



GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS BAJO LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

iNNovaClúster-2019



CLÚSTER

INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD

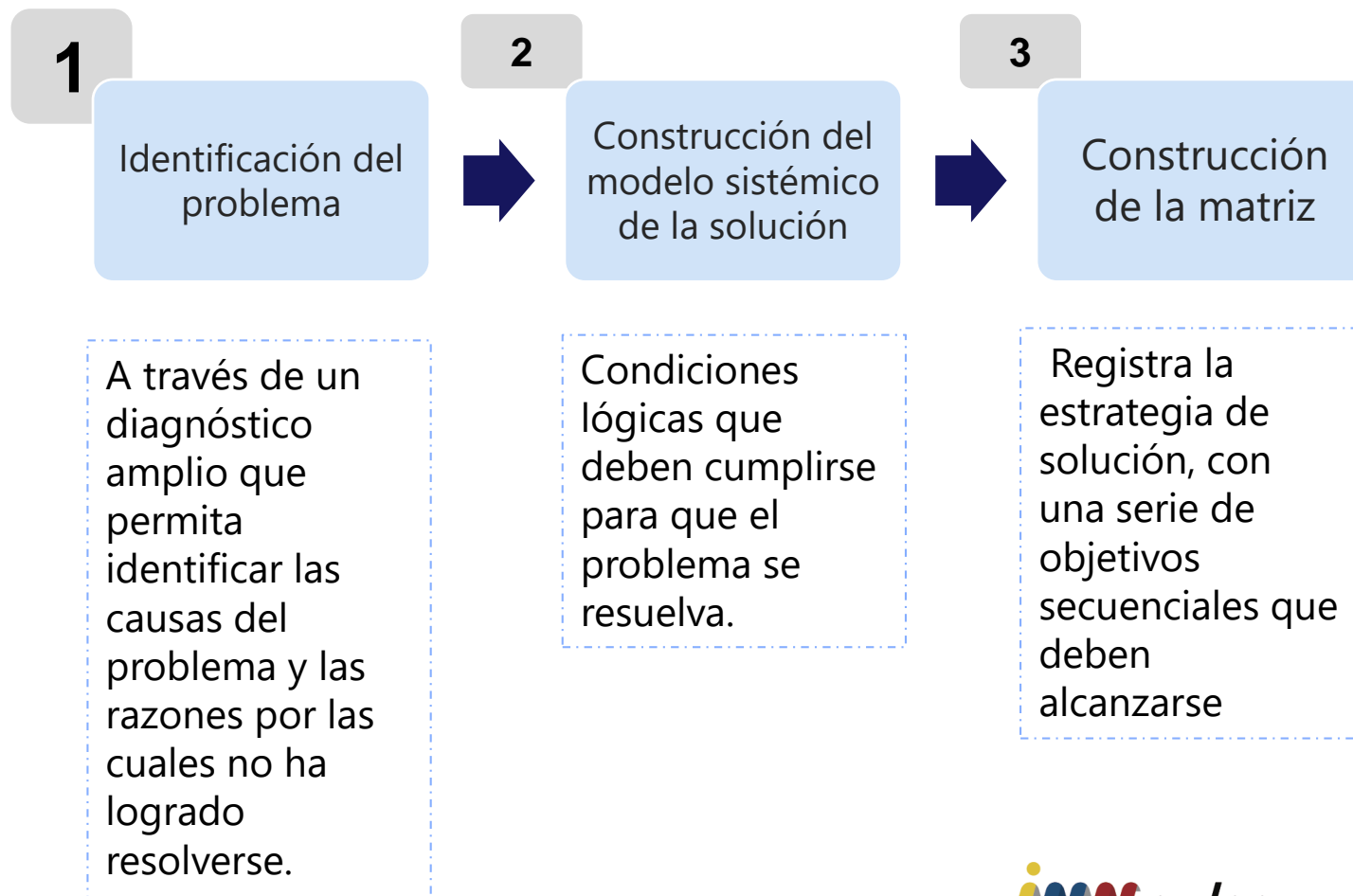
Este documento es una guía para formular la propuesta requerida para participar en la convocatoria iNNclúster- INNC que tiene por objeto *adjudicar recursos de cofinanciación no reembolsables a proyectos que tengan por objeto el fortalecimiento de los clústeres del país, a través de procesos de innovación que conlleven a la sofisticación y/o diversificación de sus productos y/o servicios incrementando las ventas de las empresas.*

Es importante aclarar que la información consignada en la propuesta a partir de la interpretación de esta guía es responsabilidad del proponente. Los ejemplos consignados en esta guía son demostrativos y en ningún caso deben ser copiados en las propuestas sin el respectivo análisis de parte del proponente.



METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

La Metodología de Marco Lógico está enfocada en la solución de problemas específicos y consta de tres grandes fases:



1

Identificación del problema

Definir el problema, sus causas y sus efectos es quizás el paso más importante en la formulación de un proyecto.

Para lograrlo, en primer lugar es necesario realizar un análisis de los actores involucrados, para generar un equipo interdisciplinario que permita realizar una definición robusta y desde múltiples perspectivas del problema.

De forma complementaria, la definición del problema debe contener los siguientes elementos:

Situación actual

- Corresponde a la realidad presente a partir de la cual no se logra avanzar hacia un estadio mejor en algún aspecto.

Situación potencial

- Se refiere al estadio que se desea alcanzar

Barreras

- Obstáculos que impiden pasar de la situación actual a la deseada.

La solución a la situación-problema busca eliminar o reducir las barreras que impiden que la situación actual cambie hacia su potencial. Este es precisamente el **propósito** de los proyectos.

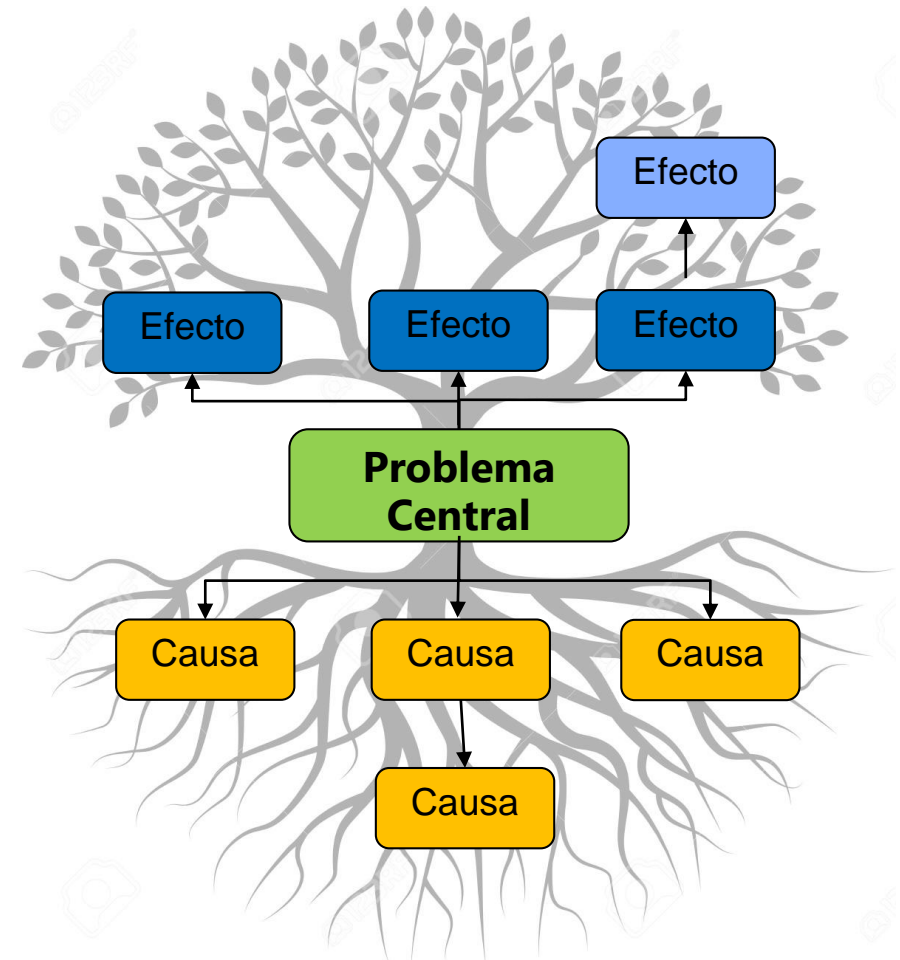
1

Árbol de problemas

Una vez el problema ha sido definido, se procede a identificar sus efectos. Esto se inicia escribiendo el **problema** en un recuadro central. Encima se anotan las consecuencias directas que la existencia del problema está causando. Enseguida se examina cada uno de los **efectos** anotados y se estudia si éste a su vez provoca otros efectos sobre el medio, las personas o la economía. Se continúa así hasta alcanzar un nivel razonable de detalle.



De la misma forma, pero hacia abajo, se procede con la identificación de las **causas** que ocasionan el problema. Logrando de esta forma la construcción del árbol de problemas.

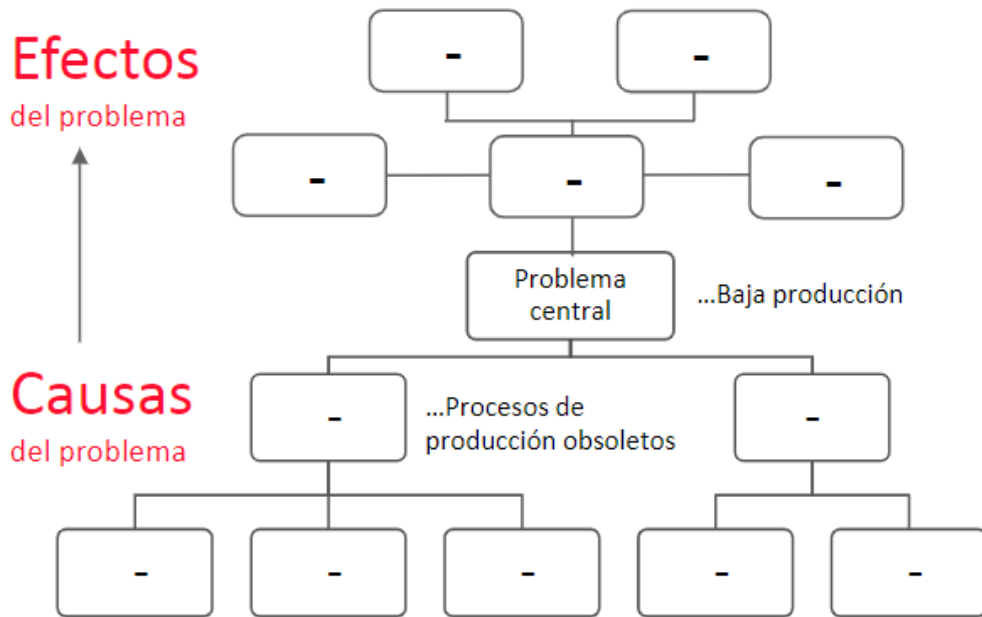


Fuente: Elaboración propia

2

Modelo sistémico de la solución

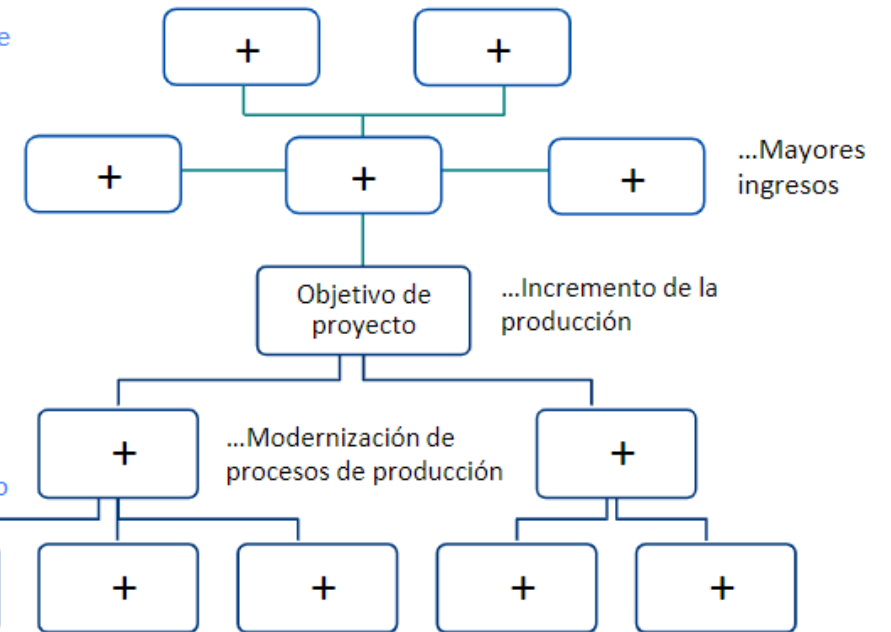
Una de las herramientas más utilizadas para construcción el modelo sistémico de solución al problema es el árbol de solución o de objetivos. En este, se toma cada recuadro del árbol de problemas y se plantea de forma contraria. De esta forma, como por arte de magia, todo lo negativo se volverá positivo.



...Pérdida de ingresos

Fines a los que se contribuye con el logro del objetivo

Medios o soluciones para lograr el objetivo



...Mayores ingresos

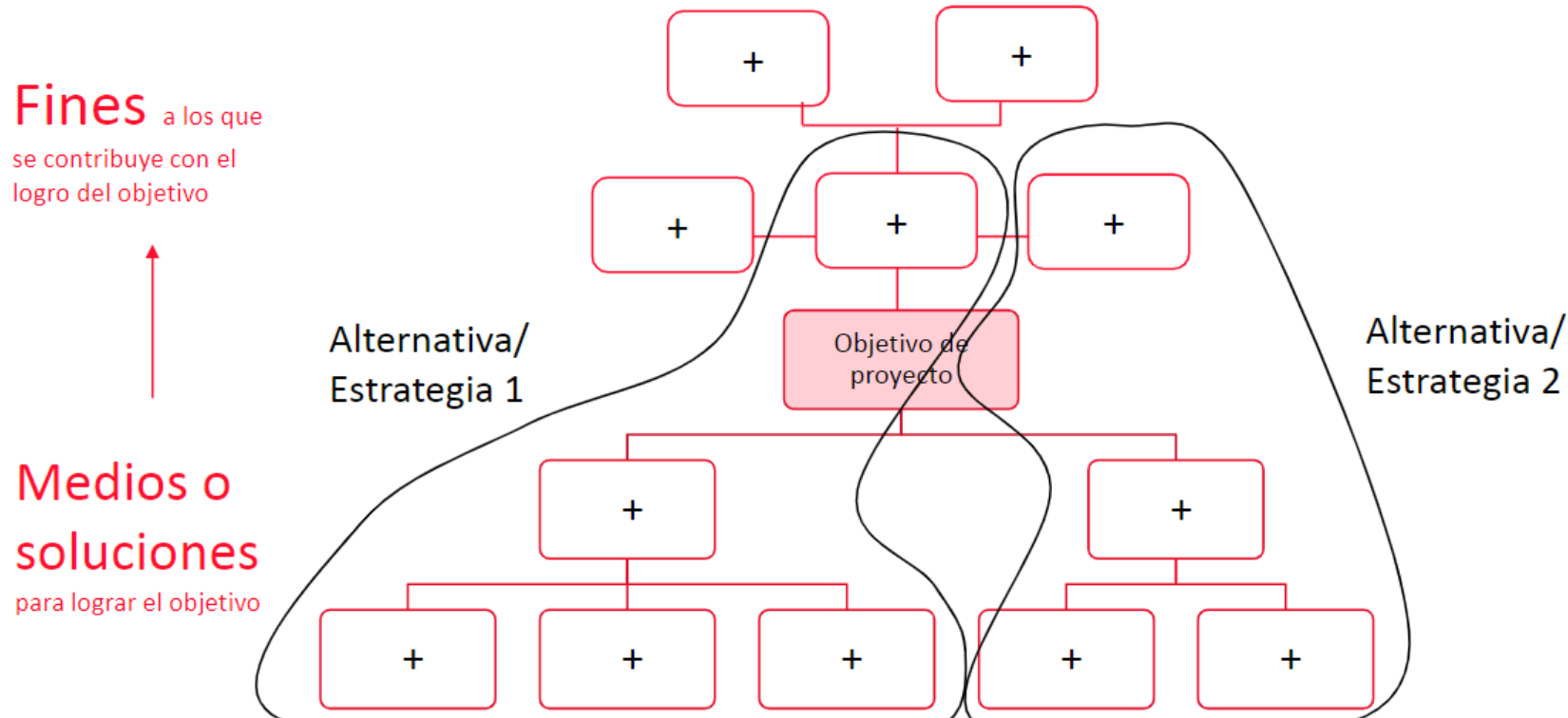
Fuente: Swisscontact (2018)

De esta forma, si una de las causas del problema de la baja productividad en una empresa es la tecnología deficiente, en el árbol de objetivos deberá escribirse "tecnología adecuada" como ese estadio que se quiere alcanzar.

2

Modelo sistémico de la solución

A partir del árbol de objetivos es posible identificar las posibles acciones que pueden implementarse para el logro de los objetivos. De esta forma, agrupar las acciones con aquellas que sean complementarias y crear así las alternativas o estrategias. Posteriormente, se deberá elegir la alternativa que se adecue mejor al contexto y posibilidades para la ejecución del proyecto.

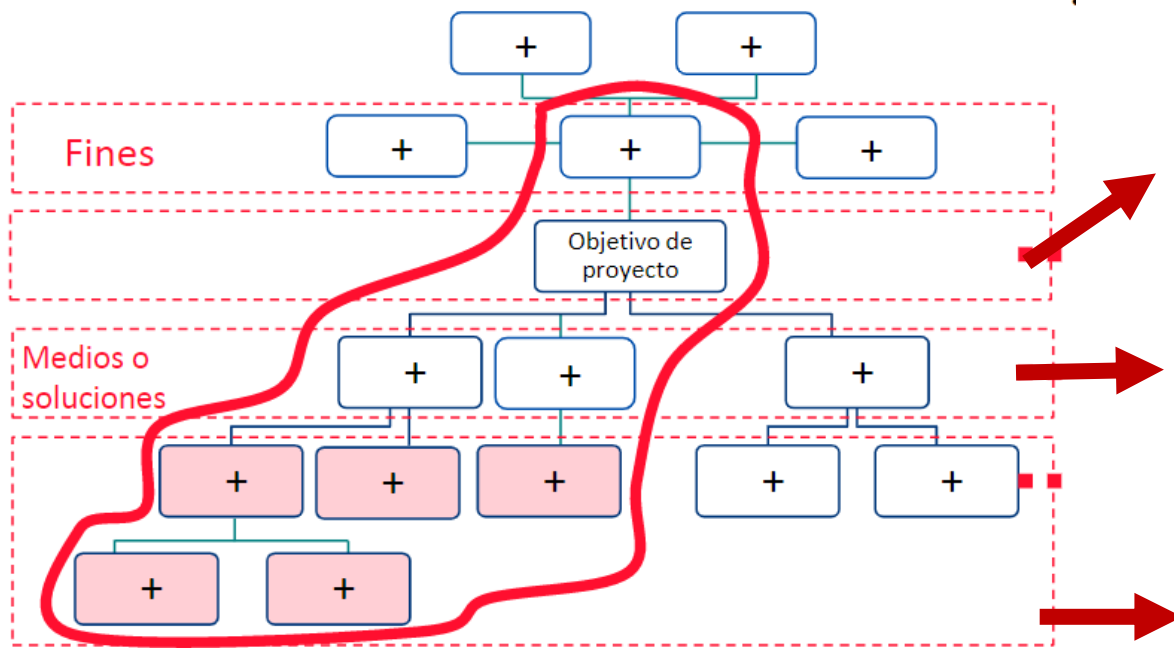


Algunas preguntas clave para esta fase pueden ser:

- ¿Qué caminos o estrategias posibles se plantean para lograr el objetivo principal del proyecto?
- ¿Qué criterios se utilizarán para priorizar y elegir la(s) estrategia(s) óptimas?
- ¿Cuál es la alternativa óptima sobre la que finalmente se construirá un plan para su implementación?

3 Construcción de la matriz de marco lógico

A partir de la alternativa seleccionada en la fase anterior, se procede a construir la matriz de marco lógico. En esta, el fin y propósito se toman del árbol de objetivos original, y los componentes y actividades deberán construirse a partir de la información producto de los estudios de viabilidad financiera, económica, técnica, legal y ambiental que se utilizados para el análisis de alternativas.



Objetivo general
¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?

Describe el efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución.

Objetivo específico 1
Objetivo específico 2...
¿Qué Entregará el proyecto?

Son los objetivos necesarios para lograr el objetivo general. Es de suponer que si los objetivos específicos se producen adecuadamente, se logrará el objetivo general.

Actividades
¿Qué se hará?

Son las acciones que deben llevarse a cabo para lograr cada objetivo específico. Son el punto de partida de la ejecución.



Los puntos claves para la redacción de los objetivos son: "ser cuidadoso al separar las causas de los efectos y evitar formular objetivos con múltiples propósitos. Recuerde también utilizar frases sencillas y breves al redactar los objetivos. El formato de presentación de los resultados de esta actividad es el que especifica la MML."(CEPAL, 2015)

Fuente: Swisscontact (2018)

Nuestra matriz - iNNovaClúster-2019

Objetivo General

Objetivo general	Descripción	Indicador	Meta	Línea Base	Mes Inicio	Mes Final	Entregables (Medios de Verificación)		Supuestos
							Entregables	Descripción del Entregable	
Objetivo General									

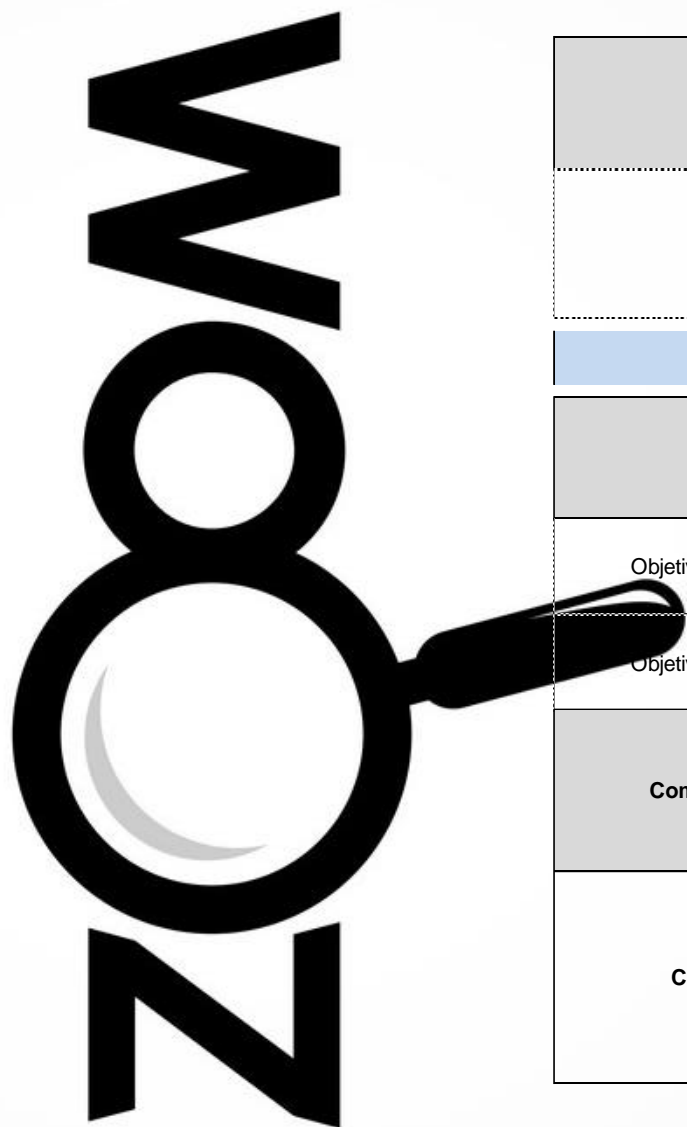
Objetivos Específicos (Componentes / Etapas)

Objetivos Específico	Descripción	Indicador	Meta	Línea de Base	Mes Inicio	Mes Final	Entregables (Medios de Verificación)		Supuestos
							Entregables	Descripción del Entregable	
Objetivo Específico 1 (Componente / Etapa):									

Actividades

Componente	Actividades	Descripción	Indicador	Mes Inicio	Mes Final	Entregables (Medios de Verificación)		Supuestos
						Entregables	Descripción del Entregable	

Esta matriz está en el Anexo No. 02 y en ella deberás plantear la estrategia con la cual darás solución al problema propuesto. A continuación, encontrarás la explicación detallada de cada campo.



Objetivo general		Descripción
Objetivo General		Ej: Creciente participación pública en las elecciones locales y nacionales, especialmente de las mujeres, las poblaciones indígenas y otros grupos tradicionalmente marginados
Objetivos Específico		Descripción
Objetivo Específico 1 (Componente / Etapa):		
Objetivo Específico 2 (Componente / Etapa):		
Componente	Actividades	Descripción
COMP01	A 1.1	
	A 1.2	
	,	
	,	
	A 1.n	

Una vez has realizado los pasos descritos anteriormente para las fases 1, 2 y 3, podrás llenar en la matriz los objetivos y las actividades.

Asegúrate de que al leer la matriz de abajo hacia arriba, exista una lógica secuencial que permita el logro del objetivo general. (Por ejemplo: si el objetivo general fuese exportar un producto a Japón, se debe asegurar que al lograr todos los objetivos específicos se podrá realizar esa exportación, y a su vez que cada objetivo va ser logrado a través de una serie de actividades secuenciales)

Esta parte es la más importante de la formulación, por lo cual deberás dedicarle el tiempo y análisis necesarios.



Luego deberás establecer el indicador, la meta y la línea base para cada nivel de la matriz.

Indicador	Línea de base	Meta
<p>Son la carta de navegación para el monitoreo y evaluación del proyecto y deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto. Cada indicador debe ser SMART (por sus siglas en inglés):</p> <ul style="list-style-type: none"> Específicos Medibles Asequibles Pertinentes Limitados por el Tiempo <p>Pueden ser cuantitativos (número, porcentaje, índice,, ratio) o cualitativos (Satisfacción, cualidad, grado, nivel)</p> <p>Ej: Proporción total de votantes indígenas habilitados que participan en las elecciones nacionales.</p>	<p>La línea de base presenta la situación actual (antes del proyecto) del problema que se quiere resolver. Esta debe estar alineada con la meta y el indicador, usando la misma unidad de medida.</p> <p>De esta forma la línea de base será el punto de referencia para medir, monitorear y evaluar el cambio que se espera con la ejecución del proyecto.</p> <p>Ej: En el 2018 el 42% de los votantes indígenas habilitados participaron en las elecciones nacionales.</p>	<p>La meta indica a dónde queremos llegar de una forma medible.</p> <p>Ej: En el 2022, el 70% de los votantes habilitados participan en las elecciones nacionales.</p>



OTROS EJEMPLOS DE **INDICADORES**

Nivel del Marco Lógico	Descripción	Ejemplo
Objetivo general	<p>Indicadores de impacto: Mide si se dio un cambio en la situación que se buscaba transformar. Este tipo de indicador permite medir si los resultados del proyecto contribuyeron o tuvieron algún efecto en la situación que se quería cambiar.</p>	<p>Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none">- % de crecimiento anual de ventas nacional de papaya de calidad <p>Exportaciones;</p> <ul style="list-style-type: none">- % del aumento de exportaciones (volumen) de bienes y servicios sostenibles en el clúster seleccionado.- % del aumento en el volumen de exportaciones de bienes y servicios certificados sostenibles en el clúster seleccionado.- Aumento de exportaciones (USD) de bienes y servicios sostenibles, en el clúster seleccionado. <p>Empleos:</p> <ul style="list-style-type: none">- # de empleos nuevos creados en el clúster.- % de empleos nuevos creados para mujeres en el clúster.



EJEMPLOS DE INDICADORES

Nivel del Marco Lógico	Descripción	Ejemplo
Objetivos específicos (componentes)	Indicadores de resultado: Mide los cambios directamente atribuibles a la realización del proyecto y son llamados se llaman indicadores de efectividad.	<p>Productividad:</p> <ul style="list-style-type: none">- % Incremento de la productividad en las empresas/usuarias finales del clúster. <p>Alistamiento para la internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none">- % Incremento anual en el número de agricultores en Barbados que producen fruta de calidad a escala comercial.- # de empresas/ usuarias finales alistadas para la internacionalización. <p>% del aumento en el volumen de productos o servicios alistados para la internacionalización.</p> <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none">- % del aumento de ocupación hotelera por extranjeros- # de turistas que visitan los destinos desarrollados o mejorados



EJEMPLOS DE INDICADORES

Nivel del Marco Lógico	Descripción	Ejemplo
Actividades.	Indicadores de producto: Mide qué efecto se logró en la creación, mejora o adaptación de bienes o servicios necesarios. Así mismo el acceso a dichos servicios.	<p>Innovación:</p> <ul style="list-style-type: none">- # de empresas que adoptan estrategias o prácticas innovadoras aplicado al clúster- # de iniciativas de innovación diseñadas- % de iniciativas de innovación implementadas <p>Internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none">- # de empresas que implementan estrategias para insertarse a mercados internacionales- # de empresas articuladas con iniciativas de promoción de exportaciones <p>Cumplimiento de estándares:</p> <ul style="list-style-type: none">-# de empresas implementado-prácticas de sostenibilidad- # de empresas certificadas con estándares voluntarios u obligatorios <p>visitan los destinos desarrollados o mejorados</p>



OTROS CAMPOS DE LA MATRIZ

Mes Inicio	Mes Final	Entregables (Medios de Verificación)		Supuestos
		Entregables	Descripción del Entregable	
		<p>En la medida que los indicadores son medibles, deben existir datos que permitan verificar el avance en el indicador. De esta forma, en los medios de verificación se deberán definir claramente el tipo de evidencias que permitirán validar el logro de los objetivos.</p> <p>Si los resultados e indicadores no están basados en datos medibles y verificables, es cuestionable en qué medida la iniciativa es alcanzable.</p> <p>Continuando con el ejemplo anterior: Censo electoral de la Registraduría Nacional del Estado Civil.</p>		<p>En los proyectos existe el riesgo de que a pesar de que las actividades se lleven a cabo de forma eficiente y en el tiempo programado, no se produzca el Componente correspondiente, o que los Componentes se produzcan eficientemente y no se logre el Objetivo general.</p> <p>Para ello, existen los supuestos. Estos indican factores críticos que están fuera del control de la gerencia del proyecto y son un riesgo para la ejecución del proyecto. El monitoreo de los Supuestos tiende a reducir este riesgo.</p>



CRONOGRAMA

El cronograma es una parte muy importante de la propuesta, pues permite realizar un seguimiento adecuado a la ejecución del proyecto. En este sentido es necesario que revise la **dependencia** entre actividades (es decir cual actividad depende de la ejecución de otra), el **tiempo** que tomará el desarrollo de cada actividad y si la actividad es un hito.

Un **hito** es un punto de referencia que marca un evento importante de un proyecto y es usado para supervisar el progreso de este. Los hitos son una forma de conocer el avance del proyecto, puesto que simbolizan un logro, un punto y/o un momento del proyecto.

Ejemplo:



Actividad	Mes inicio	Mes final	Hito	MES						
				1	2	3	4	5	6	7
Apertura de la convocatoria				■	■					
Evaluación de los proyectos					■	■				
Firma de contratos			SI			■				



TRIPS & S

- Antes de formular la propuesta lee muy bien los Términos de referencia de la convocatoria y el libro *Iniciativas Clúster en Colombia* que encuentras [aquí](#).
- Aplica la información consignada en este documento en el momento de formular tu propuesta.
- Procura redactar el objetivo general del proyecto sin número ciudades o países específicos.
- Realiza sesiones con todos los involucrados para formular un proyecto que responda a un problema real.
- Asegúrate de que la información consignada en los diferentes apartes de los anexos 1 y 2 sea coherente y no hayan contradicciones.
- Revisa muy bien la lista de chequeo contenida en el anexo No. 2.
- Verifica que los porcentajes de cofinanciación, contrapartida, desembolsos, entre otros, cumplan con las condiciones establecidas en los términos de referencia. Debes incluir varios decimales en la validación (Ej: Si el primer desembolso no debe ser superior al 40% asegúrate de que el valor no supere el 40,0000%)
- En los anexos encontrarás instrucciones claras para su diligenciamiento. Sigue a cabalidad estas instrucciones y no modifiques los anexos.
- Participa en las sesiones informativas. Info en www.innpulsacolombia.com



Referencias

Ortegón, E. & Pacheco, A. (2015) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009) Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Recuperado de http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774

Swisscontact (2018) Guía para la formulación de proyectos. Basada en metodología de Marco Lógico. Recuperado de https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/anexo_6_guia_para_formulacion_de_proyectos_marco_logico_0.pdf