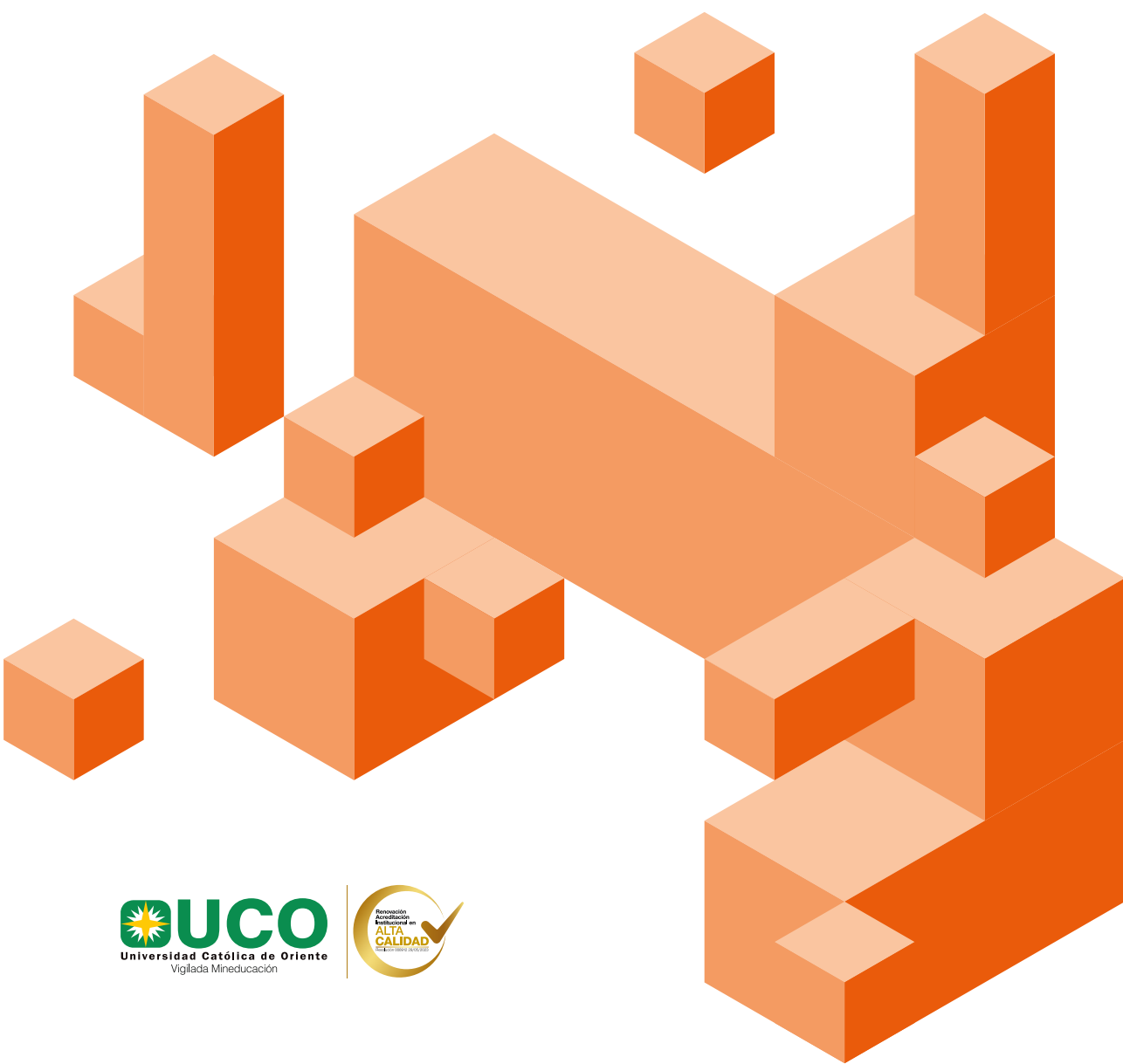


# Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico

Segunda edición

Fredy Yoverti Alvarez Fonseca  
Richar Alexánder Gómez García



## Catalogación en la publicación – Universidad Católica de Oriente

Álvarez Fonseca, Fredy Yoverti (autor)

Formulación de proyectos: bajo la metodología del marco lógico/ Fredy Yoverti Álvarez Fonseca y Richar Alexander Gómez García. Segunda edición: Rionegro (Antioquia) :Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente, 2025.

58 páginas: ilustraciones, gráficos, tablas, 24 cm.

eISBN 978-628-7767-32-4

Referencias bibliográficas página 56

1.Gestión de proyectos -- Metodología 2.Producción -- Planificación i.Gómez García, Richar Alexander (autor) ii.Universidad Católica de Oriente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

SCDD 658.404 23

Archivo descargable en formato MARC en: <https://tinyurl.com/uc00076>



## Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico

Segunda edición: agosto de 2025

Primera edición: diciembre de 2018

© Fredy Yoverti Álvarez Fonseca

© Richar Alexander Gómez García

© Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente

Sector 3, Carrera 46 n.º 40B-50

054040 Rionegro (Antioquia)

fondo.editorial@uco.edu.co

ISBN (Digital): 978-628-7767-32-4

DOI: <https://doi.org/10.47286/9786287767324>

Revisión de textos:

Juan Ricardo Molina Rúa

Diseño y diagramación:

Angela María Pérez Loffsner



La presente obra es producto derivado del proyecto de extensión: «Generación de capacidades en formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico a líderes comunales del municipio de Cocorná», aprobado por la Dirección de Extensión y Proyección Social y ejecutado en el segundo semestre de 2016.

Se permite la reproducción del libro o de sus contenidos, siempre y cuando se dé el debido crédito a los autores y a la Universidad Católica de Oriente.

Editado en Rionegro, Colombia.

# Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico

Segunda edición

Fredy Yoverti Alvarez Fonseca  
Richar Alexander Gómez García

### **Fredy Yoverti Álvarez Fonseca**

Magíster en Ciencias de la Administración.

Docente de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Oriente, Colombia.

Investigador adscrito al grupo de investigación FACEA.

Correo electrónico: falvarez@uco.edu.co.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4283-0294>

### **Richar Alexander Gómez García**

Magíster en Administración Financiera.

Docente de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Oriente, Colombia.

Investigador adscrito al grupo de investigación FACEA.

Correo electrónico: rgomez@uco.edu.co.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8988-2018>

# Contenido

<b>Presentación.....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Conceptos básicos.....</b>	<b>13</b>
1.1 ¿Qué es un proyecto?.....	13
1.2 ¿Qué es un problema?.....	14
Actividad 1.....	16
<b>2. Análisis de involucrados.....</b>	<b>18</b>
2.1 ¿Cómo se realiza este análisis de involucrados?.....	18
Actividad 2.....	24
<b>3. Análisis del problema.....</b>	<b>26</b>
Actividad 3.....	28
<b>4. Análisis de objetivos.....</b>	<b>32</b>
Actividad 4.....	34
<b>5. Identificación de alternativas de solución.....</b>	<b>35</b>
Actividad 5.....	39
<b>6. Matriz del marco lógico.....</b>	<b>42</b>
6.1 Resumen narrativo de objetivos.....	43
Fin.....	43
Propósito.....	43
Componentes (productos).....	43
Actividades.....	44
Actividad 6.....	46
6.2 Indicadores.....	47
Indicadores de fines y propósito.....	47
Indicadores de los componentes.....	47
Indicadores de actividades.....	48
Actividad 7.....	48
6.3 Medios de verificación.....	49
6.4 Supuestos.....	50
Actividad 8.....	51
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>56</b>

# Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Estructura metodológica del marco lógico.....	12
<b>Figura 2.</b> Identificación de involucrados.....	19
<b>Figura 3.</b> Árbol de problemas.....	22
<b>Figura 4.</b> Matriz de grupos de interés.....	25
<b>Figura 5.</b> Árbol de problemas.....	27
<b>Figura 6.</b> Esquema general del árbol de problemas.....	30
<b>Figura 7.</b> Los cinco por qué.....	31
<b>Figura 8.</b> Árbol de objetivos.....	33
<b>Figura 9.</b> Esquema general del árbol de objetivos.....	34
<b>Figura 10.</b> Identificación de alternativas de solución.....	36
<b>Figura 11.</b> Matriz de esfuerzo / impacto.....	37
<b>Figura 12.</b> Plantilla matriz de esfuerzo / impacto.....	41
<b>Figura 13.</b> Estructura analítica del proyecto.....	45
<b>Figura 14.</b> Lógica vertical del resumen narrativo de objetivos.....	45
<b>Figura 15.</b> Relación entre supuestos y objetivos.....	51

# Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Análisis de involucrados proyecto de aprovechamiento de la guayaba en la vereda San Lorenzo.....	23
<b>Tabla 2.</b> Ejemplo de priorización de alternativas a partir del proyecto de aprovechamiento de la guayaba en la vereda San Lorenzo del municipio de Cocorná.....	38
<b>Tabla 3.</b> Categorización de alternativas de solución.....	39
<b>Tabla 4.</b> Análisis esfuerzo impacto para el proyecto de aprovechamiento de la guayaba en la vereda San Lorenzo.....	40
<b>Tabla 5.</b> Matriz del marco lógico.....	42
<b>Tabla 6.</b> Resumen narrativo de objetivos.....	46
<b>Tabla 7.</b> Construcción de indicadores a partir del resumen narrativo de objetivos.....	49
<b>Tabla 8.</b> Medios de verificación por indicador.....	50
<b>Tabla 9.</b> Matriz de marco lógico.....	52
<b>Tabla 10.</b> Matriz de marco lógico proyecto de aprovechamiento de la guayaba en la vereda San Lorenzo del municipio de Cocorná.....	53

# Agradecimiento

Los autores de esta segunda edición expresamos nuestro reconocimiento a Ana María Jiménez Rodas, quien contribuyó de manera significativa al desarrollo y consolidación de la primera edición de esta obra. Su dedicación, rigor académico y valiosos aportes fueron fundamentales para establecer las bases metodológicas que han permitido que este libro se convierta en una referencia en el campo de la metodología del marco lógico.

Ana María Jiménez Rodas, comunicadora social y magíster en comunicación digital, no solo enriqueció el contenido original con su experiencia en el diseño de material pedagógico y la adaptación del estilo de redacción, sino que también participó activamente en hacer más comprensible y amigable la terminología del marco lógico para el lector. Su habilidad para traducir conceptos técnicos en lenguaje accesible y su experticia en la creación de recursos didácticos fueron elementos esenciales en el éxito de la primera edición.

Aunque las circunstancias han llevado a que esta segunda edición tome nuevas direcciones, queremos que quede constancia del invaluable legado que Ana María Jiménez Rodas dejó en esta obra. Su influencia perdura en estas páginas, y su contribución continuará inspirando el desarrollo de futuras ediciones.

Agradecemos sinceramente su dedicación y el honor de haber trabajado junto a una académica de su calidad.

# Presentación

La segunda edición de *Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico* se ha estructurado a partir de los aprendizajes derivados de las actividades de formación y acompañamiento a grupos de interés de la Universidad Católica de Oriente en torno a la formulación de proyectos sociales. En efecto, la interacción con los grupos de base comunitaria, estudiantes, emprendedores, gremios, instituciones públicas, alcaldías y demás actores sociales del territorio ha constituido una experiencia de validación constante del contenido de la primera edición, de la que se han derivado buena parte de las precisiones conceptuales y metodológicas que se incluyen en esta nueva versión del libro.

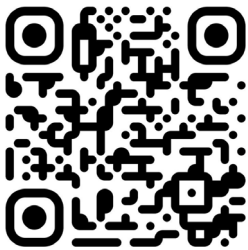
En lo referente a la estructura del libro, la presente edición mantiene el hilo conductor de la primera, en el sentido de hilvanarse alrededor de los momentos que intervienen en la formulación de un proyecto social bajo la metodología del marco lógico; sin embargo, el carácter diferenciador tiene que ver con la introducción de métodos y técnicas orientadas a facilitar el proceso de identificación de problemas, el análisis de los grupos de interés, la priorización de las alternativas de solución y la elaboración del presupuesto del proyecto, así como la extensión de la frontera conceptual de algunos elementos clave en la formulación de proyectos, sobre los cuales se consideró necesario establecer una mayor precisión, como la dimensión del problema y su redacción.

Así, en el primer capítulo, destinado a la identificación del problema, se amplían los componentes que intervienen en su redacción y se ofrece un ejemplo ilustrativo, a manera de referencia. De manera similar, en el apartado destinado al análisis de involucrados, se incorpora la metodología del mapa de actores, con el propósito de facilitar la identificación de los grupos de interés clave para el desarrollo del proyecto y definir cómo gestionar su influencia en el desarrollo. Así también, el análisis de las al-

ternativas de solución se enriquece con la incorporación de una matriz de priorización, basada en una lógica de aplicación más sencilla, igualmente, efectiva a los fines de la determinación de la opción más viable sobre la cual se estructurará el proyecto.

Otra mejora sustancial de esta edición tiene es la inclusión de una herramienta virtual elaborada en Microsoft Excel®, diseñada para que el lector pueda desarrollar las actividades propuestas al final de cada capítulo y, de manera progresiva, construir su proyecto: desde la fase inicial de identificación del problema, pasando por la elaboración del presupuesto, hasta su sistematización en la matriz del marco lógico.

El abordaje de los pasos anteriores se realiza mediante el uso de un lenguaje comprensible y la incorporación de ejemplos que se derivaron de experiencias reales de formación vividas con comunidades rurales, específicamente con los líderes comunales del municipio de Cocorná. Se espera con ello contribuir al fortalecimiento de las capacidades para la formulación de proyectos sociales, que redunden en la activación de procesos de construcción social y de mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio y de nuestra amada Colombia.



**Escanea el código QR  
para acceder al material  
complementario.**

# Introducción

La metodología de marco lógico —MML— es una herramienta empleada por organizaciones nacionales e internacionales para la planeación, monitoreo y evaluación proyectos sociales, cuya ejecución involucra la participación de las comunidades beneficiarias y otras partes interesadas (Naciones Unidas, 2005). Esta metodología fue originada a finales de la década de los años sesenta por la Agencia de Cooperación Internacional de Estados Unidos (USAID), como consecuencia de los resultados presentados por la *Kennedy Task Force*, el *Lincoln Report* y el *Bernstein Report*, en los que se evidenció la necesidad de mejorar los sistemas empleados en la evaluación de proyectos (Calderón, 2008) y de responder a tres problemas que usualmente se presentaban en la ejecución de los proyectos sociales, a saber:

- Falta de claridad y precisión de los objetivos y actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente porque el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto se desconocía, o no estaba claramente definida.
- No existía una imagen clara de los beneficios que generaría la implementación de un proyecto (Naciones Unidas, 2005).

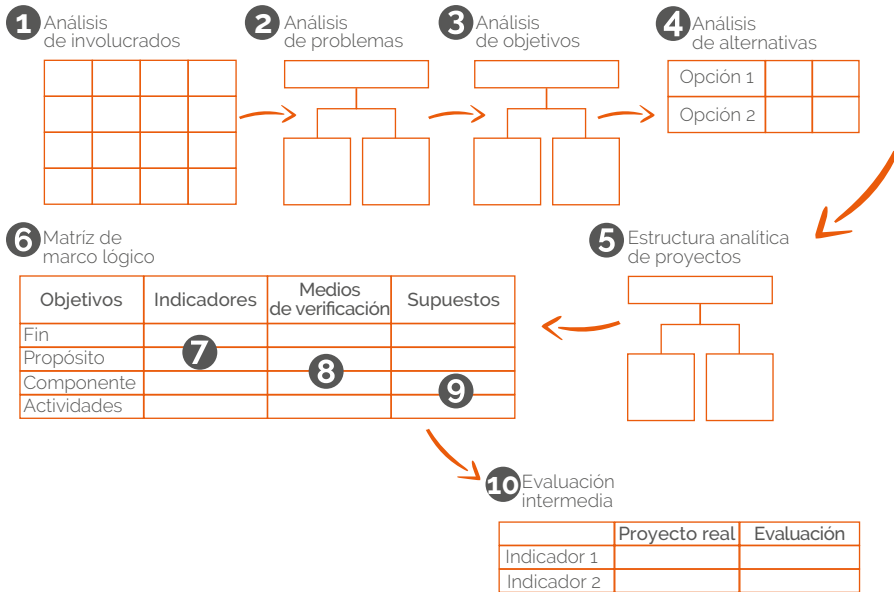
La metodología del marco lógico, por lo tanto, constituye una herramienta importante en la formulación de proyectos dirigidos a la solución de problemas, necesidades u oportunidades evidentes en nuestras comunidades. Esta metodología se fundamenta en el establecimiento de una serie de objetivos y actividades específicas, de los que se espera obtener unos resultados concretos, cuya definición implica la participación activa de los grupos sociales beneficiados con los proyectos.

A continuación, se señalan las etapas que comprende la metodología del marco lógico:

- Análisis de involucrados

- Análisis del problema
- Análisis de objetivos
- Identificación de alternativas de solución al problema
- Selección de alternativa óptima de solución
- Construcción de la Estructura Analítica del Proyecto (EAP)
- Elaboración de la Matriz de Marco Lógico (MML)

**Figura 1.** Estructura metodológica del marco lógico



**Nota.** Naciones Unidas (2005, p.70).

Como se observa en la figura 1, la metodología del marco lógico implica el desarrollo de una serie de actividades que se ejecutan paso a paso y mantienen entre ellas una secuencia lógica, en la medida en que el resultado de una actividad se convierte en el insumo de la siguiente. Así, por ejemplo, la planeación de un proyecto inicia con el análisis de involucrados (paso 1), esto es, la identificación de las personas u organizaciones que se podrían beneficiar, se verían afectadas o estarían en capacidad de apoyar la iniciativa que vamos a formular. Una vez realizado este análisis de involucrados podremos, ahora sí, iniciar con el análisis del problema (paso 2), para que, una vez realizado este paso, podamos avanzar a la elaboración del árbol de problemas (paso 3) y así sucesivamente, hasta culminar con la definición de los elementos que componen la matriz del marco lógico (pasos 6, 7, 8 y 9).

# 1. Conceptos básicos

## 1.1. ¿Qué es un proyecto?

Antes de comenzar esta guía, vale la pena señalar que por “proyecto” puede considerarse todo curso de acción encaminado a la solución de problemas existentes en las comunidades o la sociedad, que deben ser identificados adecuadamente para una asignación racional de los recursos (Naciones Unidas, 2005). Ello significa que “el propósito de todo proyecto de inversión es el de resolver un problema o necesidad, o aprovechar una oportunidad cuyos efectos beneficiarán a un grupo de personas o a la comunidad en general” (p. 11).

Lo anterior nos confirma que un problema en sí no es un proyecto. En ese sentido, un proyecto corresponde al conjunto de acciones que se originan a partir de un problema y dan respuesta a ese problema mediante el uso eficiente de una serie de recursos (humanos, físicos, financieros, tecnológicos, entre otros). De igual modo, la anterior definición nos lleva a concluir que para la elaboración de un proyecto es necesario seguir una metodología que nos conduzca de la identificación de un problema concreto a la definición de las alternativas óptimas para su solución.

### ¡Importante!

Recordemos que las etapas de un proyecto son 3:

- Formulación
- Ejecución
- Evaluación

En esta guía nos enfocaremos en la primera de ellas.

## 1.2 ¿Qué es un problema?

Esta expresión se mencionará frecuentemente a lo largo de esta guía; sin embargo, antes de dar cuenta de su significado, ¿qué tal si la intentamos definirla con nuestras propias palabras?

### ¿Qué significa para ustedes un problema?

---

---

---

---

---

Un problema no es, necesariamente, algo malo o ausente; por el contrario, puede ser algo que evidenciamos en nuestra comunidad y que debe ser intervenido para mejorar nuestras condiciones de vida.

Es importante que no confundamos ‘problema’ con la ausencia de una solución; no es lo mismo decir que falta un acueducto veredal (solución), a decir que existen altas tasas de morbilidad por cólera en un área específica (problema); o que falta un semáforo, un reductor de velocidad o una cámara de vigilancia en un sector específico (solución), a decir que existen altos niveles de accidentalidad en dicho sector (problema).

La redacción del problema es el punto de partida de un proyecto, por lo tanto, debe ser precisa y suficiente, en el sentido de cubrir las siguientes preguntas:

### a. ¿Quién?

Se refiere a las personas o comunidades que están involucradas en el problema y constituirían los principales beneficiarios del proyecto. En ese sentido, es necesario precisar los rasgos que definen a dicha comunidad, por ejemplo, si pertenecen a un grupo de edad específico o si residen en un sector concreto de nuestra población.

### b. ¿Qué?

Implica describir con precisión la situación problemática o indeseable que está aconteciendo en la comunidad y que se quiere intervenir o corregir. Es recomendable que la redacción de este elemento tenga una connotación negativa, por ejemplo, “las condiciones de tenencia de mascotas en la comunidad del barrio Alameda, en el municipio de Marinilla son inadecuadas”.

### c. ¿Dónde?

Es necesario delimitar claramente la zona geográfica en donde está ocurriendo el problema (un barrio, una vereda o una población específica).

#### **Veamos un ejemplo de un problema bien planteado:**

*El desconocimiento de las posibilidades de transformación agroindustrial de la guayaba por parte de los habitantes de la vereda San Lorenzo en el municipio de Cocorná ha contribuido al aumento en el desperdicio de este alimento, lo que lleva a desaprovechar el cultivo de un fruto que se produce de manera silvestre en esta zona del departamento de Antioquia<sup>1</sup>.*

Como vemos en el ejemplo, el problema radica en el desconocimiento sobre las oportunidades de transformación agroindustrial de la guayaba por parte de los habitantes de la vereda San Lorenzo en Cocorná y su consecuente desaprovechamiento y desperdicio. Cabe aclarar que el problema no es la falta de capacitación sobre técnicas de cultivo o procesamiento, ya que esta acción podría constituirse en una de las soluciones a este problema.

<sup>1</sup> Este ejemplo fue elaborado con los participantes del curso en formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico, dirigido a líderes comunales del municipio de Cocorná en el segundo semestre de 2016.

### ¡Importante!

Recordemos que en la formulación de un problema debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Es necesario redactar el problema como un estado o hecho negativo.
- No se debe confundir el problema con la ausencia de una solución.
- Debemos centrarnos en un solo problema central para facilitar el análisis y ser más efectivos al momento de recomendar soluciones.
- La redacción del problema debe ser clara y precisa al momento de señalar qué está ocurriendo, quiénes están involucrados en el problema y dónde está aconteciendo la situación problemática.

### Actividad 1: Identificación del problema

- Identifiquemos un problema que exista en nuestra comunidad y que requiera de una solución clara y oportuna:

---

---

---

---

---

---

- ¿Por qué se está presentando este problema?

---

---

---

---

---

---

- ¿A quiénes afecta este problema? ¿Cómo los afecta?

---

---

---

---

---

---

- ¿Cómo podríamos solucionar este problema?

---

---

---

---

---

---

## 2. Análisis de grupos de interés

El análisis de grupos de interés consiste en la identificación de las personas, comunidades u organizaciones que podrían beneficiarse, verse afectados o contribuir al desarrollo del proyecto que queremos desarrollar. Este proceso es importante en la medida en que permitirá analizar con claridad los puntos de vista, las posibles reacciones o posturas de los actores involucrados en el proyecto (beneficiarios, aliados, posibles opositores) para considerarlas en las fases de planeación y ejecución. También permitirá establecer acciones que posibiliten la inclusión y el sentido de pertenencia de estos grupos de interés frente a las iniciativas que formarán parte del proyecto.

### 2.1 ¿Cómo se realiza el análisis de grupos de interés?

Primero se debe elaborar un listado de las personas, comunidades u organizaciones que están involucrados o afectados por el problema que se desea intervenir, así como aquellas que podrían verse involucradas o afectadas por el proyecto que vamos a proponer para solucionarlo. Algunos ejemplos de estos grupos de interés podrían ser: habitantes de una zona determinada, organizaciones del sector público, organismos del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones re-

ligiosas, grupos políticos u organizaciones externas, entre otros (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004). La figura 2 presenta un ejemplo de los involucrados en un proyecto dirigido al aprovechamiento de la guayaba producida en condiciones silvestres en la vereda San Lorenzo de Cocorná.

**Figura 2.** Identificación de grupos de interés



**Nota.** Elaboración propia.

Una vez identificados los grupos de interés, será necesario evaluar la capacidad que tiene cada uno de estos actores para influir en la ejecución del proyecto. Para tal fin, emplearemos una matriz de grupos de interés. Este método, que hemos adaptado del desarrollado originalmente por el autor Michel Godet (2000), conocido como análisis MACTOR —matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones—, tiene como objetivo identificar las relaciones de fuerza que se desarrollan entre los actores involucrados en el proyecto, de manera que nos permita clasificarlos en cuatro categorías de actores (apáticos, latentes, defensores y promotores) y orientar al equipo formulador del mismo sobre el tipo de relación que se debe establecer con cada uno de ellos.

### ***Pasos para la elaboración de la matriz de grupos de interés***

- I. Diseñar una tabla, como la que se presenta a continuación, dividida en cuatro columnas destinadas a los siguientes campos:
  - Nombre del grupo de interés
  - Relación con el proyecto
  - Interés
  - Poder
  - Importancia

Nombre del grupo de interés	Relación con el proyecto	Interés	Poder	Importancia

- II. Diligenciar la primera columna indicando los grupos de interés que fueron identificados previamente por el equipo de trabajo que formula el proyecto.
- III. Definir la relación del grupo de interés identificado en la primera columna, a partir de su nivel de afectación o su rol en el proyecto, así: financiador, aliado, beneficiario o afectado. Esta clasificación permitirá obtener mayor claridad sobre el vínculo de cada grupo de interés involucrado en el desarrollo del proyecto.
- IV. Medir el nivel de interés de los grupos interesados en el proyecto. El interés de un involucrado en el desarrollo de un proyecto puede ser mayor o menor, dependiendo del impacto que dicho proyecto genere en sus condiciones de vida. La valoración del interés se realiza con base en una escala cualitativa bajo / alto, en la que bajo significa que el involucrado tendría poco interés en que el proyecto se desarrolle y alto significaría que el involucrado estaría interesado en la ejecución de dicho proyecto.

#### **¡Importante!**

Solo tenga en cuenta los valores alto o bajo para la calificación. No considere un valor interintermedio para este paso.

- V. Medir el grado de poder del grupo de interés. En este caso, se debe analizar la capacidad que tendría cada involucrado para influenciar la ejecución del proyecto, ya sea porque cuenta con los medios o vínculos para promoverlo o porque cuenta con los medios para detenerlo o retrasar su ejecución. Al igual que en el paso anterior, la valoración del poder se realiza con base en una escala cualitativa bajo / alto, en la que bajo significa que el involucrado tendría poca capacidad para influenciar, promover o detener la ejecución del proyecto y alto significa que el involucrado tendría el suficiente poder para influenciar positiva o negativamente la ejecución del proyecto.
- VI. Finalmente se determina la importancia de cada involucrado, clasificándolos en las siguientes categorías, de acuerdo con las calificaciones asignadas a las dimensiones de interés y poder.

**Bajo interés y bajo poder (apáticos).** Corresponden a aquellos actores que no representan una fuerza opositora al proyecto y que no constituyen un aliado para este. La forma de gestionar estos grupos es monitorearlos, para captar todos sus movimientos y los posibles cambios de actitud respecto a nuestro proyecto.

**Bajo interés y alto poder (latentes).** Cuentan con redes de contactos, financiación y poder de convocatoria que podrían favorecer los intereses del proyecto; sin embargo, muestran poco interés por la iniciativa propuesta. En este caso nos tendremos que esforzar para que tengan una buena percepción de nuestro proyecto, por lo que deberemos informarles sobre avances o cambios en su ejecución.

**Alto interés y bajo poder (defensores).** Tienen consideración por lo que hacemos, están especialmente sensibilizados, nos conocen, pero lamentablemente carecen del poder necesario para ofrecernos un impulso o aceleración. Eso sí, normalmente nos ofrecen ideas que enriquecerán nuestro proyecto. En este caso deberemos reportarles información sobre la evolución del proyecto y los pormenores que se presenten en su desarrollo.

**Alto interés y poder (promotores).** Este grupo corresponde a los actores de interés con los que debemos conectar y hacer el mayor esfuerzo para lograr involucrarlos en la formulación y ejecución del proyecto.

A partir de la evaluación anterior será posible la construcción de la matriz de grupos de interés, en la que podremos ubicar a los actores en función de la valoración realizada.

**Figura 3.** Matriz de grupos de interés para el proyecto de aprovechamiento de la guayaba en la vereda San Lorenzo



**Nota.** Elaboración propia.

La identificación de los grupos de interés relevantes permitirá al equipo de trabajo encargado de la formulación del proyecto realizar actividades que permitan su participación en la identificación, análisis y selección del problema objetivo y sus alternativas de solución (Naciones Unidas, 2005). Los pasos se explicarán en detalle más adelante.

**Tabla 1.** Análisis de grupos de interés para el proyecto de aprovechamiento de la guayaba en la vereda San Lorenzo

Nombre del grupo de interés	Relación con el proyecto	Interés	Poder	Importancia
Familias vereda San Lorenzo	Afectado	Alto	Alto	Promotor
Alcaldía municipal	Patrocinador	Alto	Alto	Promotor
Mercado campesino	Beneficiario	Alto	Bajo	Defensor
Comercializadores (graneros, tiendas)	Afectado	Bajo	Bajo	Apático
Instituciones de educación superior	Aliado	Alto	Alto	Promotor
Gobernación	Financiador	Bajo	Alto	Latente
Establecimientos (restaurantes, hoteles)	Beneficiario	Alto	Bajo	Defensor
Organizaciones cívicas	Beneficiario	Alto	Alto	Promotor
Entidades financieras	Financiador	Bajo	Bajo	Apático
SENA	Financiador	Alto	Alto	Promotor
Asociaciones de productores	Afectado	Alto	Alto	Promotor

**Nota.** Elaboración propia.

### ¡Importante!

Recordemos que:

- En la elaboración del listado de involucrados debemos considerar tres grandes grupos de interés: 1) beneficiarios del proyecto; 2) aliados o patrocinadores del proyecto, 3) posibles opositores o afectados por el proyecto. En este listado se pueden incluir grupos poblacionales, organizaciones o instituciones públicas o privadas.
- Para determinar la importancia nos preguntamos: ¿qué tan relevante es el involucrado para el desarrollo del proyecto?
- Para determinar la fuerza de involucrado nos preguntamos: ¿qué tanto puede afectar el involucrado la ejecución o resultado del proyecto?

## Actividad 2: Elaboración de la matriz de grupos de interés

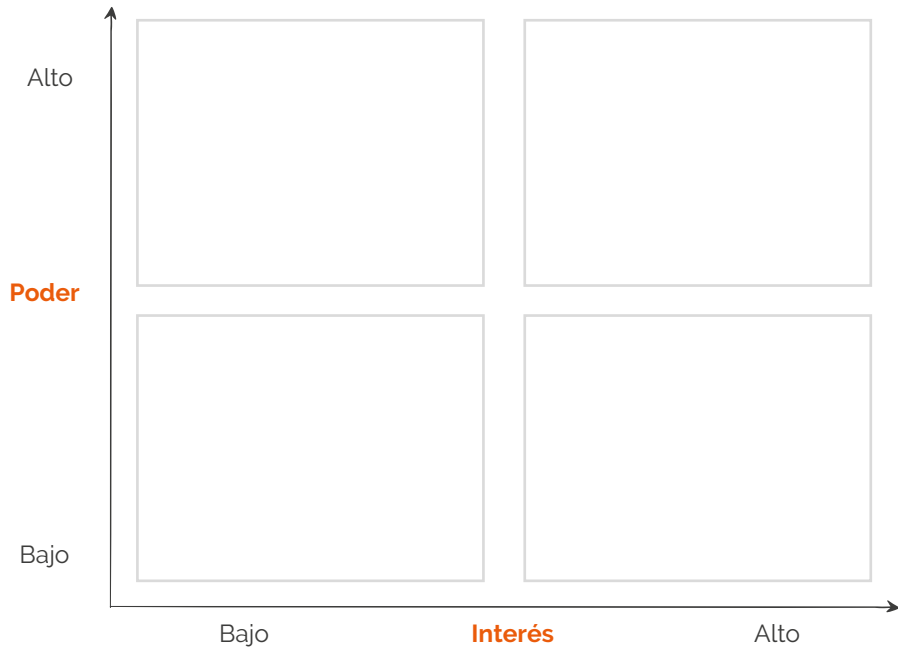
La siguiente actividad podrá realizarse de manera manual, o ingresando a la aplicación de Microsoft Excel que acompaña esta obra, en la hoja A grupos de interés.

Recordemos que en la actividad 1 habíamos identificado una situación problemática evidente en nuestra comunidad. A continuación, identifiquemos los posibles involucrados en el proyecto, su importancia y su fuerza, siguiendo las indicaciones expuestas anteriormente.

Nombre del grupo de interés	Relación con el proyecto	Interés	Poder	Importancia

Una vez realizada la identificación y evaluación de los grupos de interés involucrados en el proyecto, podremos clasificarlos de una manera más visual, empleando para ello la matriz en blanco que se presenta a continuación. Recuerden que este ejercicio nos permitirá identificar el tipo de relación que deberemos mantener con cada uno de estos actores, de manera que podamos considerar sus intereses y puntos de vista respecto de nuestro proyecto.

**Figura 4.** Matriz de grupos de interés



**Nota.** Elaboración propia.

## 3. Análisis del problema

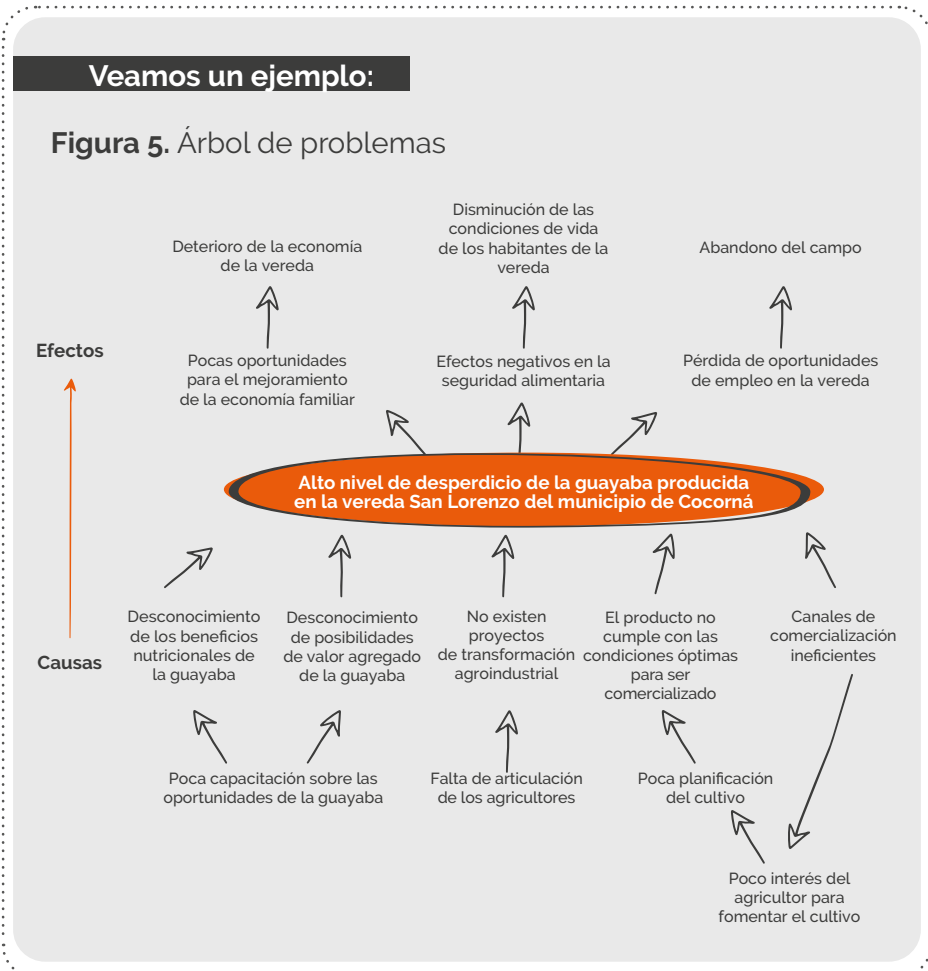
Este paso consiste en la elaboración de un diagrama en el que se analiza la situación que afecta a la comunidad a partir de sus causas y efectos. Este esquema, denominado árbol de problemas, recibe su nombre precisamente porque se asemeja a un árbol cuyo tronco representa el problema central, las raíces las causas que lo originan y las ramas a los efectos o consecuencias.

### 3.1. Pasos para la elaboración del árbol de problemas

- El primer paso consiste en escribir en una tarjeta el problema que identificamos en la actividad 1 y pegarlo en la parte central de una hoja, tablero u otra superficie de trabajo. Recordemos que el problema debe plantearse en estado negativo y debe remitirse exclusivamente a una situación que esté aquejando a nuestra comunidad.
- Luego, a través de un ejercicio de discusión entre los miembros del equipo de trabajo, deberán identificarse los efectos o consecuencias que implicaría la continuidad del problema. Estos efectos deberán escribirse, al igual que el problema, en estado nega-

tivo, y deben ubicarse en la parte superior del problema central, partiendo de los efectos más inmediatos hasta los más generales o de largo plazo.

- Una vez identificados los efectos, deberán determinarse las causas o situaciones que desde la perspectiva de los miembros del equipo están generando el problema. Al igual que los efectos, se deben escribir en estado negativo y esta vez se ubicarán debajo del problema central, procurando que las raíces más profundas del árbol correspondan a las causas más específicas del problema.



**Nota.** Elaboración propia

Como podemos observar, la relación entre las causas, el problema y los efectos es ascendente y parte de las causas más específicas, localizadas en la parte inferior del árbol, hasta llegar a los efectos o consecuencias de largo plazo, localizados en la parte más alta. De igual modo, prestemos atención a la redacción: las causas, el problema y los efectos están redactados en estado negativo. Esto será muy importante a la hora de desarrollar el siguiente paso, el árbol de objetivos.

### ¡Importante!

Recordemos los siguientes aspectos a la hora de construir nuestro árbol de problemas:

- No hay un número máximo o mínimo de causas y efectos. Lo importante es que el equipo de trabajo valide continuamente la relación entre las causas, el problema y los efectos para poder obtener un diagnóstico más acertado del problema.
- El equipo de trabajo debe procurar llegar a las causas más específicas del problema, ubicadas en las raíces del árbol, ya que esto facilitará la identificación de las alternativas de solución.
- El árbol de problemas se aplica a una sola situación problemática.
- Causas, problema y efectos deben redactarse en estado negativo.

## Actividad 3

### Elaboración del árbol de problemas

Para el desarrollo de la siguiente actividad, podrán utilizar el esquema propuesto en la figura 6. De igual modo, lo podrán hacer en la hoja de Excel titulada *A problemas*.

El objetivo de la presente actividad es plantear el problema que se desea intervenir, analizándolo a partir de tres aspectos importantes:

1. El problema en sí, entendido como una situación indeseada, o que denota una carencia o escasez de algo necesario para su comunidad, cuya ocurrencia repercute en el bienestar de esta y, por lo tanto, requiere una acción de mejora.
2. Las causas o situaciones que, desde la perspectiva de la comunidad, están contribuyendo a que el problema se presente.

3. Los efectos o impactos de corto y largo plazo que generará el hecho de que el problema no sea intervenido y se mantenga en el tiempo.

Para tal fin, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. **Enunciar el problema identificado**

En el recuadro central de la figura 6, escribe el problema que has identificado con tu equipo de trabajo. Recuerden tener en cuenta los aspectos clave para redactarlo adecuadamente, tal como se detalla en la sección 1.

2. **Identificar los efectos del problema**

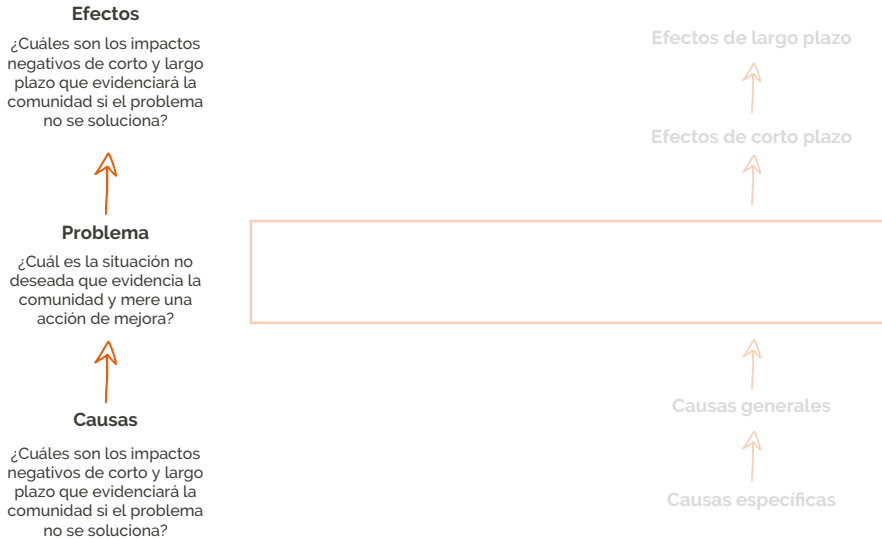
En la parte superior del recuadro señala los efectos de corto y largo plazo que podrían generarse en la comunidad si el problema no se soluciona o no se logra intervenir. Los efectos de corto plazo se refieren a las situaciones o hechos negativos que ya se están evidenciando en la comunidad, o que podrían presentarse en un futuro inmediato, como consecuencia del problema. Por su parte, los efectos de largo plazo tienen que ver con las consecuencias que conllevará a la comunidad el hecho de que esos efectos de corto plazo se sigan presentando. Lo anterior implica que, para la identificación de los efectos de largo plazo, valga la pena preguntarse ¿Qué sucederá si este efecto de corto plazo se sigue presentando en la comunidad?

3. **Identificar las causas del problema**

Finalmente, señala en la parte inferior al recuadro las causas del problema. Estas se refieren a las situaciones o condiciones que vive la comunidad y que contribuyen a la generación del problema. En esta parte del árbol de problemas, el equipo de trabajo debe enfocarse en identificar las razones o circunstancias que dan origen a la situación problemática, procurando llegar a las causas más específicas o profundas.

Para facilitar la identificación de estas causas se recomienda utilizar la técnica denominada “los cinco por qué”, cuya explicación se presenta en la página siguiente al esquema del árbol de problemas.

**Figura 6.** Esquema general del árbol de problemas



**Nota.** Elaboración propia.

### Los cinco por qué

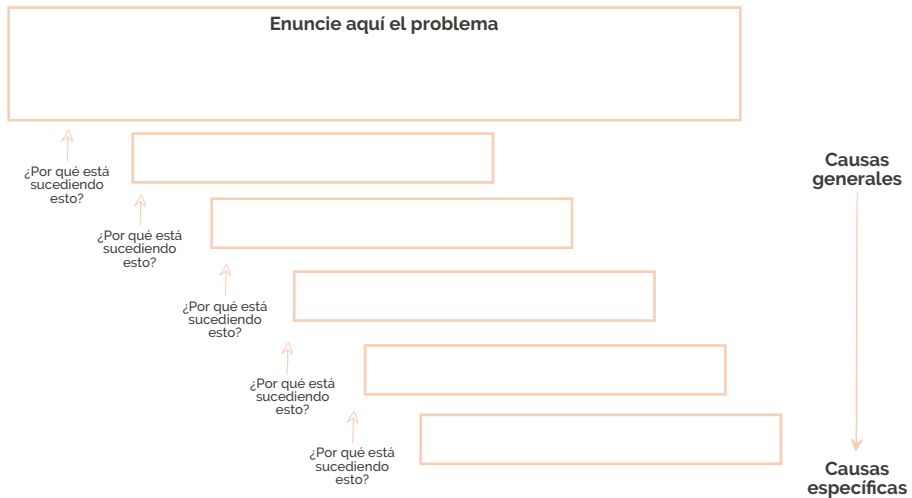
Los cinco por qué son una técnica utilizada durante la fase de análisis para identificar las causas del problema. Se basa en el planteamiento sucesivo, a lo largo de cinco momentos, de la pregunta ¿por qué?, partiendo del enunciado del problema. A continuación se indica la forma de hacerlo:

- Se inicia señalando el enunciado del problema en recuadro superior de la figura 7.
- A partir del enunciado del problema, se formula la pregunta: “¿por qué es así?” o “¿por qué está pasando esto? Posteriormente, se señalan las respuestas en el primer recuadro, de arriba hacia abajo.
- Con base en lo señalado en el primer recuadro —ubicado debajo del problema—, seguimos repitiendo la misma pregunta: “¿por qué es así?” o “¿por qué está pasando esto?”
- Se continúa con la pregunta “¿por qué?” al menos cinco veces. Esto permite buscar a fondo las causas más específicas del problema, las cuales serán determinantes en su solución.

Es importante que durante este proceso se evite formular la pregunta “¿quién?”. Recordemos que el proceso debe enfocarse hacia los problemas y no hacia las personas involucradas.

El anterior análisis permitirá identificar las causas generales y específicas del problema. Nuestra atención deberá centrarse luego en las causas específicas, toda vez que constituirán el insumo clave para la identificación de las alternativas de solución, de las que se desprenderá la que fundamentará el proyecto con el que, se supone, vamos a intervenir el problema.

**Figura 7.** Los cinco por qué



**Nota.** Elaboración propia.

### ¡Importante!

Revisa con cuidado el árbol de problemas, partiendo siempre de abajo hacia arriba. Inicia en las causas más profundas del árbol y valida si efectivamente dichos eventos son los causantes de los fenómenos que están en el nivel superior.

Continúa así, enunciado por enunciado, nivel por nivel, pasando por el problema, los efectos de corto plazo y los efectos de largo plazo. Modifica el árbol de problemas si es necesario, pero garantiza, ante todo, que haya un buen nivel de comprensión del problema en el equipo de trabajo y coherencia en los enunciados que se plasman en el esquema, porque de ello dependerá el buen curso de los pasos siguientes.

## 4. Análisis de objetivos

El análisis de objetivos consiste en visualizar la situación futura a la que se desea llegar una vez se hayan resuelto las problemáticas planteadas en el árbol de problemas. Para ello, debemos convertir todos los aspectos negativos del árbol de problemas (causas, problema y efectos) en soluciones expresadas en forma de estados positivos. Al hacer esto, las situaciones que fueron consideradas causas en el árbol de problemas se convertirán en los medios que nos ayudarán a solucionar el problema, los efectos se transforman en los fines que se esperan lograr con la solución del problema, y el problema central se convertirá en el propósito del proyecto.

Veamos un ejemplo del análisis de objetivos elaborado sobre el árbol de problemas presentado en el punto anterior:

Figura 8. Árbol de objetivos



**Nota.** Elaboración propia.

Como se observa en el ejemplo, tanto los medios como los fines corresponden a los elementos planteados en el árbol de problemas, solo que esta vez están redactados en estado positivo. Así también, el problema, que antes se había señalado como una situación desfavorable, se presenta a la manera del propósito que se espera alcanzar con el proyecto.

**¡Importante!**

Recordemos lo siguiente:

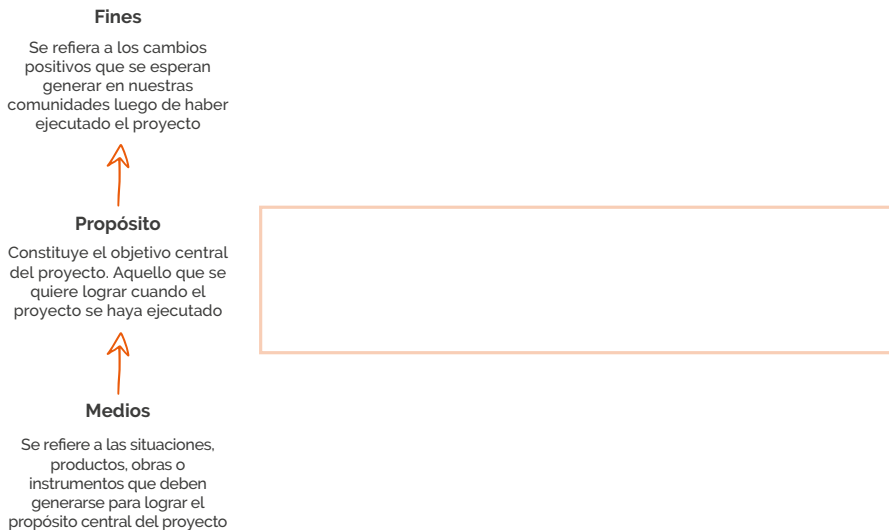
- Antes de construir el árbol de objetivos vale la pena que el equipo de trabajo revise la coherencia del árbol de problemas. Conviene verificar que el problema esté bien enunciado, en el sentido de remitirse a una situación que merece ser solucionada y que tiene una connotación negativa; de igual modo, se debe examinar la coherencia lógica entre las causas, el problema y los efectos.

- La estructura del árbol de objetivos se corresponde con la estructura del árbol de problemas. Lo único que cambia es la redacción de los elementos, toda vez que cambian de estado negativo a positivo.
- Las causas se convierten en los medios para solucionar el problema, los efectos en los fines que queremos lograr con el proyecto y el problema en el propósito central del proyecto.

#### Actividad 4 Elaboración del árbol de objetivos

Pongamos en práctica los elementos que acabamos de abordar. Recordemos que todos los elementos negativos que consignamos en el árbol de problemas pasan a ser elementos positivos. Utilicemos el esquema dispuesto en la figura 8 para elaborar el árbol de objetivos; igualmente, recordemos que es posible realizar la actividad en la hoja titulada *A Objetivos* incluida en el archivo de Microsoft Excel. Tengamos en cuenta que el problema central se convierte en el propósito del proyecto, que en la parte superior del árbol de objetivos se describen los fines y, en la parte inferior, los medios.

**Figura 9.** Esquema general del árbol de objetivos



**Nota.** Elaboración propia.

## 5. Identificación de alternativas de solución

La identificación de las alternativas de solución se desarrolla a partir del árbol de objetivos. Para ello, vamos a enfocar nuestra atención en los medios más específicos (ubicados en la parte inferior del árbol de objetivos). En ese sentido, vamos a tomar cada uno de esos medios y vamos a pensar en alternativas de solución que nos permitirían alcanzarlos. Cada una de las alternativas las someteremos a un análisis a través de una herramienta conocida como matriz de priorización, cuya metodología explicaremos más adelante.

La idea es que si eliminamos los medios (relacionados con las causas específicas), estaremos eliminando el problema. En otras palabras, lo que se pretende es identificar acciones que nos permitan alcanzar unos medios que eliminen las causas que generan el problema.

**Acción**



**Medio**

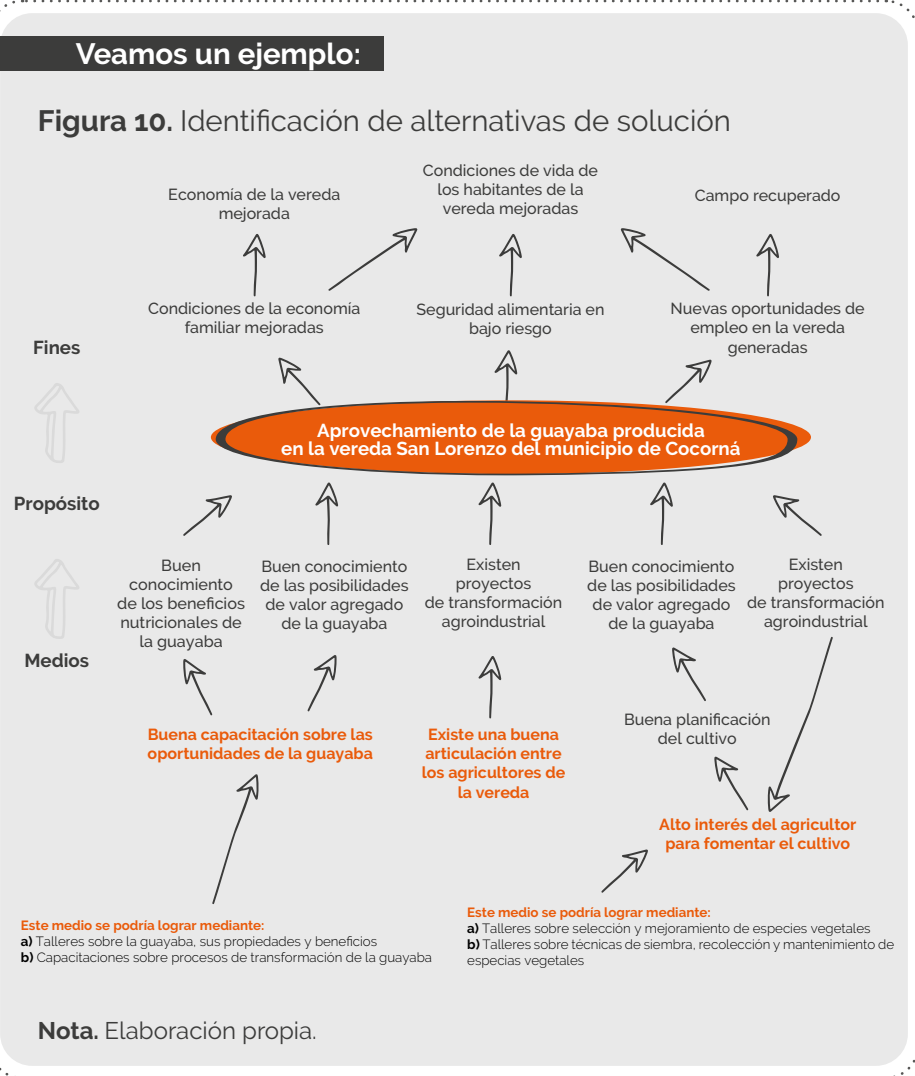


**Causa**



**Problema**





Luego de haber identificado soluciones a partir del árbol de objetivos, podemos evaluar su pertinencia a través de una herramienta de priorización denominada matriz de *esfuerzo / impacto*. Esta herramienta analítica permite clasificar las alternativas en función de dos aspectos importantes:

1. **Esfuerzo (eje horizontal).** Asociado a la cantidad de recursos, procesos y validaciones que podría implicar la adopción de una alternativa. Entre mayores sean los costos, procesos o recursos que requiera la implementación de esa alternativa, mayores serán sus niveles de esfuerzo y viceversa.

2. **Impacto (eje vertical).** Tiene que ver con la magnitud de los efectos positivos que conllevará en una comunidad la adopción de una alternativa. Así, entre mayores sean los efectos sociales, económicos, culturales y de otros tipos que una alternativa genera en una comunidad, mayores serán sus niveles de impacto y viceversa.

**Figura 11.** Matriz de esfuerzo / impacto



**Nota.** Elaboración propia.

A partir de la evaluación que se realice a cada una de las alternativas respecto de estas dos dimensiones, será posible clasificarlas en cuatro categorías:

- Tareas menores (esfuerzo bajo – impacto bajo). Esta categoría incluye todas las tareas que pueden realizarse fácilmente pero que no proporcionan un impacto lo suficientemente grande. Por lo tanto, las tareas de este bloque no son las más prioritarias.
- Victorias tempranas (esfuerzo bajo – impacto alto). Incluye todas las tareas que pueden realizarse en el corto plazo y que tienen un impacto significativo. Las tareas de este bloque son las de mayor prioridad.

- Proyectos principales (esfuerzo alto – impacto alto). Este bloque incluye todas las tareas que requieren una cantidad significativa de esfuerzo y tienen un gran impacto. Se consideran los objetivos a largo plazo de la empresa y tienen una prioridad decentemente alta.
- Alternativas para descartar (esfuerzo alto – impacto bajo). Las alternativas localizadas en este cuadrante se deben descartar debido a que su ejecución exige un alto nivel de recursos y los resultados no generan impactos significativos.

### Ejemplo ilustrativo: selección de la alternativa de solución en la matriz del marco lógico

Como se observa en la figura 10, lograr un bajo nivel de desperdicio de la guayaba producida en la vereda San Lorenzo, municipio de Cocorná, será posible si lo hacemos a través de los siguientes medios:

1. Buena capacitación sobre las oportunidades de la guayaba.
2. Fomento del interés en los habitantes por el cultivo de guayaba.

Ahora bien, cada uno de estos medios puede realizarse en la medida en que se ejecuten alternativas para llegar a ellos. Estas alternativas pueden ser diversas y pueden requerir recursos y procesos muy distintos, por lo que se deberán calificar en función del esfuerzo requerido y el impacto generado. En ese sentido, la alternativa que sea identificada como un proyecto principal será la que constituirá el proyecto que posteriormente se desarrollará en la matriz del marco lógico. Veamos cómo hacerlo:

**Tabla 2.** Ejemplo de priorización de alternativas

No.	Medios	No.	Alternativas	Resultado
1	Buena capacitación sobre las oportunidades de la guayaba	1	Talleres sobre la guayaba, sus propiedades y beneficios.	Tareas menores
2		2	Capacitaciones sobre procesos de transformación agroindustrial de la guayaba.	Proyecto principal
1	Alto interés del agricultor por fomentar el cultivo	1	Talleres sobre selección y mejoramiento de especies vegetales.	Tareas menores
2		2	Talleres sobre técnicas de siembra, recolección y mantenimiento de especies vegetales.	Tareas menores

**Nota.** Elaboración propia.

En el ejemplo anterior, la comunidad de la vereda San Lorenzo analizó los dos medios que consideraron más importantes en el árbol de objetivos y sobre cada uno de ellos establecieron dos alternativas de solución. Luego de deliberar sobre las implicaciones de cada alternativa, en términos de los recursos requeridos y el impacto generado, establecieron su calificación y decidieron que la opción basada en capacitaciones sobre procesos de transformación agroindustrial de la guayaba constituiría el proyecto principal sobre el que se desarrollaría la matriz del marco lógico.

**Actividad 5**  
**Identificación de alternativas de solución**

Para el desarrollo de la siguiente actividad, se puede utilizar la tabla 4, así como la hoja de Excel titulada *A Alternativas*.

1. Identifica los medios más profundos del árbol de objetivos.
2. Propón alternativas que permitan alcanzar cada uno de los medios identificados previamente.
3. Analiza cada una de las alternativas y califica el nivel de esfuerzo requerido para su implementación utilizando las opciones alto o bajo.
4. Analiza cada una de las alternativas y califica el nivel de impacto generado utilizando las opciones alto o bajo.
5. A partir de la calificación asignada al esfuerzo e impacto, clasifique las alternativas de acuerdo con la siguiente categorización.

**Tabla 3.** Categorización de alternativas de solución

Esfuerzo	Impacto	Resultado
Alto	Alto	Proyectos principales
Alto	Bajo	Alternativas para descartar
Bajo	Alto	Victoria temprana
Bajo	Bajo	Menor ganancia

**Nota.** Elaboración propia.

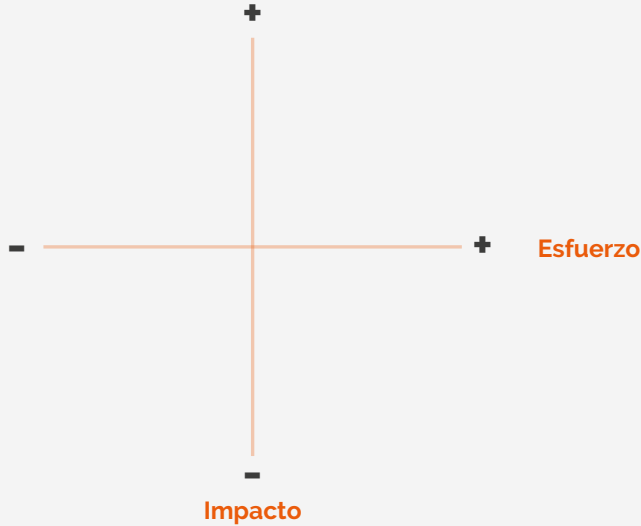
**Tabla 4.** Análisis esfuerzo - impacto para las alternativas de solución

No.	Medios	No.	Alternativas	Calificación Esfuerzo	Calificación Im-pacto	Resultado
1		1				
		2				
		3				
2		1				
		2				
		3				
3		1				
		2				
		3				

**Nota.** Elaboración propia.

6. Por último, con base en los resultados obtenidos en la tabla anterior, clasifica las alternativas de solución empleando la matriz esfuerzo impacto.

**Figura 12.** Plantilla matriz esfuerzo / impacto



**Nota.** Elaboración propia.

## Resumen del Proceso de Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas es una etapa fundamental en la formulación de proyectos, ya que permite identificar y seleccionar las acciones más viables para alcanzar los objetivos propuestos. A continuación, se describen los pasos básicos para su aplicación:

**Paso 1:** Identificar los medios más bajos del árbol de objetivos y hacer un listado de las acciones que nos permitirían lograr cada uno de ellos.

**Paso 2:** Analizar cada una de las acciones a la luz de los recursos disponibles y la viabilidad política, así como los intereses de los beneficiarios, de la entidad ejecutora prevista y de las fuentes de financiamiento.

**Paso 3:** Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación considerado aspectos económicos, financieros, sociales, ambientales, etc.

**Paso 4:** Elegir la acción o combinación de acciones más apropiada sobre la cual se estructurará el proyecto.

## 6. Matriz del marco lógico

Luego de haber seleccionado las acciones sobre las que se estructurará el proyecto, podemos proceder a la construcción de la matriz del marco lógico (MML). Esta matriz es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación del proyecto con el que aspiramos solucionar nuestro problema. La MML se presenta en forma de matriz de 4 x 4 (4 columnas y 4 filas) así:

**Tabla 5.** Matriz del marco lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes (productos)			
Actividades			

**Nota.** Elaborado a partir de Naciones Unidas (2005, p. 23).

A continuación, describiremos cada una de las columnas de la matriz de marco lógico:

## 6.1. Resumen narrativo de objetivos

Corresponde a la primera columna de la matriz de marco lógico. En ella se describen los objetivos que se pretenden alcanzar según el momento del proyecto: corto plazo (actividades), mediano plazo (componentes y propósitos) y largo plazo (fin). Estos son los objetivos que componen esta columna.

### 6.1.1. Fin

Es una expresión de la solución al problema y describe el impacto esperado a largo plazo. Ello implica, en primer lugar, “que el proyecto en sí mismo no será suficiente para lograr el fin. Segundo, que la definición del fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento” (Naciones Unidas, 2005, p. 23). Por ejemplo, si el problema de desarrollo es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de bajos ingresos, la redacción adecuada para el fin sería: reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en la población X.

### 6.1.2. Propósito

Describe el efecto directo del proyecto, es decir, los cambios de comportamiento o resultados esperados al final de su ejecución. Se corresponde con el propósito central que definimos en el árbol de objetivos. Es una hipótesis sobre los resultados que deberían ocurrir como consecuencia de producir y utilizar los componentes. Se requiere que cada proyecto tenga un solo propósito y que su redacción se elabore a la manera de una situación cumplida. Por ejemplo: técnicas e infraestructura agrícola en la vereda San Lorenzo mejoradas; niveles de deserción escolar en la Escuela La Esperanza reducidos; niveles de accidentalidad vial en la vereda La Mosquita reducidos.

### 6.1.3. Componentes (productos)

Son los resultados específicos (obras, estudios, servicios, programas de capacitación) que deberán ejecutarse para lograr los propósitos. Estos productos son financiados por el proyecto y son el resultado de la ejecución de las actividades. Al igual que el propósito, los componentes (pro-

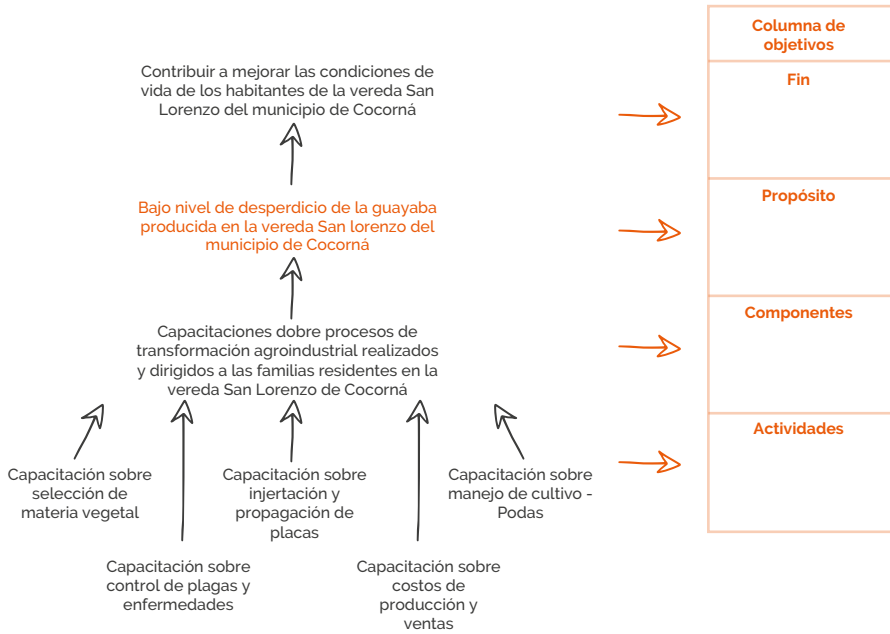
ductos) deben ser redactados claramente y bajo la forma de resultados o productos finales alcanzados, por ejemplo: escuela en la vereda Pastorcita reparada, construida y equipada; capacitación sobre usos potenciales de la guayaba realizada; estudio de factibilidad para la creación de un centro de transformación agroindustrial elaborado.

#### **6.1.4. Actividades**

Se refiere a las actividades que deberemos llevar a cabo para producir cada uno de los componentes y que, además, implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de actividades, dado que estas constituyen el punto de partida del plan de ejecución. Estas actividades deben señalarse en orden cronológico y agruparse según el componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, por lo que se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincule en forma directa con el diseño del proyecto. Para la elaboración de la columna con el resumen narrativo de objetivos se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Partir de arriba hacia abajo. Lo primero será obtener los fines los cuales se toman del árbol de objetivos, tal como lo muestra el ejemplo incluido en la figura 6.
- De igual manera, el propósito se corresponde con el problema central, señalado en el árbol de objetivos, y se encuentra redactado en estado positivo.
- Para identificar los componentes se puede analizar la información obtenida en la identificación de alternativas, confirmar cuál de ellas es la seleccionada y realizar el análisis de costos de esta.
- Finalmente, en el campo de actividades se señalan las acciones necesarias para llevar a cabo la alternativa seleccionada previamente.

**Figura 13.** Estructura analítica del proyecto



**Nota.** Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2005, p. 82).

La lógica vertical del resumen narrativo de objetivos se explicaría de la siguiente manera: si llevamos a cabo las actividades, producimos los componentes (productos). Continuando hacia arriba, si producimos los componentes (productos), deberíamos lograr el propósito; finalmente, si logramos el propósito, deberíamos hacer una contribución significativa al cumplimiento del fin.

**Figura 14.** Lógica vertical del resumen narrativo de objetivos



**Nota.** Elaboración propia

**¡Importante!**

Antes de continuar con la columna de los indicadores, conviene examinar la validez de la columna con el resumen narrativo de objetivos. A continuación, presentamos algunas preguntas orientadoras que podrían ayudar en esta tarea:

- ¿El fin del proyecto responde al problema más importante del sector?
- ¿Se corresponde el propósito con el objetivo central que establecimos en el árbol de problemas?
- ¿Se definió un solo propósito?
- ¿La redacción de los componentes y del propósito se formuló en términos de logros ya alcanzados?
- ¿Contribuyen los componentes al logro del propósito del proyecto?
- ¿Falta alguno de los componentes necesarios para lograr el propósito del proyecto?
- ¿Si se logra el propósito del proyecto, contribuirá al logro del fin?
- ¿Se indican claramente el fin, el propósito, los componentes y las actividades?

**Actividad 6**

**Elaboración de los objetivos en la matriz de marco lógico**

Basándonos en el árbol de objetivos que hemos construido podemos elaborar la primera columna de la matriz del marco lógico.

**Tabla 6.** Resumen narrativo de objetivos

Resumen narrativo de objetivos	
Fin	
Propósito	
Componentes	
Actividades	

**Nota.** Elaboración propia.

## 6.2. Indicadores

A través de los indicadores expresaremos, cualitativa o cuantitativamente, la forma como comprobaremos el logro de los objetivos incluidos en la columna del resumen narrativo de objetivos.

### 6.2.1. Indicadores de fines y propósito

Los indicadores de fin y propósito miden el efecto directo en la comunidad beneficiada luego de haber finalizado la ejecución del proyecto. En su redacción, los indicadores deberán ser claros al expresar los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Veamos un ejemplo:

**Paso 1 – objetivo especificado.** Condiciones económicas de las familias residentes en la vereda San Lorenzo mejoradas.

**Paso 2 – cantidad.** Diez familias residentes en la vereda san Lorenzo del municipio de Cocorná desarrollan dos productos derivados de la guayaba.

**Paso 3 – calidad.** Diez familias residentes en la vereda san Lorenzo del municipio de Cocorná desarrollan dos productos derivados de la guayaba en condiciones óptimas para ser comercializados en el mercado local.

**Paso 4 – tiempo.** Al finalizar el proyecto diez familias residentes en la vereda San Lorenzo del municipio de Cocorná desarrollan dos productos derivados de la guayaba en condiciones óptimas para ser comercializados en el mercado local.

### 6.2.2. Indicadores de los componentes

Los indicadores de los componentes son descripciones breves de los estudios, capacitaciones y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar diez escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de mil estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

Veamos un par de ejemplos aplicados al proyecto de reducción del desperdicio de guayaba que hemos venido analizando:

Durante los dos años de duración del proyecto se han realizado seis sesiones de capacitación sobre mejoramiento vegetal y transformación agroindustrial de la guayaba dirigidos a veinte familias residentes en la vereda San Lorenzo del municipio de Cocorná.

Durante los dos años del proyecto se han realizado al menos cuatro talleres de sensibilización en temas relacionados con el costeo, comercialización y mercadeo de los productos agroindustriales con las veinte familias participantes.

### 6.3.3. Indicadores de actividades

En este caso, el indicador corresponde al presupuesto requerido para realizar cada una de las actividades. En ese sentido, el presupuesto del proyecto se presenta por el conjunto de actividades señaladas en la primera columna de las que se espera contribuyan a la generación de un componente.

#### ¡Importante!

Recordemos lo siguiente al momento de diseñar nuestros indicadores:

- Los indicadores de fin, propósito y componentes deben especificar los resultados esperados en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- Los indicadores de las actividades equivalen al presupuesto requerido para el desarrollo de cada una de ellas. La suma de estos valores constituye el valor total del proyecto.
- Los indicadores de los fines, el propósito y los componentes deben redactarse como situaciones que ya han sido cumplidas.

### Actividad 7

#### Elaboración de los indicadores para cada uno de los objetivos

En la actividad 6 elaboramos la primera columna con los objetivos del proyecto. Ahora, deberemos elaborar los indicadores para cada uno de ellos, recordando que los indicadores de las actividades corresponden al presupuesto o costo que conllevará realizarlas. Los indicadores de los demás objetivos (componentes, propósitos y fin) deberán cumplir con las tres condiciones: cantidad + calidad + tiempo.

**Tabla 7.** Construcción de indicadores a partir del resumen narrativo de objetivos

Resumen narrativo de objetivos	Resumen analítico de objetivos	Indicador
Fin		
Propósito		
Componentes		
Actividades		

**Nota.** Elaboración propia.

### 6.3. Medios de verificación

Luego de seleccionar los indicadores, es necesario que definamos los medios que nos permitirán monitorear los indicadores y metas que nos propusimos. Específicamente, los medios de verificación tienen que ver con los documentos, registros u otros soportes que nos permitirán en el futuro comprobar la ejecución de una actividad o el cumplimiento de un objetivo.

Los principales aspectos que debemos considerar al precisar los medios de verificación de la MML son las fuentes, el método de recopilación, las agencias responsables, el método de análisis, la frecuencia, la forma en que se aplicará la información, los formatos de difusión y la circulación.

Teniendo en cuenta los elementos que conforman la columna de medios de verificación de la MML, es necesario elaborar el siguiente cuadro, el cual resume los principales aspectos a considerar en la planeación de la recolección de datos. Debes completar esta información para cada uno de los indicadores seleccionados.

**Tabla 8.** Medios de verificación por indicador

Resumen narrativo	Indicador	Medios de verificación			
		Fuentes de información	Método de recolección	Frecuencia de recolección	Responsable

**Nota.** Naciones Unidas (2005, p. 87).

### 6.4. Supuestos

La construcción de la MML finaliza con la definición de los supuestos para cada uno de los objetivos del proyecto (fin, propósito, componentes y actividades). Los supuestos se refieren a situaciones externas de carácter ambiental, financiero, institucional, social, político, climatológico, entre otras, que están por fuera de nuestro control y que podrían afectar positiva o negativamente el desarrollo del proyecto. Los supuestos son, en esencia, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos objetivos del proyecto. Para la definición de un supuesto es necesario preguntarnos qué podría fallar en cada nivel.

Ahora bien, en la matriz del marco lógico, la relación entre supuestos y objetivos es la siguiente:

1. Si llevamos a cabo las actividades y ocurren ciertos supuestos en la fila de actividades, tenemos las condiciones necesarias y suficientes para producir los componentes (productos) planteados.
2. Si producimos los componentes (productos) y ocurren ciertos supuestos en la fila de componentes (productos), tenemos las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.
3. Si logramos el propósito y ocurren ciertos supuestos en la fila de propósitos, tenemos las condiciones necesarias para contribuir significativamente al logro del fin.
4. Los supuestos que incluimos en la fila correspondiente al fin tienen que ver con sostenibilidad; es decir, las condiciones re-

queridas para que el flujo de beneficios continúe después que el proyecto ha sido ejecutado.

**Figura 15.** Relación entre supuestos y objetivos

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	←		
Propósito	←		→
Componentes	←		→
Actividades			→

**Nota.** Naciones Unidas (2005, p. 27).

**Actividad 8:**  
**Identificación de los medios de verificación y los supuestos**

Teniendo en cuenta las actividades 6 y 7, culminemos la MML de nuestro proyecto señalando los elementos los medios de verificación y los supuestos. En este punto será importante que validemos continuamente la relación entre supuestos y objetivos Tengamos en cuenta la relación entre los supuestos y objetivos descrita en la figura 15.

**Tabla 9.** Matriz de marco lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Indicador de fin (calidad + cantidad + tiempo)	Medios a través de los cuales comprobaremos el cumplimiento del fin del proyecto.	
Propósito	Indicador de propósito (calidad + cantidad + tiempo)	Medios a través de los cuales comprobaremos el cumplimiento del propósito.	Condiciones que deberán cumplirse para lograr el fin.
Componentes	Indicador de componente (calidad + cantidad + tiempo)	Medios a través de los cuales comprobaremos el cumplimiento de los componentes.	Condiciones que deberán cumplirse para lograr el propósito.
Actividades	Presupuesto de cada actividad	Medios a través de los cuales comprobaremos la ejecución presupuestal de cada actividad.	Condiciones que deberán cumplirse para lograr los componentes.

**Nota.** Elaboración propia.

A continuación, se presenta un ejemplo que ilustra la manera en que se articulan los elementos descritos a lo largo de este libro. La siguiente matriz de marco lógico corresponde a la elaborada en el proyecto dirigido al aprovechamiento de la guayaba producida en la vereda San Lorenzo. Vale la pena examinarla y utilizarla como referente en la estructuración de sus proyectos sociales.

**Tabla 10.** Matriz de marco lógico proyecto de aprovechamiento de la guayaba en la vereda San Lorenzo del municipio de Cocorná

Resumen narrativo de objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la vereda San Lorenzo del municipio de Cocorná.	Al finalizar el proyecto se ha generado una idea de emprendimiento social con los habitantes de la vereda San Lorenzo a partir de las especies de guayaba mejoradas en las capacitaciones. Al finalizar el proyecto el emprendimiento social desarrolla dos referencias de productos aptos para la comercialización en el mercado local.	Registro del emprendimiento en la secretaría de desarrollo comunitario del municipio. Registro de marca en Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño.	
Propósito	Bajo nivel de desperdicio de la guayaba producida en la vereda San Lorenzo del municipio de Cocorná.	Al finalizar el proyecto se logran generar acciones de mejoramiento vegetal en el 70 % de las plantaciones de guayaba pertenecientes a las quince familias beneficiarias del proyecto. Al finalizar el proyecto los beneficiarios aprenden a desarrollar dos productos derivados de la guayaba aptos para su comercialización.	Registro de las sesiones de selección, injertación y manejo postcosecha. Informe comparativo de calidad de especie vegetal. Registros del proyecto sobre los productos elaborados.	Los participantes en el proyecto son constantes en las actividades de fertilización, seguimiento y control postcosecha para garantizar el cumplimiento de los resultados del proyecto.
Componentes	Capacitaciones sobre procesos de transformación agroindustrial realizados y dirigidos a las familias residentes en la vereda San Lorenzo de Cocorná.	Al finalizar el proyecto, quince familias residentes en la vereda San Lorenzo de Cocorná se certifican en la capacitación sobre proceso de transformación agroindustrial de la guayaba.	Certificaciones expedidas por la Dirección de Posicionamiento, Extensión y Proyección Social de la Universidad Católica de Oriente.	Se dispone de espacios físicos, equipos y materiales de apoyo adecuados para el desarrollo de las actividades de capacitación.

Resumen narrativo de objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
		<p>Durante los 9 meses de duración del proyecto se realizan 6 sesiones de capacitación en temas de mejoramiento vegetal y manejo post cosecha.</p> <p>Al finalizar el proyecto se elabora un libro de formación sobre cultivo de guayaba y manejo post cosecha.</p>	<p>Planillas de asistencia e informe de actividades por cuenta del líder del proyecto.</p> <p>Obra finalizada con su respectivo ISBN disponible en repositorio institucional UCO.</p>	<p>Se aplican los procesos necesarios para la edición, diagramación y publicación de la obra exigidos por el Fondo Editorial de la UCO.</p>
Actividades	Capacitación sobre selección de material vegetal.	\$3 901 630	<p>Reportes de ejecución de actividades de capacitación.</p> <p>Listado de asistencia.</p> <p>Registro fotográfico.</p>	<p>Se realizan las capacitaciones, jornadas de asistencia técnica y fertilización de acuerdo con el cronograma inicial del proyecto.</p> <p>A lo largo del proyecto se logra una asistencia mínima del 80 % a cada una de las sesiones de trabajo.</p>
	Capacitación sobre injertación y propagación de plagas.	\$1 156 630	<p>Reportes de ejecución de actividades de capacitación.</p> <p>Listado de asistencia.</p> <p>Registro fotográfico.</p>	
	Capacitación sobre manejo de cultivo y podas.	\$1 156 630	<p>Reportes de ejecución de actividades de capacitación.</p> <p>Listado de asistencia.</p> <p>Registro fotográfico.</p>	

Resumen narrativo de objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	Capacitación sobre control de plagas y enfermedades.	\$1 156 630	Reportes de ejecución de actividades de capacitación. Listado de asistencia. Registro fotográfico.	
	Capacitación sobre costos de producción y ventas.	\$1 156 630	Reportes de ejecución de actividades de capacitación. Listado de asistencia. Registro fotográfico.	
	Capacitación sobre manejo postcosecha.	\$1 156 630	Reportes de ejecución de actividades de capacitación. Listado de asistencia. Registro fotográfico.	
	Acompañamiento técnico semanal, durante 9 meses.	\$14 679 880	Planilla de seguimiento.	
	Fertilización mensual de los cultivos, durante 9 meses.	\$4 500 000	Planilla de seguimiento a las fertilizaciones.	
	Diseño e impresión guía para el cultivo de guayaba.	\$3 500 000	Libro con registro ISBN del Fondo Editorial UCO.	
	Certificación proceso de formación.	\$600 000	Registro de certificación expedido por la Dirección de Posicionamiento, Extensión y Proyección Social.	
<b>Total</b>		<b>\$32 964 660</b>		

**Nota.** Elaboración propia

# Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (Noviembre de 2004). *El Marco Lógico para el diseño de proyectos*. [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID\\_ML.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf)
- Calderón, F. (2008). *Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo*. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/411/index.htm#indice>
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica - Cuarta Edición*. Cuadernos de LIPS. <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Naciones Unidas (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas*. CEPAL [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Naciones Unidas (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. CEPAL: [repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/S056394\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/S056394_es.pdf)
- Román, M. (2004). *Guía práctica para el diseño de proyectos sociales*. Universidad Alberto Hurtado (Chile). <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>
- Sinnaps (2018). Matriz de priorización de problemas. Obtenido de [www.sinnaps.com](http://www.sinnaps.com): <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-de-priorizacion>

Este libro se publicó en archivo digital  
en el mes de agosto de 2025.

Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico se consolida como un recurso valioso para quienes diseñan proyectos sociales con sentido crítico, rigor metodológico y compromiso con el territorio. Esta segunda edición surge de un proceso de formación y acompañamiento a diversos grupos vinculados a la Universidad Católica de Oriente, y se nutre de la interacción con comunidades de base, estudiantes, emprendedores, instituciones públicas, alcaldías y otros actores sociales. Los aportes de esta edición incluyen métodos y técnicas que facilitan la identificación de problemas, el análisis de grupos de interés, la priorización de alternativas, la elaboración del presupuesto, entre otros aspectos, desde la metodología del marco lógico. Como valor añadido, se incorpora una herramienta virtual desarrollada en Microsoft Excel que permite aplicar los contenidos de esta guía y construir paso a paso un proyecto propio a partir de las actividades propuestas en cada capítulo. El abordaje de cada uno de estos pasos se desarrolla a través de un lenguaje claro y accesible, acompañado de ejemplos extraídos de experiencias reales de formación con comunidades rurales, en particular con líderes comunales del municipio de Cocorná. Esta base empírica, sumada al fortalecimiento metodológico de esta nueva edición, convierte esta guía en una herramienta cercana, aplicable y comprometida con los procesos de transformación social desde lo local.