



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,  
Económica y de Negocios**

**Especialización en Gestión de Proyectos**

Inventario de la aplicación de la Metodología del  
Marco lógico (MML) en los proyectos de semilleros  
de investigación de la UNAD, Zona Centro Sur.

Dione Andrea Hurtado Flórez  
Juan Carlos Medina López

Directora:  
Concepción Barreda

*Popayán, abril de 2019*

1. Objetivo
2. Justificación
3. La Metodología del Marco Lógico (MML)
  - Origen
  - Estructura
  - Articulación con las fases de los proyectos
  - Ventajas
  - Desventajas
4. Experiencias recopiladas
5. Conclusiones
6. Recomendaciones

# 1. Objetivo

## Objetivo General

Presentar la **importancia** de la aplicación de la metodología del **marco lógico** en la **gestión de proyectos** de los semilleros de investigación de la UNAD Zona Centro Sur (ZCSUR)

## Objetivos específicos



# 2. Justificación

## Metodología del Marco Lógico

Metodología Adecuada para la formulación, gestión y evaluación de Proyecto

- Guía **lógica** (traza el camino)
- Herramientas **óptimas** para el logro de los objetivos.



**MML** → Permite Fortalecer las **debilidades** en la **Formulación** y **gestión** de proyectos

*\* formulación de Problemas y objetivo*

*\* Coherencia de los Resultados vs planeado*



La MML se integra fácilmente en las **fases del ciclo de vida** de los **proyectos**



La MML es un referente para **proyectos del sector público** y de **cooperación Internacional**

# 3. Metodología del Marco Lógico

# 3. Metodología del Marco Lógico

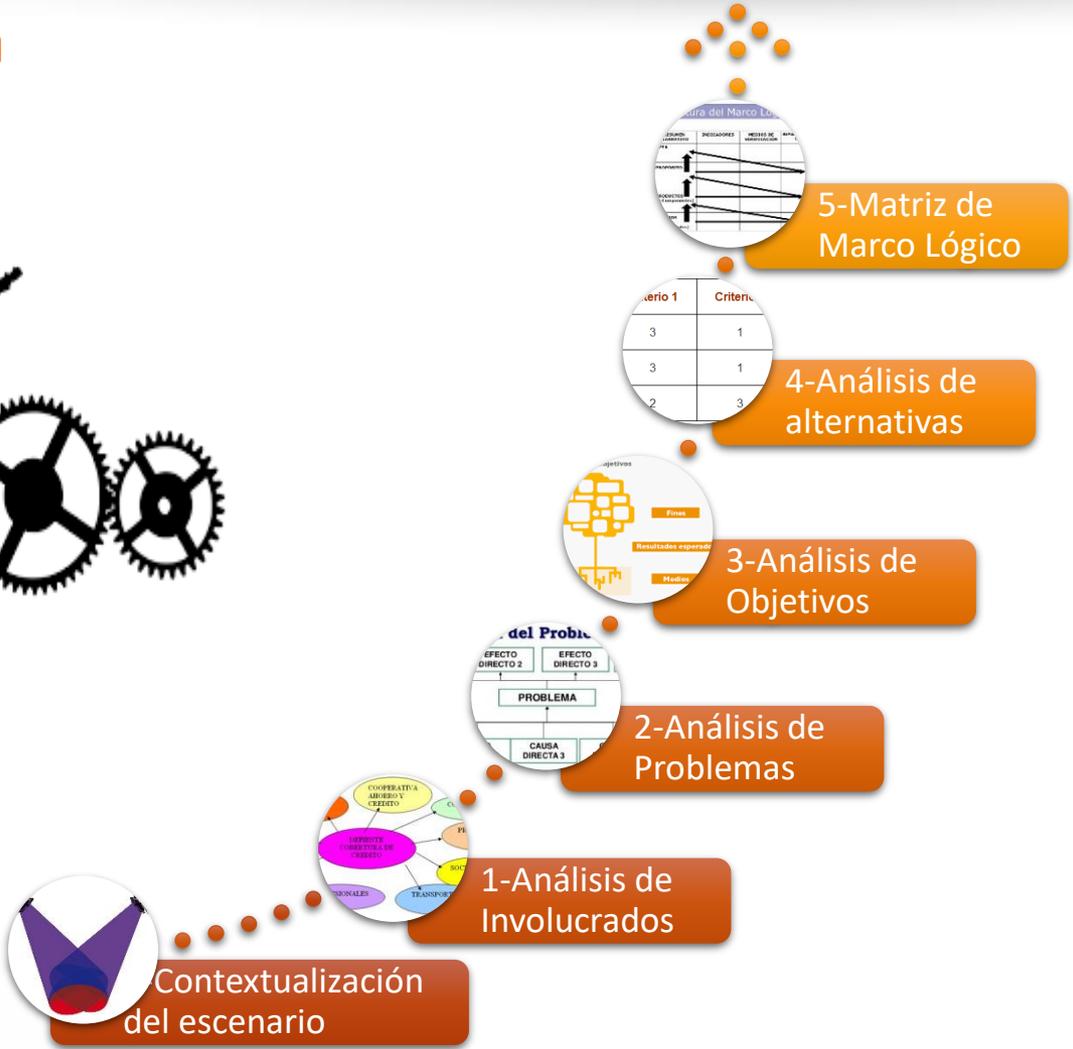
## Origen



- ✓ Tiene su **origen** en la **necesidad** de generar una **herramienta para la evaluación de proyectos de desarrollo**,
- ✓ Constituye un **Instrumento** para determinar si un proyecto **funcionó** a partir de los **resultados proyectados** y si los **medios y recursos** utilizados generaron los **impactos esperados**.

# 3. Metodología del Marco Lógico

## Estructura



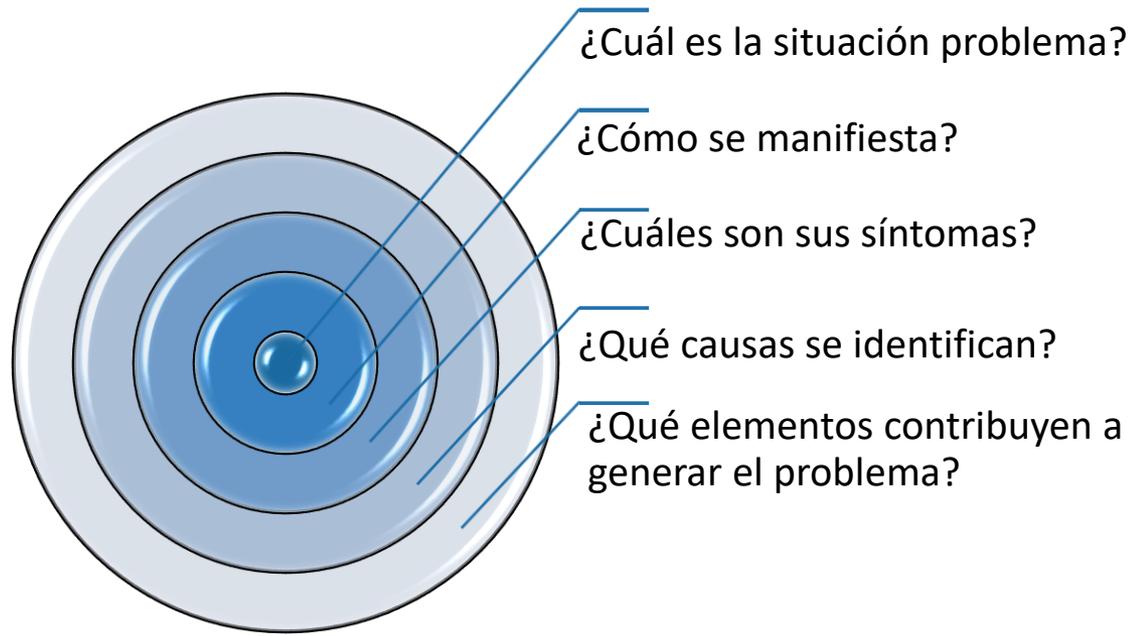
# 3. Metodología del Marco Lógico

## Estructura

### 0-Contextualización del escenario

\*Prologo o Síntesis de la situación

Definir  
Claramente  
el problema



¿Cuál es la situación problema?

¿Cómo se manifiesta?

¿Cuáles son sus síntomas?

¿Qué causas se identifican?

¿Qué elementos contribuyen a generar el problema?

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 0-Contextualización del escenario

¿Por qué?	¿Cómo?	¿Qué?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para dar contexto al evaluador y al equipo que formula el proyecto.</li> <li>• Para sentar un precedente que argumente la pertinencia del proyecto.</li> <li>• Para dar enfoque y trazar un norte para el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactando un "prólogo" para el proyecto.</li> <li>• Mencionando la coyuntura actual, la necesidad, el problema y la oportunidad de la cual nace la idea para el proyecto.</li> <li>• Ser específicos con datos e indicadores en lo posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un marco de referencia que permite a quien lea el proyecto empatizar con el mismo.</li> </ul>

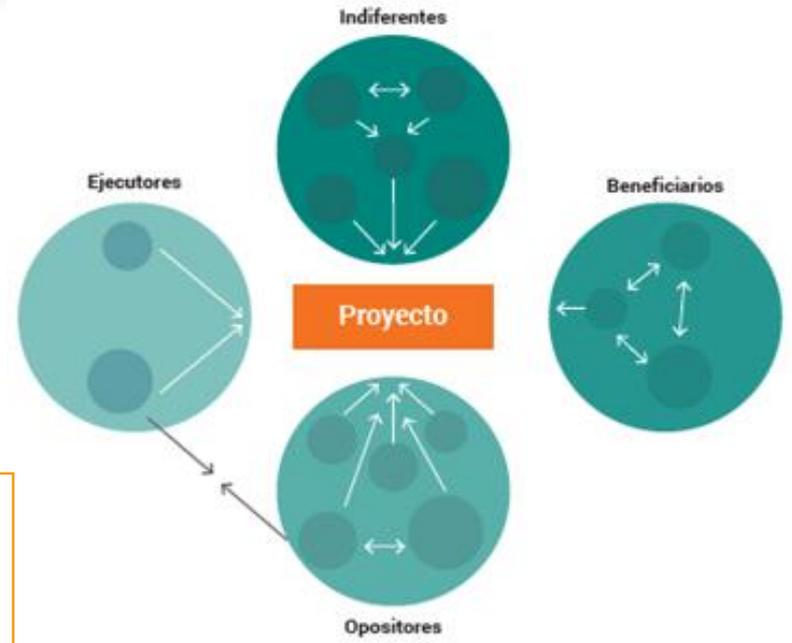
Fuente: Tomado de Tecnova UEE (dic, 2017). Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=YkOe47LpM8Q&t=671s>

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 1-Análisis de Involucrados

Identificación de los grupos de actores se ven afectados directa o indirectamente por el proyecto

- Caracterizarlos:**
- ¿cuáles son sus intereses?
  - ¿Qué los mueve a ellos?
  - ¿Cuáles son sus expectativas?
  - ¿Cuáles problemas perciben?
  - ¿Qué visión tienen ellos del problema?



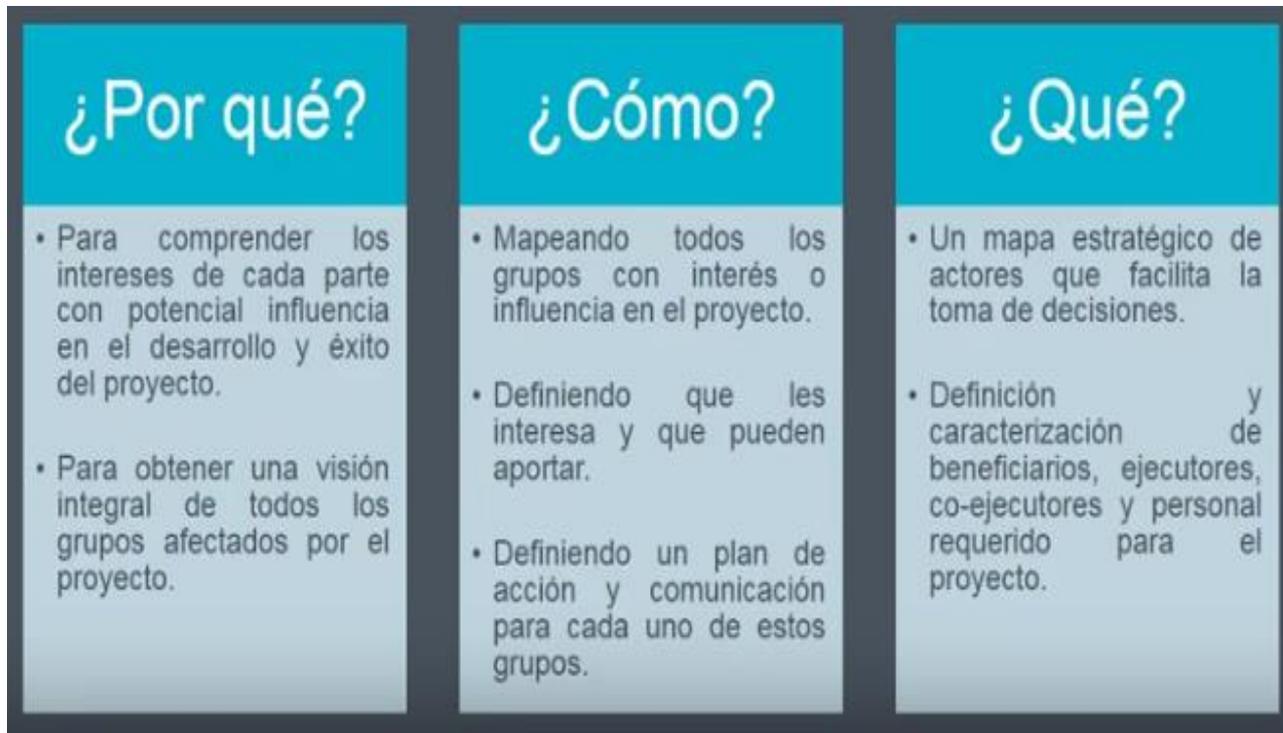
Fuente: Recuperado de *Formulación de programas con la metodología del marco lógico* (CEPAL, 2011)

- Se establecen Estrategias de intervención para:**
- Tener su apoyo
  - Plantear acciones contra su oposición

- Sientan las **Bases** para definir los niveles de objetivos:
- ✓ Fin
  - ✓ Propósito
  - ✓ Componentes
  - ✓ Actividades

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 1-Análisis de Involucrados



Fuente: Tomado de Tecnova UEE (dic, 2017). Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=YkOe47LpM8Q&t=671s>

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 2-Análisis de Problemas

Herramienta: Luvia de ideas

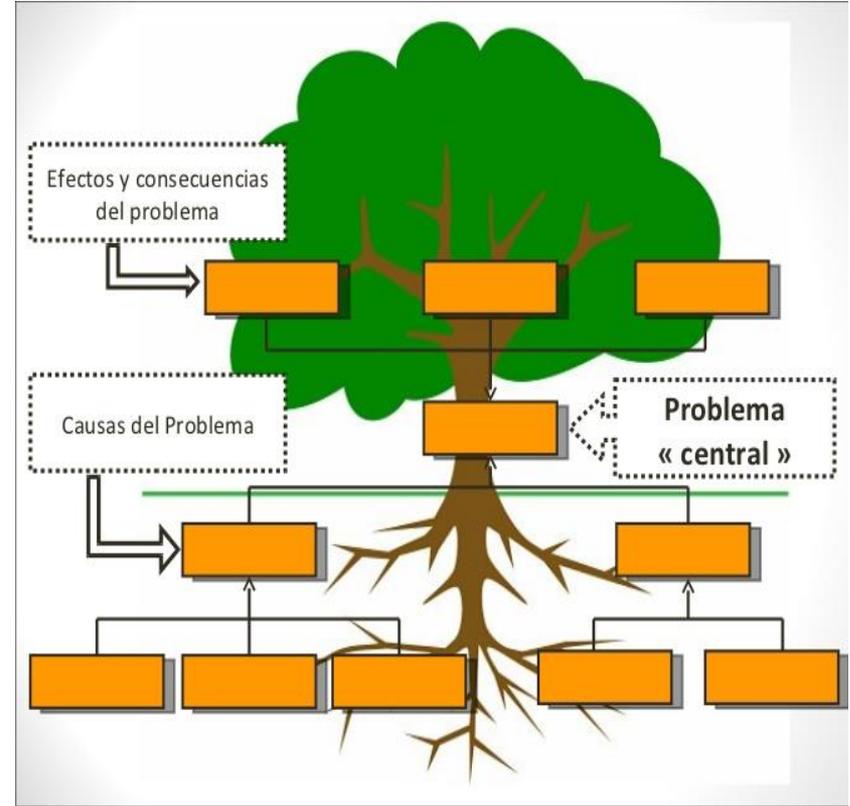
Problema  $\neq$  Falta de una Solución

- Oportunidades
- Retos

Características de un problema real:

- Verificable
- Medible
- Cuantificable

Árbol de problema



Fuente: <http://www.myadriapolis.net/2017/11/el-arbol-de-problemas.html>

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 2-Análisis de Problemas

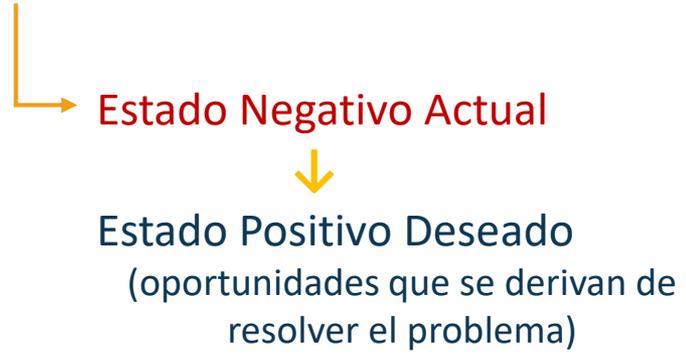
¿Por qué?	¿Cómo?	¿Qué?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para identificar el problema central y que lo causa.</li> <li>• Para entender los efectos del problema en cada involucrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la construcción de un árbol en donde se relaciona la información que tengo del problema.</li> <li>• El árbol se construye en una actividad grupal con el equipo del proyecto.</li> <li>• La información debe relacionarse, jerárquicamente, estableciendo causa y efecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una representación gráfica y lógica de la situación que el proyecto va a impactar.</li> <li>• Un instrumento estratégico para enfocar las decisiones y esfuerzos (actividades y objetivos) que debe atacar el proyecto, en forma priorizada.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Tecnova UEE (dic, 2017). Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=YkOe47LpM8Q&t=671s>

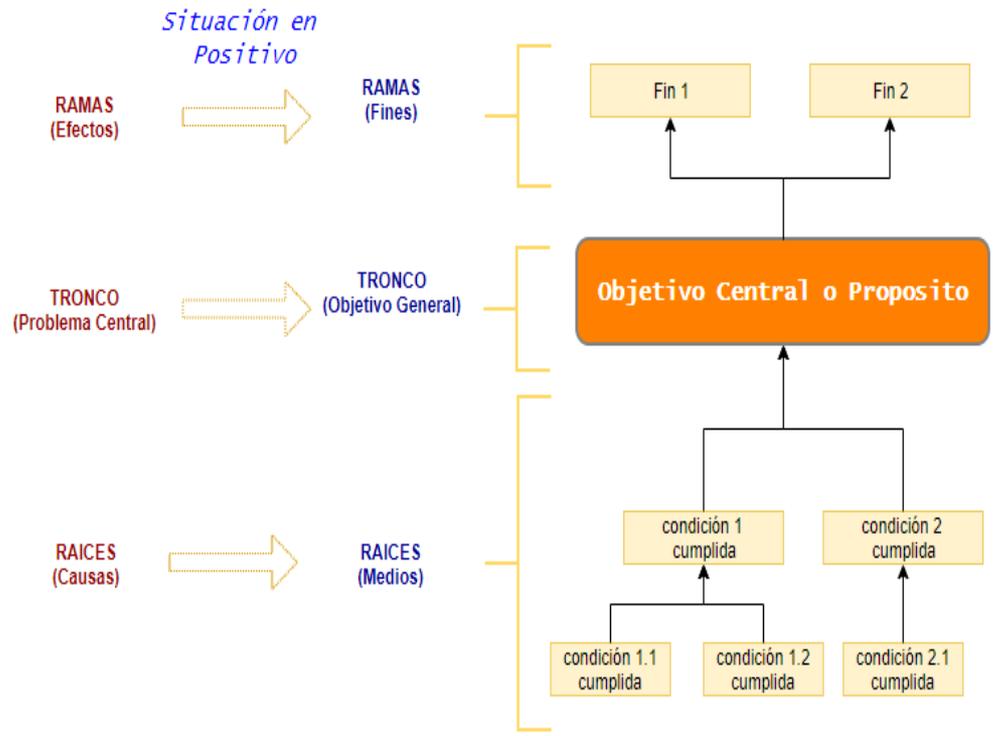
# 3. Metodología del Marco Lógico

## 3-Análisis de Objetivos

Árbol Objetivos = Árbol de Soluciones



### Árbol Objetivos

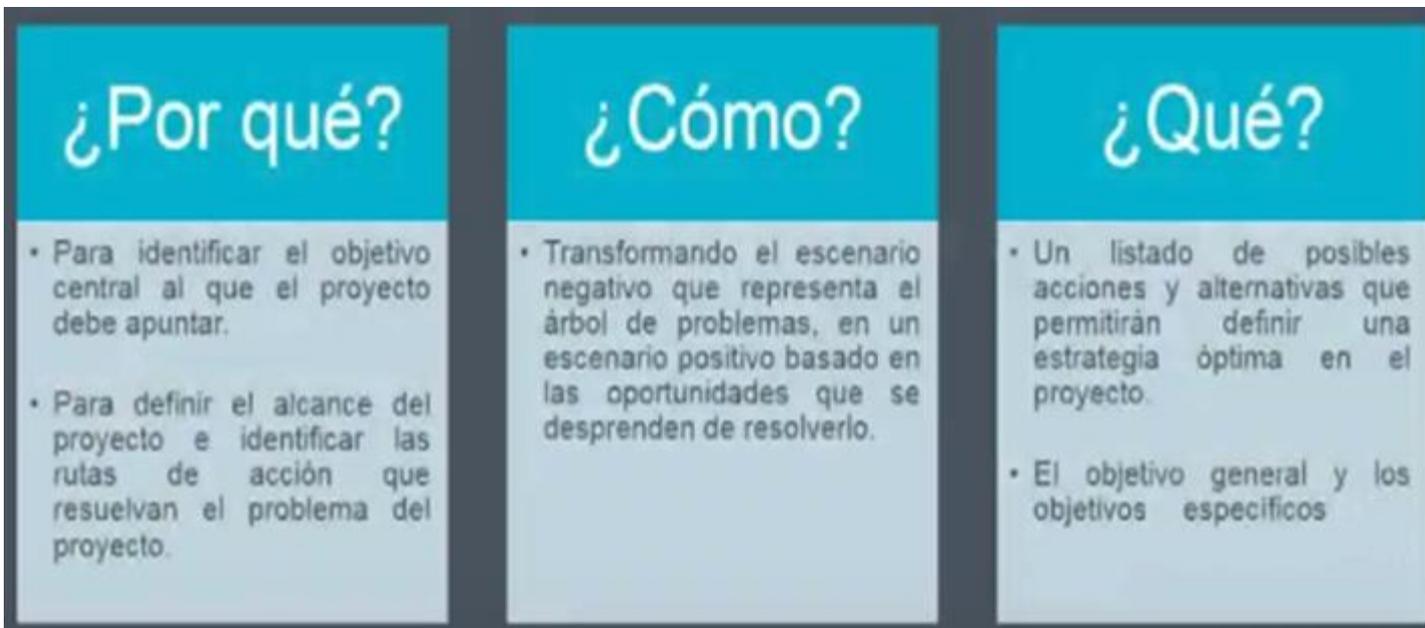


Fuente: Autor

# 3. Metodología del Marco Lógico



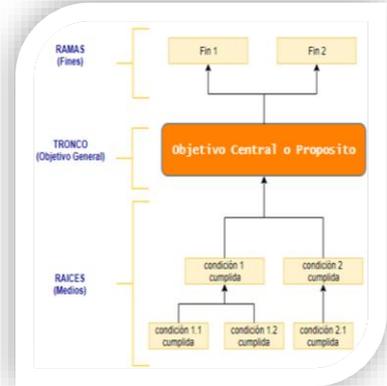
## 3-Análisis de Objetivos



Fuente: Tomado de Tecnova UEE (dic, 2017). Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=YkOe47LpM8Q&t=671s>

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 4-Análisis de alternativas



Definir **Acciones** → **Alcanzar Medios**

- \* Sustitutas
- \* Complementarias



# 3. Metodología del Marco Lógico

## 4-Análisis de alternativas

### Determinar Alternativas

Aplicar Criterios de selección:

- Costo vs Beneficio
- Impacto social
- Viabilidad
- Sostenibilidad....

Estrategias	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
Estrategia 1	3	1	3
Estrategia 2	3	1	1
Estrategia 3	2	3	1

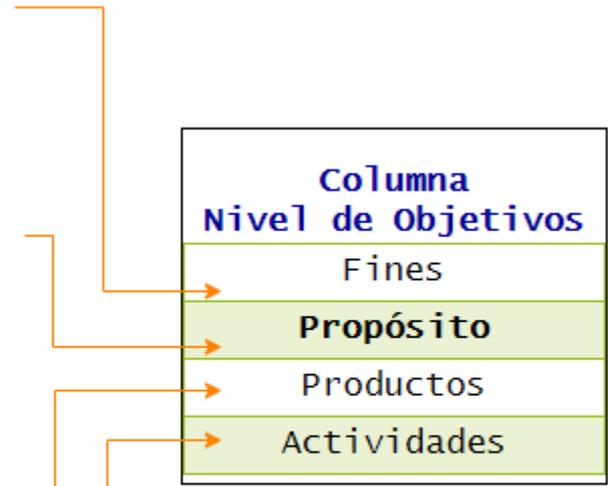
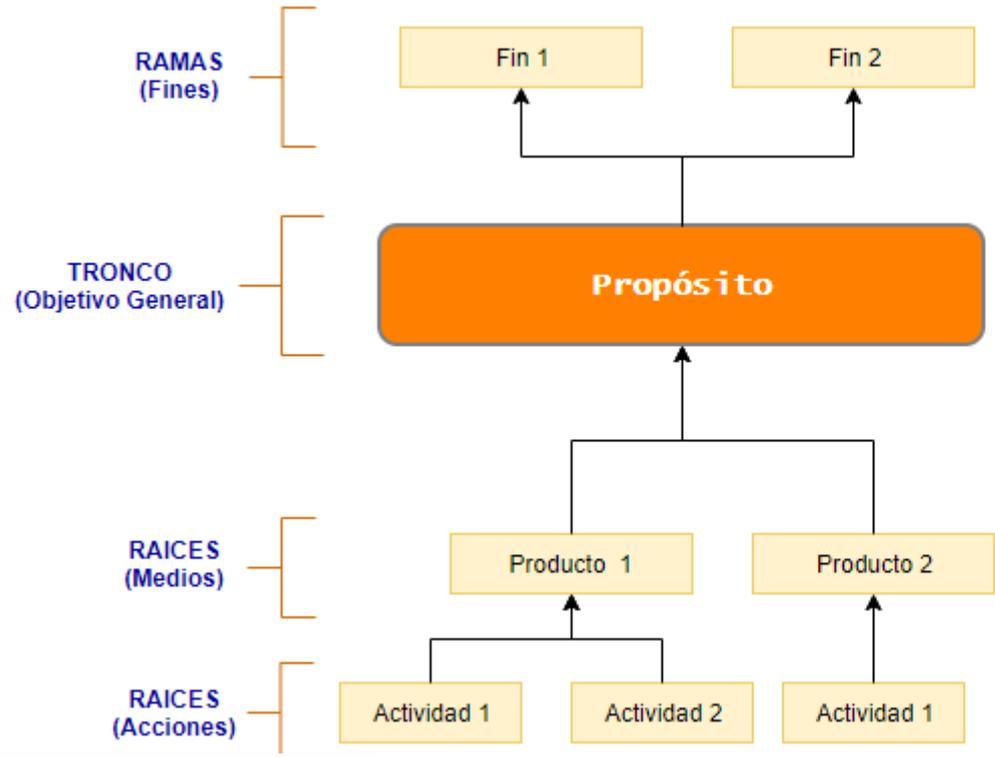
### Validación:

Las **alternativas** deben permitir llegar a los **medios** y estos a su vez deben permitir **Eliminar/mitigar** las **causas** del problema.

# 3. Metodología del Marco Lógico

## Estructura Analítica del Proyecto

Diagramar un árbol de objetivos **ajustado** a la alternativa seleccionada, pero con **4 niveles jerárquicos**.



Fuente: Autor

# 3. Metodología del Marco Lógico



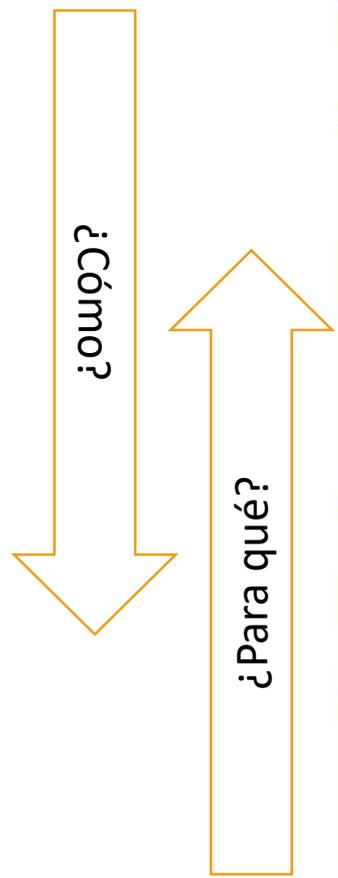
## 4-Análisis de alternativas

¿Por qué?	¿Cómo?	¿Qué?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para traducir la información del árbol de objetivos en un plan de acción.</li><li>• Para definir la estrategia que permita alcanzar el objetivo general del proyecto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con sesiones de ideación donde se maximice el número de opciones.</li><li>• Con ejercicios de votación para priorizar las mejores ideas.</li><li>• Agrupando por categorías para fortalecer ideas más fuertes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia del proyecto.</li><li>• Identificación de productos o componentes ( los resultados que debe desarrollar el proyecto) y las actividades</li></ul>

Fuente: Tomado de Tecnova UEE (dic, 2017). Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=YkOe47LpM8Q&t=671s>

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 5-Matriz de Marco Lógico



	Mediciones	Evidencias de cumplimiento	Riesgos que pueden afectar el proyecto
Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Finalidad</b> Beneficios Globales con lo que contribuye el Proyecto	Indicadores de <b>Impacto</b> <i>Medidas para verificar el logro de la Finalidad</i>	Fuentes de datos para verificar los indicadores de la Finalidad	Factores externos para la <b>sostenibilidad del proyecto</b>
<b>Propósito</b> Describe el resultado directo del Proyecto	Indicadores de <b>Efecto (eficacia)</b> <i>Medidas para verificar el logro del Propósito</i>	Fuentes de datos para verificar el cumplimiento de los indicadores del Propósito	Factores externos necesarios <b>para el largo plazo</b>
<b>Componentes</b> Describen los bienes y / o servicios que deben producirse	Indicadores de <b>Eficiencia</b> <i>Medidas para verificar el logro de los Componentes</i>	Fuentes de datos para verificar el cumplimiento de los indicadores de los Componentes	Factores externos para <b>producir el Propósito</b>
<b>Actividades</b> Describen cómo se producirán los componentes	Resumen del Presupuesto del Proyecto	Fuentes de datos sobre la ejecución del presupuesto del Proyecto	Factores externos para <b>producir los componentes</b>

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 5-Matriz de Marco Lógico

¿Por qué?	¿Cómo?	¿Qué?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para definir responsabilidades, indicadores y presupuesto de implementación del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignando costos y tiempo a cada una de las actividades.</li> <li>• Definiendo indicadores que permitan medir el impacto y resultados de los productos para alcanzar los objetivos del proyecto.</li> <li>• Definiendo supuestos bajo los que se evaluará el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un análisis de riesgos e incertidumbres.</li> <li>• Presupuesto, cronograma e indicadores de actividades</li> </ul>

Fuente: Tomado de Tecnova UEE (dic, 2017). Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=YkOe47LpM8Q&t=671s>

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 5-Matriz de Marco Lógico

### INDICADORES:

#### ¿Qué son los indicadores?

- Instrumentos que permiten medir el progreso de las metas propuestas.

#### Tipos de indicadores y Finalidad

##### I. Impacto

- Medir el logro del fin del proyecto

##### I. Efecto (Eficacia)

- Medir el logro del Propósito (Obj. Central)

##### I. Eficiencia

- Medir el cumplimiento de los componentes (productos/servicios)

#### ¿Qué criterios utilizar para definirlos?

- A: Asequibles** (alcanzarse o conseguirse)
- M: Medible** (cuantificables)
- O: Oportuno** (reportados en el momento indicado)
- R: Relevante** (datos precisos e importantes)
- E: Específico** (concretos)

#### ¿Cuál es su importancia?

- ✓ Medir el grado en que se alcanzan las metas.
- ✓ Especificar la cantidad y calidad del cumplimiento alcanzado por cada uno de componentes (producto/servicios)
- ✓ Fuente para efectuar el monitoreo y evaluación del proyecto

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 5-Matriz de Marco Lógico

### MEDIOS DE VERIFICACIÓN

¿Qué son los medios de verificación?

Métodos y fuentes de recolección de información del cumplimiento de los indicadores.

¿Qué debo tener en cuenta?



¿Cuál es su importancia?

Permitirán

- Monitorear
- Sustentar
- Evaluar

Cumplimiento de los **Indicadores y metas** propuestas

# 3. Metodología del Marco Lógico

## 5-Matriz de Marco Lógico

### SUPUESTOS

¿Qué son los supuestos?

- ✓ Representan los **factores externos** (riesgos) que están fuera del control de los responsables del proyecto,
- ✓ Son **acontecimientos, condiciones** o **decisiones** que tienen que ocurrir para el éxito del proyecto.

Factores que pueden considerarse como riesgos para el proyecto:

Financiero

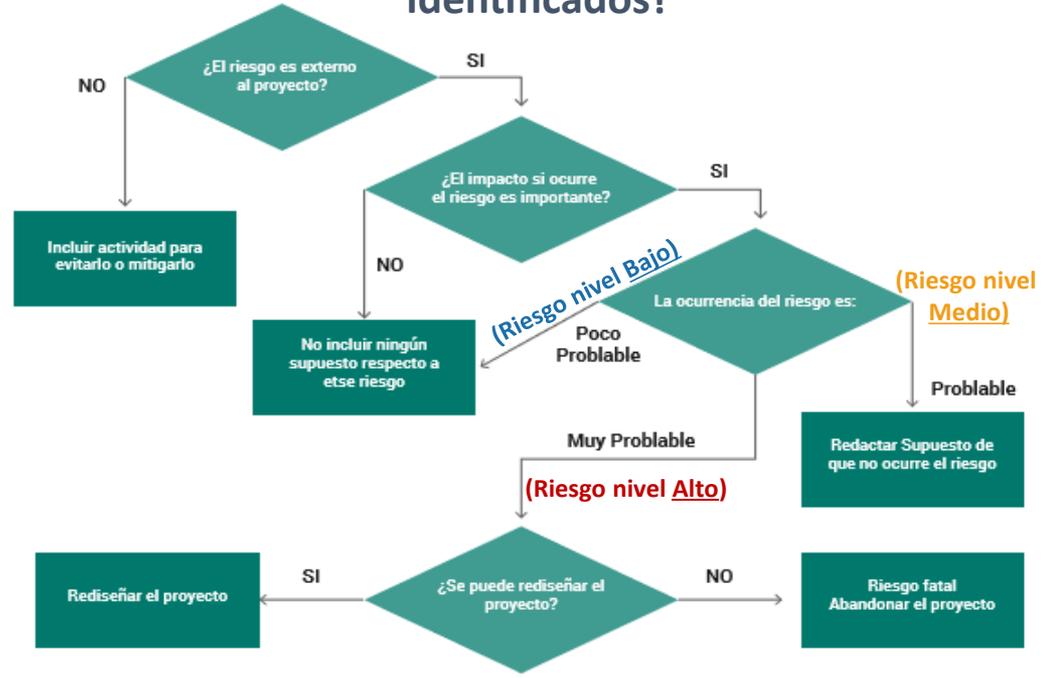
Político

Social

Ambiental

Legal

¿Qué decisiones debo tomar con los riesgos identificados?



Fuente: recuperado de la publicación Formulación de programas con la metodología de marco lógico (Aldunate & Córdoba, 2011a)

¿Cuál es su importancia?

“Tener una visión clara de las dificultades y sus posibles medios de neutralización”.

# 3. Metodología del Marco Lógico

## Evaluación Intermedia

**¿En que consiste?**

- ✓ **Seguimiento** del **estado actual** de las **metas intermedias** del proyecto
- ✓ **Identificar fallas** en el diseño y/o en el plan de ejecución del proyecto.

**¿Cual es su importancia?**

Permite establecer **medidas correctivas** para garantizar el **cumplimiento** del **propósito** del proyecto

Act. de evaluación

Propósito de la Evaluación

Análisis de indicadores y componentes

- Garantizan el logro del propósito y fin

Monitoreo de los supuestos

- **Verificar** el cumplimiento de los supuestos (el fracaso de los proyectos proviene de la no ocurrencia de supuestos de Actividades y Componentes)
- Ver la necesidad de incluir nuevos supuestos

Probabilidad de logro de los objetivos del proyecto

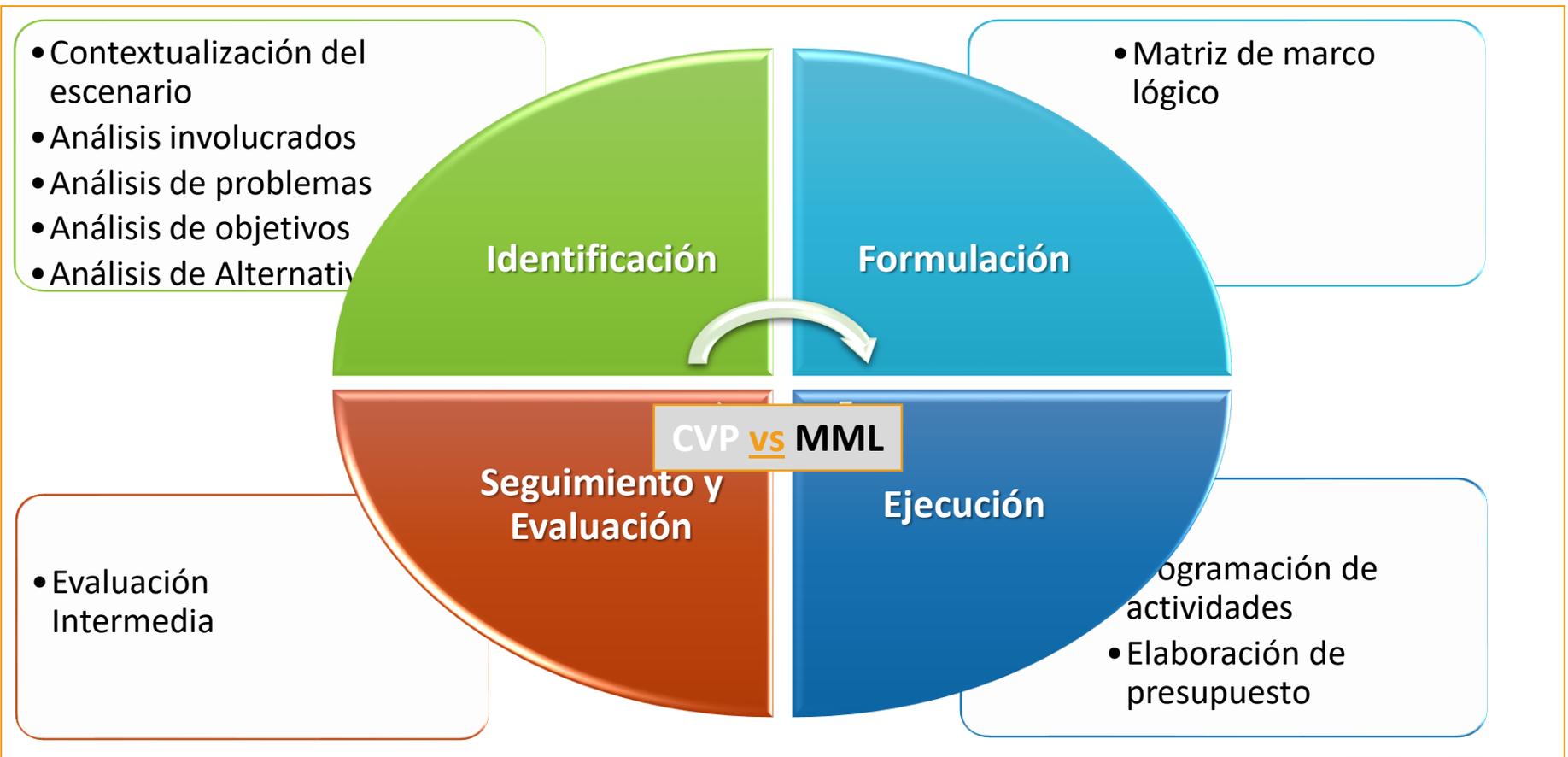
- **Evaluar** las **metas** a nivel de actividades y componentes, y el análisis de los supuestos
- **Determinar** la **Probabilidad de logro** de los **objetivos** del proyecto a nivel del **propósito y fin**

Problemas y Acciones

- **Establecer** el **plan de acción** frente a los principales **problemas** que **afectan** la ejecución y operación del proyecto y logro de los **objetivos**

# 3. Metodología del Marco Lógico

## Articulación de la MML con las fases/ciclo de vida de los proyectos



## 3. Metodología del Marco Lógico

### Ventajas

- ✓ La MML asegura que se formulen las **preguntas fundamentales** relacionadas con el éxito del proyecto y se analicen a fondo sus debilidades.
- ✓ La MML **Guía** la valoración sistemática y lógica de los diferentes elementos del proyecto y de los factores externos.
- ✓ Facilita la **comunicación** entre los **gobiernos** y las **agencias financiadoras** de proyectos, a medida que las instituciones adoptan el Marco Lógico.
- ✓ La administración y la dirección se benefician de **procedimientos normalizados** para recoger y evaluar la información.
- ✓ Esta metodología se han constituido en un **referente para la planificación** y en un requisito indispensable para la **obtención de financiación** de distintas **agencias y organismos donantes**.
- ✓ Proporciona una **estructura** para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.
- ✓ Suministra información necesaria para ejecutar, monitorear y evaluar los proyectos.

### 3. Metodología del Marco Lógico

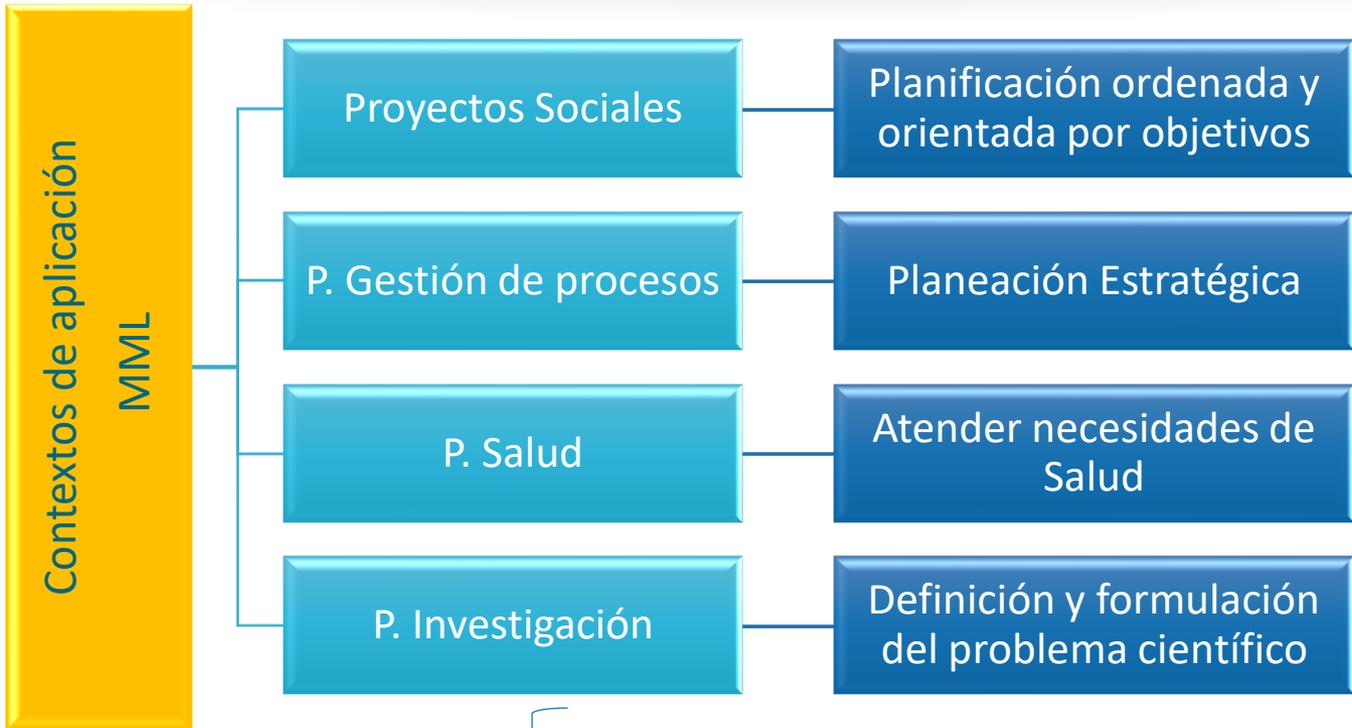


#### Desventajas

- ✓ El MML es una metodología más, entre muchas que se pueden ser usadas durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto.
- ✓ Debe apoyarse en **otras metodologías** o **herramientas** para realizar un análisis riguroso del grupo beneficiario, del análisis coste beneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc.
- ✓ Solamente se pueden lograr todos los beneficios del uso del EML por medio de una capacitación de todas las partes involucradas en el proyecto.

# 4. Experiencias recopiladas

# 4. Experiencias recopiladas



ILPES: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

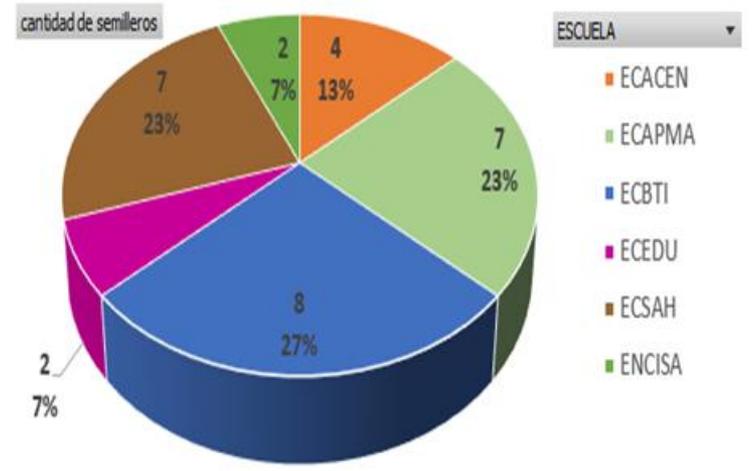
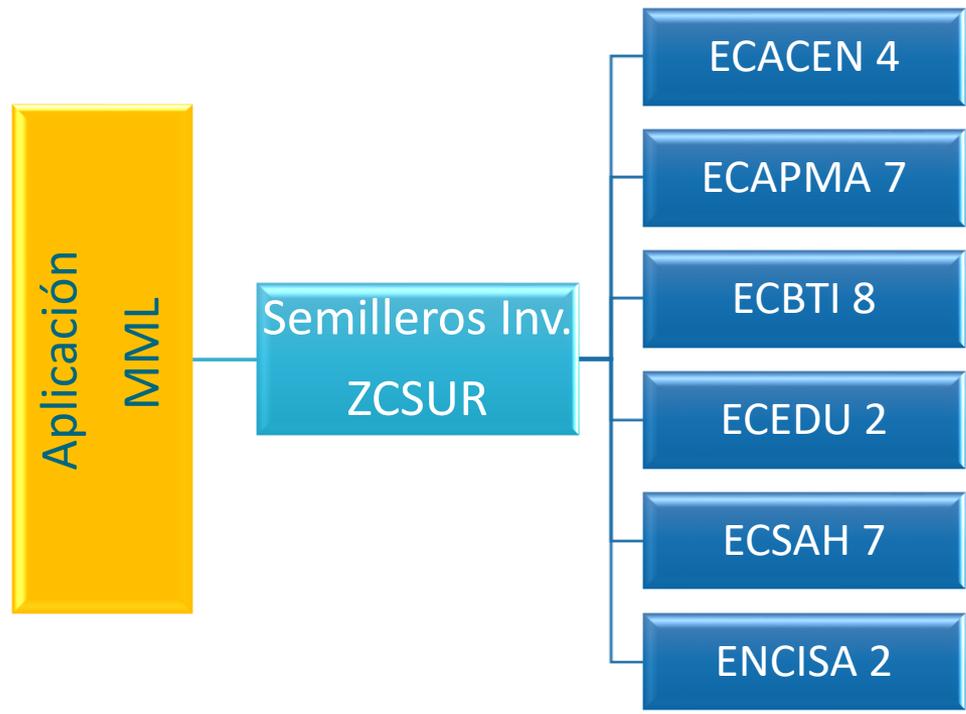
**Documento guía:** “Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas”.

➔ Orienta en cada una de las etapas de los proyectos o programas

# 4. Experiencias recopiladas

## Semilleros ZCSUR

# 4. Experiencias recopiladas



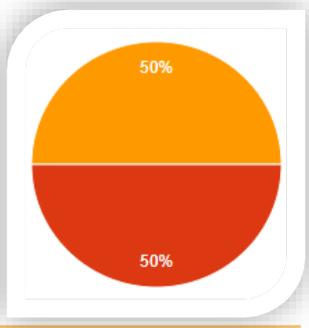
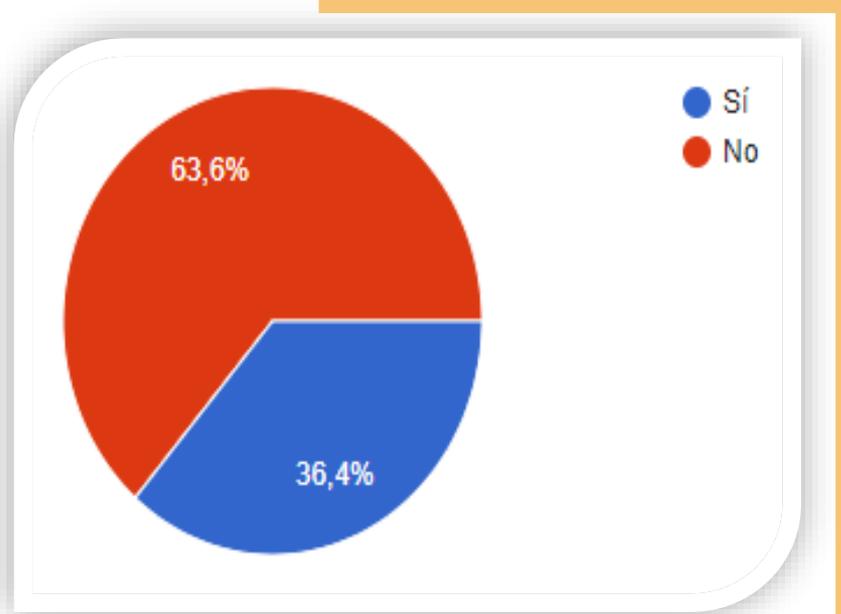
- ✓ No. Semilleros: 30
- ✓ No. de encuestas concretadas: 22 (73%)
  - Docente coordinar/líder: 19
  - Docente investigador: 3

# 4. Experiencias recopiladas

## Conocimiento de la MML

Conocimiento de la MML por parte de los semilleros de investigación de la ZCSUR

- El 64% (14): no conoce la MML
- El 36% (8): si conocen la MML



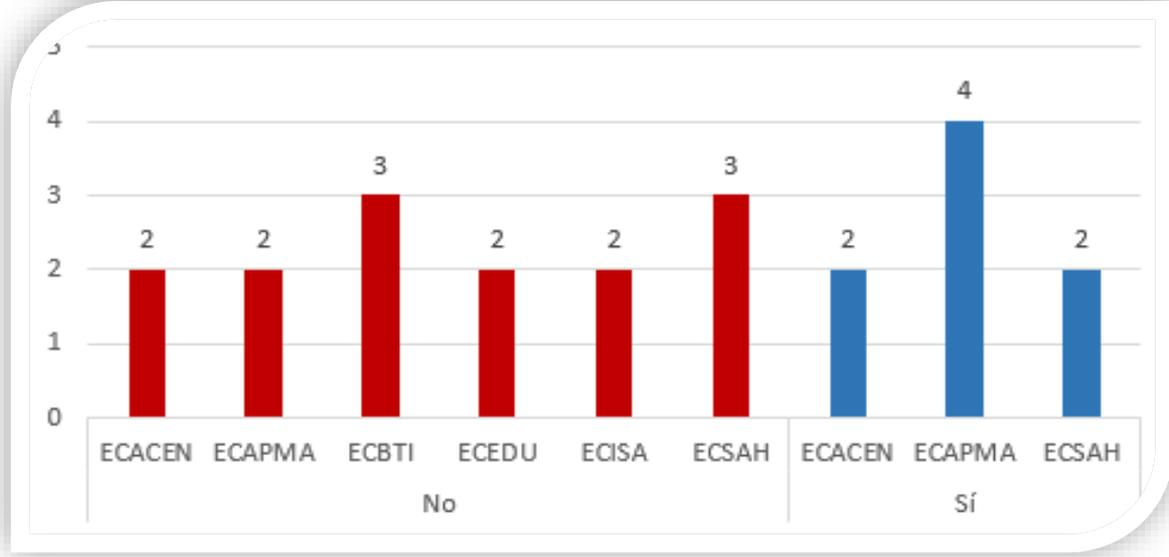
- El 50% (4) aplica parcialmente la MML en la formulación de proyectos,
- El 50% restante (4) aplica de forma completa la MML formulación de proyectos

# 4. Experiencias recopiladas

## Aplicación de la MML en los semilleros

Conocimiento de la MML por parte de los semilleros

- Discriminado por escuelas

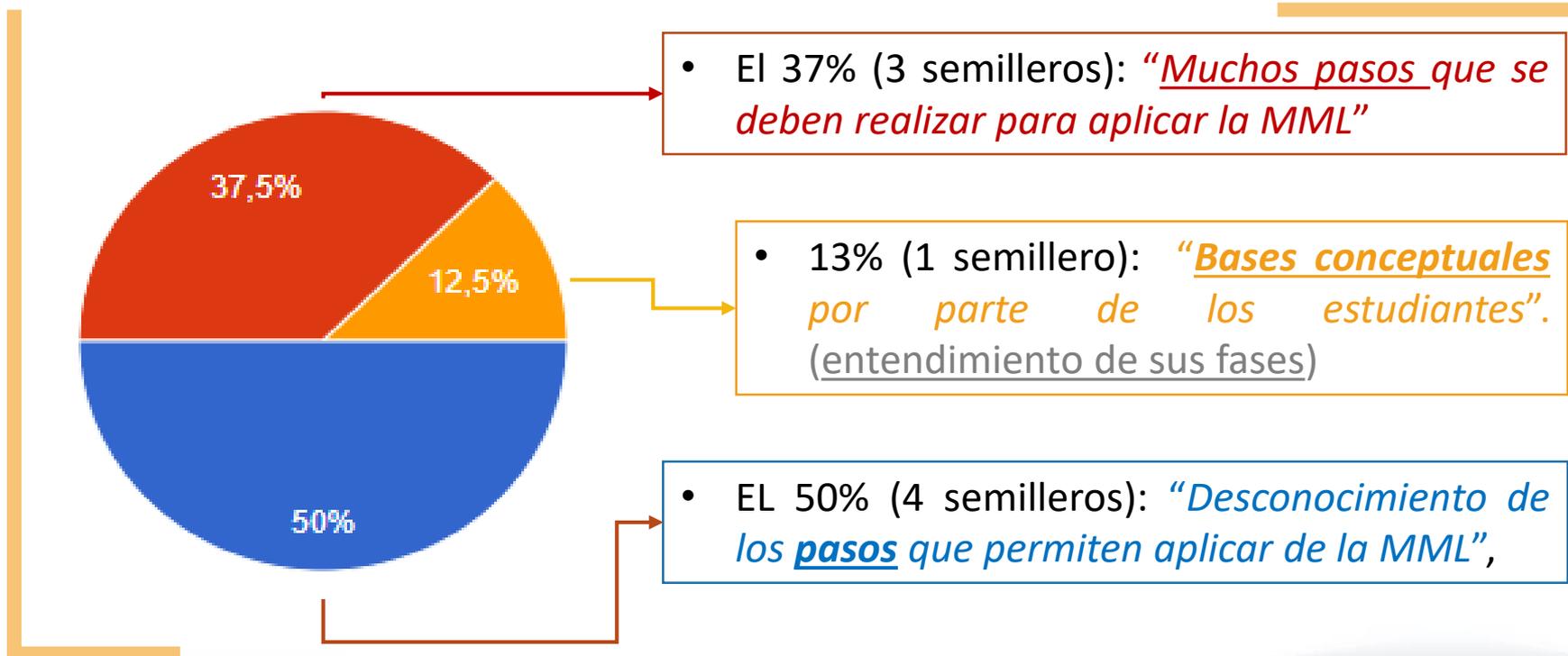


- ECAPMA: 4 semilleros; si conocen la MML
- ECBTI, ECSAH: 3 semilleros; no conocen la MML

## 4. Experiencias recopiladas

### Aplicación de la MML en los semilleros

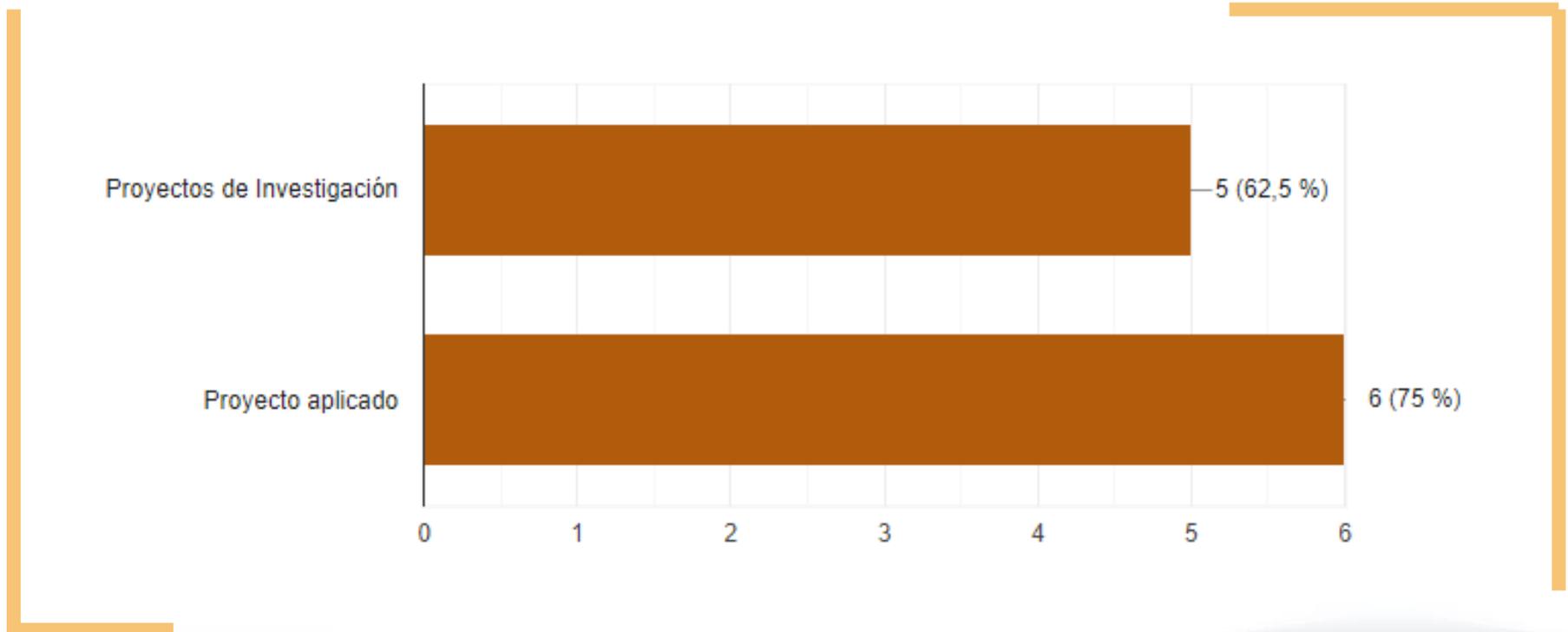
Factores considera limitantes para aplicar la MML



# 4. Experiencias recopiladas

## Aplicación de la MML en los semilleros

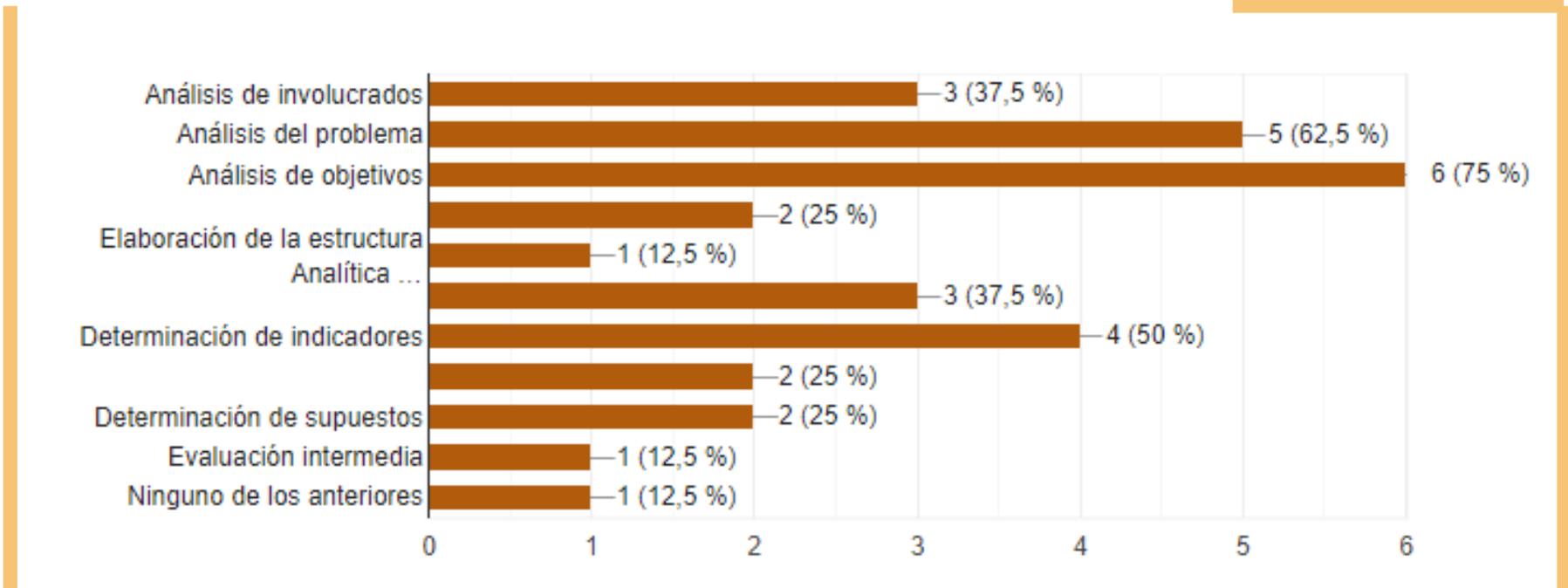
**Tipo de proyectos** de la UNAD (Acuerdo 0029 del 13 de diciembre de 2013, Artículo 65) donde se considera que es más fácil **aplicar** la MML



# 4. Experiencias recopiladas

## Aplicación de la MML en los semilleros

### Elementos de la MML aplicados en los proyectos de los semillero

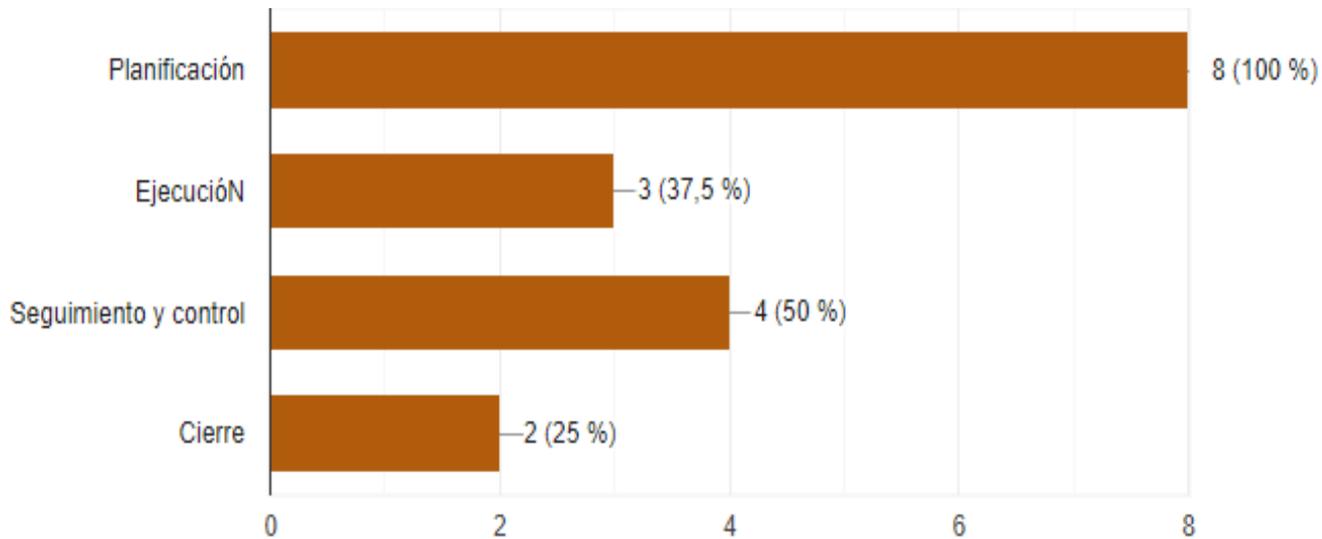


- Análisis de objetivos: 75,6% semilleros (6)
- Análisis del problema: 62,5% semilleros (5)
- Determinación de indicadores: 50,4% semilleros (4)

# 4. Experiencias recopiladas

## Aplicación de la MML en los semilleros

Fases del proyecto donde integran la metodología del Marco lógico

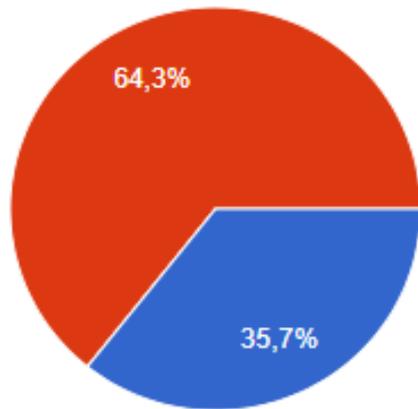


- 100% (8 semilleros) integran la metodología en la fase de **planeación**
- 38% (3 semilleros) en la fase de **ejecución**,
- el 50% (4 semilleros) en la fase de **seguimiento y control**,
- 25% (2 semilleros) en la fase de **cierre**.

# 4. Experiencias recopiladas

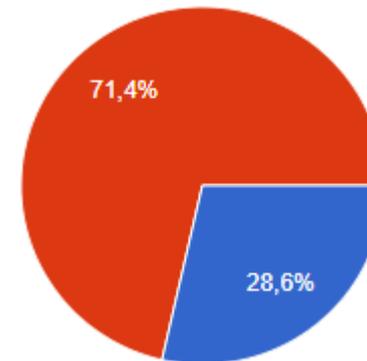
Conceptos generales en la Formulación de Proyectos  
*(semilleros que afirman no conocer la MML)*

Conocimientos sobre como formular el problema por medio del árbol de problemas



Si: 35,7% (5)  
 No: 64,3% (9)

Conocimiento de cómo construir un árbol de objetivos

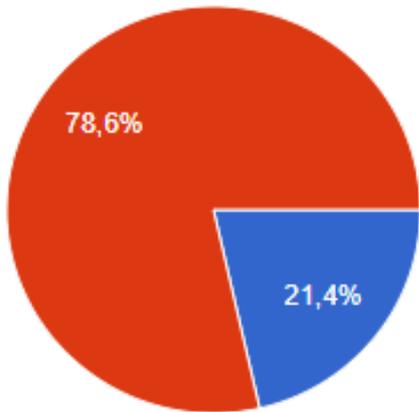


Si: 28,6% (4)  
 No: 71,4% (10)

# 4. Experiencias recopiladas

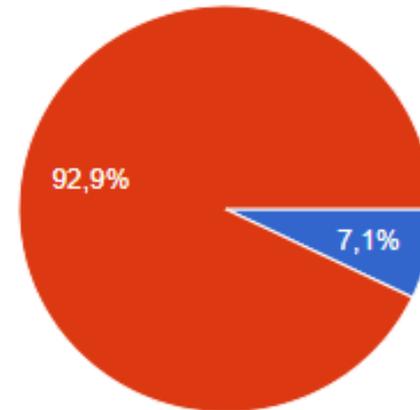
## Conceptos generales en la Formulación de Proyectos (semilleros que afirman no conocer la MML)

Conocimiento de cómo definir los indicadores de un proyecto



Si: 21,4% (3)  
No: 78,6% (11)

Conocimiento de la finalidad de los medios de verificación en un proyecto



Si: 7,1% (1)  
No: 92,9% (13)

# 5. Conclusiones

## 5. Conclusiones

- La metodología del marco lógico ha tenido un gran uso para la **financiación de proyectos de cooperación internacional**, esto gracias a que permite presentar en forma resumida y con una estructura lógica cualquier propuesta de inversión; llevando a convertir esta metodología en una especie de **estándar**.
- El trabajar proyectos bajo la MML, evita cometer tres riesgos comunes:
  - 1) Contar con **múltiples objetivos**, donde actividades no guardan coherencia con los objetivos.
  - 2) **Problemas en la ejecución** del proyecto al fallar en la definición de las responsabilidades y no contar con métodos adecuados para ejercer el seguimiento y control.
  - 3) **No contar con elementos claves para comparar** lo alcanzado vs lo proyectado
- El instrumento denominado **Matriz de Marco Lógico**, utilizado en la MML, **sintetiza datos claves del proyecto**, que posibilitan **focalizar** los esfuerzos y controles necesarios para la gerencia de proyectos.

## 5. Conclusiones

- La MML puede ser aplicada a proyectos de diversas áreas del conocimiento
- En los semilleros encuestados (22 semilleros), 14 semilleros reportaron **no conocer** la MML y solo 8 indicaron **conocer** la metodología, lo cual indica **un desconocimiento de la metodología en el 64% de los semilleros**. Esto es un factor importante a considerarse para futuras capacitaciones en los semilleros de investigación.
- De los semilleros que indican conocer a MML (8 semilleros), el 50% (4 de 22 semilleros) asegura **aplicar** la MML, es decir, no hay un uso significativo de la MML en los semilleros, lo cual podría derivarse de su **desconocimiento e importancia** de esta metodología en la gestión de proyectos.
- La monografía se constituye en un referente importante para **guiar** a estudiantes y docentes de la universidad en la aplicación de la MML.

# 6. Recomendaciones

## 6. Recomendaciones

- Trabajar al interior de los semilleros de investigación la **formación** en la metodología del marco lógico, desde un **enfoque de los beneficios** que aporta en **el ciclo de vida** del proyecto y **valor agregado** para participar en **convocatorias de proyectos externos a la universidad.**
- Las **capacitaciones o talleres** alrededor de los semilleros puede ser una estrategia inicial para **dar a conocer** la Metodología del Marco Lógico, y los **beneficios** de su aplicación.
- Es importante que los semilleros puedan **desarrollar competencias** en la formulación de proyectos bajo la MML, con el fin de **adquirir experiencia** para participar en **convocatorias de regalías y de cooperación internacional.**
- Se recomienda **trabajar en la MML** no como una guía del paso a paso de reporte de información para formular, ejecutar y evaluar un proyecto, sino **como una herramienta lógica** para enfocar el proyecto en **soluciones a necesidades/problemas concretos y de impacto.**
- Para **garantizar la aplicación** de la MML, se puede ir incorporando el **hábito** de emplear **gradualmente la metodología** ( por fases) en los proyectos o trabajos de grado que se trabajen en los semilleros.



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

**¡GRACIAS POR SU  
ATENCIÓN!**