

01U.120  
515  
IV



MINISTERIO DE EDUCACION Y JUSTICIA



ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

---

---

PROYECTO: FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES PROVINCIALES DE PLANIFICACION DE LA EDUCACION

---

---

MARCO LOGICO PARA LA  
FORMULACION DE PROYECTOS

Lic. Mirta Velázquez

f 3011

BUENOS AIRES - 1989

---

33455

MARCO LOGICO PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS

INTRODUCCION

Este documento constituye un intento de explicitación de las operaciones del pensamiento que intervienen en la formulación de un proyecto.

Esta estrategia del intelecto que es la planificación implica un conjunto de operaciones de búsqueda, selección y organización de información en función de acciones orientadas a la modificación de // una situación. Se intenta poner a cada "componente" un nombre.

El presente fue elaborado sobre la base del documento de la Comisión Interamericana de Mujeres de la Organización de los Estados Americanos titulado "Formulación de Proyectos. Marco Lógico".

Esperamos constituya un aporte para la discusión y/o la capacitación de equipos de trabajo. El hallazgo de un lenguaje común/nos permitirá la construcción colectiva de un proyecto inclusivo (y no / fracturante de la realidad) de las diversas necesidades a las que deo mos dar respuesta.

En primer término se presenta la enunciación secuencial de los elementos básicos que componen un proyecto.

La segunda parte contiene una conceptualización elemental acerca de los componentes a los que se ha hecho mención.





## 2- LA OPERATORIA DE LA PLANIFICACION

### 2.1. La definición de objetivos (2)

Cuando se formulan los objetivos de un plan, programa o proyecto es recomendable describirlos en forma de acciones.

Ejemplo: Capacitar a los docentes para la reformulación del currículum.

De tal modo que si deseamos evaluar su logro se precise en términos de resultados esperados.

Ejemplo: Docentes capacitados para reformular el curriculum.

En el caso de los **objetivos** que se proponen para el / desarrollo de un plan (tomado para el largo o mediano plazo) se ouscará / expresar la situación deseable mediante la utilización de un **verbo significativo de una actividad compleja**. De tal modo que el análisis de la // misma nos permita desagregarlo en objetivos menores que conduzcan a él, / complementarios entre sí.

**Complementariedad y convergencia darán consistencia lógica a los programas y proyectos que intervienen en un plan.**

Las acciones complejas son aquellas que implican **proceso**, procedimientos que suponen sucesión (de acciones menores). Esto re quiere tiempo.

**El logro de objetivos de mayor complejidad insume, en general, plazos mayores de tiempo.**

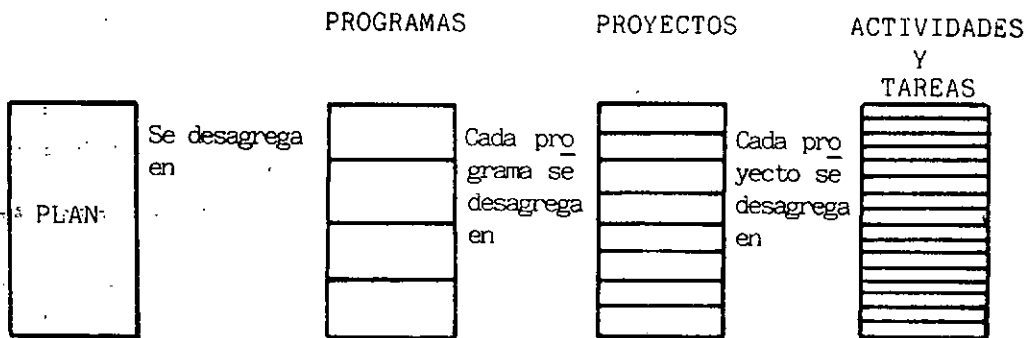
La desagregación, esto es, la descomposición de un objetivo en unidades menos complejas, convergentes en él, es un camino de ductivo del pensamiento. Señala inferencias que van de ideas universales a ideas particulares. Pero, dijimos, acciones a la par más comprensivas / y más extensas, con lo que queremos decir: objetivos más complejos que / afectan a mayor cantidad de personas. Esto es, el tipo de objetivos que / corresponden al nivel de un Plan es aquel de mayor nivel de generalidad, que implica más tiempo para afectar una situación geográfica y humana // (social) más amplia o igual que la de los Programas y Proyectos, y que / los incluye o supone.

En nuestro universo, el de la planificación, recomendamos seleccionar, para la definición de los objetivos de un plan los // verbos que afectan más precisamente, más sintéticamente la situación futura.

(2) Utilizamos el concepto de objetivo abstrayéndonos de la denominación relativa que depende de sus taxonomías o clasificaciones operativas.

Síntesis: producto de utilizar la menor cantidad de palabras para decir la mayor cantidad de cosas. Es posterior al análisis y lo su pone.

"La función de planificar se expresa en acciones concretas de previsión: los planes, programas y proyectos. El plan tiene sentido amplio. Comprende el conjunto articulado de todas las acciones a realizarse en el sector educativo en un plazo determinado: largo (10 años), mediano (5 años), corto (2 - 3 años) y en un ámbito o espacio definido nacional, regional, zonal y local." (3)



Plan, programa y proyecto son términos relativos, entre sí: cada uno se define en relación con los otros, y puede no requerirse su expresión, su "presencia" para la definición de los otros niveles de acción.

El proyecto termina cuando se alcanza el objetivo final específico del mismo. De allí que el esfuerzo principal debe orientarse al logro de ese propósito.

Las actividades y tareas que han quedado expresadas/ en los objetivos intermedios pueden modificarse si la evaluación concurrente, o en marcha, muestra que con el cambio puede facilitarse el logro del objetivo final.

---

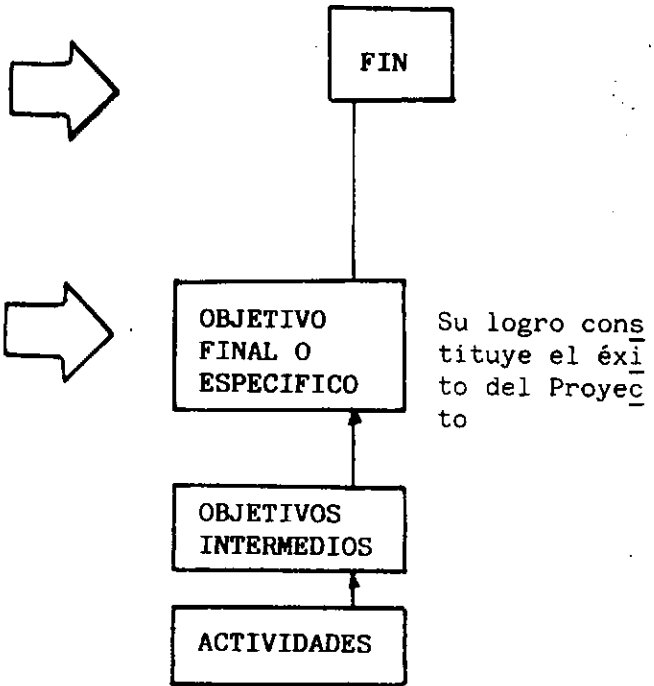
(3) UNESCO-OREALC, Secab, Sena y Gobierno Español. Métodos y técnicas de planificación educativa a nivel local en educación básica y alfabetización básica y alfabetización, Mod. 2, Und. 2, Pág. 31.

El "por qué" del Proyecto; el cambio que se tiene que efectuar.

La situación futura deseada expresada en el PLAN o PROGRAMA o en el mismo PROYECTO.

El enfoque, motivación o empuje principal.

Hay que diseñar los objetivos intermedios expresando claramente las actividades que, concluidas, suponen el logro de los objetivos del Proyecto



Ambos responden a las causas del problema que se quiere resolver o de la situación futura deseada. (4)

---

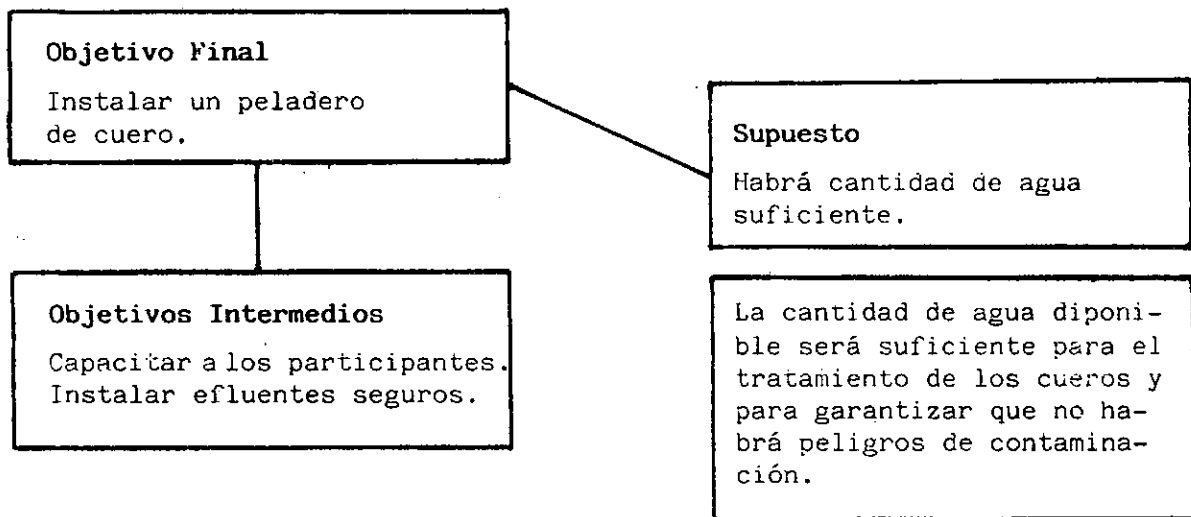
(4) CIM.OEA: Delegación Argentina. Formulación de Proyectos Marco Lógico. Bs. As.

## 2.2. Supuestos

Los proyectos se elaboran, generalmente, porque se supone que existe toda una serie de condiciones que operarán en favor del / logro de los objetivos propuestos.

Sin embargo, para alcanzar los resultados finales o intermedios, esperados, **no es suficiente** realizar las actividades de acuerdo con lo programado. La experiencia demuestra que esos **supuestos** a los / que hemos aludido, deben ser tomados en cuenta.

Existe toda una serie de factores que operan como condiciones necesarias para el éxito del proyecto que **está fuera de nuestro // control**. A estas condiciones se les llama **supuestos**; y no están bajo el / control directo de las personas responsables de planificarlo y ejecutarlo.



Los supuestos afectan cada nivel del proyecto.

Según el tipo de fines que se persiguen, será necesario detenerse en la precisión de los mismos. Esto dependerá del tipo de / actividades que afecten y del **riesgo** que su cumplimiento o incumplimiento implique.

<u>Niveles del Proyecto</u>	<u>Supuestos Importantes</u>
<u>Objetivo Final</u> Instalar un peladero de cuero.	. Precios estables. . Demanda de mercado. . Transporte adecuado.

### Objetivos Intermedios

Capacitar a padres y docentes.  
Instalar efluente adecuado.  
Obtener autorización para modificar la currícula.  
Obtener financiamiento.

- . Los participantes (padres, docentes y alumnos) están dispuestos a recibir capacitación.
- . Habrá elementos químicos disponibles y accesibles.
- . Hay instituciones dispuestas a apoyar con créditos.

### Actividades

Conformar una comisión de técnicos y docentes para implementar la capacitación, etc.

- . Existen los medios de comunicación necesarios.
- . Hay instituciones técnicas dispuestas a colaborar, etc.

Señalar claramente los supuestos de un proyecto y medir su grado de validez es de gran ayuda para los responsables del mismo/ y para su eventual evaluación.

Según el ejemplo anterior, uno de los supuestos fue // "Habrá suficiente agua". Si la **probabilidad** de contar con lluvia u otra / fuente más segura es **grande**, la decisión adecuada es iniciar el proyecto. Si la probabilidad de contar con agua suficiente es **baja** (por ser una zona de escasas fuentes u otros motivos), la decisión adecuada es buscar // otro proyecto alternativo, o incluir un sistema de irrigación.

Cuando hay poca probabilidad de que se cumplan los supuestos, **no se puede confiar** en el logro de los objetivos de un proyecto.

#### EJEMPLO (4)

Supuesto La Dirección 'X' aprobará el presupuesto destinado al proyecto de capacitación de los docentes para la reformulación del currículum.

¿En realidad se puede esperar esto?

Supuesto No variarán los precios, a pesar del aumento de un 50% en los precios de la maquinaria.

¿Es esto creíble?

(4) CIM. op. cit.





### 2.3. Indicadores

Tanto para el momento preciso del diagnóstico cuanto / para la formulación de hipótesis acerca del comportamiento de las varia- / bles que contienen los supuestos, la realidad nos muestra indicios de sus / hechos.

A estos indicios, a estos hechos que ponen de manifies- / to la existencia o el acontecer de otros hechos, llamamos **indicadores**.

El proceso de identificación y definir indicadores re- / levantes nos ayudan a clarificar los objetivos y a caracterizar la evalua- / ción.

"Por la importancia que tiene el objetivo final del // proyecto, los indicadores de este objetivo tienen una importancia especial: indican las condiciones o la situación que deseamos tener al finalizar el proyecto." (4)

Los indicadores deben ser: relevantes, pertinentes, // objetivos.

Son relevantes en la medida en que permitan verificar / y, o medir lo importante en función de los objetivos del proyecto.

Obj.: Construir viviendas seguras

Indicadores (4)

- . agradable a la vista (es un indicador irrelevante).
- . estructuralmente sólida.
- . instalación eléctrica sellada.

Los indicadores son pertinentes cuando permiten verifi- / car logros debidos a la implementación del proyecto y no a otros factores.

Indicadores

- . Aumento en la retención escolar (no lo es, puesto que puede deberse a mejoras en el víncu- / lo docentes-alumnos).
- Instalación de efluentes seguros para el peladero de cuero . Aumento de ingreso por la venta de cueros (no es un buen indicador puesto que puede deberse a la modificación de los precios del mercado).
- . No hay modificación en la composición del agua en las casas.
- . No hay mortandad de peces en río cercano.

Son pertinentes también cuando no intentamos medir el objetivo final aplicando indicadores que corresponden a objetivos intermedios o a las actividades.

Obj.: Mantener el nivel de participación de los padres

#### Indicadores

- . Aumento progresivo de la asistencia a las // reuniones.
  - . Aumento en la cantidad de reuniones que se/ realizan por iniciativa de los padres.
- en lugar de: Presencia masiva en las reuniones de fin de curso (que, obviamente, puede/ responder a otras razones).

Los indicadores son objetivos cuando no dependen de la mera opinión. Cuando por la vía de la identificación de ciertos hechos es **evidente** la relación de consecuencia (a modo de síntoma) o analogía que se da entre ese hecho y la realidad que muestra. En general, son ponderados casos un conjunto de opiniones pueden constituirse en indicador: / cuando son producidas por agentes calificados o especializados o cuando/ son coincidentes en número significativo.

## 2.4 La Evaluación

No dependerá exclusivamente de las opiniones vertidas/ causal o deliberadamente por una parte de los participantes del proyecto.

Si se busca generar **proyectos participativos** la formulación de objetivos deberá incluir esta expectativa y, por lo tanto, las actividades y la administración (organización, gestión, supervisión) del mismo modo, también deberán mantener esta característica.

La evaluación servirá en el momento inicial para pre-/ verlo, luego paragarantizarlo y, finalmente, para verificar por indicadores participativamente construidos, el logro del objetivo final.

La evaluación es un componente del proyecto que no se/ agota en el proceso de cierre del mismo. Es, más bien, una actividad del pensamiento que requiere su oportunidad y su planificación interna.

Como operación lógica interviene desde el momento mismo de definir qué es un problema y qué no lo es. Cuáles son los datos / del problema, cuáles son incógnitas y cuáles las alternativas de solución más viables.

Nos permite establecer la diferencia entre la situación actual (diagnosticada) y la situación futura (prospectiva) posible o deseada. Nos permite conocer, medir, la distancia que media entre la / situación ideal y la situación real tanto más objetivamente cuanto mejores sean los indicadores seleccionados.

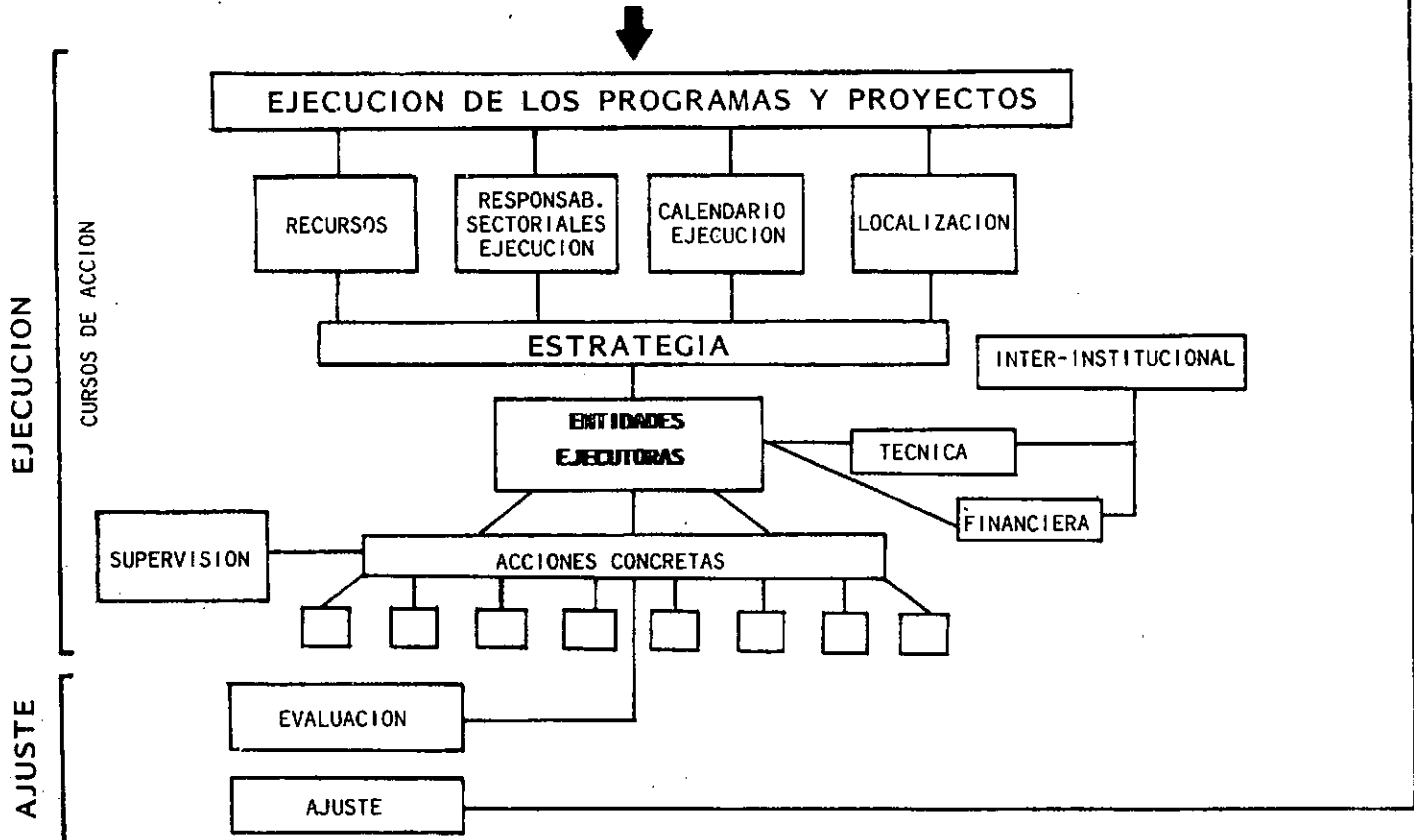
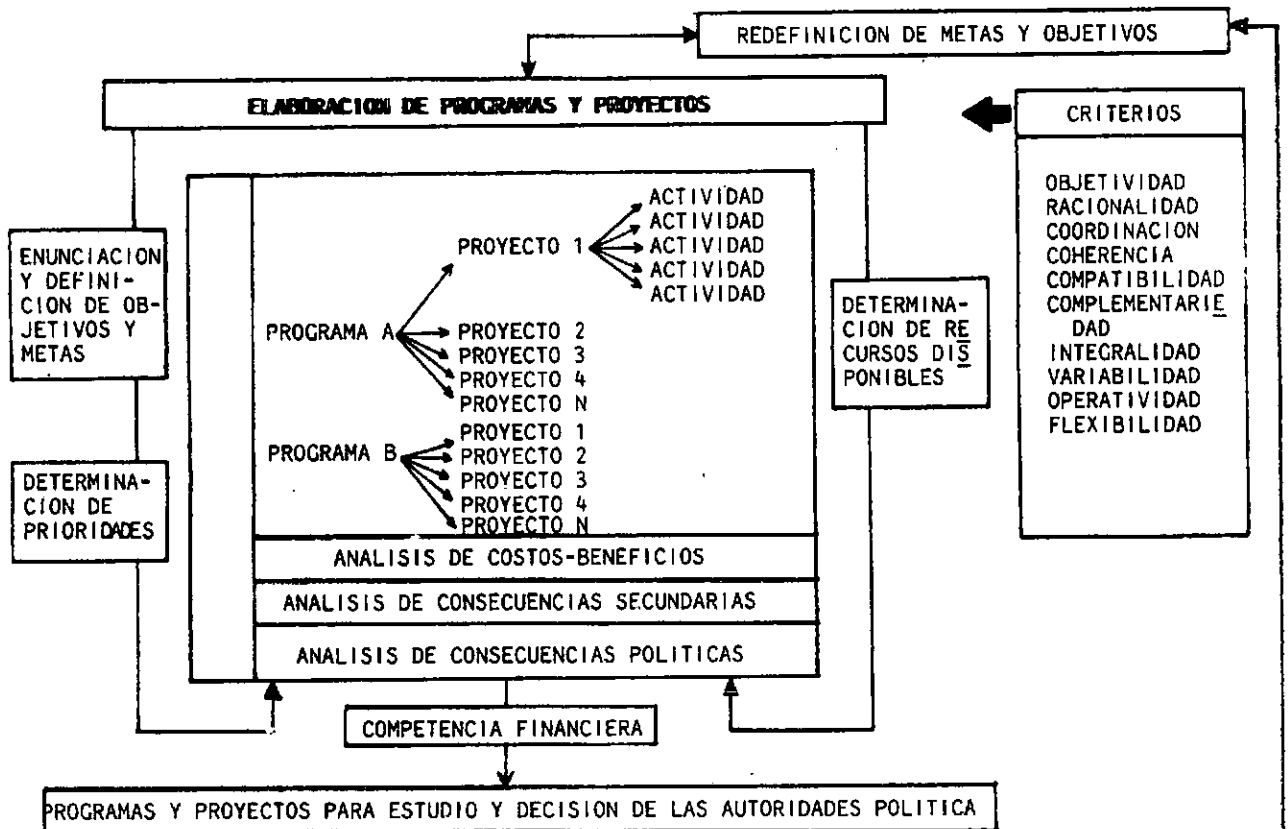
La planificación de la evaluación comienza en el momento mismo de la definición de objetivos (¿cómo nos daremos cuenta de que/ lo hemos logrado?) y se formaliza como cierre del plan, programa o pro-/

yecto. Pero su acción, su actividad, es permanente (es concurrente) y nos permite ir haciendo los ajustes necesarios

- . durante la formulación del plan
- . al ponerlo en marcha
- . al finalizar cada etapa
- . cuando son crecientes las dificultades para lograr algún tipo de objetivos o cumplir algún plazo.

Puesto que la evaluación es una fuente de información/ que nos permite determinar en qué nivel de progreso nos encontramos respecto de los objetivos fijados, es necesario desarrollar un plan que nos // sirva de control para verificar el cumplimiento de los objetivos intermedios y de actividades, de utilización adecuada de los recursos, de la // misma planificación en función de los cronogramas establecidos. Esto nos permitirá realizar a tiempo los ajustes que el programa requiera.

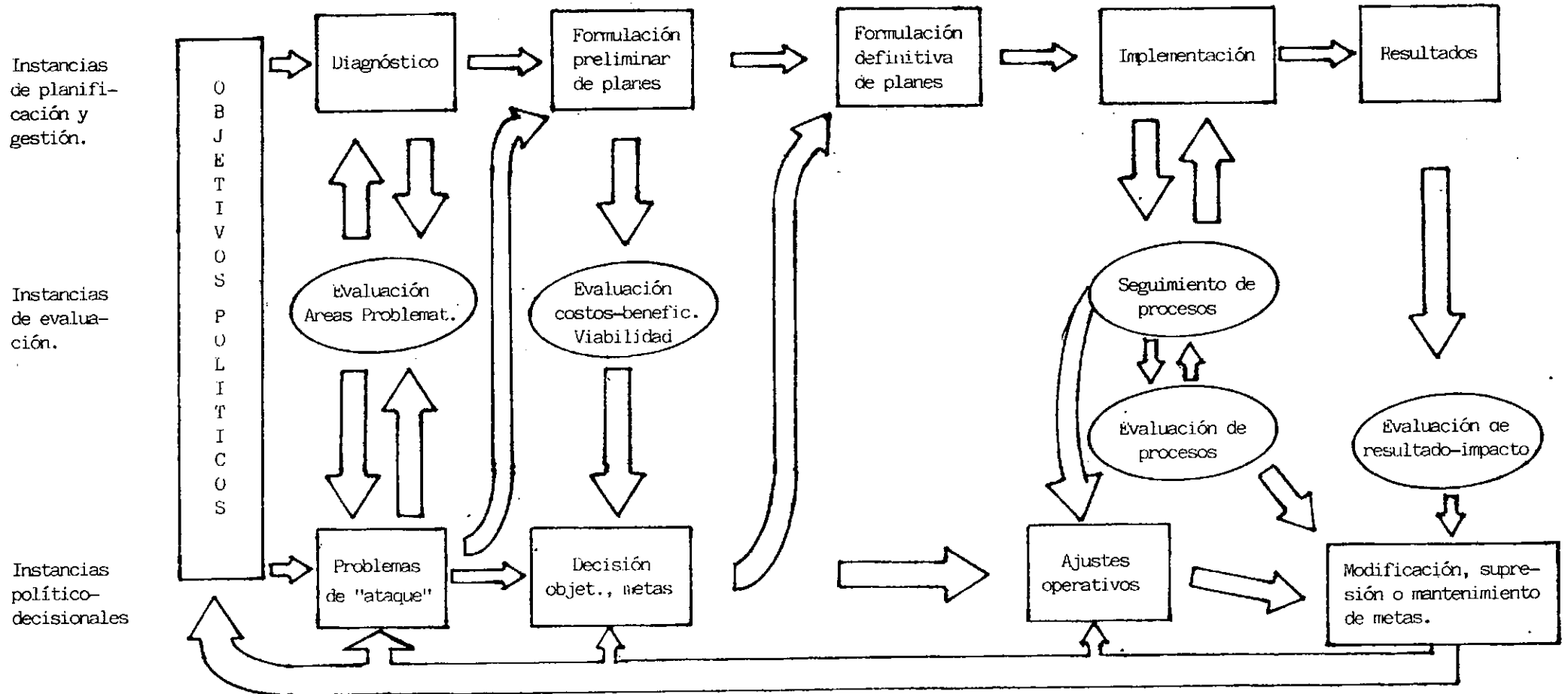
Finalmente, es recomendable identificar claramente // quién o quiénes serán RESPONSABLES "finales" de que cada componente del proyecto desarrolle al máximo su potencialidad operativa en función del conjunto.



ESQUEMA 1E-1

sobre la base de ANDER-EGG, Ezequiel: Introducción a la Planificación; El Cid Editor, Bs. As., 1978.-

## LA EVALUACION EN LA PLANIFICACION Y GESTION DE PROGRAMAS



Tomado de: ROBIROSA, M.C., "Métodos y técnicas de evaluación de proyectos de acción social: su uso en América Latina y el Caribe" - FLACSO - PBA - 1981.

Título del Programa:  
 Título del Proyecto:  
 Diagnóstico y Pronóstico (caracterización-consecuencias-posibilidades):

Objetivo Final del Proyecto:

Supuestos e Indicadores:

Criterio de Evaluación:

Objetivos Intermedios	Supuestos	Indicador	Responsable	Actividad	Recursos				Tiempo	Evaluac.	Responsable
					H	T	M	F			

Esquema logrado en el Taller para la Formulación de Proyectos; Neuquén, 1989.