



Autor:
KEYERMAN TOAPANTA C.

2023

Metodología de marco lógico:

Una perspectiva educativa

Primera Edición

ITQ
WWW.ITQ.EDU.EC
INVESTIGACIÓN





**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO QUITO**
Excelencia en Educación Superior

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO: UNA PERSPECTIVA EDUCATIVA

AUTOR:

KEYERMAN TOAPANTA C.

PRIMERA EDICIÓN

2023

TRABAJO EN EDICIÓN:



REVISIÓN INTERNA: SANTIAGO DEL CASTILLO G.

REVISIÓN EXTERNA: ADRIANA ARCOS G.

Este material está protegido por derechos de autor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio sin la autorización escrita de los autores y el equipo editorial. El incumplimiento de esta prohibición puede conllevar sanciones establecidas en las leyes de Ecuador.

Todos los derechos están reservados.

ISBN: 978-9942-8921-6-4



9 789942 892164

QUITO - ECUADOR

DEDICATORIA

A mis hijos y mis nietos, quienes han sido puntal importante para alcanzar objetivos y plantearse metas más ambiciosas, quienes han forjado la persona de bien en la que me he convertido, a mis padres, que con su ejemplo y esfuerzo incansable son una gran representación de valores y principios morales que han afianzado mi gestión personal y profesional, no puedo dejar de lado el cariño y respeto hacia mi familia como fuente inagotable de fortaleza para afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento. A mis padres, quienes me han impartido las lecciones que han forjado mi identidad actual, mis principios, valores, tenacidad y dedicación. Todo ello, impregnado con una profunda muestra de afecto y sin esperar recompensa alguna.

f. Keyerman

AGRADECIMIENTO

A mi familia, que ha brindado un respaldo constante y sin reservas, cimentado en nuestra convivencia cotidiana y en el compromiso compartido de crecer tanto a nivel personal como profesional. Asimismo, quiero expresar mi gratitud a todas aquellas personas cuyas contribuciones han permitido dar forma a este trabajo, el cual se ofrece a la comunidad académica en su conjunto.

f. Keyerman

SOBRE EL AUTOR



Keyerman Toapanta Cisneros, es docente de educación superior, con un perfil profesional enfocado en los objetivos planteados, muy conocedor de la gestión de proyectos y cada fase de los mismos, además de tener experiencia en el manejo de Sistemas Integrados de Gestión; posee conocimientos y certificación de profesional en SSO, además de conocimientos multidisciplinarios, en docencia presencial y virtual; por otra parte, tiene experiencia en procesos de acreditación, manejo de recursos materiales, gestión de proveedores, gestión de talento humano, manejo de personal, manejo de flotas, además de una afinidad por la investigación científica, lo que se evidencia con las publicaciones indexadas y la apertura a desarrollar todo tipo de proyectos estratégicos y operativos. Graduado como tecnólogo en Marketing Interno y Externo por el Instituto Superior Universitario Cordillera, Ingeniero en Gestión empresarial por la Universidad Metropolitana del Ecuador, egresado del Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos por la Universidad Iberoamericana de Puerto Rico UNIB y por la Universidad Iberoamericana de México UNINI. También, tiene experiencia profesional como Coordinador Académico, Coordinador de Investigación, Coordinador de Talento Humano y docente investigador y autor de diversas publicaciones indexadas.

CONTENIDO

Introducción	1
Capítulo 1 Introducción a la Metodología del Marco Lógico (MML)	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Los Elementos del Proyecto	7
1.2.1. Coherencia	7
1.2.2. Realismo	8
1.2.3. Variabilidad	8
1.3. Variables de Todo Proyecto	9
1.3.1. Alcance	9
1.3.2. Tiempo	9
1.3.3. Lugar	10
Resumen del Capítulo 1	12
Capítulo 2 Formulación de Problemas	13
2.1. Matriz de Fuerzas “T” (Análisis del Campo de Fuerzas)	14
2.2. Análisis de Involucrados	17
2.3. Matriz de Análisis de Involucrados	19
2.3.1. Actores Involucrados	21
2.3.2. Intereses Sobre la Problemática	21
2.3.3. Problemas Percibidos	21
2.3.4. Recursos y Mandatos	21
2.3.5. Interés en el Proyecto	21
2.3.6. Conflictos Potenciales	22
2.4. Mapa de Involucrados	22
Resumen del Capítulo 2	25
Capítulo 3 Análisis de Problemas y Objetivos	26
3.1. Árbol de Problemas	26
3.1.1. Metodología para Realizar un Árbol de Problemas	29
3.2. Árbol de Objetivos	30

3.2.1.	Beneficios del Árbol de Objetivos.....	33
3.2.2.	Similitudes con Otras Metodologías	34
	Resumen del Capítulo 3.....	35
	Capítulo 4 Análisis de Objetivos, Matriz de Alternativas y Diagrama de Estrategias....	36
4.1.	Matriz de Análisis de los Objetivos	37
4.1.1.	Objetivos.....	39
4.1.2.	Factibilidad de Lograrse.....	39
4.1.3.	Impacto en Género	39
4.1.4.	Impacto Ambiental.....	40
4.1.5.	Relevancia.....	40
4.1.6.	Sostenibilidad.....	40
4.1.7.	Total.....	41
4.1.8.	Prioridad.....	41
4.2.	Matriz de Análisis de Alternativas	42
4.2.1.	Impacto Sobre el Propósito.....	43
4.2.2.	Factibilidad Técnica	44
4.2.3.	Factibilidad Financiera.....	44
4.2.4.	Factibilidad Social	44
4.2.5.	Factibilidad Política.....	44
4.2.6.	Categorías de la Matriz de Análisis de Alternativas	44
4.3.	Diagrama de Estrategias o Estructura Analítica del Proyecto (EAP).....	45
	Resumen del Capítulo 4.....	52
	Capítulo 5 Matriz de Marco Lógico	53
5.1.	Resumen Narrativo	55
5.2.	Indicadores	58
5.3.	Medios de Verificación	59
5.4.	Supuestos.....	60
	Resumen del Capítulo 5.....	63
	Referencias	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Estructura metodológica de Marco Lógico.....	4
Figura 2	Mapa de involucrados	23
Figura 3	Árbol de problemas	27
Figura 4	Árbol de objetivos	31
Figura 5	Diagrama de estrategias	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de Campo de Fuerzas	15
Tabla 2	Matriz de análisis de involucrados.....	20
Tabla 3	Matriz de análisis de los objetivos	38
Tabla 4	Matriz de análisis de alternativas	43
Tabla 5	Matriz de marco lógico.....	54
Tabla 6	Origen de los componentes de la matriz de marco lógico	56

Introducción

Al abordar un problema relevante en su comunidad, la falta de acceso a servicios de salud básicos en áreas rurales. Esta persona tiene una visión clara de su proyecto, pero se da cuenta de que enfrenta un desafío común en la gestión de proyectos: la necesidad de planificar de manera efectiva y medir constantemente el progreso.

Es en este punto donde se descubre la herramienta del Marco Lógico, una metodología eficaz que ha sido utilizada en una amplia variedad de contextos, desde proyectos de desarrollo comunitario hasta iniciativas empresariales. El Marco Lógico se presenta como un mapa detallado que guiará a través de la planificación y ejecución de un proyecto, brindándole la claridad y estructura necesarias para alcanzar las metas de manera eficaz.

El Marco Lógico no solo ayuda a definir sus objetivos con precisión, sino que también le permite identificar los riesgos potenciales, establecer indicadores clave para medir el progreso y asegurarse de que cada componente de su proyecto contribuya de manera significativa a su objetivo general. Esta metodología actúa como una brújula confiable en medio de la incertidumbre, permitiendo a esta persona tomar decisiones informadas en cada paso del camino.

A medida que se adentra en el estudio del Marco Lógico, descubre cómo esta herramienta puede transformar su proyecto en una empresa más exitosa y efectiva. Ya sea que esté involucrado en el mundo de los negocios, el desarrollo comunitario, la gestión de proyectos sociales o cualquier otro campo, dominar el Marco Lógico brindará una ventaja competitiva invaluable en la búsqueda de los objetivos. Este fascinante enfoque permitiría descubrir cómo puede aplicar sus principios para alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y efectiva que nunca.

Capítulo 1

Introducción a la Metodología del Marco Lógico (MML)

1.1. Antecedentes

El desarrollo y adelanto tecnológico y científico se solidariza con el crecimiento homogéneo de la sociedad. Los estudios o actividades realizadas con la comunidad, su acción, desarrollo, integración, acción social, cooperación o promoción, tienen como base y fundamento operativo, organizativo o investigativo un proyecto en su haber. En la práctica, los proyectos son inseparables de cualquier acción o estudio que se adelante como respuesta a una problemática y que tenga como objetivo principal la solución de los problemas o necesidades básicas de los que se involucran en él.

Las acciones participativas en la elaboración de los proyectos han sido fundadas en ciertos principios orientados que brindan, la acción y la investigación, centrados en las necesidades humanas, la participación, la organización, el conocimiento, la concientización y la integridad. Como método de trabajo, el proyecto busca operacionalizar tres principios básicos que orientan este tipo de actividades: investigación, docencia y extensión.

El éxito o fracaso en el desarrollo de proyectos de base social, base tecnológica o de economía general, radica en la planificación. Una planificación no adecuada constituye un problema fundamental en el desarrollo de una comunidad. A menudo, los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, al personal, a las cantidades y a los resultados físicos esperados; pero frecuentemente hace falta un análisis adecuado de los objetivos, los grupos financieros y los factores externos que determinan el éxito o el fracaso del mismo.

La metodología del Marco Lógico fue desarrollada hace 80 años a nivel mundial y en el Ecuador a fines de 1979 y principios de la década de 1980 como una herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo. Se usa para incrementar la precisión en la planeación de los proyectos, relacionar los múltiples objetivos con las actividades de los mismos, clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales. Fomenta la participación a través de un riguroso proceso de análisis de las personas y entidades que tienen un interés legítimo en el proyecto.

Esta necesidad surge debido a que las tareas de identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos y programas se desarrollan sin un marco de planeamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país, región, municipio o institución. Al no estar claros o explícitos los objetivos estratégicos o grandes metas, la asignación de los recursos se determina de manera caprichosa y se encamina hacia múltiples direcciones que no siempre pueden estar en sintonía con las prioridades o necesidades básicas.

De esta manera, en el contexto de los programas integrales de evaluación donde intervienen los sistemas de programación de inversiones, los sistemas de control de gestión y presupuesto por resultados asociados al ciclo del presupuesto, los sistemas de indicadores de desempeño y todo un conjunto de procedimientos, roles y responsabilidades en la programación, asignación y evaluación presupuestaria, la Metodología de Marco Lógico (MML) también viene adquiriendo cada vez una importancia mayor.

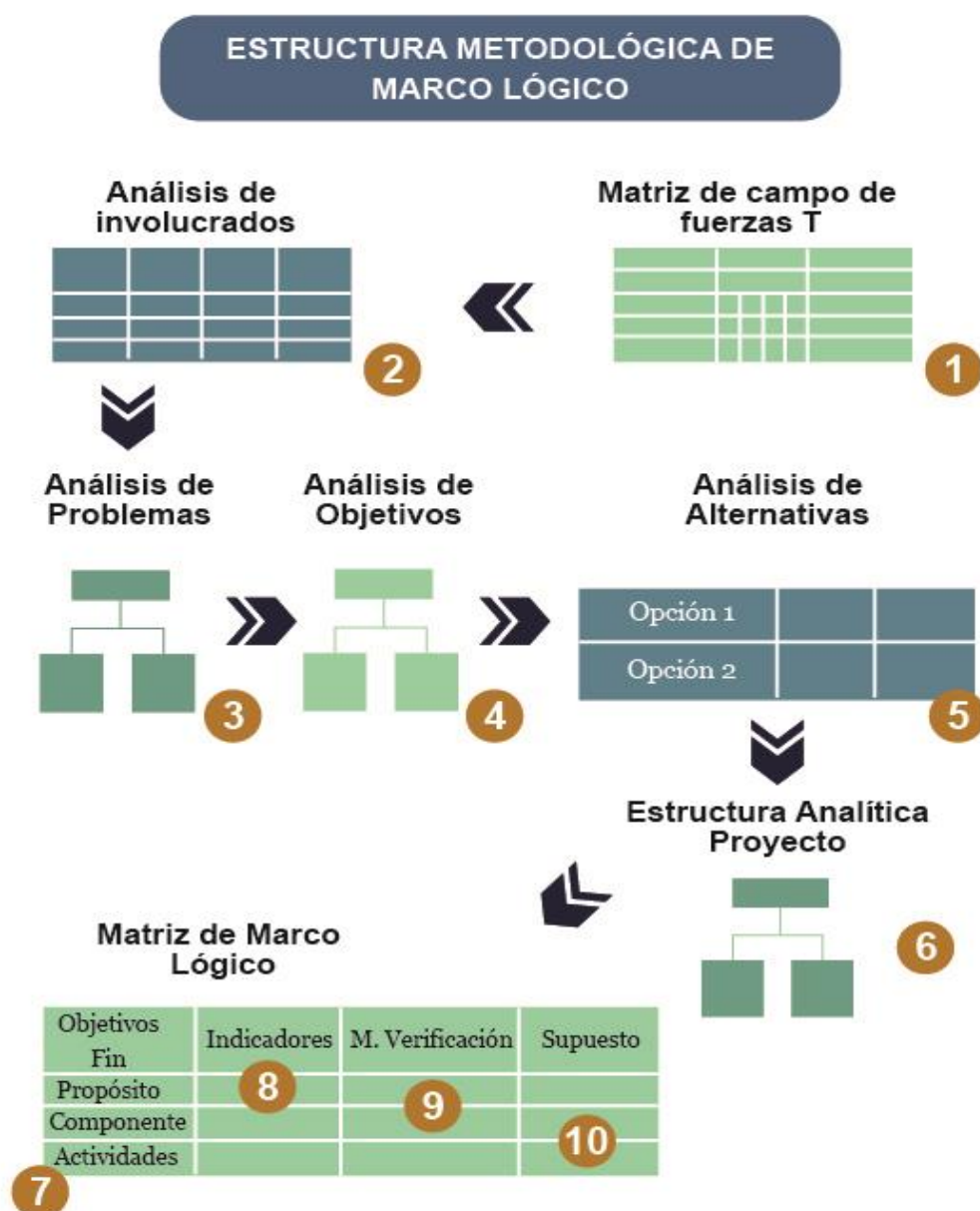
El método de MML fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Cabe resaltar que la Metodología Marco Lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa.

Figura 1
Estructura metodológica de Marco Lógico



Nota: La tabla representa el procedimiento para la aplicación de la metodología de marco lógico, que se describirá en el documento. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

Dentro del contexto del planeamiento estratégico, es esencial mantener una relación de coordinación técnica y funcional para asegurar que los proyectos y programas alcancen sus objetivos previstos. En esta dinámica de coordinación, se identifican tres niveles fundamentales que deben trabajar de manera colaborativa, retroalimentándose y coordinándose de manera efectiva.

El primer nivel es el estratégico, relacionado con el diseño de planes y estrategias a nivel nacional de carácter macroeconómico. En este nivel, se definen claramente las prioridades, metas y la visión general del país. Aquí se establece el rumbo y la velocidad de las acciones, determinando cómo, con quién y para quién se llevarán a cabo. Este nivel marca el camino a seguir y la dirección de la planificación.

El siguiente nivel es el programático, donde el papel de las instituciones es esencial. Este nivel es crucial para garantizar que las políticas, que a menudo abarcan múltiples sectores y tienen alcance regional y local, estén en consonancia con los lineamientos estratégicos del nivel central. Actúa como un puente que conecta las decisiones de alto nivel con las administraciones subnacionales. En esencia, este nivel actúa como un vínculo entre la cima de la toma de decisiones y la base de las políticas públicas.

Finalmente, el tercer nivel es el operativo, donde se planifican y ejecutan proyectos y programas en el ámbito sectorial, local o municipal. En este nivel, se trabaja con plazos más cortos y objetivos más específicos. Es fundamental que estos proyectos estén en línea con las directrices estratégicas a nivel nacional o regional. Para garantizar su éxito, se requiere financiamiento adecuado y oportuno, apoyo técnico y humano descentralizado, y una colaboración sistémica donde las reglas, los principios, los recursos y las instituciones interactúen de manera ordenada y coordinada para lograr resultados efectivos.

Este proceso de planificación implica una coordinación tanto vertical, de arriba hacia abajo, como horizontal, de abajo hacia arriba, entre los niveles estratégico, táctico y operativo. Esto permite que las metas estratégicas a largo plazo se integren con los proyectos de corto plazo. En este proceso, la Metodología de Marco Lógico (MML) puede desempeñar un papel valioso al unir las piezas y conceptos del sistema, conectando las etapas del ciclo del proyecto, facilitando la participación de los beneficiarios y reduciendo los riesgos asociados a la incertidumbre.

Dentro del enfoque de la Metodología de Marco Lógico (MML), se destaca su relevancia en varios contextos relacionados con la planificación y ejecución de proyectos y programas.

En este contexto, el marco de los programas integrales de evaluación que involucran sistemas de programación de inversiones, control de gestión y presupuesto por resultados, así como sistemas de indicadores de desempeño, la MML adquiere una creciente importancia. Esta metodología enriquece la información utilizada en la toma de decisiones presupuestarias y aporta argumentos valiosos para mejorar la gestión de los programas a través del seguimiento de los compromisos institucionales. Facilita el monitoreo de las metas relacionadas con costo, cantidad, calidad y tiempo de los programas y contribuye a la transparencia y accesibilidad de la información, lo que es fundamental para el seguimiento, la efectividad y la eficiencia de los proyectos y programas.

En segundo lugar, la MML desempeña un papel significativo en las diversas etapas o fases del ciclo de vida del proyecto, que incluyen la preinversión, inversión y operación. A lo largo del tiempo, se ha desarrollado un conjunto de herramientas y técnicas para aplicar los conceptos de la MML en cada una de estas etapas. Estos métodos complementarios incluyen la identificación de problemas, la construcción de mapas de involucrados, los juegos de roles, las tablas de expectativas-fuerza, el método del árbol de problemas y árbol de objetivos, técnicas georeferenciales para la ubicación óptima de proyectos, análisis costo-beneficio, técnicas de planificación gráfica como el método del camino crítico y otros.

Estas herramientas se han visto facilitadas mediante el uso de software, como el Microsoft Project, que ayuda en la planificación y seguimiento de actividades. Además, se menciona el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) como una herramienta para expresar y medir la estrategia de una organización en términos operativos. Después de que un proyecto o programa entra en operación, se plantea la necesidad de seguimiento y evaluación ex post o evaluación de impacto, donde se comparan los resultados con y sin la implementación del proyecto. En este contexto, se utilizan métodos y técnicas de análisis que a menudo involucran el uso de software especializado, como el Statistical Package for Social Science (SPSS) o el Statistics Data Analysis (STATA), para estimaciones econométricas y análisis de datos.

Estas herramientas y técnicas contribuyen significativamente a la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos y programas, así como a la evaluación de su impacto. La MML se ha convertido en un enfoque integral que ayuda a mejorar la toma de decisiones y la eficacia de las acciones en el desarrollo de proyectos y programas en diferentes contextos.

1.2. Los Elementos del Proyecto

En el contexto de la Metodología de Marco Lógico (MML) son esenciales para asegurar su planificación, ejecución y evaluación efectivas. A continuación, se describen específicamente los tres elementos clave del proyecto:

1.2.1. Coherencia

Determinada por los objetivos (finalidad, propósito, componentes y actividades constantes en la primera columna de la matriz del marco lógico) del proyecto.

La coherencia del proyecto se refiere a la alineación y consistencia de todos sus componentes. Esto incluye los siguientes aspectos:

- **Finalidad:** Representa el objetivo general del proyecto, es decir, el impacto deseado a largo plazo que se busca lograr. La finalidad debe estar en armonía con la misión y visión del proyecto, así como con los objetivos estratégicos más amplios.
- **Propósito:** El propósito es un nivel más específico que define lo que el proyecto espera alcanzar a medio plazo. Debe ser coherente con la finalidad y estar en consonancia con los recursos y actividades planificadas.
- **Componentes:** Los componentes del proyecto son las partes fundamentales que contribuyen al logro del propósito. Cada componente debe ser coherente con el propósito y contribuir a su consecución.
- **Actividades:** Las actividades son las acciones concretas que se llevarán a cabo para implementar los componentes y, en última instancia, alcanzar el propósito. Estas deben estar alineadas con los componentes y, por lo tanto, con el propósito del proyecto.

1.2.2. Realismo

Determinado por los supuestos (Riesgos externos constantes en la cuarta fila de la matriz de marco lógico) del Proyecto.

El realismo del proyecto está relacionado con la evaluación de los riesgos externos que podrían afectar su ejecución. Esto incluye:

- **Supuestos:** Los supuestos son condiciones o eventos futuros que se asumen como ciertos para la ejecución del proyecto. Estos supuestos son factores externos que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto. Evaluar el realismo implica considerar si estos supuestos son razonables y pueden ser manejados o mitigados en caso de que ocurran.

1.2.3. Variabilidad

Determinada por los indicadores (Cuantificación de los objetivos-segunda fila de la matriz de marco lógico) y medios de verificación (Documentos que verifican la cuantificación de los objetivos-cuarta fila de la matriz de marco lógico)

La variabilidad del proyecto se relaciona con la cuantificación de sus objetivos y los medios para verificar su logro. Esto incluye:

- **Indicadores:** Los indicadores son medidas específicas y cuantificables que se utilizan para evaluar el progreso y el éxito del proyecto. Cada objetivo debe tener indicadores asociados que permitan medir su alcance y logro.
- **Medios de verificación:** Los medios de verificación son los documentos, datos o fuentes que se utilizarán para recopilar información y evidencia sobre el cumplimiento de los indicadores. Deben ser confiables y accesibles para poder evaluar de manera efectiva el progreso y los resultados del proyecto.

Estos elementos del proyecto son fundamentales para garantizar que la planificación sea coherente y realista, y que se cuente con los indicadores y medios de verificación adecuados para evaluar su éxito y variabilidad. La MML proporciona un marco sólido para definir y gestionar estos elementos de manera efectiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

1.3. Variables de Todo Proyecto

Las variables son elementos cruciales en la planificación y ejecución de cualquier proyecto, ya que proporcionan información clave para su correcta gestión y evaluación. En el contexto de la Metodología de Marco Lógico (MML), tres variables fundamentales a considerar son:

1.3.1. Alcance

El alcance de un proyecto se refiere a la extensión y el impacto que tendrá en la población o los grupos beneficiados. Es esencial definir claramente quiénes serán los destinatarios del proyecto y cómo se verán afectados por sus actividades y resultados. El alcance puede variar desde proyectos dirigidos a comunidades locales específicas hasta iniciativas que abarcan regiones enteras o incluso países.

La población beneficiada es el grupo de personas, comunidades u organizaciones que experimentarán directa o indirectamente los efectos del proyecto. Identificar y comprender a la población beneficiada es fundamental para diseñar estrategias efectivas y garantizar que las acciones del proyecto se ajusten a sus necesidades y expectativas.

1.3.2. Tiempo

Período de duración del proyecto (actividades y componentes para conseguir el propósito y sus fines) entre el diseño – formulación – ejecución - evaluación.

El factor tiempo en un proyecto abarca el período de duración de todas las fases, desde su diseño y formulación hasta su ejecución y evaluación. La gestión del tiempo implica establecer cronogramas, plazos y secuencias de actividades para garantizar que el proyecto se desarrolle de manera eficiente y cumpla con sus objetivos en el momento adecuado.

Además, el tiempo también se relaciona con la duración de los componentes y actividades específicas del proyecto. La asignación de plazos realistas para cada etapa es esencial para evitar retrasos y asegurar que el proyecto avance de acuerdo con lo planificado.

1.3.3. Lugar

Sitio geográfico y demográfico donde se ejecutarán las actividades y componentes del proyecto y al cual se beneficiará con su propósito y fines.

La variable de lugar se refiere al sitio geográfico y demográfico donde se llevarán a cabo las actividades y componentes del proyecto, así como la ubicación de la población beneficiada. Es crucial determinar con precisión dónde se implementarán las acciones del proyecto, ya que esto puede influir en la logística, los recursos necesarios y las consideraciones culturales.

Además, el lugar también puede ser relevante en proyectos que buscan abordar desafíos específicos en áreas geográficas particulares, como proyectos de desarrollo regional o iniciativas destinadas a comunidades rurales o urbanas. La elección del lugar adecuado debe estar respaldada por un análisis exhaustivo de las necesidades y condiciones locales.

Las variables de alcance, tiempo y lugar son fundamentales para definir y gestionar con éxito cualquier proyecto. Estas variables proporcionan un marco sólido para comprender quiénes serán los beneficiarios, cuándo y dónde se llevarán a cabo las actividades y componentes, y son esenciales para la formulación, implementación y evaluación efectiva de proyectos en el marco de la Metodología de Marco Lógico.

La discusión sobre la toma de decisiones de inversión ha sido ampliamente influenciada por el enfoque en la eficiencia. A pesar de reconocer su importancia, es relevante señalar que se ha prestado poca atención a la gestión integral de programas y proyectos, considerando aspectos como su organización, aspectos institucionales, presupuestarios, recursos humanos y aspectos culturales. En este contexto, no solo se trata de asignar recursos, sino también de considerar las normas, los procedimientos, los valores y las instituciones involucradas en el proceso.

Históricamente, se ha abordado la resolución de problemas de cobertura, atención a la pobreza extrema y necesidades básicas mediante aumentos presupuestarios o la expansión de infraestructura. Sin embargo, se ha prestado escasa atención a la necesidad de cambiar la forma en que se llevan a cabo las actividades, a realizar ajustes, reingenierías o adaptaciones para lograr los objetivos utilizando los mismos recursos disponibles, o incluso mejorándolos.

En este contexto, la Metodología de Marco Lógico (MML) se destaca en comparación con otros enfoques, ya que facilita la gestión y mejora la calidad de las propuestas. Esto se logra al permitir que los funcionarios y expertos encargados de la preparación de proyectos estructuren y formulen sus ideas de manera más efectiva, expresen sus preocupaciones de manera más clara y traduzcan esas ideas en un esquema detallado de ejecución.

Es importante destacar que la MML se ha incorporado como un elemento fundamental en las metodologías de preparación y evaluación de proyectos en muchos países de América Latina a través de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP). Además, la mayoría de las Agencias de Cooperación de la Unión Europea la requieren en todos los proyectos que compiten o solicitan financiamiento.

Es crucial reconocer que la MML representa un momento específico en el ciclo de vida de un proyecto y, dado que los contextos son dinámicos, debe tener la capacidad de adaptarse a la evolución de las circunstancias. Sin embargo, es importante enfatizar que la MML no puede compensar una mala política o criterios de selección inapropiados. Si la política está mal formulada y los criterios son incorrectos, la MML reflejará estas incongruencias y debilidades. Es fundamental que el análisis inicial se realice con cuidado y se cuente con información confiable para que la MML sea efectiva como herramienta de toma de decisiones en un momento específico del ciclo de vida del proyecto.

Resumen del Capítulo 1

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una poderosa herramienta de planificación y gestión de proyectos que ha evolucionado para abordar las limitaciones en la toma de decisiones de inversión y la gestión de programas y proyectos. Antes de su adopción, la toma de decisiones se centraba en criterios de eficiencia, descuidando aspectos integrales de gestión. Se creía que simplemente aumentar presupuestos o expandir la infraestructura resolvería los problemas, sin considerar la necesidad de cambios en la ejecución de las actividades.

Esta metodología permite definir claramente el alcance de un proyecto, que se refiere a su extensión e impacto en la población beneficiada. Identificar con precisión quiénes serán los destinatarios y cómo se verán afectados por las actividades y resultados del proyecto es esencial para diseñar estrategias efectivas de implementación.

Esta herramienta valiosa para la gestión de proyectos que ha revolucionado la toma de decisiones de inversión al centrarse en una gestión integral y eficaz. Esta metodología se aplica en una amplia gama de proyectos y desempeña un papel crucial en la definición precisa del alcance, lo que garantiza que la población beneficiada sea atendida de manera efectiva y eficiente.

Capítulo 2

Formulación de Problemas

Un problema representa y describe una situación o estado negativo de la realidad que afecta a un determinado grupo de población dentro de un área geográfica específica, el cual tiene como características básicas: El problema es un componente de la realidad, Debe ser verificable, El problema es una situación que tiene solución, El problema tiene su origen en un conjunto de causas directas, indirectas y estructurales que explican el problema. El problema tiene efectos o consecuencias sobre la realidad, que pueden ser efectos descriptores del problema, efectos directos y efectos indirectos.

La formulación de un problema consiste en la presentación oracional del mismo, es decir, “reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos” (Chárriez, 2012), y es “la concreción del planteamiento en una pregunta precisa y delimitada en cuanto a espacio, tiempo y población (si fuere el caso)” (Sapag, 2018).

Para redactar o escribir un problema, este debe descrito como si fuera una foto de la situación negativa que está ocurriendo, para lo cual se sugiere:

Establecer el problema central, es decir la necesidad o carencia de algo a partir de la situación negativa que afecta a un determinado grupo humano y dentro de un determinado espacio geográfico y luego determinar la intensidad de las relaciones de causa y efecto que se producen dentro de una determinada problemática.

Un problema representa y describe una situación o estado negativo de la realidad que afecta a un determinado grupo de población dentro de un área geográfica específica, el cual tiene cómo características básicas: El problema es un componente de la realidad, Debe ser verificable, El problema es una situación que tiene solución, El problema tiene su origen en un conjunto de causas directas, indirectas y estructurales que explican el problema. El problema tiene efectos o consecuencias sobre la realidad, que pueden ser efectos descriptores del problema, efectos directos y efectos indirectos.

Para redactar o escribir un problema, este debe descrito como si fuera una foto de la situación negativa que está ocurriendo. Establecer el problema central, es decir la necesidad o carencia de algo a partir de la situación negativa que afecta a un determinado grupo humano y dentro de un determinado espacio geográfico y luego determinar la

intensidad de las relaciones de causa y efecto que se producen dentro de una determinada problemática.

2.1. Matriz de Fuerzas “T” (Análisis del Campo de Fuerzas)

El Análisis del Campo de Fuerzas es una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio. El Análisis del Campo de Fuerzas ve el cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí.

Existen dos fuerzas, las Fuerzas Impulsoras (Driving Forces), las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Restringentes (Restraining Forces), las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial.

El Análisis del Campo de Fuerzas se puede utilizar en cualquier momento que se espere un cambio significativo. El Análisis del Campo de Fuerzas ayuda a determinar hasta dónde el cambio puede ser difícil. El Análisis del Campo de Fuerzas nos permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta

En todos los procesos de cambio se produce una brecha que separa la situación actual en la que se encuentra, de la situación deseada a la que se quiere llegar. Esa brecha es un campo de fuerzas, donde luchan entre sí todos los obstáculos, resistencias, creencias, deseos, necesidades, motivaciones, emociones, entre otros, que impiden a una persona o a una empresa estar donde quieren estar, lograr su meta.

Según Kurt Lewin ese campo de fuerzas está presidido por una lucha entre un conjunto de fuerzas opuestas: las fuerzas impulsoras y las fuerzas frenadoras. Las fuerzas impulsoras o positivas son las que motivan al cambio, las que acercan al objetivo o situación deseada de cambio. Las fuerzas frenadoras o negativas son las que nos mantienen en la situación actual, conservan el *status quo* y frenan el cambio (Gómez & Morán, 2020).

Tabla 1
Matriz de Campo de Fuerzas

MATRIZ DE FUERZA T					
PROBLEMÁTICA AGRAVADA	PROBLEMÁTICA CENTRAL				PROBLEMÁTICA RESUELTA
(Descripción de problema agravado, es decir sin tomar acciones)	(Problema central presente, objeto de estudio)				(Problema central resuelto, expectativas)
FUERZAS IMPULSORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS

I = Intensidad

¿Cuál es el nivel de impacto de la fuerza sobre la problemática?

Escala

1 = Bajo
2 = Medio Bajo
3 = Medio
4 = Medio Alto
5 = Alto

PC = Potencial de cambio

¿Cuánto se puede modificar o aprovechar la fuerza para llegar a la situación deseada?

Nota: La tabla representa el formato para la matriz de campos de fuerzas “T” para su elaboración posterior. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

El análisis de Campo de Fuerzas es una herramienta que permite trabajar la resistencia al cambio a través de identificar las fuerzas positivas (impulsoras) y las fuerzas negativas (frenadoras) del cambio. La herramienta ayuda además a encontrar los factores (internos y externos) que pueden apoyar el cambio, así como a contrarrestar los factores internos y externos que pueden estar reprimiendo el cambio.

Cuando se fija un objetivo y se tiene que lograr un cambio, no basta con centrarse en los factores que empujan o favorecen ese cambio (fuerzas impulsoras, positivas, etc.), es necesario también despejar, contrarrestar y eliminar las barreras o resistencias al cambio que representan las fuerzas negativas, frenadoras o represoras del cambio. Esta

herramienta permite tomar conciencia de todo lo que está influyendo de una forma positiva y negativa en nuestro proceso de cambio, y nos permite generar alternativas para reforzar lo positivo y eliminar lo negativo.

Adquirir conciencia de la tensión que se produce en el proceso de cambio por la interacción de distintas fuerzas, nos permite entender porque cuestan tanto los cambios, porque a pesar de querer lograr objetivos, no somos capaces de tomar la acción para conseguirlos. Esto permite empatizar con las personas que están en un momento de cambio, comprendiendo su lucha, sus resistencias. Comprender este campo de fuerzas ayuda a saber gestionar la energía necesaria para el cambio, trabajando para fortalecer las fuerzas impulsoras y para minimizar o eliminar las fuerzas represoras (UNESCO, 2021).

De una forma sencilla la herramienta del Análisis del Campo de Fuerzas se utilizaría así:

- 1.– Se comienza por escribir una T en un folio en blanco o rotatorios.
- 2.– Arriba de la “T” se escribe el objetivo a alcanzar.
- 3.– Primero se analizaría las fuerzas que impulsan hacia el objetivo, pueden ser internas o externas. y se las escribe en el lado izquierdo inferior de la “T”.
- 4.– Después se analizan las fuerzas que están frenando el logro del objetivo o que impiden que se ponga en marcha y se las escribe en el lado derecho de la T.
- 5.– Por último, se trata de priorizar las fuerzas impulsoras que pueden ser fortalecidas y acercarse de una forma más rápida y consistente al objetivo, e identificar las fuerzas represoras que si se eliminan o compensan facilitarían el cambio. En este punto es importante preguntarse por cada fuerza represora qué fuerza impulsora se puede oponer que la contrarreste, o bien qué acción se puede llevar a cabo para eliminar o atenuar esa fuerza represora.

Mientras no se logre que las fuerzas impulsoras sean mayores y más fuertes que las frenadas el cambio se resistirá, y la persona que se está enfrentando a él estará sometida a un importante desgaste de energía, que prologando en el tiempo dará lugar a que desista del cambio.

La herramienta refuerza el compromiso con el cambio, y estimula la creatividad al generar un proceso de búsqueda de ideas para aportar más fuerzas impulsoras, proponer acciones para eliminar las fuerzas frenadoras y acciones para reforzar las fuerzas positivas.

2.2. Análisis de Involucrados

En esta perspectiva es importante observar el procedimiento del análisis, es decir registrar los grupos importantes relacionados con el proyecto o que se encuentran en su área de influencia; formar categorías de los mismos; Identificar los intereses, necesidades o ventajas particulares que cada actor tiene respecto al problema central identificado; identificar los problemas percibidos por los actores, describiendo todas aquellas situaciones que afectan, limitan o condicionan negativamente la capacidad de actuar y los intereses de los involucrados; establecer qué tipo de recurso, mandatos, capacidades, motivaciones o posibles compromisos tienen los diferentes grupos de involucrados para contribuir a la solución del problema central; identificar los intereses de los actores en relación al proyecto.

Además, en este contexto se debe considerar expectativas o necesidades que tienen los actores involucrados y que se espera que el proyecto pueda responder o no en el futuro; identificar los posibles niveles de cooperación o conflicto que podrán producirse entre los actores involucrados resultantes de los intereses contrapuestos que puedan afectar las posibilidades del proyecto.

Luego se deberá tomar en cuenta el mapa de involucrados como representación mental y grafica de todos los posibles involucrados, directos e indirectos, en una determinada problemática, sea esta social, tecnológica u otra.

El análisis de involucrados es una parte fundamental de la metodología del Marco Lógico, que se utiliza comúnmente en la planificación, gestión y evaluación de proyectos y programas. Este análisis tiene como objetivo identificar a todas las partes interesadas o involucradas en el proyecto, ya sean individuos, grupos, organizaciones o comunidades, y comprender su influencia, intereses y relaciones con respecto al proyecto. Aquí te explico en detalle cómo se realiza el análisis de involucrados en el contexto del Marco Lógico:

1. **Identificación de los involucrados:** El primer paso es identificar a todas las partes interesadas relevantes para el proyecto. Esto incluye a quienes pueden verse afectados por el proyecto o pueden influir en su éxito. Los involucrados pueden ser internos (dentro de la organización responsable del proyecto) o externos (fuera de la organización).
2. **Clasificación de los involucrados:** Una vez que hayas identificado a los involucrados, es importante clasificarlos en diferentes categorías según su nivel de interés en el proyecto y su capacidad de influencia en el mismo. Esto suele representarse en una matriz de involucrados, que categoriza a los involucrados en cuatro grupos:
 - a. **Alta influencia, alto interés:** Son aquellos con un alto interés en el proyecto y una alta capacidad para influir en su desarrollo y resultado. Estos involucrados requieren una atención especial y una estrategia de gestión adecuada.
 - b. **Alta influencia, bajo interés:** Aunque tienen la capacidad de influir, su interés en el proyecto es limitado. Pueden ser aliados temporales o tener otras prioridades que no están directamente relacionadas con el proyecto.
 - c. **Baja influencia, alto interés:** Tienen un alto interés en el proyecto, pero su capacidad para influir es limitada. A menudo, se les mantiene informados y se les involucra de manera consultiva.
 - d. **Baja influencia, bajo interés:** Estos involucrados tienen poco interés en el proyecto y poca capacidad para influir en él. Normalmente, no requieren una atención significativa.
3. **Análisis de necesidades y expectativas:** Una vez que los involucrados están clasificados, es importante comprender sus necesidades, expectativas, objetivos y preocupaciones en relación con el proyecto. Esto se hace a través de consultas, encuestas o entrevistas, y ayuda a adaptar la estrategia del proyecto para abordar las preocupaciones y necesidades clave de los involucrados.

El análisis de involucrados en la metodología del Marco Lógico es esencial para garantizar que un proyecto tenga en cuenta las perspectivas y necesidades de todas las partes interesadas relevantes, lo que aumenta las posibilidades de éxito y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

2.3. Matriz de Análisis de Involucrados

La matriz de análisis de involucrados es una herramienta que se utiliza para organizar y sintetizar información clave sobre las partes interesadas en un proyecto o programa. Cada uno de los componentes de la matriz tiene un propósito específico en la identificación y gestión de las partes interesadas.

Tabla 2
Matriz de análisis de involucrados

MATRIZ DE INVOLUCRADOS					
ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE LA PROBLEMÁTICA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES

Nota: La tabla representa el formato para la elaboración del análisis de involucrados. Fuente: (ACNUR, 2021). Elaborado por el autor.

A continuación, se explica cada uno de los componentes de la matriz:

2.3.1. Actores Involucrados

En esta columna se enumeran los grupos o instituciones que representan a las partes interesadas. Esto puede incluir organizaciones, comunidades, agencias gubernamentales, ONG, empresas, etc. Es importante identificar claramente quiénes son los actores involucrados en el proyecto.

2.3.2. Intereses Sobre la Problemática

Aquí se registra lo que se cree que son los intereses principales de cada grupo o institución en relación con el proyecto. Estos intereses son las metas o resultados que los involucrados desean lograr o proteger a través del proyecto. Comprender estos intereses ayuda a diseñar estrategias que aborden sus preocupaciones y necesidades.

2.3.3. Problemas Percibidos

En esta columna se indican los problemas o preocupaciones que los involucrados perciben en relación con el proyecto. Estos pueden ser obstáculos que ellos ven que el proyecto podría crear o problemas que el proyecto podría ayudar a resolver. Identificar los problemas percibidos ayuda a anticipar posibles desafíos y a diseñar estrategias para abordarlos.

2.3.4. Recursos y Mandatos

En esta sección se detallan los recursos que cada grupo o institución puede aportar al proyecto, ya sea en términos de financiamiento, conocimientos, habilidades, influencia política, o cualquier otro recurso relevante. También se incluyen los mandatos o autoridad que puedan tener

2.3.5. Interés en el Proyecto

Esta columna se utiliza para evaluar el nivel de interés que cada grupo o institución tiene en el proyecto. Puede variar desde un alto interés hasta un bajo interés. El nivel de interés puede influir en la actitud y la participación de los involucrados en el proyecto. Los grupos con un alto interés pueden estar más dispuestos a colaborar y comprometerse

con el proyecto, mientras que aquellos con un bajo interés pueden requerir esfuerzos adicionales para mantenerlos informados y comprometidos.

2.3.6. Conflictos Potenciales

Aquí se identifican los posibles conflictos o desacuerdos que podrían surgir entre los diferentes grupos o instituciones involucradas en el proyecto. Estos conflictos pueden ser el resultado de intereses opuestos, competencia por recursos limitados o diferencias en la percepción de los problemas y las soluciones. Identificar los conflictos potenciales es esencial para gestionarlos de manera proactiva y evitar que afecten negativamente el desarrollo del proyecto.

2.4. Mapa de Involucrados

El mapa de involucrados es una herramienta gráfica que se crea a partir del análisis de involucrados y que ayuda a visualizar de manera clara y concisa la relación entre las diferentes partes interesadas en un proyecto o programa. Este mapa es una representación visual que puede tomar diversas formas, que sea fácil de entender. Su objetivo principal es mostrar quiénes son los involucrados, sus intereses, niveles de influencia y posibles relaciones entre ellos.

Desde esta perspectiva, surge la identificación de los involucrados, donde el mapa de involucrados, se enumeran todos los grupos e instituciones que fueron identificados en el análisis de involucrados. Cada uno se representa en el mapa.

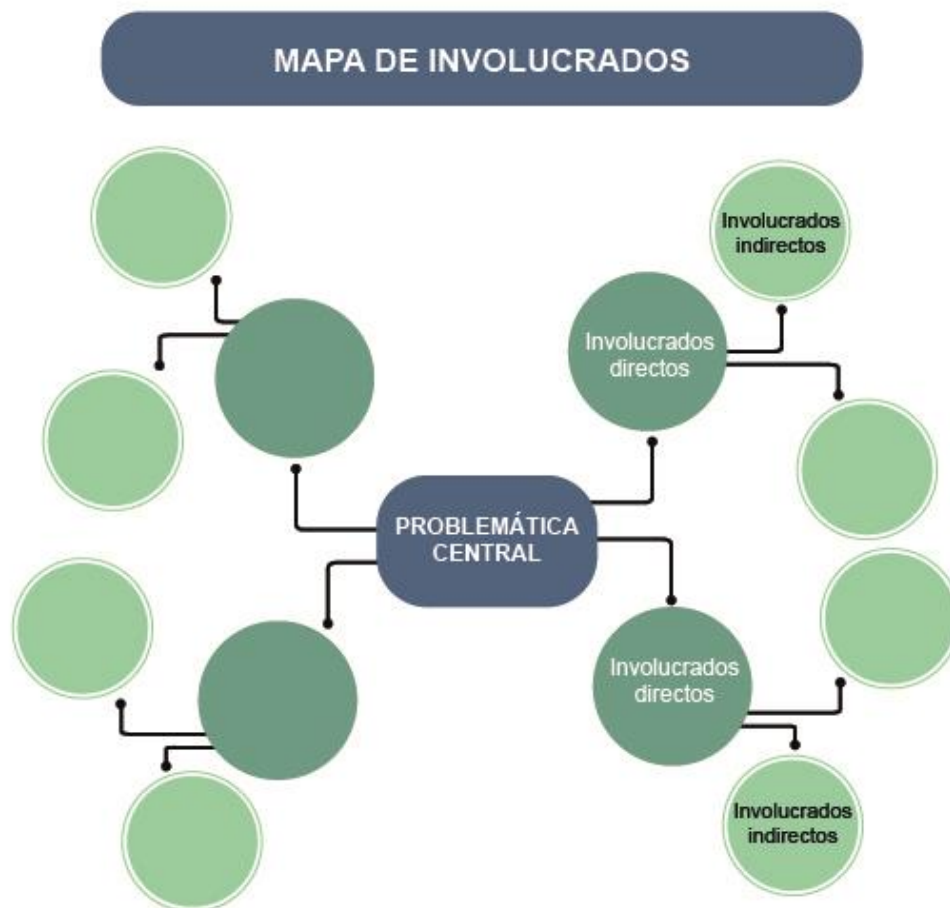
En el mapa, es común utilizar símbolos o códigos para representar a los involucrados. Por ejemplo, se pueden usar círculos de diferentes tamaños para indicar el nivel de interés o cuadrados de diferentes colores para representar diferentes grupos.

Las líneas o conexiones en el mapa se utilizan para ilustrar las relaciones o interacciones entre los involucrados en el proyecto. Estas conexiones pueden representar diversas dinámicas, como colaboraciones activas, conflictos potenciales, alianzas estratégicas o cualquier otra relación significativa.

El mapa de involucrados no solo es una herramienta de visualización, sino también una herramienta de gestión. Se utiliza como referencia visual para ayudar en la toma de decisiones, planificación de estrategias de comunicación y manejo de conflictos en el

proyecto. Al comprender mejor quiénes son las partes interesadas clave y cómo pueden ser gestionadas de manera efectiva, los equipos de proyecto pueden mejorar las posibilidades de alcanzar los objetivos del proyecto de manera exitosa.

Figura 2
Mapa de involucrados



Nota: la figura representa un ejemplo esquemático para la elaboración de un mapa de involucrados. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

Es importante mencionar que no existe un estándar de gráfico o figura que se deba utilizar para esta metodología, sin embargo si se consideran los componentes de la misma, siempre que se cumpla en un orden lógico la descripción de los involucrados directos e indirectos como correspondan, tomando en cuenta que esta información proviene directamente de la matriz de análisis de involucrados, debe contener la misma información de los actores involucrados, que se ha analizado, es decir no se mencionarán otros actores diferentes a los que consten en la matriz. Además, se debe respetar el nivel de influencia (jerarquía) que presenten los involucrados acorde a su derivación ya descrita.

Con este mapa se pretende dotar de una visión amplia acerca de los involucrados en el problema de investigación, su influencia y factores que definen el papel de control o interés sobre la problemática central, con ello de igual manera se puede definir su papel a considerar para el cumplimiento de los objetivos en base a la gestión que podría desempeñar cada uno de los actores como el beneficio implícito que podría recibir.

Resumen del Capítulo 2

El Análisis del Campo de Fuerzas es una valiosa herramienta que se utiliza para facilitar el cambio. Este enfoque visualiza el cambio como un campo de fuerzas donde dos tipos principales de fuerzas, las Fuerzas Impulsoras y las Fuerzas Restrictivas, compiten entre sí. Las Fuerzas Impulsoras son aquellas que impulsan y facilitan el cambio, mientras que las Fuerzas Restrictivas son las que lo resisten y evitan.

El mapa de involucrados es una representación visual de los resultados del análisis de involucrados. En este mapa, se muestran los grupos e individuos identificados, sus niveles de interés e influencia, y las relaciones entre ellos. Esta representación gráfica ayuda a comprender mejor la complejidad de las partes interesadas y facilita la toma de decisiones, la planificación de estrategias de comunicación y la gestión de conflictos en el proyecto.

Tanto el Análisis del Campo de Fuerzas como el análisis de involucrados y el mapa de involucrados son herramientas poderosas para comprender y gestionar el cambio y las relaciones con las partes interesadas en proyectos y programas. Estas metodologías contribuyen a mejorar la planificación y ejecución de proyectos, aumentando las posibilidades de éxito y la satisfacción de todas las partes involucradas.

Capítulo 3

Análisis de Problemas y Objetivos

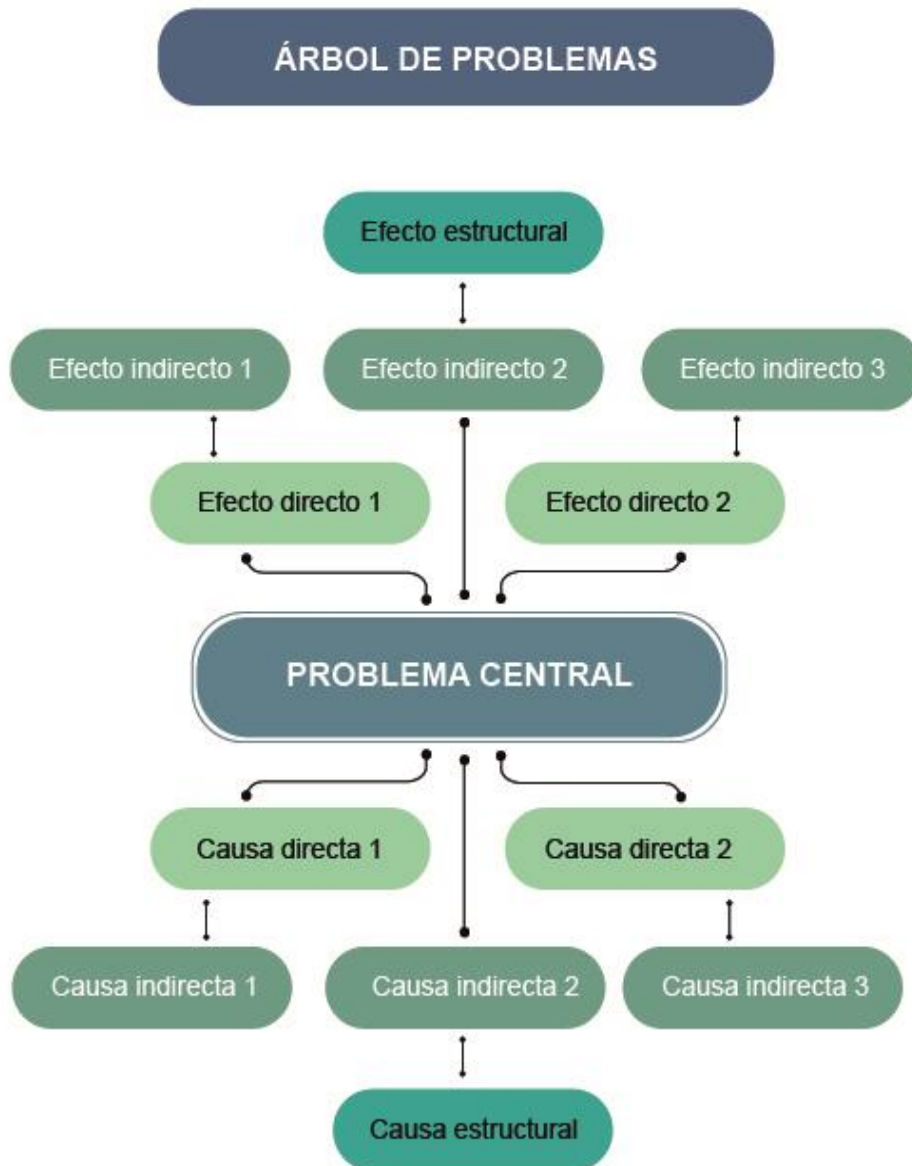
3.1. Árbol de Problemas

En este segmento, se realiza una descripción de los problemas tal como son percibidos por las partes involucradas en el contexto problemático. Se enfoca en los problemas que han sido identificados y expresados por estas partes, evitando enriquecer o reinterpretar los problemas de manera que se distorsione la realidad según la percepción de las partes involucradas.

A partir del problema central y los problemas tal como son percibidos por los involucrados, se lleva a cabo un análisis de las relaciones de causa y efecto entre estos problemas. Se busca identificar las conexiones que existen, determinando las distintas capas de causalidad que vinculan los problemas (causas directas, causas indirectas y causas estructurales). Además, se busca identificar los diferentes niveles de efectos generados por el problema central (efectos directos, efectos indirectos y efectos estructurales).

Estas relaciones y conexiones se representan de manera gráfica en un diagrama conocido como "Árbol de Problemas". Este diagrama permite visualizar de manera clara y estructurada cómo los problemas están interconectados y cómo uno puede dar lugar a otros, ya sea de manera directa o a través de efectos secundarios. En esencia, el Árbol de Problemas proporciona una representación visual de la complejidad de la situación problemática, lo que ayuda a comprender mejor las dinámicas subyacentes y las relaciones causales que existen entre los problemas identificados por las partes involucradas.

Figura 3
Árbol de problemas



Nota: la figura representa el método para construir el árbol de problemas con sus “ramificaciones”. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

Una vez identificado el problema central, se recurre al procedimiento para elaborar el árbol de problemas:

- Presentación del Problema Central que afecta a un grupo humano específico en un área geográfica determinada.
- Identificación de las causas inmediatas del problema central, que son consideradas críticas y directamente responsables de la aparición del problema.

- Identificación de las causas indirectas que generan las causas y efectos directos, influyendo de manera secundaria e indirecta en la aparición del problema central.
- Identificación de las causas estructurales que provocan problemas o efectos secundarios del problema central y que están arraigadas en niveles estructurales del entorno económico, social, político, tecnológico o demográfico. Estas causas están más allá de la capacidad de intervención directa.
- Identificación de los efectos directos que describen y caracterizan el problema central, representando factores o manifestaciones que permiten la manifestación del problema y que al mismo tiempo actúan como indicadores de su existencia.
- Identificación de los efectos secundarios y sectoriales generados por los efectos primarios, que se relacionan con áreas específicas del desarrollo del país afectadas tanto por el problema central como por otros problemas sectoriales.
- Identificación de los efectos de impacto estructural desencadenados por los efectos secundarios sectoriales del proyecto, que afectan factores estructurales y determinantes de las condiciones de sostenibilidad del proyecto y que describen las contribuciones del proyecto al desarrollo general del país.

Para ello es necesario considerar los criterios para definir los problemas específicos, redactando cada problema (percibido por los involucrados) como una condición negativa, escribiendo solamente un problema por recuadro, identificando únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales y considerando que un problema no es la ausencia de una solución, es un estado existente negativo.

El árbol de problemas de acuerdo a como lo enunciaron los involucrados, ordenándolos de acuerdo a la relación causa - efecto. El árbol de problemas puede tener diferentes formas, dependiendo de cómo se vaya acomodando los diferentes problemas.

- A partir del problema central y los problemas percibidos por los involucrados, analizar las relaciones de causa y efecto entre los mismos.
- Establecer los distintos niveles de causalidad entre los diferentes problemas
- Establecer los distintos niveles de efectos generados por el problema central
- Visualizar estas relaciones en un diagrama denominado Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas es una herramienta fundamental en la metodología del Marco Lógico, que se utiliza en la planificación, gestión y evaluación de proyectos y programas. Su objetivo principal es analizar y visualizar las relaciones de causa y efecto entre los

problemas y sus dimensiones, lo que ayuda a comprender mejor la problemática y a diseñar estrategias efectivas para abordarla. A continuación, se explica la metodología para realizar un Árbol de Problemas y su utilidad en el enfoque del Marco Lógico.

3.1.1. Metodología para Realizar un Árbol de Problemas

El proceso comienza identificando el problema central que se quiere abordar. Este problema central debe ser claro, específico y relevante para el proyecto o programa. A continuación, se identifican las causas directas del problema central. Estas son las razones inmediatas o factores que contribuyen directamente al problema. Se anotan debajo del problema central.

Después, se analizan las causas indirectas. Estas son las condiciones o factores que, si se resolvieran, podrían ayudar a eliminar o reducir las causas directas. Se ubican debajo de las causas directas y se conectan con flechas.

Finalmente, se exploran las causas estructurales. Estas son las condiciones más profundas y fundamentales que subyacen a las causas indirectas. Las causas estructurales a menudo están relacionadas con factores socioeconómicos, políticos o culturales más amplios. Se colocan debajo de las causas indirectas y se conectan con flechas.

A medida que se identifican las causas directas, indirectas y estructurales, se establecen las relaciones de causa y efecto entre ellas mediante flechas que conectan los elementos. Esto crea una estructura de "árbol" que ilustra la jerarquía de problemas y sus conexiones.

El resultado final es un diagrama que muestra de manera gráfica la estructura de problemas, desde el problema central hasta las causas directas, indirectas y estructurales. El Árbol de Problemas desempeña un papel crucial en el enfoque del Marco Lógico porque permite un análisis exhaustivo de la problemática al desglosarla en sus componentes clave. Esto ayuda a comprender no solo el problema central, sino también sus raíces y dimensiones.

A medida que se desglosa la problemática, se pueden identificar objetivos para abordar cada nivel del problema. Estos objetivos se convierten en la base para la siguiente etapa del Marco Lógico, que es la formulación de un Árbol de Objetivos. El Árbol de Problemas

facilita la planificación estratégica al proporcionar una visión clara de cómo las intervenciones pueden abordar los problemas identificados. Ayuda a diseñar estrategias efectivas y a alinear los recursos y actividades del proyecto.

El Árbol de Problemas es una herramienta efectiva para comunicar la problemática y los objetivos del proyecto a todas las partes interesadas. También sirve como base para la gestión y el seguimiento, ya que permite evaluar el progreso hacia la resolución de los problemas identificados.

Se concluye que, el Árbol de Problemas es una metodología esencial en el enfoque del Marco Lógico, ya que proporciona una base sólida para la planificación y gestión de proyectos y programas. Ayuda a comprender la problemática de manera integral, identificar objetivos, diseñar estrategias efectivas y comunicar de manera efectiva la misión y visión del proyecto a todas las partes interesadas.

3.2. Árbol de Objetivos

Este aparatado se refiere a realizar una descripción grafica sobre la situación futura que se desea alcanzar mediante la solución de los problemas percibidos por los involucrados, esto ayudara a identificar las posibles alternativas y estrategias del proyecto. Una vez construido el árbol de problemas, se deriva de este en forma natural. Hay que tener cuidado en conceptuar los objetivos como imagen de futuro que sea deseable y realista, se debe redactar los objetivos en participio pasado simple (mejorada la integridad de la comunidad).

Para su escritura se debe redactar, como algo conseguido o realizado (para luego con fines de evaluación determinar cuánto se ha logrado), todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas (objetivos). Examinar las relaciones “medios - fines” establecidas para garantizar la validez e integridad del esquema, relación: medios - fines, en el árbol de objetivos, las causas se convierten en los medios y los efectos en los fines (metas).

Si es necesario modificar las formulaciones. Si se reformula hay que regresar al árbol de problemas e incluir el respectivo problema, siempre se debe retroalimentar, añadir nuevos objetivos si estos son relevantes y necesarios para alcanzar el fin propuesto en el nivel inmediato superior, eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios. Si se elimina uno o más, hay que establecer si se eliminan los que están vinculados.

Figura 4
Árbol de objetivos



Nota: la figura representa el método para construir el árbol de objetivos con sus “ramificaciones”, derivado del árbol de problemas. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines.

Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea. Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

Tal y como se indica, a partir de los medios que están más abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si se elimina las causas más profundas se estaría eliminando el problema.

Los resultados del árbol de objetivos son una parte fundamental de la metodología de Marco Lógico, una herramienta ampliamente utilizada en la planificación y gestión de proyectos. El árbol de objetivos se crea a partir del árbol de problemas y se utiliza para visualizar y desglosar los resultados que se espera lograr a través de un proyecto.

En la parte superior del árbol de objetivos se encuentra el "Objetivo General". Este es el resultado más amplio y deseado que se busca alcanzar a través del proyecto. Es una declaración general que describe la situación futura deseada. Los resultados del proyecto están destinados a contribuir directamente a la consecución de este objetivo general.

Debajo del objetivo general, se encuentran los "Resultados Finales" o "Fines". Estos son resultados intermedios que se deben lograr para alcanzar el objetivo general. Los resultados finales son pasos intermedios que descomponen el objetivo general en componentes más manejables y específicos.

Los resultados finales se pueden dividir aún más en "Resultados Intermedios". Estos son resultados específicos y medibles que deben lograrse para alcanzar los resultados finales. Los resultados intermedios son los componentes más detallados del árbol de objetivos y representan los pasos concretos que se deben dar para alcanzar los resultados finales.

Los resultados intermedios se pueden descomponer aún más en "Actividades" o "Componentes del Proyecto". Estas son acciones concretas y tareas específicas que deben llevarse a cabo como parte del proyecto para lograr los resultados intermedios y, en última instancia, el objetivo general.

La utilidad del árbol de objetivos radica en su capacidad para proporcionar una estructura lógica y jerárquica que ayuda a los planificadores y gestores de proyectos a comprender cómo las diversas actividades y componentes del proyecto contribuyen a la consecución de los resultados intermedios y, finalmente, al logro del objetivo general.

Esto facilita la planificación y gestión efectivas del proyecto, ya que permite una clara identificación de las acciones necesarias y los hitos clave que deben alcanzarse. Además, los resultados del árbol de objetivos proporcionan una base sólida para el monitoreo y la evaluación del proyecto.

Cada nivel de derivaciones, ya sean resultados finales, intermedios o actividades, se puede medir y evaluar para determinar si se están logrando de acuerdo con lo planificado. Esto permite realizar ajustes y correcciones durante la implementación del proyecto para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos. Esta herramienta ayuda a desglosar y visualizar de manera sistemática los resultados deseados de un proyecto, lo que facilita su planificación, gestión y evaluación efectivas.

3.2.1. Beneficios del Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos fomenta un enfoque estratégico al definir claramente los resultados deseados a nivel de impacto, resultados, y actividades. Esto ayuda a alinear el proyecto o programa con los objetivos y metas más amplios. Permite una definición precisa y clara de los objetivos del proyecto, lo que facilita su comunicación y comprensión por parte de todas las partes interesadas.

El árbol de objetivos establece relaciones causa-efecto entre diferentes niveles de resultados, lo que ayuda a comprender cómo se espera que las actividades del proyecto generen resultados y contribuyan al impacto deseado. Facilita la medición y evaluación de los resultados al proporcionar una estructura lógica para definir indicadores y recopilar datos relacionados con el logro de los objetivos.

Ayuda en la toma de decisiones fundamentadas al proporcionar una base sólida para evaluar alternativas y estrategias. Permite identificar las mejores opciones para alcanzar los objetivos. Involucra a las partes interesadas en la definición de los objetivos, lo que promueve la participación y el compromiso de las partes involucradas en el proyecto.

3.2.2. Similitudes con Otras Metodologías

El árbol de objetivos es una parte esencial de la metodología del Marco Lógico, que se utiliza en la planificación, gestión y evaluación de proyectos y programas. El árbol de objetivos se utiliza para definir los objetivos del proyecto, mientras que el árbol de problemas se utiliza para identificar los problemas que el proyecto busca abordar.

El árbol de objetivos comparte similitudes con la cadena de resultados (outcome mapping) utilizada en la gestión de proyectos de desarrollo. Ambos enfoques se centran en definir resultados y efectos deseados.

Se relaciona con la gestión basada en resultados, que busca medir y evaluar el impacto y los resultados de las acciones y proyectos. El árbol de objetivos proporciona una estructura para definir y medir estos resultados.

Además de su uso en la planificación, el enfoque de Marco Lógico se utiliza en la evaluación de proyectos y programas para medir si se lograron los resultados y objetivos previstos.

El árbol de objetivos comparte similitudes con enfoques de planificación estratégica que buscan definir y comunicar de manera efectiva los objetivos y estrategias para el éxito organizacional.

Se deduce finalmente que, el árbol de objetivos ofrece una estructura lógica y un enfoque estratégico para la definición de objetivos en proyectos y programas. Sus beneficios incluyen una mayor claridad en los objetivos, una mejor toma de decisiones y una mayor participación de las partes interesadas. Además, presenta similitudes con otras metodologías utilizadas en la gestión de proyectos y la planificación estratégica. Su versatilidad y aplicabilidad en una variedad de contextos lo convierten en una herramienta valiosa en la gestión de proyectos y programas.

Resumen del Capítulo 3

El Árbol de Problemas se utiliza para identificar y analizar los problemas tal como son percibidos por las partes involucradas, sin distorsionar su percepción. Luego, se establecen las relaciones de causa y efecto entre estos problemas, lo que se representa en un diagrama conocido como "Árbol de Problemas". Este diagrama ayuda a visualizar cómo los problemas están interconectados y cómo pueden dar lugar a otros.

El Árbol de Objetivos, por otro lado, se deriva del Árbol de Problemas y se enfoca en describir la situación futura deseada una vez que se han resuelto los problemas identificados. Los objetivos se redactan en participio pasado simple y se organizan jerárquicamente, desde el objetivo general hasta los resultados finales, intermedios y actividades. Este diagrama se llama "Árbol de Objetivos" y proporciona una estructura lógica para planificar y gestionar proyectos.

La metodología para crear el Árbol de Problemas implica identificar el problema central y sus causas directas, indirectas y estructurales. Luego, se conectan con flechas para representar las relaciones de causa y efecto. Si es necesario, se ajustan las formulaciones y se retroalimenta el proceso. El Árbol de Objetivos se construye a partir del Árbol de Problemas y se centra en convertir los estados negativos del problema en soluciones positivas y deseables.

Estas metodologías son esenciales en la gestión de proyectos y programas, ya que proporcionan una estructura lógica para comprender, planificar y comunicar los problemas y objetivos. Ayudan a tomar decisiones informadas y a asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos.

Capítulo 4

Análisis de Objetivos, Matriz de Alternativas y Diagrama de Estrategias

Contribuir al cambio desde la situación actual hacia la situación deseada implica identificar diversas estrategias alternativas. Esto se logra mediante un árbol de objetivos bien estructurado que evalúa la viabilidad técnica, financiera, social y política de las estrategias representadas por las cadenas de objetivos medios-fines. Estas cadenas de objetivos permiten alcanzar los objetivos de nivel superior, como la finalidad, el propósito y los componentes del proyecto.

Si el árbol de objetivos se elabora adecuadamente, el objetivo seleccionado se convierte en el propósito del proyecto. Los objetivos conectados directamente en el nivel superior se consideran los fines del proyecto, mientras que los objetivos conectados directamente en el nivel inferior se identifican como los componentes del proyecto.

Se debe excluir cualquier objetivo que no sea deseable o factible. Luego, se deben identificar diversas combinaciones de "medios-fines" que representen posibles estrategias para el proyecto. A continuación, se selecciona la alternativa o alternativas que se consideren las mejores estrategias para el proyecto, utilizando criterios consensuados, apropiados y necesarios para elegir la estrategia del proyecto que mejor se ajuste a los objetivos y metas establecidos.

Como se indica, la matriz de análisis de alternativas es una matriz de valoración, en donde se evalúa sobre 5 las estrategias más importantes con relación a cada grupo de objetivos relacionados, las categorías con mayor puntaje son las que tienen que ser atendidas en orden de importancia.

A partir del árbol de objetivos, se identifican las estrategias alternativas. Luego evalúa las mismas de acuerdo a los criterios más relevantes y genera el diagrama de estrategias de acuerdo a cada componente.

Es necesario leer detenidamente los resúmenes de la temática de la unidad para que se familiarice con el contenido de la misma y que ponga mucho interés en los siguientes aspectos importantes:

- Identificar las soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto y representadas por cadenas de objetivos enlazados en relaciones de medios-fines.
- Evaluar la factibilidad técnica, financiera, social y política de las posibles estrategias representadas por las cadenas de objetivos medios- fines que pueden permitir lograr objetivos de jerarquía superior (Finalidad; Propósito, Componentes).
- Determinar la estrategia general a ser adoptada por el proyecto y representada por la hipótesis de desarrollo expresada en la finalidad, propósito y componentes.

4.1. Matriz de Análisis de los Objetivos

Según la metodología examinada, se lleva a cabo un análisis para evaluar la importancia de los objetivos vinculados a las estrategias previamente delineadas. El propósito de este análisis es asignar prioridades a los objetivos y determinar su secuencia basada en su nivel de importancia.

La "Matriz de Análisis de Objetivos" es una herramienta fundamental dentro del enfoque del Marco Lógico que se utiliza para evaluar y priorizar los objetivos de un proyecto o programa. Esta metodología se basa en la premisa de que no todos los objetivos son igualmente importantes ni deben alcanzarse al mismo tiempo. Por lo tanto, es esencial identificar cuáles son los objetivos clave que deben recibir una atención prioritaria y cuáles pueden abordarse en una fase posterior (Alianza para el emprendimiento e innovación, 2013).

El proceso de análisis de objetivos se inicia después de haber diseñado un árbol de objetivos completo, que incluye desde el Objetivo General hasta los Resultados Finales, los Resultados Intermedios y las Actividades. Estos objetivos representan los pasos necesarios para alcanzar la visión deseada del proyecto y abordar la problemática identificada.

La Matriz de Análisis de Objetivos es una herramienta valiosa para tomar decisiones informadas sobre la secuencia de actividades, la asignación de recursos y la focalización de esfuerzos en un proyecto. Ayuda a identificar cuáles son los objetivos que deben abordarse en primer lugar para avanzar de manera efectiva hacia la consecución de la

visión deseada del proyecto. Esta metodología es esencial para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que el proyecto tenga un impacto positivo y sostenible en el largo plazo (Gómez & Morán, 2020).

Tabla 3
Matriz de análisis de los objetivos

Matriz de Impacto de Objetivos							
Objetivos	Facilidad de lograrse	Impacto en Género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Prioridad
Objetivo 1	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Sumatoria	1ra
Objetivo 2	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Sumatoria	2da
Objetivo 3	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Sumatoria	3ra
Objetivo 4	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Sumatoria	4ta
Objetivo 5	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Análisis en texto (Puntuación)	Sumatoria	5ta
Total	Sumatoria	Sumatoria	Sumatoria	Sumatoria	Sumatoria		

Nota: la tabla representa el esquema para desarrollar el análisis de los objetivos y priorización de acuerdo al nivel de impacto. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

La Matriz de Análisis de Objetivos es una herramienta utilizada en la metodología del Marco Lógico, que se emplea en la planificación, gestión y evaluación de proyectos y programas. Su objetivo principal es ayudar a identificar y priorizar los objetivos de un proyecto o programa, así como evaluar su nivel de importancia y su contribución al logro de resultados deseados. La Matriz de Análisis de Objetivos es una herramienta utilizada en la metodología del Marco Lógico para evaluar y priorizar los objetivos de un proyecto o programa (Naciones Unidas, 2022).

Desde este contexto es importante detallar cada uno de los apartados que se evalúan por cada objetivo planteado, considerando además que en este caso la suma de los objetivos más importantes representa las potenciales estrategias que se desarrollaría en el

proyecto, basado en el análisis previo. Es así que se considera a continuación cada uno de los aspectos a evaluar:

4.1.1. Objetivos

Se debe considerar que la suma de los objetivos representa las estrategias o cursos de acción, de tal forma que ellos aparecen en la primera columna, donde se enumeran todos los objetivos identificados en el proyecto, incluyendo el Objetivo General, los Resultados Finales, los Resultados Intermedios y las Actividades. Cada uno de estos elementos contribuye al logro del nivel de objetivo superior.

En esta sección se enumeran todos los objetivos identificados en el proyecto. Esto incluye los objetivos específicos que se derivan del Objetivo General, así como los objetivos intermedios y las actividades. Cada uno de estos objetivos representa un componente esencial del proyecto.

4.1.2. Factibilidad de Lograrse

Este ítem evalúa la posibilidad de que cada objetivo sea alcanzado con éxito. Se consideran factores como los recursos disponibles, la capacidad técnica y la viabilidad de las acciones necesarias para lograr el objetivo. Se suele expresar en porcentajes o términos cualitativos, como "alta", "media" o "baja".

Esta categoría evalúa la viabilidad de alcanzar cada uno de los objetivos. Se consideran factores como la disponibilidad de recursos, la capacidad técnica del equipo y la adecuación de las estrategias propuestas para cada objetivo. La evaluación de la factibilidad ayuda a determinar si un objetivo es realista y alcanzable en el contexto del proyecto.

4.1.3. Impacto en Género

Este ítem evalúa cómo cada objetivo afecta a los géneros o grupos de género específicos. Se busca comprender si los objetivos contribuyen a la equidad de género, promueven la igualdad o tienen impactos diferenciados en hombres y mujeres. Se suele expresar en términos de "positivo", "neutral" o "negativo".

El enfoque de género es fundamental en muchos proyectos y programas, y esta categoría evalúa cómo cada objetivo puede afectar a diferentes grupos de género. Se busca determinar si los objetivos contribuyen a la equidad de género, promueven la igualdad de oportunidades o tienen efectos diferenciados en hombres y mujeres.

4.1.4. Impacto Ambiental

Aquí se analiza cómo cada objetivo puede influir en el medio ambiente. Se evalúa si los objetivos contribuyen a la sostenibilidad ambiental, causan impactos negativos o son ambientalmente neutrales. Puede expresarse en términos de "positivo", "neutral" o "negativo".

En un mundo cada vez más consciente de la sostenibilidad, esta categoría considera cómo los objetivos pueden influir en el medio ambiente. Se evalúa si los objetivos contribuyen a la conservación ambiental, si tienen efectos negativos o si son neutrales desde el punto de vista ambiental.

4.1.5. Relevancia

La relevancia se refiere a la importancia y pertinencia de cada objetivo para abordar la problemática o necesidad que el proyecto busca resolver. Se evalúa si el objetivo es esencial para lograr el propósito general del proyecto. La relevancia se suele calificar como "alta", "media" o "baja".

La relevancia se refiere a la importancia y pertinencia de cada objetivo en relación con la problemática que el proyecto se propone abordar. Se evalúa si un objetivo es esencial para lograr la visión general del proyecto y si está alineado con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

4.1.6. Sostenibilidad

Este ítem evalúa la capacidad de mantener los logros y resultados obtenidos después de que el proyecto haya concluido. Se analiza si los objetivos son sostenibles a largo plazo y si se han considerado medidas para garantizar la continuidad de los impactos. Se expresa en términos de "alta", "media" o "baja".

Esta categoría analiza la capacidad de mantener los logros y resultados obtenidos a lo largo del tiempo después de que el proyecto haya concluido. Se evalúa si se han previsto medidas para garantizar que los impactos positivos perduren y no se desvanezcan una vez que el proyecto finalice.

4.1.7. Total

En esta columna se realiza una sumatoria ponderada de las calificaciones de los ítems anteriores para cada objetivo. Cada uno de los ítems puede recibir un peso específico en función de su importancia en el contexto del proyecto.

En esta columna se realiza una sumatoria ponderada de las calificaciones asignadas a cada objetivo en función de los ítems anteriores. Los pesos específicos pueden variar según la importancia relativa de los criterios en el contexto del proyecto.

4.1.8. Prioridad

La prioridad se determina a partir del total ponderado de cada objetivo. Los objetivos con puntuaciones más altas en la columna "Total" se consideran prioritarios y deben recibir una atención especial en la planificación y ejecución del proyecto. Los objetivos con puntuaciones más bajas pueden requerir una revisión o una menor asignación de recursos.

La prioridad de los objetivos se determina en función de los totales ponderados obtenidos. Los objetivos que obtienen puntuaciones más altas en la columna "Total" se consideran prioritarios y requieren una atención especial en la planificación y ejecución del proyecto.

La Matriz de Análisis de Objetivos es una herramienta que ayuda a evaluar y priorizar los objetivos de un proyecto o programa en función de su factibilidad, impacto en género, impacto ambiental, relevancia y sostenibilidad. Los totales ponderados permiten identificar los objetivos de mayor prioridad, lo que facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos en la planificación y gestión del proyecto.

Para esta matriz se debe considerar que se describe un muy breve análisis de cada objetivo y su categoría a evaluar, resumiéndolo en el recuadro donde convergen el objetivo y la categoría, se escribe con un máximo de cinco palabras que describan su

análisis crítico, dentro de esta misma cuadrícula se establece la puntuación como se describió anteriormente en la categoría de 1 al 5 de acuerdo a su nivel de probabilidad de cumplimiento que se pueda alcanzar con el objetivo o estrategia deseada, derivado de la puntuación se establece el nivel de prioridad de cada uno de los objetivos, con lo cual se definirá la implementación o aplicación de esos cursos de acción en las siguientes matrices y por ende en el proyecto que sería el resultado del estudio.

4.2. Matriz de Análisis de Alternativas

Con el presupuesto del proyecto en la mano y en relación a los componentes que lo conforman se escoge y transcribe el objetivo de la segunda línea de efectos como la finalidad del Proyecto, el objetivo formulado a partir del problema central, las cadenas de objetivos conectados a una causa directa que pueden ser trabajados juntos, los conjuntos de objetivos vinculados a una misma estrategia o “ameba”, los objetivos formulados a partir de las causas directas como los componentes del proyecto, debajo de cada etiqueta correspondiente a las estrategias establecidas, todos los objetivos específicos.

La metodología de valoración de esta matriz se establece en los criterios de cumplimiento de las diferentes categorías, de acuerdo a una puntuación de 1 a 5 que se otorga al mayor nivel de probabilidad o factibilidad determinado, de esta manera se priorizan la estrategias que finalmente se adoptarán para la resolución de los problemas, en cada recuadro de esta matriz únicamente se consideran los valores o calificaciones, no se detallan ningún análisis o explicación dentro de la matriz, y se consideran los resultados dando las prioridades como se explicará más adelante.

Tabla 4
Matriz de análisis de alternativas

Matriz de Análisis de Alternativas							
Objetivos	Impacto sobre el propósito	Facilidad técnica	Facilidad financiera	Facilidad social	Facilidad política	Total	Categorías
Objetivo 1							
Objetivo 2							
Objetivo 3							
Objetivo 4							
Objetivo 5							
Total							

Nota: la tabla representa l ametodología para el análisis de las alternativas y su factibilidad de acuerdo a los recursos disponibles. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

La Matriz de Análisis de Alternativas es una herramienta que se deriva de la metodología del Marco Lógico y se utiliza en la fase de planificación de proyectos para evaluar y seleccionar la mejor estrategia o alternativa de implementación. Esta matriz ayuda a los planificadores y gestores a tomar decisiones informadas al comparar diferentes opciones para lograr los objetivos del proyecto.

Esta matriz generalmente incluye factores clave que se deben considerar al evaluar las opciones. A continuación, se explican los factores y categorías específicos que componen esta matriz:

4.2.1. Impacto Sobre el Propósito

Este factor evalúa en qué medida cada alternativa contribuye al logro del propósito general del proyecto. Se busca determinar si la alternativa es efectiva para alcanzar el objetivo principal del proyecto.

4.2.2. Factibilidad Técnica

Aquí se analiza si cada alternativa es técnicamente viable y puede implementarse con los recursos y la tecnología disponibles. Se considera si la alternativa puede llevarse a cabo sin problemas desde un punto de vista técnico.

4.2.3. Factibilidad Financiera

Este factor examina la viabilidad económica de cada alternativa. Se evalúa si el proyecto se puede financiar dentro del presupuesto asignado y si es sostenible financieramente a lo largo del tiempo.

4.2.4. Factibilidad Social

Se refiere a la capacidad de cada alternativa para ser aceptada y respaldada por la comunidad o las partes interesadas. Se evalúa cómo afectará la alternativa a las personas y si es socialmente aceptable.

4.2.5. Factibilidad Política

Este factor analiza si cada alternativa es compatible con el entorno político y legal en el que se llevará a cabo el proyecto. Se considera si hay apoyo político para la implementación de la alternativa.

4.2.6. Categorías de la Matriz de Análisis de Alternativas

Para cada uno de los factores mencionados anteriormente, se asignan categorías que representan el grado de cumplimiento o viabilidad de la alternativa en ese aspecto. Estas categorías pueden variar según el proyecto y las necesidades específicas, pero generalmente incluyen:

- **Alto:** Indica que la alternativa es altamente efectiva, viable y compatible con el factor en cuestión. Por ejemplo, "Alto Impacto sobre el Propósito" significa que la alternativa contribuye significativamente al logro del propósito del proyecto.
- **Medio:** Sugiere que la alternativa tiene un nivel moderado de cumplimiento o viabilidad en el factor evaluado. Puede que no sea la mejor opción, pero aún es aceptable. Por ejemplo, "Factibilidad Técnica Media" implica que la alternativa es técnicamente posible, pero puede requerir algunas consideraciones adicionales.
- **Bajo:** Indica que la alternativa tiene un bajo impacto, viabilidad o compatibilidad con el factor en cuestión. Esto podría significar que la alternativa es poco efectiva, costosa o impopular. Por ejemplo, "Baja Factibilidad Financiera" sugiere que la alternativa no es económicamente sostenible.
- **Nulo:** En algunas ocasiones, se utiliza esta categoría para indicar que la alternativa no cumple en absoluto con el factor evaluado. Por ejemplo, "Nulo Apoyo Político" significa que no hay respaldo político para la alternativa.

Una vez que se han evaluado todas las alternativas en función de estos factores y categorías, se puede calcular un puntaje total para cada alternativa. Este puntaje total se utiliza para determinar cuál es la mejor opción para el proyecto. La alternativa con el puntaje más alto, que indica el mejor equilibrio entre todos los factores evaluados, generalmente se elige como la estrategia a seguir.

La Matriz de Análisis de Alternativas es una herramienta esencial en la toma de decisiones de proyectos, ya que permite una evaluación sistemática y basada en datos de las opciones disponibles. Ayuda a garantizar que la estrategia seleccionada sea la más adecuada para alcanzar los objetivos del proyecto de manera efectiva y eficiente.

4.3. Diagrama de Estrategias o Estructura Analítica del Proyecto (EAP)

A partir del árbol de objetivos, se debe identificar las estrategias alternativas. Luego se evalúa las mismas de acuerdo a los criterios más relevantes y se genera el diagrama de estrategias de acuerdo a cada componente. Para este apartado se consideran ya las estrategias priorizadas, es decir aquellas que se plasmarán en la matriz de marco lógico, con ello se debe considerar lo siguiente:

- Establecer la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto.
- Vincular a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados.
- Determinar la estrategia general a ser adoptada.
- Determinar los objetivos específicos.

Una vez que se ha seleccionado una alternativa, se recomienda antes de crear la Matriz de Marco Lógico, construir la Estructura Analítica del Proyecto (EAP). Esto se hace para establecer niveles jerárquicos que incluyan el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Esta estructura permitirá luego la construcción de la Matriz de Marco Lógico, ya que es necesario ajustar el análisis de selección de la alternativa óptima y presentarla de manera resumida en una matriz.

La Estructura Analítica del Proyecto (EAP) se refiere a la representación esquemática del proyecto, donde se muestra la alternativa de solución más viable de manera general. Esto se realiza de manera similar a la creación de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención del proyecto en cuatro niveles jerárquicos. La EAP se organiza desde la parte inferior hacia arriba, siguiendo una jerarquía vertical. En la parte inferior se ubican las actividades, luego los componentes, después el propósito y finalmente, en la parte superior, se encuentran los fines del proyecto.

Este orden jerárquico vertical, que sirve como base para la construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser útil para la asignación de responsabilidades en la gestión del proyecto durante la fase de ejecución. La creación de una Estructura Analítica del Proyecto (EAP) es una etapa fundamental en la planificación y gestión de proyectos, especialmente cuando se utiliza la metodología del Marco Lógico.

Esta herramienta proporciona una visión jerárquica y estructurada de las actividades y componentes del proyecto, lo que facilita la comprensión de su alcance y permite una gestión más eficiente. A continuación, se amplía el análisis sobre la importancia y utilidad de la EAP en la planificación y ejecución de proyectos.

La EAP se organiza en niveles jerárquicos, comenzando desde las actividades más específicas en la parte inferior y avanzando hacia arriba hasta llegar a los objetivos más generales del proyecto en la parte superior. Esta estructura ayuda a descomponer el proyecto en componentes manejables y a establecer una clara relación de dependencia entre ellos. Cada nivel representa un grado de detalle creciente, lo que facilita la asignación de responsabilidades y la medición del progreso.

La EAP se asemeja a un "árbol" de actividades y objetivos, lo que la convierte en una herramienta gráfica efectiva para comunicar el alcance del proyecto a todas las partes interesadas. Al visualizar la estructura del proyecto de esta manera, se facilita la comprensión de cómo las diferentes partes del proyecto se relacionan entre sí y contribuyen al logro de los objetivos generales.

Al desglosar el proyecto en actividades y componentes específicos, la EAP permite una planificación más detallada y precisa. Esto incluye la identificación de recursos necesarios, estimación de tiempos y costos, y asignación de responsabilidades a los miembros del equipo. Cada elemento de la EAP se convierte en una unidad de trabajo gestionable.

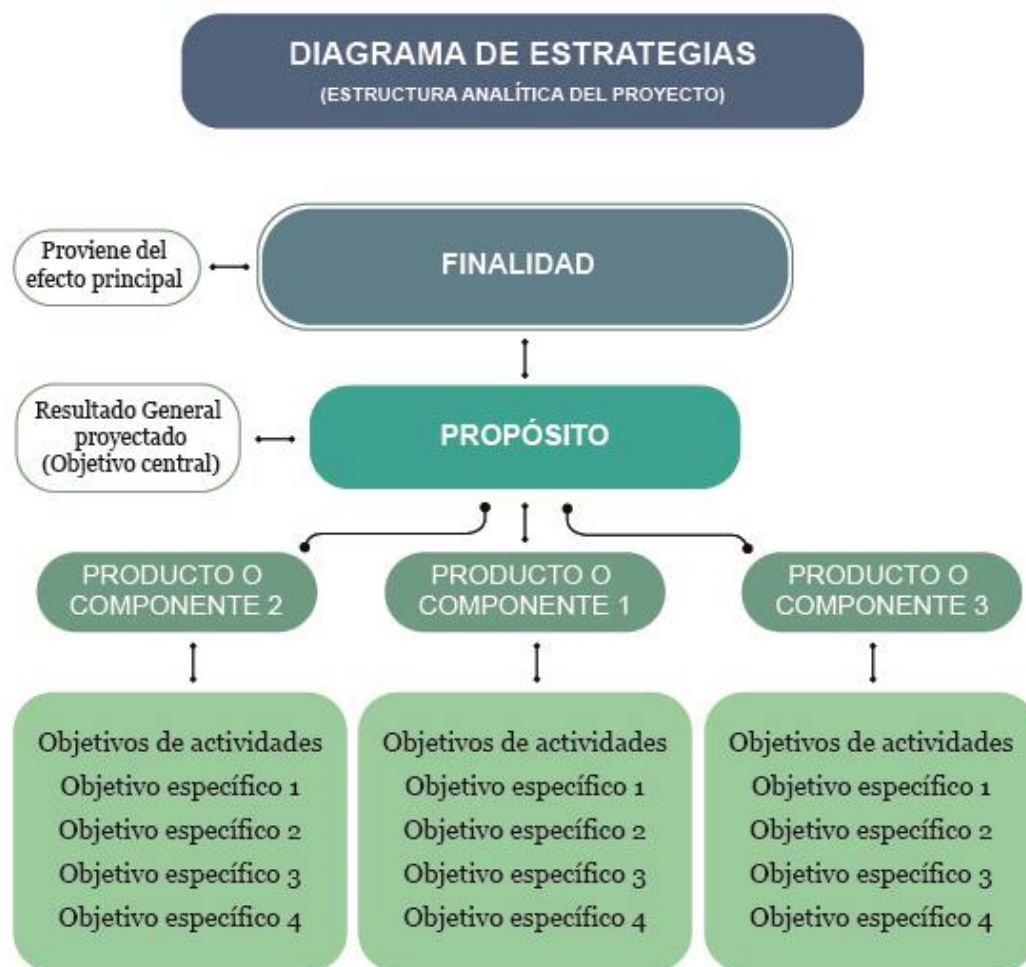
Durante la fase de ejecución del proyecto, la EAP se convierte en una herramienta valiosa para el seguimiento y control del progreso. Cada elemento de la estructura puede ser monitoreado y evaluado para asegurarse de que se esté avanzando de acuerdo con el plan. Si surgen desviaciones o problemas, la EAP ayuda a identificar rápidamente las áreas que requieren atención.

La EAP también es útil para la toma de decisiones estratégicas. Al tener una visión clara de la estructura del proyecto y cómo se relacionan sus componentes, los responsables pueden tomar decisiones informadas sobre cambios en el alcance, ajustes en el presupuesto o modificaciones en la asignación de recursos.

La EAP es una herramienta flexible que puede ajustarse a medida que evoluciona el proyecto. Si surgen nuevas actividades o componentes, pueden ser incorporados en la estructura. Del mismo modo, si se eliminan o modifican elementos, la EAP puede ser actualizada para reflejar esos cambios.

La creación de una Estructura Analítica del Proyecto (EAP) es esencial en la planificación y gestión de proyectos, ya que proporciona una representación visual y jerárquica del alcance del proyecto. Facilita la planificación detallada, la asignación de recursos, el seguimiento del progreso y la toma de decisiones informadas. Además, es una herramienta adaptable que puede evolucionar junto con el proyecto, lo que la convierte en un componente fundamental de la gestión eficaz de proyectos en diversas industrias y sectores.

Figura 5
Diagrama de estrategias



Nota: la figura define a través de un diagrama las estrategias de acuerdo a los niveles o jerarquías, así como el presupuesto a asignarse a cada una de ellas. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

La construcción de una Estructura Analítica del Proyecto (EAP) es un proceso esencial en la planificación y gestión de proyectos. Esta herramienta proporciona una representación visual jerárquica y desglosada de los componentes y actividades clave de un proyecto, lo que facilita su comprensión, planificación y ejecución eficaz.

El primer paso en la elaboración de una EAP es identificar los objetivos superiores o fines del proyecto. Estos objetivos deben derivarse del árbol de objetivos, que es una herramienta central en la metodología del Marco Lógico. Los objetivos seleccionados suelen ser aquellos que tienen un impacto significativo en el proyecto y están directamente relacionados con su finalidad. Estos objetivos brindan una visión clara de lo que se espera lograr con el proyecto y sirven como punto de partida para la definición de los componentes y actividades necesarios.

Una vez que se han establecido los objetivos superiores, se procede a identificar el problema central que el proyecto busca abordar. Este problema se deriva del árbol de objetivos y representa la cuestión fundamental que motiva la ejecución del proyecto. La comprensión y definición precisa del problema central son fundamentales para orientar el enfoque del proyecto hacia soluciones efectivas.

El siguiente paso implica la identificación de los productos o componentes del proyecto. Estos productos son los resultados tangibles que se deben entregar o producir como parte del proyecto para lograr los objetivos superiores y abordar el problema central. La selección de productos se basa en una evaluación detallada de las alternativas disponibles y se tiene en cuenta la viabilidad técnica y financiera de cada opción. Los productos se pueden pensar como hitos o entregables intermedios que contribuyen al logro de los objetivos finales del proyecto.

La estructura de la EAP se desarrolla de manera jerárquica, similar a la estructura de un árbol. En la parte más baja de la jerarquía se encuentran las actividades específicas que deben llevarse a cabo para producir cada producto. Estas actividades representan las acciones concretas que el equipo del proyecto debe realizar y se organizan en torno a los productos a los que contribuyen.

La construcción de la EAP desde abajo hacia arriba, comenzando por las actividades y avanzando hacia los productos, componentes, propósito y fines, permite una planificación detallada y una asignación eficiente de recursos. Cada nivel de la EAP se conecta con el nivel superior, lo que garantiza que todas las actividades y componentes estén alineados con los objetivos y la finalidad del proyecto.

Además de su utilidad en la planificación, la EAP también desempeña un papel crucial en la comunicación y el seguimiento del proyecto. Proporciona una estructura clara que facilita la comunicación entre los miembros del equipo y las partes interesadas, ya que todos pueden ver cómo se relacionan las actividades y los productos con los objetivos del proyecto. También facilita el seguimiento del progreso del proyecto, ya que se pueden establecer hitos y puntos de control en función de los productos y actividades de la EAP. En resumen, la construcción de una EAP es un paso esencial en la planificación y gestión de proyectos que permite desglosar de manera sistemática los objetivos en componentes y actividades concretas. Esto mejora la comprensión, planificación y ejecución del proyecto, y contribuye significativamente a su éxito.

La creación de un Diagrama de Estrategias o Estructura Analítica del Proyecto (EAP) es una fase crítica en la planificación de cualquier proyecto. Esta herramienta gráfica se utiliza para desglosar y visualizar la estructura jerárquica de un proyecto, desde sus objetivos más amplios hasta las acciones concretas necesarias para su ejecución exitosa. Al desarrollar un EAP, se siguen varios pasos clave que ayudan a definir claramente los componentes y las actividades del proyecto.

El primer nivel en el EAP es la "Finalidad". Este nivel se deriva directamente del efecto principal o estructural identificado en el árbol de objetivos. La finalidad representa el resultado global que se espera lograr a través del proyecto. Es una declaración general que describe la situación futura deseada una vez que el proyecto esté completo. La finalidad proporciona una visión clara y amplia de los cambios que se pretenden lograr y establece el tono para todo el proyecto.

Justo debajo de la finalidad se encuentra el "Propósito". El propósito proviene del objetivo general o, en algunos casos, se le llama objetivo central. Este nivel es fundamental para la comprensión de los objetivos del proyecto y su relación con la finalidad. El propósito define los resultados intermedios que deben alcanzarse para lograr la finalidad. Es una declaración más específica que guía la planificación y ejecución del proyecto, conectando de manera directa la acción del proyecto con el logro de los objetivos superiores.

A continuación, se identifican los "Componentes". Los componentes representan las estrategias generales que se deben implementar para alcanzar el propósito y, en última instancia, la finalidad del proyecto. Estas estrategias se desglosan aún más en "Actividades", que son las acciones concretas y específicas que se llevarán a cabo para implementar cada componente. Las actividades son los bloques de construcción fundamentales del proyecto y deben ser claras, medibles y alcanzables.

Una consideración importante al desarrollar un EAP es la asignación de presupuestos a las actividades. Cada actividad debe describirse con suficiente detalle para estimar los recursos necesarios, incluyendo el presupuesto, el personal, el tiempo y otros recursos requeridos. Esta información detallada es esencial para la planificación financiera y la gestión eficiente del proyecto.

La estructura del EAP se asemeja a un árbol, donde la finalidad se encuentra en la parte superior, seguida del propósito y luego los componentes. Cada componente se divide en

actividades, y las actividades pueden subdividirse aún más según sea necesario. Esta estructura jerárquica garantiza que cada actividad esté alineada con el propósito y la finalidad del proyecto y que todas las acciones contribuyan al logro de los objetivos globales.

El desarrollo de un EAP es un proceso esencial en la planificación de proyectos que ayuda a desglosar y visualizar la estructura del proyecto de manera clara y jerárquica. Al definir claramente la finalidad, el propósito, los componentes y las actividades, se facilita la planificación, la asignación de recursos y la gestión efectiva del proyecto. Además, la inclusión de presupuestos en las actividades proporciona una base sólida para la gestión financiera del proyecto.

Resumen del Capítulo 4

La Matriz de Alternativas y el Diagrama de Estrategias son dos herramientas fundamentales en la metodología del Marco Lógico utilizada en la planificación, gestión y evaluación de proyectos y programas. Estas herramientas ayudan a los planificadores a tomar decisiones informadas al evaluar diferentes estrategias y alternativas para abordar un problema o alcanzar un objetivo específico. A continuación, se presenta un resumen de ambas herramientas y su importancia en la gestión de proyectos.

La Matriz de Alternativas es una herramienta que se utiliza para evaluar y comparar diferentes estrategias o enfoques para resolver un problema o alcanzar un objetivo. Esta matriz se construye a partir de la información recopilada durante el proceso de identificación de problemas y de la definición de los objetivos del proyecto. La Matriz de Alternativas ayuda a los planificadores a tomar decisiones informadas al considerar diversas opciones y seleccionar la estrategia más adecuada.

El Diagrama de Estrategias, también conocido como Estructura Analítica del Proyecto (EAP), es una representación visual de la jerarquía de un proyecto, desde sus objetivos más amplios hasta las acciones específicas necesarias para su implementación. Este diagrama ayuda a desglosar y organizar la estructura del proyecto de manera clara y jerárquica.

El Diagrama de Estrategias ayuda a los planificadores y gestores de proyectos a comprender la estructura del proyecto y a alinear todas las acciones con los objetivos globales. También facilita la asignación de recursos, la planificación del tiempo y el seguimiento del progreso.

En resumen, tanto la Matriz de Alternativas como el Diagrama de Estrategias son herramientas esenciales en la planificación y gestión de proyectos. La primera ayuda a seleccionar la estrategia óptima, mientras que la segunda proporciona una estructura visual que organiza y desglosa los objetivos y acciones del proyecto. Estas herramientas son fundamentales para tomar decisiones informadas y garantizar el éxito de los proyectos.

Capítulo 5

Matriz de Marco Lógico

Identificar los objetivos de finalidad, propósito, componentes y actividades, cuantificarlos mediante indicadores, establecer los medios de verificación y los supuestos de cada objetivo y que establezca el presupuesto general dividido para cada componente y cada actividad, porcentualizando cada uno de ellos.

Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial relativa al proyecto.

La matriz de marco Lógico está estructurada en una matriz que contiene cuatro filas y cuatro columnas. Las columnas contienen información sobre los objetivos, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos, en los diferentes momentos del ciclo del proyecto, en cambio las filas proporcionan información sobre el fin, propósito, componentes y actividades.

La MML puede ser utilizada en todas las etapas del ciclo de proyectos y puede ser modificada y mejorada, las veces que sea conveniente, a lo largo del diseño y ejecución del proyecto

Usualmente, el "Fin" corresponde a la resolución de un problema o a la eliminación de un obstáculo en el proceso de desarrollo, y suele representar el efecto del proyecto en una escala macro, a nivel de un sector o incluso nacional. El "Propósito," en cambio, se relaciona con el resultado directo que se espera lograr para contribuir al logro del "Fin." La medida en que el "Propósito" del proyecto contribuye al logro del "Fin" será un factor clave para evaluar la "eficacia en el desarrollo" del proyecto.

Tabla 5
Matriz de marco lógico

MATRÍZ DEL MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Proviene de la segunda fila de efectos Consiste en los beneficios generales del proyecto.	Medidores para verificar el logro de la finalidad.	Fuentes de datos para verificar los indicadores de finalidad.	Factores externos para la sostenibilidad del proyecto.
PROPÓSITO Describe en este apartado el objetivo central Describe el resultado esperado del proyecto directamente.	Medidores para verificar el logro del propósito.	Fuentes de datos para verificar los indicadores de propósito.	Factores externos necesarios para el largo plazo.
COMPONENTE 1 Proviene de la primera fila de causas. Describe los productos o servicios a producirse. COMPONENTE 2 Proviene de la primera fila de causas. Describe los productos o servicios a producirse. COMPONENTE 3 Proviene de la primera fila de causas. Describe los productos o servicios a producirse.	Medidores para verificar el logro de los componentes.	Fuentes de datos para verificar los indicadores de los componentes.	Factores externos para producir el Propósito.
ACTIVIDAD DEL PROYECTO	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS COMPONENTES
1.1 ACTIVIDAD Son los objetivos de los resultados o actividades a desarrollarse específicamente. 1.2 ACTIVIDAD Son los objetivos de los resultados o actividades a desarrollarse específicamente. 2.1 ACTIVIDAD 2.2 ACTIVIDAD 3.1 ACTIVIDAD 3.2 ACTIVIDAD	Resumen del presupuesto del proyecto, de forma general y específica de acuerdo a las actividades planteadas.	Fuentes de datos sobre la ejecución del presupuesto del proyecto.	Factores externos para producir los componentes.

Nota: la tabla representa el esquema completo para elaborar la matriz de marco lógico, con una breve explicación de sus apartados. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

La Matriz de Marco Lógico (MML) es una herramienta de planificación, seguimiento y evaluación ampliamente utilizada en proyectos y programas de desarrollo. Su objetivo principal es proporcionar una estructura lógica y sistemática para planificar,

implementar y evaluar proyectos. Aquí te explico de manera general la metodología de elaboración de una MML.

La Matriz de Marco Lógico se convierte en una herramienta de referencia para todo el ciclo de vida del proyecto, desde su planificación hasta su ejecución y evaluación. Ayuda a garantizar que todas las actividades estén alineadas con los objetivos y que se puedan medir de manera efectiva los resultados y el impacto del proyecto.

5.1. Resumen Narrativo

La sección de resumen narrativo de la Matriz de Marco Lógico (MML), la cual condensa las acciones del proyecto, los productos a entregar y los resultados que se prevén alcanzar a corto, medio y largo plazo en la población objetivo. Este análisis requiere un profundo conocimiento del proyecto y la precisa identificación de la relación causal y teórica que conecta estos niveles, es decir, los mecanismos que transforman los recursos en productos y, finalmente, en resultados a distintos plazos. A continuación, se describen los pasos para crear la sección de objetivos en la MML.

Tabla 6

Origen de los componentes de la matriz de marco lógico

MATRÍZ DEL MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO	SEGUNDA FILA DE EFECTOS	TERCERA FILA DE EFECTOS - OBJETIVOS FINALIDAD	SUPUESTOS
FIN Proviene de la segunda fila de efectos Consiste en los beneficios generales del proyecto.	Medidores para verificar el logro de la finalidad.	Fuentes de datos para verificar los indicadores de finalidad.	Factores externos para la sostenibilidad del proyecto.
PROPÓSITO Describe en este apartado el objetivo central Describe el resultado esperado del proyecto directamente.	Medidores para verificar el logro del propósito.	Fuentes de datos para verificar los indicadores de propósito.	Factores externos necesarios para el largo plazo.
COMPONENTE 1 Proviene de la primera fila de causas. Describe los productos o servicios a producirse.	Primera fila de causas	Objetivos de Resultados - Actividades	Factores externos para producir el Propósito.
COMPONENTE 2 Proviene de la primera fila de causas. Describe los productos o servicios a producirse.		Fuentes de datos para verificar los indicadores de los componentes.	
COMPONENTE 3 Proviene de la primera fila de causas. Describe los productos o servicios a producirse.			
ACTIVIDAD DEL PROYECTO	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS COMPONENTES
1.1 ACTIVIDAD Son los objetivos de los resultados o actividades a desarrollarse específicamente.	Objetivos de Resultados - Actividades	Costo de las actividades	Factores externos para producir los componentes.
1.2 ACTIVIDAD Son los objetivos de los resultados o actividades a desarrollarse específicamente.		Fuentes de datos sobre la ejecución del presupuesto del proyecto.	
2.1 ACTIVIDAD			
2.2 ACTIVIDAD			
3.1 ACTIVIDAD			
3.2 ACTIVIDAD			

Nota: la tabla representa el esquema completo con las explicaciones del origen de los criterios que la componen, para elaborar la matriz de marco lógico, además de una breve explicación de sus apartados. Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Elaborado por el autor.

Paso 1: Redacción de la sección de objetivos (MML)

Al definir los niveles de objetivos en la MML, es crucial tener un cuidado especial al pasar de la descripción de los componentes a la formulación del propósito del proyecto. La formulación del propósito debe hacerse en términos hipotéticos, representando un logro esperado. Siguiendo la metodología del Marco Lógico, el "propósito" se considera la suposición central del proyecto. En consecuencia, el propósito debe entenderse como un resultado que no está bajo el control directo del ejecutor del proyecto. En última instancia, representa lo que debería ocurrir como consecuencia directa de la utilización de los componentes.

Los objetivos de la intervención se expresan en cuatro niveles distintos: fin, propósito y componentes, y de manera similar, se detallan las actividades del proyecto. Al abordar esta tarea, es fundamental tener precaución al distinguir entre las causas y los efectos, y evitar la formulación de objetivos con múltiples propósitos. Asimismo, es importante utilizar frases simples y concisas al redactar los objetivos. La presentación de los resultados de esta tarea debe seguir el formato especificado por la Matriz de Marco Lógico (MML). Estos son los principales aspectos relacionados con la definición de objetivos en los cuatro niveles que propone la MML (Galarza, 2018).

Paso 2. Revisión de la sección de objetivos

Para asegurar la coherencia y eficacia de un proyecto o programa, es crucial llevar a cabo una evaluación exhaustiva de la sección de objetivos en la Matriz de Marco Lógico (MML). Si esta sección está bien construida, debe permitir un análisis de las relaciones causales desde las actividades más específicas hasta el objetivo final de manera clara y lógica. Se consideran una serie de criterios que deben ser cuidadosamente evaluados en relación con esta sección, por ejemplo, debe haber una relación lógica y coherente entre las actividades, los productos, los resultados intermedios y el objetivo final (el Fin). Cada elemento debe contribuir de manera directa y significativa al logro del siguiente nivel de objetivo.

Los objetivos deben estar ordenados de manera secuencial, comenzando desde las actividades y avanzando gradualmente hacia los resultados a corto, mediano y largo plazo. Esta secuencia debe ser fácil de seguir y entender. Cada objetivo, ya sea una actividad, un componente, un propósito o el fin, debe estar claramente definido y expresado de manera precisa. Los términos deben ser lo suficientemente específicos para

que sea evidente qué se busca lograr en cada caso (Alianza para el emprendimiento e innovación, 2013).

Cada nivel de objetivo debe ser medible y verificable. Deben existir indicadores y fuentes de verificación que permitan evaluar si los objetivos se han alcanzado o no. Si se detecta que alguna de estas condiciones no se cumple, se debe realizar una revisión detallada de las relaciones de causalidad entre los insumos, los productos y los resultados para asegurarse de que estén correctamente alineadas.

La evaluación minuciosa de la sección de objetivos en la MML es esencial para garantizar que el proyecto o programa esté bien estructurado, sea coherente y tenga un impacto efectivo en la solución del problema o la necesidad identificada. Cualquier falta de claridad o coherencia en esta sección puede requerir ajustes para asegurar que el proyecto sea efectivo y logre sus metas de manera eficiente.

5.2. Indicadores

Los indicadores son esenciales en la planificación y ejecución de proyectos y programas de desarrollo. Sirven como un medio efectivo para traducir las metas abstractas y a menudo complejas en resultados medibles y observables.

Los indicadores brindan claridad al definir lo que se espera lograr en un proyecto o programa. Esto permite que todas las partes involucradas comprendan las metas y los resultados esperados de manera concreta y medible. Los indicadores proporcionan una herramienta de monitoreo en tiempo real para evaluar el progreso del proyecto. Esto permite a los gerentes y responsables del proyecto identificar problemas o desviaciones temprano y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Los indicadores bien definidos y medibles permiten a los gerentes del proyecto tomar decisiones basadas en datos sólidos. Cuando un indicador muestra que los resultados no están en línea con las metas, se pueden realizar ajustes en las estrategias y actividades para mejorar el desempeño. Al finalizar el proyecto, los indicadores proporcionan la base para evaluar si se ha logrado el impacto y los efectos esperados sobre los beneficiarios. Esto es esencial para determinar si el proyecto ha tenido éxito en la consecución de sus objetivos (Sapag, 2018).

Los indicadores ofrecen una forma objetiva de medir el éxito del proyecto, lo que promueve la transparencia y la rendición de cuentas tanto dentro de la organización que implementa el proyecto como ante las partes interesadas externas. Al monitorear continuamente el progreso a través de los indicadores, se pueden asignar los recursos de manera más eficiente y efectiva para maximizar el impacto del proyecto.

Es importante destacar que la formulación de indicadores debe ser precisa y coherente con los objetivos del proyecto. Además, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y estar sujetos a un período de tiempo (criterios SMART) para ser eficaces. La elección de indicadores también debe considerar la disponibilidad de datos y los costos asociados con la recopilación de información (Summers, 2016).

Los indicadores son una herramienta fundamental en la gestión y evaluación de proyectos de desarrollo, ya que convierten los objetivos abstractos en resultados medibles, facilitan el monitoreo y la toma de decisiones, y permiten la evaluación del impacto. Su formulación y seguimiento adecuados contribuyen significativamente al éxito de los proyectos y programas.

5.3. Medios de Verificación

Luego de seleccionar los indicadores, se deben precisar los métodos y fuentes de recolección de información que permitirán evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestos para observar el logro de los objetivos de la intervención. En MML este tema se desarrolla en la columna de medios de verificación (ACNUR, 2021).

Los aspectos clave a considerar al definir los medios de verificación en la Matriz de Marco Lógico (MML) incluyen las fuentes de información, el método de obtención de datos, las entidades responsables de la recopilación, el enfoque de análisis, la periodicidad de recolección, la aplicación de los datos, los formatos de divulgación y distribución. Basándose en estos elementos que componen la sección de medios de verificación en la MML, se debe crear la siguiente tabla que sintetiza los aspectos fundamentales en la planificación de la recopilación de datos. Debe completarse esta información para cada uno de los indicadores elegidos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

La precisión de los medios de verificación en un proyecto es un aspecto crucial para garantizar la recopilación de información confiable y significativa que permita evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestas. En la Matriz de Marco Lógico (MML),

esta información se detalla en la columna de medios de verificación, donde se establecen los procedimientos y recursos necesarios para obtener los datos requeridos.

A la luz de las mejores prácticas y la evidencia científica en la planificación y evaluación de proyectos, es fundamental considerar cuidadosamente ciertos aspectos al definir los medios de verificación, tales como la identificación de las fuentes de datos confiables y objetivas que proporcionarán la información necesaria. Las fuentes pueden incluir encuestas, registros, bases de datos, observaciones directas o cualquier otro método relevante (Arias, 2021).

Se debe propender a especificar cómo se recopilarán los datos, ya sea a través de encuestas, entrevistas, observación de campo, análisis de documentos u otros métodos. La elección del método debe basarse en su idoneidad para medir el indicador de manera precisa y eficiente. Con este criterio se debe definir las organizaciones o entidades responsables de la recopilación, gestión y análisis de los datos. Esto garantiza que haya una clara asignación de responsabilidades en el proceso de monitoreo y evaluación.

Para una mejor perspectiva de los medios de verificación, se ha de especificar cómo se analizarán los datos recopilados para obtener resultados significativos. Esto puede incluir análisis estadísticos, comparación con benchmarks o estándares previamente establecidos, o métodos cualitativos según corresponda. Además de determinar con qué periodicidad se obtendrán los datos. Esto puede variar según la naturaleza del indicador y la necesidad de obtener información en tiempo real o a intervalos más amplios.

Desde una perspectiva científica, la selección y diseño de medios de verificación sólidos contribuyen a la validez y confiabilidad de los datos recopilados, lo que a su vez fortalece la calidad de la evaluación de un proyecto. Además, garantiza que los resultados sean útiles para la toma de decisiones y la mejora continua del proyecto. La planificación cuidadosa de los medios de verificación es esencial para garantizar la efectividad y el éxito de la intervención (Yubero, 2016).

5.4. Supuestos

El último paso en la construcción de la MML es la definición de supuestos en cada uno de los niveles de objetivos del proyecto: fin, propósito, componentes y actividades. Los supuestos son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable de la intervención, que inciden en el éxito o fracaso del mismo.

Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos de la intervención. Los riesgos a los que esta expuesto el proyecto pueden ser ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

Para este apartado puede ser beneficioso comenzar la identificación de supuestos mediante una sesión de lluvia de ideas en la que se enumeren todos los elementos que podrían concebirse como posibles riesgos para el proyecto. Estos factores pueden agruparse en categorías según su naturaleza, como riesgos financieros, políticos, sociales, entre otros. El siguiente cuadro puede simplificar el proceso de realizar esta actividad.

Un supuesto representa un verdadero riesgo para el proyecto si esta fuera del control de la gerencia del proyecto, si es importante o crítico para el éxito del proyecto, y/o si su probabilidad de ocurrencia es media.²⁰ De este modo deberá verificarse cuáles de los factores postulados en la actividad 1 cumplen con los elementos descritos anteriormente (Gómez & Morán, 2020).

De este modo se seleccionarán solo aquellos supuestos que sean externos, importantes y con una probabilidad de ocurrencia media. Para apoyar este análisis se puede utilizar la lista de verificación de supuestos, la cual consiste en una serie de preguntas encadenadas que conducen a la aprobación o no de un supuesto.

Cuando un supuesto se categorice como "supuesto crítico" (externo, de gran relevancia, con una probabilidad baja de acontecer y sin oportunidad de modificar el diseño del proyecto), el equipo deberá identificar y plantear medidas (que sean ejecutables por el proyecto) para aumentar la posibilidad de que esos factores se materialicen (Gómez & Morán, 2020).

Cuando un supuesto se categorice como "supuesto crítico" (externo, de gran relevancia, con una probabilidad baja de acontecer y sin oportunidad de modificar el diseño del proyecto), el equipo deberá identificar y plantear medidas (que sean ejecutables por el proyecto) para aumentar la posibilidad de que esos factores se materialicen (Freire, 2012).

Cuando se redacten los supuestos, es esencial considerar los beneficios que aporta el uso del sistema de Marco Lógico como herramienta de monitoreo y evaluación. Al igual que

en el caso de los indicadores, el seguimiento de los supuestos desempeña un papel fundamental en la evaluación continua del proyecto durante su fase de implementación y operación. Esto implica que los supuestos, además de estar expresados en términos positivos (como objetivos), deben ser cuantificables. En consecuencia, deben cumplir con los mismos criterios que se aplican a los indicadores diseñados para medir el logro de los objetivos del proyecto.

Resumen del Capítulo 5

La sección de objetivos en la Matriz de Marco Lógico (MML) desempeña un papel esencial en la planificación y evaluación de proyectos. Al definir los niveles de objetivos en la MML, se debe tener un cuidado especial al pasar de la descripción de los componentes a la formulación del propósito del proyecto. El propósito se considera la suposición central del proyecto y se formula en términos hipotéticos, representando un logro esperado. Es importante entender que el propósito es un resultado que no está bajo el control directo del ejecutor del proyecto, sino que debería ocurrir como consecuencia de la utilización de los componentes.

La revisión de la sección de objetivos es fundamental para garantizar la coherencia y eficacia del proyecto. Debe permitir un análisis claro y lógico de las relaciones causales desde las actividades hasta el objetivo final. Los objetivos deben estar ordenados secuencialmente y ser específicos, medibles y verificables. Cada nivel de objetivo debe contribuir directamente al logro del siguiente nivel. La falta de claridad o coherencia en esta sección puede requerir ajustes para asegurar que el proyecto sea efectivo.

Los indicadores desempeñan un papel esencial en la planificación y ejecución de proyectos. Traducen metas abstractas en resultados medibles y observables, brindando claridad y permitiendo el monitoreo en tiempo real del progreso del proyecto. Los indicadores bien definidos y medibles respaldan la toma de decisiones informadas y la evaluación del impacto del proyecto. También fomentan la transparencia y la rendición de cuentas.

En esta perspectiva, la planificación y evaluación de proyectos requieren una cuidadosa formulación de objetivos, el uso de indicadores sólidos, la definición precisa de medios de verificación y la consideración de supuestos críticos. Estos elementos son fundamentales para asegurar que un proyecto sea efectivo y alcance sus metas de manera eficiente, transparente y basada en datos sólidos.

Referencias

- ACNUR. (Diciembre de 2021). *unhcer, acnur*. Obtenido de <https://www.acnur.org/prot/instr/5b6ca1e54/convencion-sobre-los-derechos-del-nino.html?gclid>
- Alianza para el emprendimiento e innovación. (2013). Unidad de Investigación Económica y de Mercado (No. Boletín N.1). *Emprendimiento e innovación*, 45 - 59.
- Arias, J. L. (2021). Guía para elaborar el planteamiento del problema de una tesis. *Revista Arbitrada: Orinoco, Pensamiento y Praxis*, 58 - 69. Recuperado el 12 de 06 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7798562>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2005). The politics of policies. Economic and Social Progress in Latin America and the Caribbean 2006 Report. *Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies*. Recuperado el 01 de 07 de 2023, de <https://www.iadb.org/res/ipres/2006/index.cfm?language=english>
- Chárriez, M. (2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Revista GRIOT*, 149 - 210. Recuperado el 03 de 2023, de https://www.uv.mx/psicologia/files/2017/12/historias_de_vida_una_metodologia_de_investigacion_cualitativa.pdf
- Cook, G. (2010). Movement: functional movement systems; screening, assessment and corrective strategies. *On Target Publications*, 62 - 75.
- Freire, M. (2012). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: una visión integradora*. Madrid: ESIC.
- Galarza, L. (2018). El juego de pensar: Apuntes de metodología de la investigación. *Centro de Publicaciones PUCE*.
- Gómez, J. C., & Morán, D. (2020). *CEPAL*. Recuperado el 25 de 04 de 2022, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46301/1/S2000696_es.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill. Recuperado el 21 de 06 de 2023, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2018). *Compendio de normas para trabajos escritos NTC 1486-6166*. Bogotá: El instituto.
- Monesterolo, G. (2011). *Derecho laboral individual: herramientas didácticas*. Quito: Corporación Editora Nacional. Recuperado el 12 de 09 de 2023, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S2007-7890202100080009100012&lng=en

- Naciones Unidas. (22 de Enero de 2022). *un.org*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2021/06/1493112>
- Paredes, F. (2011). Presupuesto Público. Aspectos teóricos y prácticos. *Universidad de los Andes*, 35 - 45.
- Sapag, C. (2018). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: Pearson.
- Summers, D. (2016). *Administración de la Calidad 4ta Edición*. México: Pearson Educación.
- UNESCO. (15 de Agosto de 2021). *UNESCO*. Obtenido de <https://es.unesco.org/indigenous-peoples/icts>
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Vázquez-Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo. *Investigaciones regionales*, 183 - 210.
- Wright, G. H. (1999). *Explicación y comprensión*. Madrid: Alianza Universidad.
- Yubero, S. (2016). *Socialización y aprendizaje social*. Buenos Aires: Editora Nacional de Psicología Social, Cultura y Educación.