> (Fuente de datos)</p>	<p><b>Factores Externos</b> (supuestos / riesgos)</p>
<p><b>PRODUCTOS</b> (entregables)</p>	<p><b>Indicadores de producto</b></p>			
<p><u>Definición:</u> <b>Productos y servicios producidos o competencias y capacidades generadas directamente como resultado de las actividades del proyecto.</b></p> <p><u>Alcance de la gestión de proyectos:</u> Los productos están bajo el control / responsabilidad de la dirección del proyecto (para gestión desde múltiples agencias,)</p> <p><i>Ejemplo de Producto 1.1.: Se desarrolla módulo de formación en temas de conflictividad familiar para maestros de educación primaria.</i></p>	<p><u>Definición:</u> <b>Medidas de la cantidad y calidad de los productos.</b></p> <p><b>Nota 1:</b> Los indicadores de producto se utilizan predominantemente durante el seguimiento y la revisión.</p> <p><b>Nota 2:</b> Cuando sea pertinente se debe evidenciar dos tipos de indicadores; el primero que demuestre la generación de oferta de servicios o productos y un segundo que demuestre el acceso de los beneficiarios al servicio o producto.</p>			<p><i>Sugerencia:</i> Formular supuestos a nivel de producto que sean relevantes para lograr el (los) objetivo (s) del proyecto.</p>

<p><b>Estrategia de Intervención</b> (Cadena de resultados /Jerarquía de objetivos) Sugerencia: Use declaraciones de una oración, en forma de un estado alcanzado o un infinitivo (para hacer algo)</p>	<p><b>Indicadores Claves de Desempeño</b> Los <i>indicadores</i> miden si se alcanzan los objetivos en cada nivel, mientras que los estándares definen el nivel de desempeño esperado</p>	<p><b>Meta</b></p>	<p><b>Medios de Verificación</b> (Fuente de datos)</p>	<p><b>Factores Externos</b> (supuestos / riesgos)</p>
<p><b>Actividades</b> (Componentes de Proyecto)</p>	<p><b>Insumos</b></p>		<p><b>Costo</b></p>	
<p><u>Definición:</u> <b>Tareas específicas realizadas utilizando recursos y métodos para lograr los resultados deseados.</b>  <u>Alcance de la gestión de proyectos:</u> Los factores críticos para llevar a cabo las actividades son las competencias profesionales, la disponibilidad de recursos financieros suficientes y la capacidad de asimilación de los socios locales, así como de los grupos destinatarios y los beneficiarios.  <i>Sugerencia: La matriz no debe incluir toda la lista de actividades del proyecto. Debe centrarse en lo que el proyecto <b>debe</b> entregar y no en <b>cómo</b>. La lista completa de actividades pertenece al texto principal del documento del proyecto y se hace referencia numérica para mostrar el vínculo entre las actividades y los productos.</i></p>	<p><u>Definición:</u> <b>Recursos físicos y no físicos (personal, equipo) y financiamiento necesario para realizar las actividades planeadas y administrar el proyecto.</b>  <b>Nota:</b> Los datos de los insumos y el presupuesto <u>no</u> se incluyen en la matriz, pero se detallan en el presupuesto del proyecto.</p>		<p>Los costos serán detallados en el presupuesto del proyecto (no consignarlo en el Marco Lógico)</p>	<p><i>Sugerencia:</i> Formular supuestos a nivel de actividad / insumos que sean relevantes para lograr los resultados de proyectos. (No obligatorio)</p>

## Buenas Prácticas

- A menudo la distinción entre resultado y el producto no es tan obvia. En tal caso, puede ser de ayuda el identificar el propósito primordial del proyecto.
- Sea consistente al formular los objetivos. Use verbos en infinitivo ("hacer algo") o en tiempo pasado (ejemplo, mejorar, fortalecer, aunar, introducir, entre otros) *Ejemplo: Se mejoran las capacidades de...*
- Tenga en cuenta que el marco lógico siempre seguirá siendo un borrador porque es sólo una mirada inmediata de una situación en un momento determinado. Por lo tanto, puede ser necesario ajustar la matriz con el transcurso del tiempo, a medida que cambian las condiciones.
- No es necesario definir indicadores para las actividades (si están incluidos en el marco lógico). Esto va en consonancia con los esfuerzos del programa para fomentar el monitoreo y la presentación de informes por objetivos en lugar de aquellos tradicionales basados en actividades.
- Es aconsejable mapear todo el proyecto en el marco lógico para asegurarse que se están considerando todos los vínculos importantes dentro del proyecto. Sin embargo, las responsabilidades en materia de entrega de productos deben estar registradas en el documento del proyecto o en el contrato más que en la propia matriz del Marco Lógico.

## 6. Información y apoyo adicional

### 6.1 Consultas

Para cualquier información adicional, requerimiento o aclaración se puede comunicar al correo electrónico [veronica.leal@swisscontact.org](mailto:veronica.leal@swisscontact.org).

Al hacerlo, es necesario dirigirse con preguntas específicas, ya sea por escrito y proporcionando todo el material de contexto necesario. Se atenderá las solicitudes lo antes posible.

### 6.2 Enlaces de utilidad

- Documentos del Banco Mundial relacionados: <http://www.worldbank.org/oed/ecd/tools/http://www1.worldbank.org/education/adultoutreach/designing.logframe.asp>
- The Logical Framework Approach, Guidelines of the AusAID, Australian Government: <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/1.cfm>

### 6.3 Bibliografía de consulta:

- CALABUIG C., MONTEVERDE R., et al, 2005, Identificación y Formulación de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo. Editorial de la UPV.
- SECO, 2016. The Logical Framework. <https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/secocoop/de/dokumente/resultate/monitoring/quali-manual-framework.pdf.download.pdf/Logical%20Framework%20-%20User%20Manual.pdf>