

# Mochila DeVida

Cómo se autoprotege el liderazgo  
social en Colombia

*¡Conozca las herramientas!*

# GUÍA

## FORMULACIÓN DE — PROYECTOS



GUÍA

formulación de

**PROYECTOS**



# Mochila DeVida

Estrategias de autoprotección para líderes/as sociales de Colombia, alentadas por el Sistema Integral para la Paz

Guía formulación de proyectos

## Publicado por

Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz, Redprodepaz  
Cra. 13A #34-72 Of. 216  
Bogotá D.C., Colombia

Fernando Sarmiento Santander  
Coordinador Nacional

Para el Sistema Integral para la Paz  
Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición. Presidente:  
Francisco De Roux

Jurisdicción Especial para la Paz, JEP. Presidente: Eduardo Cifuentes

Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas, UBPD  
Directora: Luz Marina Monzón

## Con la cooperación de

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, Colombia  
Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz

## Coordinación técnica

Italo Velásquez  
María Isabel Sapuy  
Valentina Zuluaga Zuliani  
Vanessa Castro

Comisión de la Verdad:  
Presidencia, Equipo de Prevención y Protección, Dirección de Territorios, Estrategia Comunicaciones.

JEP: Unidad de Investigación y Acusación, Equipo de Identificación y Advertencia Oportuna de Riesgos y Amenazas, Equipo de Protección a Víctimas Testigos e Intervinientes.

UBPD: Equipo Asesor de Prevención y Protección, Equipo Asesor de Comunicaciones y Pedagogía

## **Equipo técnico en Derechos Humanos**

Camila Gómez  
Francisco Barreto  
Malena Rinaudo  
Rocío Durán

## **Equipo técnico en Comunicaciones**

César Vanegas  
Diana Herrera  
Mauricio Vega  
Norma Gálvez  
Sandra Botero

## **Coordinación general**

Valentina Zuluaga Zuliani

## **Autoría**

PDP Vallenpaz (adaptación)

*Esta publicación se produce en el marco del proyecto ‘Estrategia de fortalecimiento institucional para el despliegue y funcionamiento territorial articulado del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR)’, hoy Sistema Integral para la Paz (nombre emanado del proyecto), con apoyo del Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz; su producción está relacionada con el desarrollo participativo de protocolos de autoprotección con sujetos colectivos priorizados, para su participación en los mecanismos de Justicia Transicional del Acuerdo Final de Paz firmado en 2016 entre el Gobierno Nacional y la exguerrilla FARC. Las ideas presentes en el texto son responsabilidad de la consultoría para el diseño de los protocolos de autoprotección y no comprometen la línea institucional de las entidades participantes.*

---

**Edición y coordinación editorial:** Sandra Helena Botero O.

**Diseño y diagramación:** Sor Diana Paola Herrera C.

**Impresión:** Panorama Agencia Digital

Bogotá D.C., Colombia, 2022





**— C Ó M O**  
**TRABAJAR EL**  
**MARCO L Ó G I C O**



## INTRODUCCIÓN

Esta guía fue elaborada por la consultoría de la Redprodepaz, contratada por el PNUD a través de su 'Programa de Justicia Transicional', en el que se construyeron protocolos de autoprotección a sujetos colectivos priorizados por el Sistema Integral para la Paz.

El proceso que lidera la Redprodepaz busca fortalecer las capacidades de sujetos colectivos para su autoprotección, implementando el Modelo de Autoprotección para Intervinientes del SIVJNR, Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición, hoy Sistema Integral para la Paz, el cual consta de seis componentes que tienen como fundamento principal la identificación de las dinámicas territoriales, de violencia, conflictividades sociales, procesos de comunicación, que generan riesgos de seguridad a los sujetos colectivos. Esta guía busca entregar a los participantes elementos conceptuales y prácticos necesarios para la formulación de un perfil de proyecto. La metodología pedagógica es "aprender haciendo".





# Conceptos básicos



## 1. ENFOQUE DE MARCO LÓGICO (EML)

Es una herramienta analítica diseñada para la planificación de proyectos, orientada mediante objetivos y utilizada con frecuencia por organismos de cooperación internacional.

El EML considera que la ejecución de un proyecto es el resultado de un conjunto de pasos relacionados entre sí: insumos, actividades, resultados, objetivos específicos y objetivo global. Estos pasos interactúan con unos factores externos al proyecto (supuestos) que generan incertidumbre y que es necesario tener en cuenta. Todos estos elementos se resumen en una Matriz del Proyecto (MP) o Matriz de Planificación. Una MP sintetiza, al menos:

- El objetivo general del proyecto.
- Los objetivos específicos.
- Los resultados esperados.
- Las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados.
- Los recursos necesarios para desarrollar las actividades.
- Las limitantes externas del programa o proyecto.
- Los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto.
- El procedimiento para determinar los indicado.

## 2. PROYECTO

Es un ejercicio de planeación compuesto por un conjunto de actividades que darán como resultado el logro de objetivos, para resolver un problema (carencias, vacíos y necesidades) a través de un proceso participativo y coordinado. Todo proyecto tiene un inicio y un fin en un tiempo determinado, y busca transformar o cambiar una realidad dada por una realidad deseada.

## 3. PROBLEMA

Es una situación que está afectando de forma negativa las condiciones de vida de una población o de una organización, lo cual requiere una solución. El problema es la situación indeseada que se quiere modificar, con el despliegue de las actividades de un proyecto.



## PASO A PASO PARA LA FORMULACIÓN DEL PERFIL DE UN PROYECTO

Es indispensable identificar de forma muy clara el problema central (la principal situación que se quiere modificar y transformar con el proyecto), para lo cual es útil que la organización se realice las siguientes preguntas:

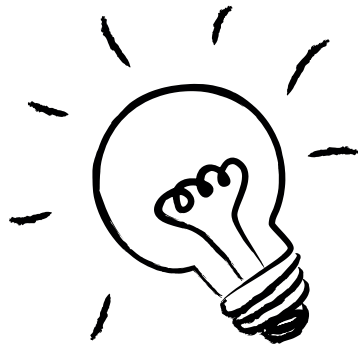
PREGUNTA	GUÍA DE RESPUESTA
¿Qué se quiere hacer?	“El proyecto será social/productivo/de infraestructura/...”
¿Por qué lo quieren hacer?	Antecedentes y justificación
¿Para qué lo quieren hacer?	Objetivo general y específicos
¿Dónde lo van a hacer?	Ubicación donde se desarrollará el proyecto
¿Cómo lo van a hacer?	Actividades que se realizarán
¿Cuándo lo van a hacer?	Calendario o cronograma
¿A quién va dirigido?	Beneficiarios directos e indirectos
¿Quiénes lo van a hacer?	Recursos humanos propios o contratados
¿Con qué lo van a hacer?	Recursos materiales, técnicos, financieros...
¿Quién puede apoyar?	“Gobierno nacional/municipal, consejo local, ONG...”

## TÉCNICAS PARA PRECISAR EL PROBLEMA CENTRAL: LLUVIA DE IDEAS

Esta técnica consiste en que cada participante dice o escribe o en un papel cuál considera que es el principal problema que afecta a la comunidad, sobre el cual se puede actuar. Luego, se abre el espacio de discusión para que cada participante justifique por qué considera que ese problema que propuso es el más importante. Este debate debe conducir a la definición del problema central, por consenso.

Se propone la siguiente matriz para priorizar los problemas, teniendo como premisa la influencia que un problema tiene en los demás y qué tanto incide en la comunidad:

#	PROBLEMA	INCIDENCIA ALTA	INCIDENCIA MEDIA	INCIDENCIA BAJA
1				
2				
3				
4				



## ENUNCIACIÓN ADECUADA DEL PROBLEMA CENTRAL

Una vez identificado el problema central, debe ser redactado de tal forma que se pueda comprender claramente en qué consiste. Para ello, se deben cumplir los siguientes criterios:

1. Enunciar el problema como una situación negativa: es decir, como una situación indeseada debido a la pérdida de bienestar que implica para la población. Por ejemplo:

- “Alta presencia de enfermedades intestinales en la comunidad”.
- “Bajos niveles de nutrición de la población infantil”.

2. No confundir el problema con una falta de solución o con una carencia, pues se limitarían totalmente las alternativas de solución. Por ejemplo:

- El problema “mala calidad de la educación en la escuela de la vereda” quedaría mal planteado si se dice “necesidad de contratar mejores profesores para la escuela de la vereda” o “hay que dotar de recursos tecnológicos a la escuela de la vereda”.

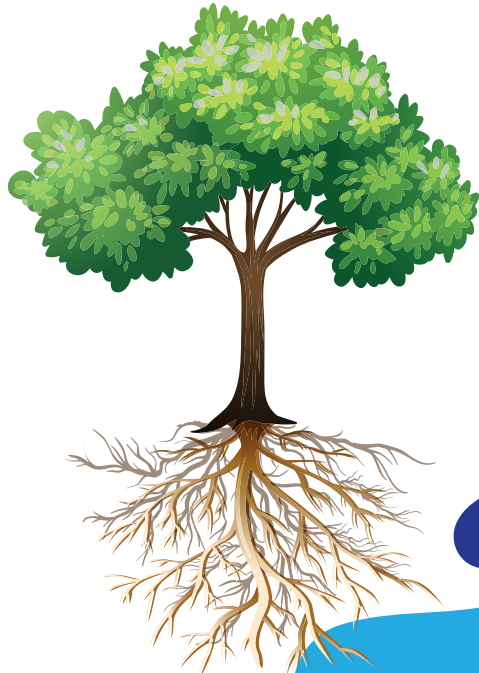
3. Se debe identificar la comunidad o grupo de población que padece la problemática: población infantil, productores de café; o especificar el lugar donde

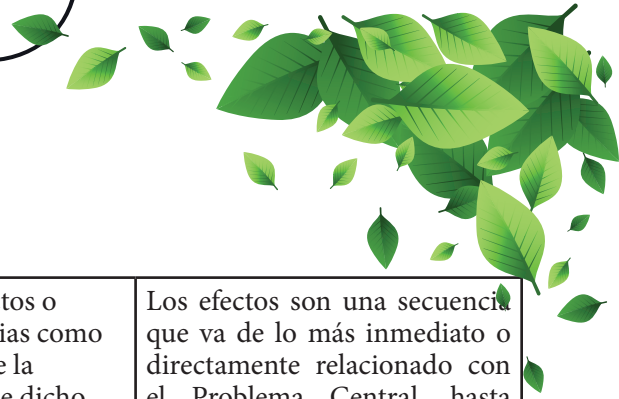
está asentada la población que padece el problema.  
Por ejemplo:

- “Bajos niveles de nutrición infantil en la vereda Palo Seco”; “desprotección social de las madres comunitarias de la vereda La Loma”.

## EL ÁRBOL DE PROBLEMAS: IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA CENTRAL

El árbol de problemas es una técnica participativa ideal para el trabajo con las organizaciones de base y comunitarias. Esta técnica ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema central y a organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. El esquema queda así:





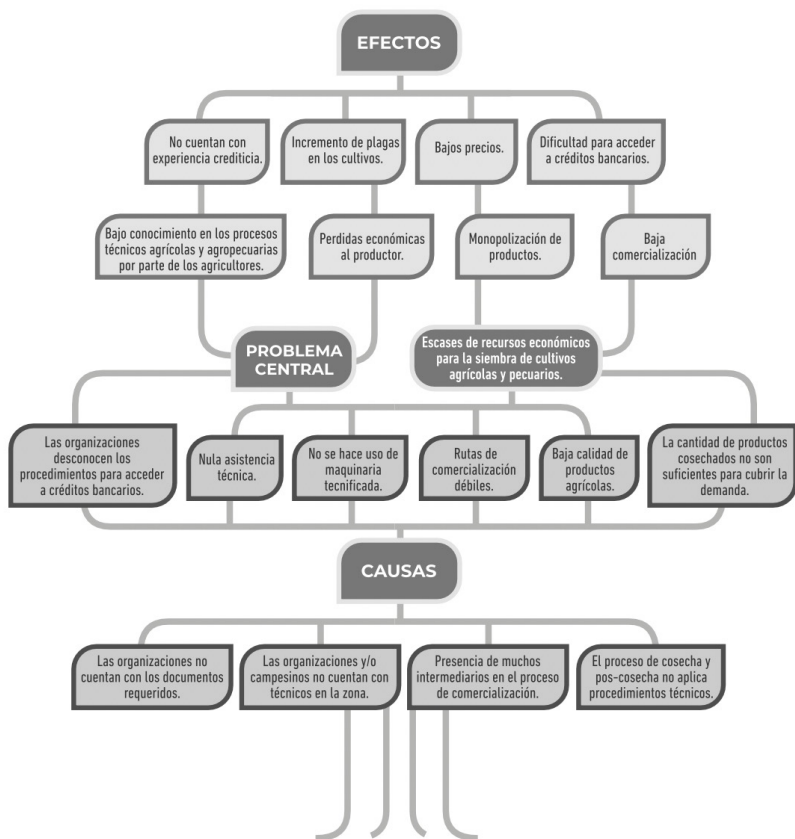
<b>RAMAS</b>	Son los efectos o consecuencias como resultado de la existencia de dicho Problema.	Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales.
<b>TRONCO</b>	Aquí se describe el Problema Central.	
<b>RAÍCES</b>	Corresponde a las causas que dan origen al Problema.	Las causas más directamente relacionadas con el Problema Central se ubican inmediatamente debajo del mismo (raíces). De preferencia, se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e interrelacionando. Una buena técnica es preguntarse ¿por qué sucede lo que está señalado en cada casilla? La respuesta debiera encontrarse en el nivel inmediatamente inferior.



A continuación, un ejemplo de árbol de problemas detallando sus componentes:







## RECOMENDACIONES PARA CONSTRUIR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS:

1. Formular el Problema Central.
2. Identificar los efectos del problema en la comunidad.
3. Analizar interrelaciones de los efectos.
4. Identificar las causas del problema y sus interrelaciones.
5. Diagramar el árbol y verificar relaciones causales en la estructura.

El proyecto se debe concentrar en las raíces (causas). La idea es que, si se encuentra solución para estas, se resuelvan los efectos negativos que producen y así se solucionará el Problema Central.

## IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS/SOLUCIONES EN PROYECTOS



### **OBJETIVO**

(Lo que se quiere lograr; es decir, la situación deseada)

Un objetivo es lo que se busca alcanzar, es la meta a la que se desea y se debe llegar. Técnicamente hace referencia al POR QUÉ se hace el proyecto.



### **SOLUCIÓN**

(Cómo lograrlo)

Es la forma como se quiere resolver o enfrentar el problema a través de una serie de estrategias y/o actividades coherentes con los objetivos. En otras palabras, la solución es la respuesta positiva a un problema; es la forma de que se dispone para llevar a buen desenlace el problema priorizado.



## IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN PROYECTOS:

Para identificar los objetivos del proyecto, se va a usar la técnica del Árbol de Objetivos, que se construye de forma similar al árbol de problemas. De hecho, el árbol de objetivos es sólo una transformación del árbol de problemas:

ESTRUCTURA	ÁRBOL DE PROBLEMAS	ÁRBOL DE SOLUCIONES
Ramas	Efectos/ consecuencias	Objetivos Específicos
Tronco	Problema Central	Objetivo General
Raíces	Causa	Actividades/ Resultados

Para hacer esta transformación, en cada una de las partes del árbol de problemas se identifica exactamente la expresión inversa y se enuncia en términos positivos. La forma de hacer esta transformación se explica a continuación: Lo que esté redactado de forma negativa en el árbol de problemas, se redacta ahora de forma positiva en el árbol de objetivos. Por ejemplo:

- Si el árbol de problema dice: “bajos rendimientos en las cosechas de maíz”, entonces el árbol de soluciones quedará de la siguiente forma al redactar en positivo: “altos rendimientos en las cosechas de maíz”.

## LOS EFECTOS/CONSECUENCIAS (O RAMAS) SE VUELVEN OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Es importante recordar que los efectos/consecuencias son las ramas del árbol de problemas. Al redactarlos de manera positiva, van a verse como fines; es decir, como objetivos o metas a los cuales se quiere llegar. Así, al redactar este último efecto de manera positiva, se empieza a ver como un objetivo a lograr, como una situación a la que se quiere llegar.

Por ejemplo:

- Si en el árbol de problemas, el problema central es “baja productividad de la cosecha de café” y ocasiona un efecto o consecuencia que es: “bajos ingresos de los productores de café”, ahora, al volver positivo todo esto, quedaría así: “alta productividad de la cosecha de café” y el efecto quedaría “ingresos adecuados de los productores de café”.

Asimismo, lo que antes en el árbol de problemas era la situación indeseada central, o Problema Central, ahora será el objetivo central de las soluciones y estrategias que se identifiquen. Todo el proyecto, con sus acciones, actividades y recursos deben dirigirse a resolver este Problema Central. Por eso, al redactarlo de forma positiva se transforma en el objetivo central.

## LAS CAUSAS (O RAÍCES) SE VUELVEN ACTIVIDADES O RESULTADOS

En el árbol de problemas, las causas correspondían a los aspectos que condujeron a la aparición del inconveniente. Ahora, en el árbol de soluciones, al

redactarlas en positivo estas causas se convertirán en las actividades que se implementarán para poder solucionar efectivamente el problema.


Por ejemplo:

- Si en árbol de problemas una de las causas aparece como “métodos de cultivo inadecuados”, al redactarla en forma positiva como “métodos de cultivo adecuados” se empieza a ver como un medio para lograr fines u objetivos.

Así, se deben encontrar soluciones a todas las causas previamente identificadas en el árbol de problemas. Por esta razón, es necesario convertir todas las causas ya identificadas en actividades o resultados.

A continuación, un ejemplo de cómo se deben leer y entender los árboles de objetivos:





La lógica de este proceso es la siguiente: si se resuelven las diferentes causas que originan el problema (o lo que es lo mismo: si se usan las actividades o resultados adecuados), se resuelve entonces el Problema Central. Si se resuelve este Problema Central, se habrá entonces logrado el objetivo central; y, si se logra esto (cumpliendo los objetivos específicos), se eliminarán las consecuencias negativas que se desprendían del Problema Central.

## **IDENTIFICAR ACCIONES PARA LAS CAUSAS MÁS PROFUNDAS**

(Raíces más profundas)

Las acciones son aquellas estrategias que una organización propone para pasar de un problema o situación no deseada, a una situación deseada. Estas acciones deben ser ubicadas debajo de las causas más profundas, para señalar que al atacar las raíces más profundas del problema se empieza a atacar el resto de causas y situaciones que se desprenden de estas; así, hasta llegar al resolver el Problema Central y, de este modo, evitar que se presenten los efectos o consecuencias de este.

Las acciones corresponden a actividades concretas que tienen orden lógico y cronológico, y con cuya realización se da cumplimiento a los objetivos específicos y al objetivo general. Por ejemplo, si el medio identificado fuese "Sillas en buenas condiciones", la acción podría ser "Reparación de las sillas". A continuación, se definen los diferentes tipos de acciones existentes.

TIPO DE ACCIÓN	DEFINICIÓN
Resultados	Los resultados de proyectos son los productos tangibles generados, es la materialización o cuantificación de los objetivos específicos. La redacción de los resultados es la concreción numérica de cada objetivo.
Actividades	Son las acciones concretas que se deben realizar para alcanzar los objetivos específicos. Tienen orden lógico y cronológico.
Indicadores	Son instrumentos que proveen evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Un indicador de resultado entrega información cuantitativa respecto del logro de los objetivos de un proyecto. La forma más práctica de medir los resultados a través de indicadores es determinar lo ejecutado sobre lo planeado.
Fuentes de verificación	Son los medios de información que se utilizan para calcular el valor de los indicadores diseñados y verificar si se corresponde con los resultados establecidos.

Por ejemplo:

1. RESULTADOS	2. ACTIVIDADES	3. INDICADORES DE RESULTADO	4. FUENTES DE VERIFICACIÓN
R1 (el resultado 1 corresponde a la cuantificación del objetivo específico 1)	A 1.1. (son las acciones que se deben realizar para el cumplimiento del objetivo específico 1, se plantean en orden lógico) A 1.2 A 1.3	I 1.1 (Se plantea el indicador que evidencie el cumplimiento del resultado 1)  I 1.2 I 1.3	(Se identifican por resultado y actividad la forma en que se evidenciará el cumplimiento)
Ejemplo  R1 40 productores con cultivos tecnificados	A 1.1. instalación de 40 sistemas de riego en la Vereda Yarumales  A 1.2 40 productores de Yarumales con asistencia técnica permanente	I 1.1 40 sistemas de riesgo planeados/40 sistemas de riego instalados  I 1.2 40 productores de Yarumales con asistencia técnica /40 productores de Yarumales recibiendo asistencia técnica	(Se identifican por resultado y actividad la forma en que se evidenciará el cumplimiento)

## CRONOGRAMA

Es la transcripción a tiempos de los procesos y acciones para llevar a cabo un proyecto. En él se establece cuánto tiempo va a costar a la organización que sus recursos lleven a cabo cada proceso. Además, sirve de guía para establecer el grado de avance en la consecución de objetivos, tomando en cuenta las restricciones y las incertidumbres. Comprende la realización de toda la secuencia lógica para hacer realidad los resultados.



Se sugiere que se utilicen esquemas sencillos y fáciles de entender. Por ejemplo:

RESULTADO	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	13	14	13	14
1	A 1.1																								
	A 1.2																								
	A 1.3																								
2	A 2.1																								
	A 2.2																								
	A 2.3																								
3	A 3.1																								
	A 3.2																								
	A 3.3																								

## PRESUPUESTO

El presupuesto de un proyecto es la suma total de dinero asignado con el propósito de cubrir todos los gastos del mismo durante un periodo de tiempo específico. El fin del presupuesto es controlar los costos del proyecto y entregar las metas esperadas del proyecto. El presupuesto debe incluir todos los costos que se desprendan de la ejecución del proyecto. Debe contener, al menos:

1. Concepto: corresponde a la descripción del rubro, bien o servicio.
2. Cantidad: hace referencia a la cantidad requerida.
3. Valor unitario: es el costo individual.
4. Valor total: es la multiplicación de la cantidad requerida por unitario.

Se propone el siguiente modelo:

RESULTADO	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1				
2				
3				
TOTAL				

Con el presupuesto se finaliza la formulación del proyecto. A continuación, se presenta lo que debe contener un perfil de proyecto:

1. Presentación: Introducción.
2. Justificación.
3. Descripción del problema: incluye el Árbol de problemas.
4. Definición de objetivos: general y específicos (incluye el Árbol de objetivos).
5. Metas y/o resultados.
6. Actividades.
7. Indicadores.
8. Fuentes de Verificación
9. Cronograma.
10. Presupuesto.





*Mochila*  
**DeVida**  
Cómo se autoprotege el liderazgo  
social en Colombia  
*¡Conozca las herramientas!*

Con el apoyo de:



FONDO MULTIDONANTE  
DE LAS NACIONES UNIDAS PARA  
EL SOSTENIMIENTO DE LA PAZ

