

Artículo

Evaluación de proyectos en las Instituciones de Educación Superior: su abordaje a través del Enfoque de Marco Lógico

Lic. María Inés González Carella
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
gonzalezcarella@gmail.com

Mg. Lic. Alicia Inés Zanfrillo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
aliciazanfrillo@gmail.com

Resumen

El presente trabajo presenta la aplicación del Enfoque de Marco Lógico como metodología de abordaje para la evaluación de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. Dicho enfoque proporciona una metodología para la planificación de proyectos inscriptos en ayudas internacionales al desarrollo, aplicables también a otros contextos.

La aplicación de este enfoque se realiza sobre el proyecto BIBLOS de Cooperación Internacional, entre la Universidad de Islas Baleares de España y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, iniciado en febrero de 2003. Dicho proyecto consiste en la dotación y equipamiento del sector especializado en Turismo del Centro de Documentación de la mencionada unidad académica.

Palabras Clave: evaluación de proyectos, instituciones de enseñanza superior, enfoque de marco lógico, ayuda al desarrollo, cooperación internacional.

Project evaluation in Higher Education Institutions: an approximation through the Logical Framework Approach

Abstract:

The present work introduces the application of the Logical Frame Approach as a methodology for approaching the evaluation of projects in Higher Education Institutions. This approximation provides a methodology for planning projects inscribed in international aids for development, which can be also applied to other contexts.

The application of this approach is based on the BIBLOS Project of International Cooperation, between the University of Balearic Island, Spain, and the Department of Economic and Social Sciences of the National University of Mar del Plata, Argentina, initiated in February, 2003. The project consists of the dotation and equipment of the sector specialized in Tourism of the Centre of Documentation of the academic unit just mentioned.

Keywords: project evaluation, higher education institutions, logical framework approach, development aid, international cooperation.

1.- Introducción

El desfinanciamiento de las Instituciones de la Educación Superior – IES – de gestión pública en nuestro país dirige en forma creciente la mirada hacia los programas de financiamiento de entes externos: agencias gubernamentales, organizaciones del medio productivo y organismos internacionales (García de Fanelli, 2002).

En este contexto de creciente demanda de fondos externos para ayudar al logro de los objetivos de las IES – mejora de la calidad de la enseñanza, eficaz vinculación con el medio socio-productivo, prestigio y pertinencia de la producción científica –, se realizan acciones para el financiamiento de proyectos de investigación y de acciones reñidas con el mejoramiento de la calidad educativa (MRECIC).

En este marco, en diciembre de 2002, se presenta el proyecto BIBLOS entre la Universidad de Islas Baleares de España y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – FCEyS – de la Universidad Nacional de Mar del Plata – UNMdP – a la convocatoria del Programa de Ayuda a Proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo 2002.

La realización del proyecto de cooperación BIBLOS contribuye a la actualización e incorporación de fuentes bibliográficas en diversos formatos tales como: textos, revistas, videos así como el equipamiento informático y la infraestructura necesaria para su funcionamiento. Este elemento distintivo de la cooperación moderna, el progreso social y económico del país beneficiario, lleva a la denominación del mismo como Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El proyecto BIBLOS se enmarca en una tipología de proyecto bilateral, público, no reembolsable y de cooperación vertical en los arquetipos de la Cooperación Internacional (MRECIC). Esta característica de donación modal de la cooperación, también denominada Norte - Sur – entre un país desarrollado y un país en vías de desarrollo – favorece la realización de proyectos de orden social y económico en nuestro país (Guzmán, 2000).

El proyecto BIBLOS de Cooperación Internacional tiene los siguientes propósitos (Proyecto BIBLOS, 2002):

optimizar la cantidad y la calidad de las distintas ediciones y fuentes bibliográficas, actualizando la dotación de material en formato electrónico y en papel tradicional, que por motivos de estrechez presupuestaria no se han podido incorporar.

dotar al Centro de Documentación – CD – del equipamiento necesario para la confortabilidad de los usuarios.

adecuar las instalaciones a las modernas tecnologías informáticas.

generar un centro de información y de consulta actualizado en temas específicos relativos al turismo para elevar la formación profesional continua de los futuros egresados, los alumnos de la carrera de grado y de posgrado y los investigadores.

2. Enfoque de Marco Lógico

La adopción del Enfoque de Marco Lógico o la Matriz de Marco Lógico – EML – se basa en los requerimientos de análisis pertinentes en la etapa de planificación: de los objetivos, de los grupos de actores intervinientes y de los factores externos que determinan el éxito o el fracaso de un proyecto (EML, 1993).

Los insumos físicos y financieros, el personal, las actividades y los resultados físicos esperados se encuentran presentes en las metodologías de abordaje tradicional. Empero una visión que permita estructurar los principales elementos de un programa o proyecto resaltando las vinculaciones entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados; resulta fundamental para responder efectivamente a las necesidades de los beneficiarios propuestos.

El EML considera que la ejecución de un proyecto resulta del devenir de un conjunto de acontecimientos que presentan una vinculación causal interna. Un proyecto de desarrollo se basa en sus insumos, las realización de ciertas actividades y llevará a cierto número de resultados que contribuirán – hipótesis de trabajo – al logro de los objetivos deseados descritos como situación futura deseada (EML, 1993). Se presenta en la Figura 1 la Matriz del Proyecto, que muestra los objetivos, el proyecto y el medio ambiente (EML, 1993).

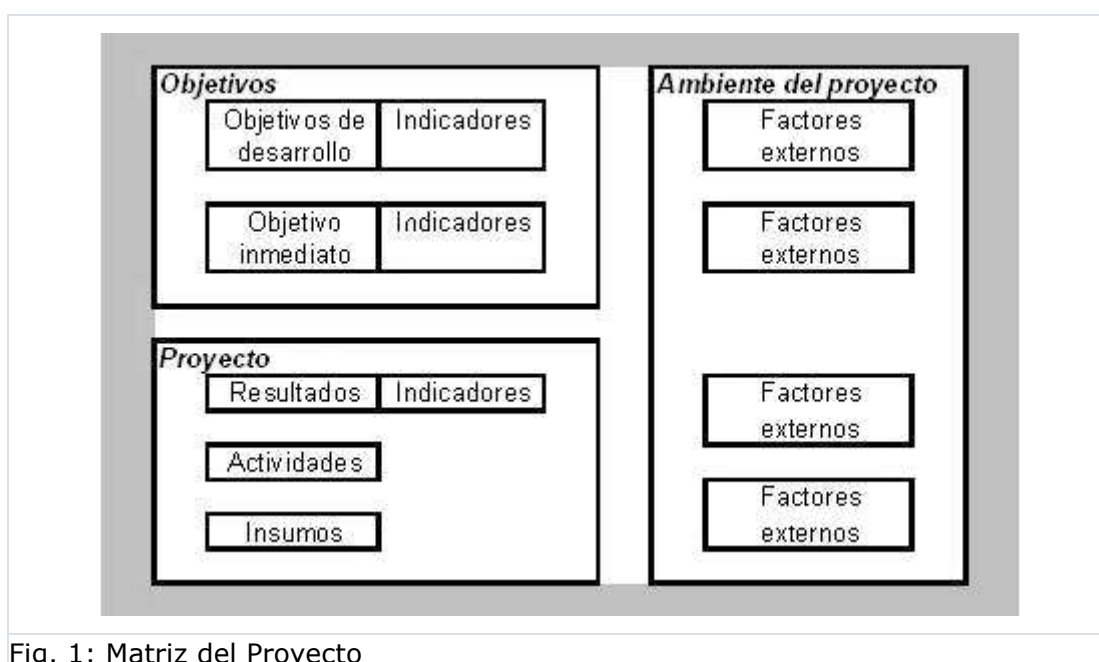


Fig. 1: Matriz del Proyecto

El proyecto es una acción para lograr una situación futura definida a través de insumos, actividades, resultados e indicadores. Los objetivos se encuentran fuera del alcance inmediato del proyecto y la ejecución del mismo propenderá de forma significativa a su realización.

Los elementos directamente influenciados por el proyecto se localizan a la izquierda de la figura 1: objetivos, indicadores, resultados, actividades e insumos. Mientras que los elementos de la derecha, los factores externos están fuera del control de la gestión del proyecto. Estos últimos resultan determinantes en la definición del éxito o fracaso del proyecto.

Como condición para la utilización de la metodología de la EML, ésta debe ser desarrollada con la participación de los principales involucrados desde el inicio del proceso. La metodología posibilita que el proceso de planificación pueda ser modificado desde la etapa de diseño hasta la etapa de ejecución y seguimiento de desempeño.

En la etapa de diseño del proyecto, se define en primera instancia la problemática a la que debe dar respuesta, la situación actual del contexto en la que se sitúa, la situación futura deseada como el escenario posible de realizarse el proyecto y la intervención para transitar desde la

situación actual a la deseada conocida como proyecto o programa con las herramientas propias.

3. Aplicación del Enfoque de Marco Lógico para el Diseño y Planificación de Proyectos al Proyecto BIBLOS

El objetivo de la utilización del Enfoque de Marco Lógico al Proyecto BIBLOS es el de estructurar el proceso de planificación y comunicar información esencial sobre el mismo para responder eficazmente a las necesidades de los beneficiarios y a los requerimientos de seguimiento y evaluación de los donantes (Gallego, 1999), (Guzmán, 2000).

BIBLOS se origina como respuesta a un problema de desarrollo u obstáculo al desarrollo. En el entorno del Proyecto, la denominada situación actual es insatisfactoria para todos los miembros de la comunidad universitaria y se requiere un cambio a fin de lograr una situación futura deseada. Esta situación resultará de una intervención diseñada para abordar todos o algunos de los problemas asociados con la situación actual.

Esta intervención, llamada proyecto o programa, es de corto a mediano plazo y está específicamente diseñada para fomentar el cambio de mediano a largo plazo que se requiere para obtener la Situación Futura Deseada (BID).

Las dos herramientas de análisis que se utilizan para diagnosticar la situación actual de la forma más objetiva posible son: el Análisis de Involucrados y el Análisis de Problemas. Para especificar la situación futura se dispone de otras dos herramientas: el Análisis de Objetivos y Análisis de Alternativas. Se finaliza la metodología con la construcción de una matriz que facilita la conceptualización del diseño del proyecto y su evaluación (Gallego, 1999), (Guzmán, 2000).

3.1 Herramientas de Diagnóstico

A continuación se describen las herramientas utilizadas para diagnosticar la situación actual: el análisis de involucrados y el análisis de problemas. Se presenta el diagnóstico correspondiente al Proyecto BIBLOS.

3.1.1 Análisis de Involucrados

Se utiliza esta herramienta para identificar los grupos y organizaciones que están directa o indirectamente involucrados en un problema específico de desarrollo, así como para considerar sus intereses, su potencial y sus limitaciones acerca de los problemas que causan o que resultan del problema de desarrollo.

Los mandatos de las organizaciones de involucrados, representan la autoridad legal o estatutaria que tiene una organización para utilizar sus recursos con el objetivo de solucionar el problema de desarrollo así como los recursos con los que cada grupo podría contribuir con una solución al problema de desarrollo.

La aplicación del Análisis de Involucrados al Proyecto BIBLOS se presenta en la figura 2.

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos – R – y mandatos – M –
Alumnos	Acceder a la información en forma eficiente Acceder a bibliografía y publicaciones actualizadas	Material insuficiente y desactualizado Equipamiento informático insuficiente Horarios de atención reducidos	R: disponer pasantías ad-honorem por plazos limitados en el CD
Docentes	Acceder a la información en forma eficiente Acceder a bibliografía y publicaciones actualizadas Acceder a bases de conocimiento de otras instituciones educativas	Material insuficiente y desactualizado Equipamiento informático insuficiente Horarios de atención reducidos	R: cuatrimestre pasivo dedicado a la confección y mejoramiento del plan de trabajo, etc. M: propiciar el uso de documentación específica en las cátedras
Investigadores	Acceder a la información en forma eficiente Acceder a bibliografía y publicaciones actualizadas Acceder a bases de conocimiento de otras instituciones educativas Acceder a publicaciones prestigiosas a nivel mundial	Material insuficiente Equipamiento informático insuficiente Horarios de atención reducidos Imposibilidad de acceder a sitios de suscripción no gratuita	M: utilizar la documentación específica en proyectos de investigación
Autoridades	Mejorar la calidad del egresado Incrementar la matrícula de las carreras turísticas	Quejas de los usuarios por servicios insuficientes Presupuesto insuficiente Carrera de Turismo relegada por otras carreras Área de Turismo con escasa presencia	R: apoyo de la comunidad universitaria y destino de fondos propios al proyecto M: propiciar la excelencia académica
Centro de Documentación	Proveer de un sistema documental eficiente y especializado	Material insuficiente y acceso a BD restringido Equipamiento informático insuficiente Personal reducido	R: personal calificado y dispuesto M: proveer servicio documental de calidad

		Escaso incremento del material bibliográfico	
Área de Planeamiento y Control de Gestión	Proveer de los sistemas de información para el control de la ejecución del proyecto y de la información para la evaluación Mantenimiento del equipamiento técnico del CD	RRHH insuficientes para el mantenimiento Mayor demanda de actividades Precios variables en el mercado	R: Personal calificado y dispuesto M: contribuir al control de las actividades y a la autoevaluación institucional
Secretaría de Coordinación	Ejecutar presupuestariamente el proyecto Gestionar las órdenes de compra de bienes y servicios	Inexistencia de información para el control de la ejecución presupuestaria	R: disponer la asignación de recursos
No Docentes	Contribuir al funcionamiento eficiente de los circuitos administrativos	Incremento del procesamiento de documentos Mayores requerimientos de capacitación para la realización de las actividades	R: Sistemas de Información apropiados M: capacidad de paralización de los circuitos administrativos
Sociedad	Conocer las actividades de las instituciones educativas públicas Incremento de la excelencia educativa de las instituciones públicas Diversidad de la oferta educativa de las instituciones públicas	Servicios exclusivos para la comunidad universitaria Desconocimiento de actividades	R: opinión favorable M: fomentar la formación de profesionales dedicados al estudio de la problemática turística
Proveedores	Fidelizar al cliente Ingresar en el mercado de las licitaciones en instituciones públicas	Demoras en los pagos Burocratización en el manejo de las licitaciones Variabilidad de los precios. Escaso tiempo de vigencia de las ofertas "Dolarización" de los productos y servicios	R: entregar el material en tiempo y forma, cumplir con los acuerdos de contratación M: alza en los precios por tratarse de un organismo público

Fig. 2: Análisis de Involucrados

3.1.2 Análisis de Problemas

Se utiliza esta herramienta para analizar la situación actual en el contexto del proyecto de desarrollo, identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y sus relaciones de causalidad (causa - efecto) y su visualización en un diagrama (Árbol de problemas).

Se consideran las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema de desarrollo seleccionado. Se presentan mediante la colocación de los problemas principales de acuerdo con sus relaciones de causa-efecto así como sus interrelaciones, el Árbol de Problemas permite establecer el modelo lógico en el cual estará basado el proyecto. La definición correcta de las relaciones de causalidad de los problemas, posibilitará la mejora en el diseño de proyectos, puesto que se trata del fundamento del modelo lógico en el que está basada la MML.

La aplicación del Análisis de Problemas al Proyecto BIBLOS por medio del Árbol de Problemas se presenta en la figura 3.

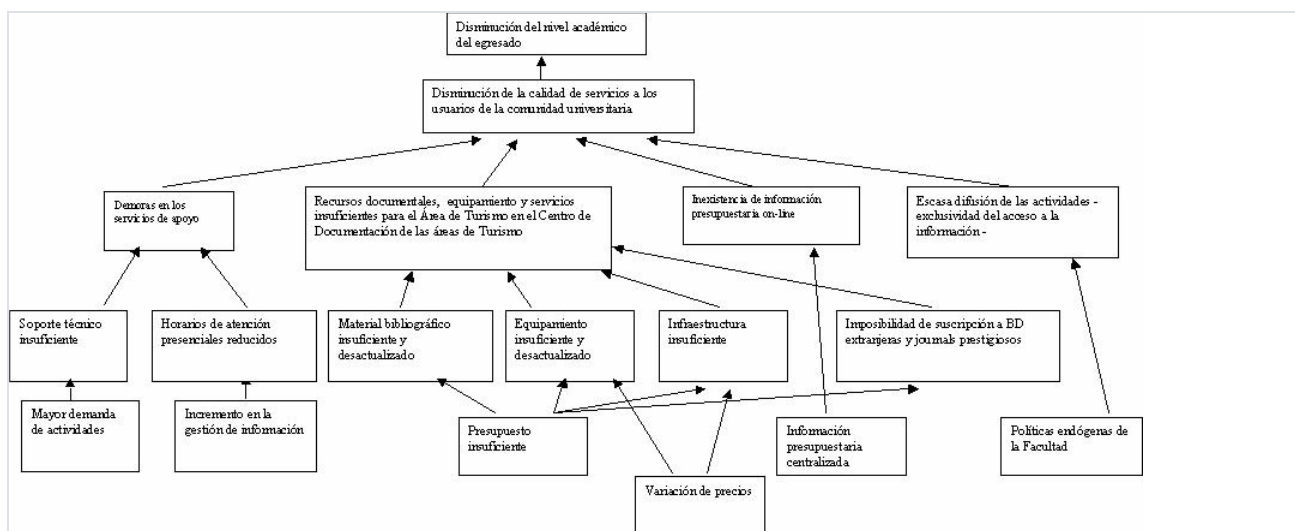


Fig. 3: Análisis de Problemas: Árbol de Problemas

3.2 Herramientas de Identificación

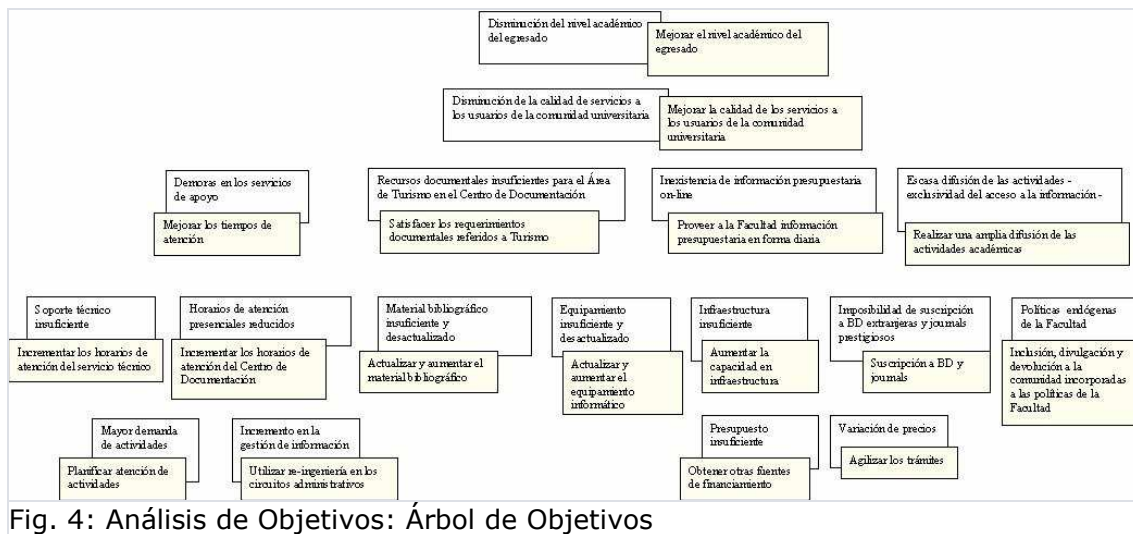
Las herramientas que se utilizan para especificar el escenario de la situación futura deseada son el análisis de objetivos y el análisis de alternativas.

3.2.1 Análisis de Objetivos

El Análisis de objetivos describe una situación que podría existir después de resolver los problemas. Identifica las relaciones de tipo medio-fin entre objetivos y permite visualizar dichas relaciones en un diagrama denominado Árbol de objetivos.

La aplicación del Análisis de Objetivos al Proyecto BIBLOS por medio del Árbol de Objetivos se

presenta en la figura 4.



3.2.2 Análisis de Alternativas

En el Análisis de alternativas se identifican diferentes estrategias alternativas (del Árbol de objetivos) que, si son ejecutadas, podrían contribuir a promover el cambio de la situación actual a la situación futura deseada.

Del Árbol de Objetivos del proyecto BIBLOS, se identifican las siguientes líneas de soluciones que corresponden a las causas principales del problema central, que permitiría lograr el objetivo: mejorar el nivel académico del egresado:

material bibliográfico

equipamiento informático

infraestructura del CD

servicio de atención a los usuarios

Al ser la unidad ejecutora la FCEyS, se podría considerar una estrategia que abarque los cuatro medios definidos en el párrafo anterior.

La alternativa seleccionada es la estrategia 3 dadas por un lado las restricciones presupuestarias por todos conocidas en nuestro país y por otro el aprovechamiento del tiempo en la realización de pedidos de material bibliográfico, licitaciones de hardware y licitaciones de obra.

La aplicación del Análisis de Alternativas al Proyecto BIBLOS se presenta en la figura 5.

Estrategias	Análisis Financiero	Análisis Institucional
Estrategia 1	Utilización de fondos de las partidas que remite Ministerio de Educación	Realizar la compra de material bibliográfico y equipamiento. Luego, adecuar las instalaciones del CD. Una vez realizada la obra, ampliar los horarios de atención con alumnos adscriptos y con extensión horaria de los recursos humanos asignados a las áreas involucradas.
Estrategia 2	Utilización de fondos generados por recursos propios	Adecuar las instalaciones del CD. Luego, ejecutar la compra de material bibliográfico y equipamiento. Una vez realizada la obra, ampliar los horarios de atención con alumnos adscriptos y con extensión horaria de los recursos humanos asignados a las áreas involucradas.
Estrategia 3	Obtener fuentes de financiamiento externo	Ejecutar la compra de material bibliográfico y equipamiento mientras se adecuan las instalaciones del CD. Una vez realizada la obra, ampliar los horarios de atención con alumnos adscriptos y con extensión horaria de los recursos humanos asignados a las áreas involucradas.

Fig.5: Análisis de Alternativas

3.3 Matriz de Marco Lógico del Proyecto

La Matriz de Marco Lógico - MML - es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos. Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial sobre el proyecto. La MML puede ser utilizada en todas las etapas del ciclo del proyecto: identificación, orientación, análisis, presentación a comités de revisión, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación ex - post (BID).

La MML también facilita la preparación de un calendario o Plan de Ejecución del proyecto. Contribuye además, con el diseño de un Plan de Seguimiento del Desempeño y Evaluación al proporcionar los objetivos, los indicadores y las metas del proyecto.

La MML se presenta en una grilla compuesta por cuatro columnas y cuatro filas. El contenido de las columnas es el siguiente:

resumen narrativo de objetivos y actividades

indicadores verificables objetivamente (metas específicas a ser alcanzadas)

medios de verificación (donde puede obtenerse la información sobre los indicadores)

supuestos (factores que están fuera del control de la unidad de ejecución del proyecto y de la entidad ejecutora, que implican riesgos)

Las filas contienen información sobre Objetivos y Actividades, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos, en cuatro niveles jerárquicos del proyecto:

fin, (impacto) al cual contribuirá el proyecto de manera significativa después que éste entre en la fase de operación

propósito, (efecto directo) que se logra después de completar la ejecución del proyecto

componentes, (productos) que se producen durante la ejecución

actividades requeridas para producir los componentes planeados.

La aplicación de éste análisis al Proyecto BIBLOS se presenta en la figura 6.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN: Contribuir a la excelencia académica.	Nivel de impacto del servicio en la calidad académica.	Fuente primaria: encuesta.	Contratación de personal técnico. Mantenimiento del sector especializado en Turismo del CD con recursos humanos, tecnológicos y bibliográficos. Promoción de convenios de Cooperación Internacional
PROPÓSITO: Crear un servicio bibliográfico en el CD específico para el Área Turística.	Grado de satisfacción de los beneficiarios directos (alumnos, docentes e investigadores) con el servicio documental especializado. Nivel de conocimiento de las actividades por los beneficiarios indirectos.	Fuente primaria: encuesta.	Difusión del servicio interna y externamente. Internamente sustanciado en la actividad curricular de las asignaturas. Utilización del servicio documental como recurso didáctico, como fuente de información para la investigación y como soporte de información para las actividades del quehacer institucional.
COMPONENTES: Extensión del CD a 130 m2 cubiertos. Difusión de los servicios en un 90%	Porcentaje de superficie cubierta en el CD. Número de usuarios. Número	Fuente secundaria: sistema de información documental. Observación	Finalización de la obra. Instalación del equipamiento informático y de

<p>a la comunidad universitaria.</p> <p>Capacitación del 75% de los docentes del área.</p> <p>Incorporación al Sistema de Información Bibliográfica en un 100% el material documental.</p> <p>Instalar la totalidad del equipamiento informático con acceso a Internet.</p>	<p>de e-mails y cartas enviados</p> <p>Número de asociaciones, sitios, centros de difusión Índice de utilización de los servicios.</p> <p>Porcentaje de recursos bibliográficos de la temática disponibles.</p> <p>Porcentaje de BD de la temática.</p> <p>Porcentaje de textos incorporados.</p> <p>Porcentaje de docentes capacitados con respecto al total del área y de la unidad académica.</p> <p>Porcentaje de materiales y de PC utilizados para el servicio.</p>	<p>directa.</p>	<p>red.</p>
<p>ACTIVIDADES: Ejecutar las tareas de obra pendientes: paredes, techo, pisos, revestimientos, decoración, iluminación, instalaciones, etc.</p> <p>Enviar e-mails y correos de difusión.</p> <p>Programar cursos de capacitación para los docentes sobre las diversas fuentes bibliográficas disponibles en el Sector de Turismo del CD y la tecnología disponible.</p>	<p>Costo de cada actividad.</p>	<p>Registros contables y financieros.</p>	<p>Entrega de equipamiento informático y de red. Entrega del material bibliográfico</p> <p>Cumplimiento de plazos en la ejecución de la obra.</p> <p>Asistencia de los docentes a la convocatoria de capacitación.</p>

<p>Incorporar los recursos adquiridos al sistema bibliográfico. Instalar equipamiento de redes.</p> <p>Habilitar las bocas de Internet.</p> <p>Habilitar los accesos y direcciones IP de los equipos instalados.</p>			
Fig.6: Matriz de Marco Lógico			

4. Evaluación del proyecto

El presente proyecto está dirigido al conjunto de docentes, investigadores y alumnos dedicados al análisis del fenómeno turístico en todas sus dimensiones. Es a este conjunto de actores, de acuerdo con sus recursos y mandatos, que se le presentarán distintos instrumentos de medición con el fin de realizar una evaluación del impacto del proyecto y de medir los efectos directos del mismo (Ginestar, 2001).

Se dispone a partir de la ejecución del proyecto, de un conjunto de indicadores que permitirán realizar un control y seguimiento del mismo tanto en la implementación financiera y de obra, como en la de equipamiento tecnológico y bibliográfico. Los indicadores a utilizar son del tipo proceso - medios a través de los cuales los insumos como recursos humanos y financieros, se transforman en salidas - y producto - efectos directos e inmediatos del proyecto - (Calero Martínez, 1998), (Sanyal, 1998).

4.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos:

A continuación se plantea una serie de indicadores del tipo proceso y producto que proporcionan las mediciones para el seguimiento y ejecución del proyecto:

Porcentaje de metros cubiertos incorporados respecto del espacio original.

Porcentaje de gastos realizados con respecto a los gastos totales del proyecto.

Relación entre gastos previstos y gastos realizados desde las dimensiones temporal y financiera.

Porcentaje de libros incorporados en la temática respecto de las incorporaciones totales y respecto del total de libros de la temática.

Porcentaje de libros de la temática con respecto a la totalidad de libros.

Porcentaje de revistas incorporadas en la temática respecto de las incorporaciones totales y respecto del total de revistas de la temática.

Porcentaje de revistas de la temática con respecto a la totalidad de revistas.

Porcentaje de videos incorporados en la temática respecto de las incorporaciones totales y respecto del total de videos de la temática.

Porcentaje de videos de la temática con respecto a la totalidad de videos.

Porcentaje de equipos informáticos incorporados para la temática respecto de las incorporaciones totales.

Porcentaje de equipos informáticos incorporados respecto del equipamiento total.

Porcentaje de beneficiarios respecto de los usuarios totales.

Evolución de la utilización de los servicios.

Nivel de conocimiento de las actividades por los beneficiarios directos e indirectos.

Grado de satisfacción de los diferentes sectores con la calidad y pertinencia del material adquirido.

Grado de satisfacción de los beneficiarios directos (alumnos, docentes e investigadores) con el servicio documental especializado.

Se obtiene además de los indicadores mencionados, información relevante sobre los hábitos de uso y concurrencia al CD de los alumnos que utilizan el servicio: número de visitas semanales, horarios preferidos, horas promedio de utilización de servicios, tareas desarrolladas, estadísticas de consulta de páginas web internas y externas, de bases de datos, de revistas, de material multimedial y de equipamiento informático.

5. Conclusiones

La planificación de proyectos desde el abordaje del EML facilita la configuración de la situación actual del mismo a través de la identificación de grupos y problemáticas así como la situación futura deseada, en una matriz donde se representa el impacto, el efecto directo, los productos y las actividades necesarias para su concreción.

Las mayores contribuciones de la utilización del EML para la evaluación de proyectos se destacan en el siguiente detalle:

Identificación de los aspectos críticos y de los grupos de interés del proyecto

Formato único para la planificación, seguimiento y evaluación del proyecto

Terminología uniforme entre los actores del proyecto, la cual facilita la comunicación y reduce la ambigüedad.

Estructura de construcción participativa entre los diversos actores, en la cual se logran acuerdos acerca de objetivos, metas y riesgos.

La formulación y planteamiento de proyectos que faciliten el accionar sustantivo de las IES constituye un requerimiento prioritario, dado que las falencias observadas en las distintas áreas, de su accionar, requieren de acciones coherentes y ordenadas que conduzcan hacia su resolución.

La identificación de objetivos, de los grupos de actores intervinientes y de los factores exógenos

y endógenos que determinan el curso del proyecto, así como sus relaciones causales, asumen un rol preponderante para la concreción exitosa de las actividades de planeación en las IES.

En este marco observamos que el EML constituye una metodología de abordaje efectiva para la presentación, análisis y desarrollo de proyectos tanto en el Marco de la Cooperación Internacional tal como ha sido presentada, como para el desarrollo de Proyectos Institucionales.

Se enfatiza a través de este análisis la construcción consensuada de un documento que facilite las acciones convergentes hacia el logro de propósitos institucionales complementado con una evaluación del impacto del proyecto.

6. Bibliografía

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, BID. *Curso de Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*, República Argentina. Disponible en Internet. <http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/marcologico.htm>

CALERO MARTÍNEZ, Jorge. Documento de trabajo: Indicadores de los Sistemas de Educación Superior con especial referencia a Argentina. UNESCO, IPE y Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina, Seminario Taller: Tendencias en la gestión de las Universidades contemporáneas – Evolución y perspectivas. Buenos Aires, 1998

ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO - EML -: MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ORIENTADA MEDIANTE OBJETIVOS. Universidad Complutense de Madrid, Instituto Universitario para el Desarrollo y la Cooperación - CEDEAL. Madrid: Managua, 1993.

GALLEGO, Ignacio. El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*. La evaluación de la ayuda al desarrollo. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid. Madrid: IUDC-UCM. n.4, verano 1999.

GARCÍA de FANELLI, Ana María. El financiamiento universitario y la política pública en Argentina: la asignación de fondos públicos y la generación de recursos privados en los años noventa. *Revista de la Educación Superior*. México: ANUIES, v.XXXI, n.123, julio – septiembre 2002.

GINESTAR, Ángel. Pautas para identificar, formular y evaluar proyectos. Capítulo I - Capítulo VIII. 2 ed. OEA – CICAP. Buenos Aires: Macchi, 2001.

GUZMÁN, Marcela. Sesión XI, Chile: evaluación de programas e indicadores de desempeño, transparencia y mejoramiento de los procedimientos para la discusión presupuestaria. *ILPES, CEPAL-Series Seminarios y Conferencias*. n. 8, p.291-337, mayo 2001.

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO – MRECIC -. *Cooperación Internacional*, República Argentina. Disponible en Internet. <http://www.mrecic.gov.ar/>

PROYECTO BIBLOS. Presentado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata a la convocatoria del Programa de Ayuda a Proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo, diciembre 2002.

SANYAL, Bikas C. Módulo I: Gestión Institucional de la educación superior: problemas, tendencias y experiencias internacionales. UNESCO, IPE y Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina, Seminario Taller: Tendencias en la gestión de las Universidades contemporáneas – Evolución y perspectivas. Buenos Aires, 1998.

Técnica Administrativa, Buenos Aires
ISSN 1666-1680

<http://www.cyta.com.ar> -

Recibido el: 17/05/2006 ; Aprobado el: 05/07/2006

Volumen: 05
Número: 28
octubre/diciembre 2006