

# El marco lógico y las organizaciones educativas

## *Contribución metodológica para la mejora de la escuela*

**Marisabel Maldonado Pérez**

**Isabel Pérez de Maldonado**

**Suleima Bustamante Uzcátegui**

*UIPEL - Instituto Pedagógico de Barquisimeto*

*Luis Beltrán Prieto Figueroa*

### RESUMEN

El propósito de este trabajo es presentar la técnica del Marco Lógico como una herramienta metodológica, que puede ser aplicada en organizaciones educativas, por cuanto permite focalizar una problemática, cuyo tratamiento contribuye a la mejora de la escuela y en la creación de una cultura para el cambio. El empleo de esta técnica posibilita la identificación de una necesidad de mejora, integrando expectativas, intereses, emociones y opiniones de los involucrados en la escuela estudiada. Los resultados se expresan en una serie de instrumentos: Análisis de los Involucrados, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Análisis de Alternativas y Matriz del Marco Lógico. Se diseñó un proyecto para una escuela técnica, fundamentado en la secuencia de pasos establecidos por el Marco Lógico, evidenciando la utilidad de esta técnica para fomentar el consenso y compromiso de los actores en torno a los problemas que atenderán, las acciones a emprender y los resultados que desean obtener.

**Palabras clave:** Marco Lógico, Mejora de la Escuela, Cambio Organizacional

---

\* Recibido: noviembre 2006.  
Aceptado: junio 2007.

ABSTRACT

*The Logic Framework and Educational Organizations.  
"Methodological contribution for School Improvement"*

The purpose of this work is to show the technique of the logic framework as a methodological resource that can be applied in educational organizations hence it allows to focalize a problem, treatment of which contributes to the improvement of the school and the creations of a culture for change. The use of this technique makes it possible to identify the need for improvement, integrating expectations, interests, emotions and opinions from the people involved in the school under study. The results are expressed in a series of instruments: Analysis of those involved, Tree of problems, Tree of objectives, Analysis of alternatives and Matrix of the logic frame. A project for a technical school was designed, which was based on the sequence of steps established by the logic frame, the utility of this technique was evident to foster a consensus and compromise of the actors involved in the problems that they will attend to, the actions to undertake and the results they want obtain.

**Key words:** Logic frame, school improvement, organizational change.

## Introducción

La presencia inevitable del cambio en las organizaciones impele a los que dirigen a buscar alternativas para aprender a gerenciarlos. En la teoría organizacional, el cambio y cómo desarrollarlo, se hace un tema complejo, al afectar la esencia misma de las organizaciones e imponer reflexiones sobre los aspectos sustanciales de su funcionamiento. Este artículo se fundamenta en los planteamientos básicos del Movimiento de Mejora de la Escuela, que "...ha ido cobrando importancia dentro de la investigación y de la práctica educativa....hay que situar la mejora de la escuela, en el centro educativo en su conjunto". (Murillo y Muñoz-Repiso, 2002, p.20)

El concepto de cambio enfocado a la escuela que se toma en este artículo, designa al centro docente como eje dinamizador del cambio, lo que le confiere competencias para tomar determinadas decisiones. Así, Murillo (en Murillo y Muñoz-Repiso, 2002) afirma que

...la mejora de la escuela es la capacidad de la escuela para incrementar, de forma simultánea, el aprendizaje de los alumnos y de la comunidad escolar, y sus fundamentos son: está centrada en la escuela; implica a todo el personal del centro; construye una comunidad de aprendizaje que incluye la comunidad escolar en su conjunto; está guiada por la in-

formación obtenida tanto a partir de datos del centro docente y sus alumnos como de la literatura de investigación... (p. 22).

Se trata de un cambio planeado y sistemático que al ser asumido por la escuela como centro docente en su totalidad, estimula la formación permanente y el desarrollo de habilidades para el aprendizaje organizacional, a través del fortalecimiento de comunidades de aprendizaje; con lo cual se espera fomentar un proceso de interacción y de participación que propicie el establecimiento de un clima de trabajo que favorezca el proceso pedagógico.

Se emplea en este estudio la técnica del Marco Lógico como una herramienta metodológica, que puede ser aplicada en los centros educativos, por cuanto permite focalizar una problemática, cuyo abordaje y tratamiento redundará en una mejora de la escuela y en la creación de una cultura para el cambio. El empleo de esta herramienta permitió la identificación de una necesidad de mejora, integrando expectativas, intereses, emociones y opiniones de los involucrados, la cual se fundamenta en el estudio llevado a cabo en una Escuela Técnica del Estado Lara. Así mismo se revisan algunas definiciones y conceptualizaciones de la metodología, al tiempo que se explicita su aplicación en el contexto que facilita recoger evidencias situacionales y la necesidad de motivación para el cambio, cuyos resultados constituyen un aporte a la práctica investigativa en el área educativa.

### **Marco Lógico. Algunas precisiones**

La metodología del Marco Lógico fue desarrollada en su primera versión en los años 60 para la USAID (NORAD, 1997) y a finales de 1979 y principios de 1980 por la agencia de cooperación de Alemania (GTZ), y posteriormente adoptada, con algunas modificaciones, por muchas agencias de cooperación internacional. Esta metodología se ha transformado internacionalmente como una herramienta estándar para la Preparación, Gestión y Evaluación de Proyectos de Desarrollo, usado por distintas Agencias de Cooperación Bilateral (ABC, AEI, JICA, NORAD, etc) y la mayoría de los Organismos Multilaterales de Cooperación Financiera y Técnica (UE, Banco Mundial, BID, AICD-OEA y CAF entre otros).

El marco Lógico se presenta en la literatura especializada sobre el tema, como una herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo y permite que el equipo involucrado en proyectos de esta naturaleza, llegue a un consenso sobre la concepción general del proyecto o programa. Por tal motivo, se usa para incrementar la precisión

en la planeación de los proyectos, relacionar los múltiples objetivos con las actividades de los proyectos, clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales. Fomenta la participación a través de un riguroso proceso de análisis de las personas y entidades que tienen un interés legítimo en el proyecto. (BID, 1997; Gómez y Sainz, 1999; Baker, 2000)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que ha estado planificando y ejecutando proyectos durante más de cuarenta años, está utilizando en la actualidad el Sistema de Marco Lógico (SML) como una herramienta efectiva para la planificación de proyectos. Reconoce la utilidad de la herramienta, por lo que...está explorando y aplicando nuevas tecnologías de educación a distancia para poder facilitar cada una de las fases del ciclo de proyectos (desde la identificación y preparación hasta la gestión, ejecución y evaluación de proyectos). Haciendo un especial esfuerzo para capacitar a una masa crítica de personas en Latino América y el Caribe, el BID está desarrollando una serie de cursos electrónicos que serán accesibles desde la página de Internet del BID, de forma gratuita. (BID, E-cursos).

El empleo del Marco Lógico brinda estructura al proceso de planificación y permite comunicar la información relevante del proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación de éste: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación *ex post*. Es una herramienta que tiene la propiedad de ser flexible, ya que puede modificarse y mejorarse repetidas veces, durante la fase de preparación del proyecto como durante la fase de ejecución del mismo. Aunado a ello, el marco lógico provee numerosas ventajas entre las que se pueden mencionar: aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades; suministra un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto; suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.

El Marco Lógico consiste en una serie de instrumentos que se mencionan a continuación. Análisis de los Involucrados Análisis de los Problemas, Análisis de los Objetivos, Análisis de Alternativas y Matriz del Marco Lógico. Con la aplicación de estos instrumentos se logra sistematizar la información y conduce a la formulación y el establecimiento concensuado del proyecto; además permite identificar: qué es lo que se va a lograr con el proyecto, cómo se va a lograr, cómo se va a saber que el logro ha sido alcanzado, para qué se realiza el proyecto, qué problema se ayudará a resolver o qué se quiere lograr con el proyecto, cómo alcanzamos el objetivo del proyecto, con qué acciones se lograrán los resultados del proyecto.

## **El Marco Lógico y la experiencia de su aplicación en el contexto**

Una vez hecha la revisión sobre la fundamentación de la herramienta del Marco Lógico como metodología de análisis- constituida por los instrumentos mencionados en el aparte precedente- para la formulación y ejecución de proyectos, se presentan algunas de las características del objeto de estudio; así como también, la descripción de del procedimiento y resultados obtenidos.

### ***Caracterización de la Escuela***

La escuela seleccionada fue una Escuela Técnica del Estado Lara, que presentaba para el momento situaciones reiteradas de conflicto, interrupciones de las actividades de clases, quejas por parte de los vecinos por la constante situación de tensión y conflictividad; entre otros aspectos, que hacían pensar en la urgente necesidad de contribuir, como investigadores de la problemática organizacional, en la solución situacional mencionada, detectando las causas de los problemas y coordinando acciones para la mejora de la vida institucional; como producto de un consenso entre los miembros de la institución y su entorno.

### ***Procedimiento desarrollado***

La herramienta del Marco Lógico se aplicó en una Escuela Técnica del Estado Lara para detectar necesidades de mejoramiento. A tal efecto se siguieron todos los pasos que establece esa metodología de trabajo, que consiste en aplicar los cinco instrumentos, en la secuencia siguiente: Análisis de los Involucrados, Análisis de los Problemas, Análisis de los Objetivos, Análisis de Alternativas y Matriz del Marco Lógico.

Con el propósito de trabajar cada instrumento se organizaron sesiones de trabajo con la participación de varios grupos institucionales, sociales y autoridades, vinculados con la Escuela Técnica. Estos fueron: miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y obrero, padres y representantes), zona educativa del estado Lara, organizaciones cuyas instalaciones se encuentran en el entorno cercano a la escuela y vecinos en general. La información obtenida en cada sesión de trabajo, fue recopilada y sistematizada por el equipo investigador

### ***Resultados***

La aplicación del Marco Lógico exige el desarrollo de actividades en secuencia, mediante la aplicación de los cinco instrumentos que lo constituyen. Para ello se organizaron sesiones de trabajo que siguieron un formato

de taller, en los que se contaba con un moderador o director del taller y un asistente. El moderador tiene un rol esencial para dirigir y centrar las discusiones a lo largo de todo el proceso; además de ser un profesional no directamente implicado en los problemas identificados y que no pueda ser considerado un experto en el área de análisis. En muchas ocasiones, el moderador debe solicitar aclaraciones frente a enunciados excesivamente confusos y/o técnicos (NORAD, 1997).

En ese sentido, en esta sección se presenta la información organizada con cada instrumento.

### *Análisis de los Involucrados*

Este análisis es esencial en el Marco Lógico, por cuanto el éxito de un proyecto depende, en gran medida, de la validez de los supuestos referidos a los varios grupos de interesados y también de los fundamentos y razones del proyecto. El Análisis de los Involucrados, sirve para determinar la estrategia general del proyecto (la meta y el propósito del mismo), identificar los supuestos relacionados con dicha estrategia y para planear actividades que incrementen la validez de los supuestos.

En el análisis de los involucrados los actores claves son identificados, al mismo tiempo que los intereses y opiniones que tienen sobre el problema. En el estudio de la ETI se identificaron tres grupos de actores: institucionales, sociales y autoridades. El grupo de actores institucionales estuvo conformado por estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo, y padres y representantes. El grupo de actores sociales, constituido por vecinos, transeúntes, egresados, otras escuelas técnicas. El grupo de autoridades, incluyó directivos, Zona educativa, Gubernamentales. Así también, se identificaron los beneficiarios: directos e indirectos. Como beneficiarios directos se identificaron a los estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo y de apoyo.

De inicio se formularon varias interrogantes: Quién está directamente afectado por el problema específico que se está analizando? Cuáles son los intereses de las diversas personas y entidades en relación al problema? Cómo percibe cada grupo el problema? Qué recursos aporta cada grupo (en forma positiva o negativa) para el tratamiento del problema? Qué responsabilidades organizativas o institucionales tienen algunos de estos grupos? Quién se beneficia con el proyecto? Qué conflictos podría tener alguno de los grupos de actores con alguna estrategia particular del proyecto? Qué actividades se pueden realizar que puedan satisfacer los intereses de las diferentes personas y entidades?

El trabajo desarrollado con los grupos de actores se organiza en tablas, en consideración a los aspectos siguientes: Intereses, problemas percibidos,

recursos y mandatos, interés en una estrategia y conflictos potenciales. Toda la información se recoge y organiza, pues constituye la base para iniciar el trabajo en el cual se realiza el análisis de los problemas y se prepara el árbol de problemas. La tabla 1. muestra parcialmente la información obtenida a partir del análisis de los involucrados realizado con el grupo institucional.

### ***Análisis de Problemas***

El análisis de los involucrados permitió detectar intereses, problemas percibidos, recursos y mandatos, intereses en una estrategia y conflictos potenciales. A partir de esta información el interés se centra en la determinación del problema focal o central y sus causas. Así, una vez identificados los problemas, se busca llegar a un consenso acerca de cuál es el problema que los participantes consideran central, focal o principal.

Este problema debe ser significativo para el colectivo de beneficiarios y que permita ordenar o articular al resto de problemas detectados, según una relación de causas y efectos.

A partir de esta información se preparó el Árbol de Problemas. El cual es una ayuda importante para entender la problemática a resolver; en él se expresan en encadenamiento la relación tipo causa/efecto, las condiciones negativas relativas al problema percibidas por los actores. Se basa en los problemas identificados por los distintos interesados y sirve para analizar las relaciones de causa y efecto.

La determinación del problema central y sus causas directas, para la Escuela Técnica considerada, sólo pudo realizarse con el grupo institucional, debido a que los actores que conformaron los otros grupos no disponían de tiempo para asistir a las sesiones de trabajo. Se asumió entonces el trabajo con ese grupo y para comenzar, se solicitó a cada uno de los participantes que identificara los tres problemas más importantes que a su juicio enfrenta la Escuela Técnica y que escribiera cada uno de ellos en una tarjeta. Posteriormente, con ayuda del moderador y mediante un proceso de debate y clarificación o matización de los enunciados propuestos, las distintas tarjetas-problema se agruparon entre sí, atendiendo a su similar naturaleza, para finalmente, buscar un enunciado-problema integrador de cada uno de los grupos considerados, que gozase del consenso de todo el grupo. Mediante este procedimiento, se definieron cinco grandes problemas, cada uno de ellos expresado en una nueva tarjeta, que encabezarían las principales ramas de análisis posterior. Este procedimiento fue seguido hasta lograr establecer las relaciones causa-efecto. (Ver detalles sobre el taller de ML en NORAD, 1997).

Tabla 1. Análisis de los Involucrados Grupo Institucional

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES EN UNA ESTRATEGIA	CONFLICTOS POTENCIALES
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollarse integralmente.</li> <li>• Aprender un oficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos estudiantiles que llevan a la suspensión de clases.</li> <li>• Conflictos de intereses entre los estudiantes.</li> <li>• Inoportuna formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de la ETI.</li> <li>• Normativas de orden público.</li> <li>• Servicio de Asesoría y Orientación Estudiantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docencia oportuna y de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes no dispuestos a cumplir normas.</li> <li>• Docentes no dispuestos a aplicar normas disciplinarias.</li> </ul>
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir proceso de enseñanza-aprendizaje con efectividad y eficacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo amenazante.</li> <li>• Recursos didácticos en ocasiones deficientes.</li> <li>• Infraestructura deteriorada por los propios estudiantes.</li> <li>• Registros de disciplinas no realizados.</li> <li>• Falta de actualización para abordar situaciones de conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación colectiva.</li> <li>• Ley del ejercicio docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización en estrategias docentes.</li> <li>• Mejorar ambiente de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca disponibilidad de tiempo para diseñar estrategias e innovar.</li> </ul>

Tabla 1. Análisis de los Involucrados Grupo Institucional (continuación)

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES EN UNA ESTRATEGIA	CONFLICTOS POTENCIALES
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar un proceso educativo exitoso.</li> <li>• Promover el cumplimiento de políticas y reglamentos en materia educativa.</li> <li>• Ambiente laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos infraestructura y equipos.</li> <li>• Gestión recursos para capacitar y actualizar a los profesores.</li> <li>• Incapacidad de vinculación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de la ETI y MECMD</li> <li>• Funciones según normativas vigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el ambiente laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio.</li> </ul>
Personal Administrativo y de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir con el desarrollo óptimo del proceso educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad para gestionar apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato Colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades para gestionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al Cambio.</li> </ul>
Padres y Representantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de Estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala –Baja calidad de la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lopna</li> <li>• Ley de Educación</li> </ul>		

Fuente: las autoras.

Como se aprecia en la figura 1, el análisis realizado de los problemas llevó a identificar como problema focal un Clima de convivencia e indicadores de calidad inadecuados y a reconocer que consecuentemente este problema da lugar a situaciones como baja cobertura matricular, bajo rendimiento académico, deserción estudiantil y una relación no enriquecedora entre docentes. Se reconoció además que esto trae como consecuencia escasa oferta de recursos humanos, baja productividad en la docencia y desesperanza generalizada de los miembros de la institución. En consecuencia se ha deteriorado la imagen corporativa de la escuela, a la vez que la ha desvinculado con el entorno. Así mismo, esto es causado por una baja calidad de la labor docente y por la acentuada vulnerabilidad social. El contenido del Árbol de Problemas fue validado con los actores a fin de constatar que recogía la información por ellos aportada; es decir, reflejaba la situación actual de la Escuela Técnica.

### *Análisis de objetivos*

En este paso del Marco Lógico, los problemas anteriormente identificados y ordenados en el árbol de problemas se formulan como estados positivos alcanzados. Si la relación causa-efecto del paso anterior está bien construida, lo habitual es que, introduciendo alguna reformulación si se considera necesario, en el árbol de objetivos la relación entre las tarjetas permanece, transformándose en una relación medios-fines. Una vez transformado el árbol, y sin modificar los problemas que no pueden ser reconvertidos en objetivos, se obtiene la copia "en positivo" del árbol de problemas

Es precisamente una vez finalizado el árbol de objetivos cuando se aprecian de manera inequívoca las distintas iniciativas que podrían considerarse para resolver los problemas previamente identificados y su articulación horizontal y vertical en torno a un objetivo común.

El Árbol de Objetivos diseñado para la Escuela Técnica se muestra en la figura 2. Este análisis permite que las relaciones se conviertan en relaciones de medios y fines que constituyen la trama de la matriz del marco lógico. El árbol de objetivos el cual es la transformación de los estados negativos del árbol de problemas a estados positivos alcanzados, es decir todos los problemas formulados como condición negativa se convierten en una condición positiva a futuro. Así, el problema focal especificado en el árbol de problemas cuyo enunciado es: Clima de convivencia e indicadores de calidad inadecuados se transformó en el objetivo central o general que se presenta en el árbol de problemas, cuyo enunciado es: Fortalecido el Clima de Convivencia y mejorados todos los indicadores de calidad.



Como se aprecia en la figura 2, el árbol de objetivos ofrece una información de carácter estratégico, que orienta cualquier acción dirigida, en última instancia, a fortalecer el clima de convivencia y mejorar los indicadores de calidad de la escuela. No obstante, dichas orientaciones exigen ser dotadas de un carácter operativo y traducidas a acciones concretas a las que asignar unos recursos (humanos, técnicos, materiales o financieros). Esto, entonces, conduce a la ejecución del cuarto paso que se refiere al cuarto instrumento denominado análisis de las alternativas.

### *Análisis de Alternativas*

Después de clarificado el árbol de objetivos se procedió al análisis de alternativas. Este consiste en discutir la viabilidad de las alternativas de las cuales se disponen para lograr el objetivo central propuesto. Estas identifican diversas estrategias del proyecto, algunas de las cuales se analizaron posteriormente usando los criterios siguientes: costo, tiempo, riesgo, recursos técnicos y humanos, apoyo de otras instituciones. Las alternativas evaluadas fueron: Mejorar la calidad de la Docencia en un 80% y Condición psicosocial armónica del estudiante de la ETI. La alternativa evaluada como viable, fue Mejorar la Calidad de la docencia.

### *Matriz de Planificación*

La Matriz de Planificación también se denomina Matriz del Marco Lógico, por cuanto integra toda la información recogida en los pasos precedentes, con los instrumentos, y permite, a través de su estructura y lógica relacional, definir las pautas fundamentales para la conformación del proyecto de mejora de la escuela.

Esta Matriz contiene las columnas que suministran la siguiente información: Elementos básicos del proyecto, Indicadores objetivamente verificables (Resultados específicos a alcanzar), fuentes de verificación, factores externos y condiciones previas. Las cuatro filas de la matriz expresan una conexión de medios y fines existente entre objetivo general, objetivo específico, resultados y actividades. El objetivo general es la causa subyacente para emprender el proyecto y su concreción depende, en forma significativa, del objetivo específico del proyecto. Los Resultados son las consecuencias o resultados directos del proyecto, en términos de trabajo, estudio, programa de capacitación, fortalecimiento institucional, entre otras. Las Actividades son las contribuciones que se necesitan para lograr los resultados.

El contenido de la tabla 2 proporciona información estratégica para desarrollar el proyecto. En el caso de la Escuela Técnica, la información obtenida fue consolidada y organizada en un proyecto que se presentó

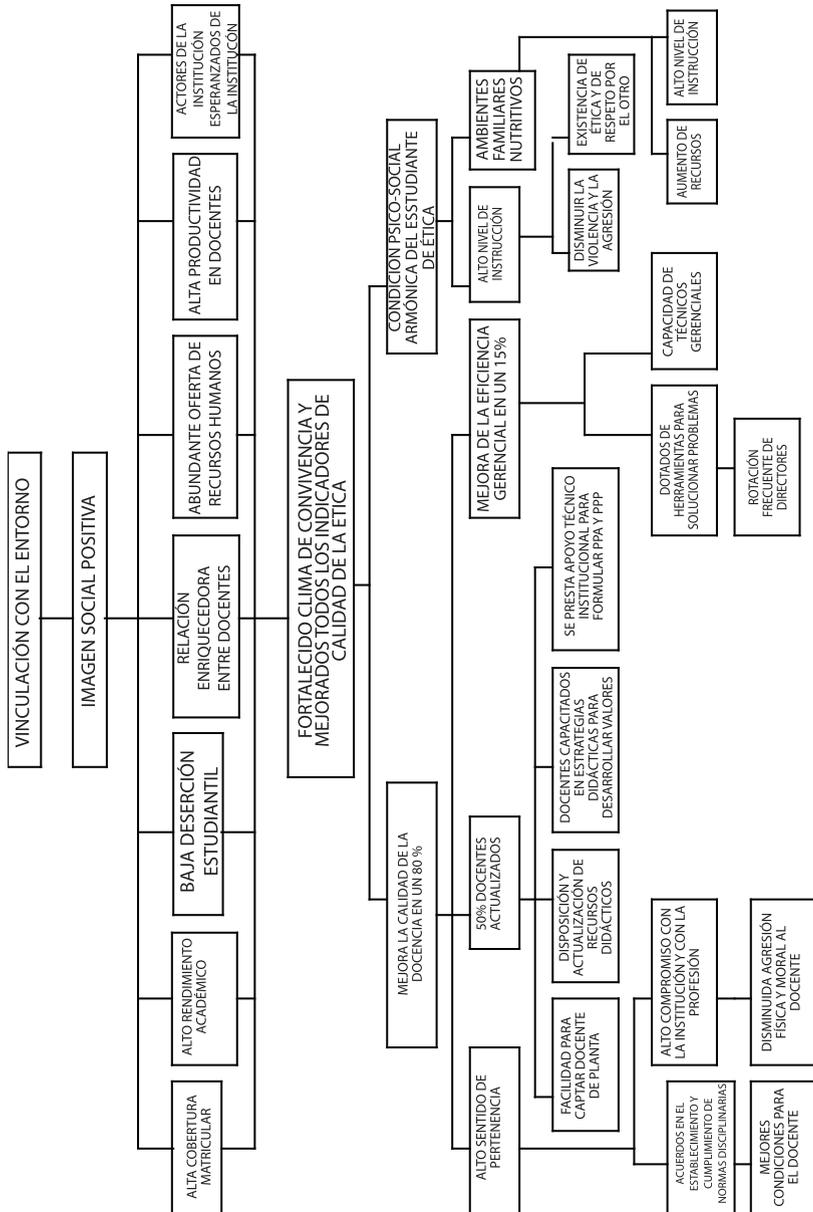


Figura 2. Árbol de Objetivos en la Escuela Técnica. (Fuente: análisis de las autoras)

Tabla 2. Matriz de Planificación del Proyecto para la ETI

Elementos Básicos del Proyecto	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Factores Externos	Condiciones Previas
<p><b>Objetivo General:</b> Fortalecido Clima de Convivencia y mejorados los Indicadores de Calidad en la ETI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de participación de los padres y representantes en las actividades de la ETI, aumentada en un 30%</li> <li>• Frecuencia de conflictos, entre alumnos y docentes, entre docentes, alumnos y personal de apoyo, entre personal de apoyo y docentes,.., disminuidos en promedio en un 20%</li> <li>• Mejorada la percepción del clima escolar en un 30%, según cada grupo de actores: docentes, estudiantes, personal de apoyo, padres y representantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia.</li> <li>• Registros internos</li> <li>• Comparación de resultados de estudios previos de Clima escolar con resultados de estudio actual</li> <li>• Registros administrativos internos</li> <li>• Acta de reuniones de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los padres y representantes se involucren en las actividades de la ETI</li> <li>• Que haya negociación entre alumnos y docentes para que disminuyan los conflictos negativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de la ETI</li> <li>• Apoyo del entorno</li> <li>• Apoyo y compromiso de la UPEL</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de agresión contra los bienes de la institución, en un 25%.</li> <li>• Incremento en el porcentaje de decisiones tomadas en forma concertada, en un 10%</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los miembros de la comunidad cumplan con los compromisos adquiridos</li> <li>• Que exista una estrategia de concertación</li> </ul>	

Tabla 2. Matriz de Planificación del Proyecto para la ETI (continuación)

Elementos Básicos del Proyecto	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Factores Externos	Condiciones Previas
<b>Objetivo Específico:</b> Mejorada la Calidad de la Docencia en la ETI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendimiento promedio mejorado en dos puntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros académicos</li> <li>Registros de calificaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación de la ETI</li> <li>Apoyo del entorno</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementado el empleo de nuevas estrategias, por parte de los docentes, en el proceso enseñanza en un 35%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas, Observaciones de clase y Planes de clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los docentes pongan en práctica las herramientas aprendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo y compromiso de la UPEL</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementado el % de docentes que aplican nuevas estrategias en un 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas, Observaciones de clase y Planes de clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los docentes cuenten con los recursos y dotación necesarios</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementado el número de PPA y PPP que vinculan su contenido con la realidad actual del entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de PPA y PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que exista un conocimiento de las realidades del entorno para vincular los planes educativos con la realidad</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementada la frecuencia de empleo de laboratorios y maquinarias, en un 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros administrativos</li> <li>Planes de clase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que exista disposición por parte de los docentes y dotación de recursos</li> </ul>	

Tabla 2. Matriz de Planificación del Proyecto para la ETI (continuación)

Elementos Básicos del Proyecto	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Factores Externos	Condiciones Previas
<p><b>Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes capacitados y actualizados en estrategias didácticas y desarrollo de valores.</li> <li>• Personal directivo capacitados con herramientas gerenciales</li> <li>• Aprovechamiento de los recursos existentes</li> <li>• Actores con alto sentido de pertenencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de cursos realizados por los docentes en:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Habilidades Sociales</li> <li>b. Inteligencias Múltiples</li> <li>c. Estrategias Innovadoras</li> <li>d. Investigación en el Aula</li> <li>e. Mediación de Conflictos</li> </ol> </li> <li>• N° de cursos realizados por el personal directivo                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Herramientas Gerenciales para la calidad.</li> <li>b. Liderazgo</li> <li>c. Mediación de Conflictos</li> </ol> </li> <li>• Disminución del porcentaje de clases suspendidas o incompletas por falta de materiales y equipos, en un 15%.</li> <li>• Incremento en un 30% de la participación de los actores en las actividades de mejora de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de asistencia</li> <li>• Registros de asistencia</li> <li>• Registros de clase</li> <li>• Registro de actividades realizadas</li> <li>• Registro de asistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los docentes apliquen los conocimientos adquiridos</li> <li>• Que el personal directivo aplique los conocimientos adquiridos</li> <li>• Que los docentes apliquen los conocimientos adquiridos</li> <li>• Que los docentes asuman los compromisos adquiridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de la ETI</li> <li>• Apoyo del entorno</li> <li>• Apoyo y compromiso de la UPEL</li> </ul>

Tabla 2. Matriz de Planificación del Proyecto para la ETI (continuación)

Elementos Básicos del Proyecto	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Factores Externos	Condiciones Previas
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitación</li> <li>• Plan de capacitación en promoción de valores.</li> <li>• Plan de apoyo para el PPA y PPP</li> <li>• Actualización de Normas de convivencia , mediante la construcción participativa en jornadas institucionales sobre el tema</li> </ul>	<b>Insumos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialistas</li> <li>2. Equipos y Maquinarias</li> </ol>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de la ETI</li> <li>• Apoyo del entorno</li> <li>• Apoyo y compromiso de la UPEL</li> </ul>

Fuente: análisis de las autoras.

a la escuela para que aprobara su ejecución. A continuación se describe brevemente el proyecto diseñado a partir de la información obtenida con aplicación del Marco Lógico.

### **3. Proyecto diseñado a partir del Marco Lógico**

#### *Algunas precisiones*

Entendemos el proyecto como una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, logrado en un contexto temporal y geográfico para un grupo de beneficiarios solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una determinada situación.

La tarea principal del proyecto es capacitar a las personas e instituciones participantes, para que ellas puedan continuar sus labores de forma independiente y resolver por si mismos los problemas que pudieran surgir posteriormente

Asumimos que nuestro trabajo en la ejecución del proyecto consiste en presentar nuevos escenarios, en los cuales las personas, equipos, organizaciones y comunidades con sus recursos y las posibilidades y oportunidades que permiten las nuevas formas de interrelacionarse, puedan intentar formular nuevos modos de coordinar acciones, que facilitan el acceso a los resultados que su organización y ellos mismos procuran.

*Denominación del Proyecto:* Fortalecimiento del clima de convivencia y mejoramiento de indicadores de calidad en escuelas técnicas.

*Propósito.* Contribuir a fortalecer el clima de convivencia escolar y la calidad de vida de los docentes en las Escuelas Técnicas.

#### *Etapas del Proyecto:*

##### **Primera Etapa**

Evaluación del Clima de Convivencia Escolar y de Indicadores de Calidad

Esta primera etapa tiene como objetivo general evaluar el clima de convivencia y los indicadores de calidad en las Escuelas Técnicas

##### **Segunda Etapa**

Fortalecimiento

El objetivo general de esta segunda etapa es desarrollar un proceso de trabajo participativo, a fin de tratar las necesidades de mejoramiento, detectadas en la evaluación del clima de convivencia y de los indicadores de calidad.

### **Tercera Etapa**

#### Evaluación del Fortalecimiento

El objetivo de esta etapa se centra en la evaluación de la evolución del clima de convivencia y de los indicadores de calidad, así como también integrar a la comunidad en el mantenimiento del mismo

Los detalles sobre el proyecto se presentan en: Pérez de M., I; Maldonado, M. y Bravo, U. (2006).

### **Comentarios finales**

Cuando se experimenta en las organizaciones alguna necesidad de solventar una situación problemática o de tomar decisiones para la mejora institucional, o se experimenta alguna situación insatisfactoria que demanda un cambio, surge la posibilidad de formular y diseñar un proyecto.

Precisamente, el Marco Lógico, ayuda a comprender esa situación insatisfactoria la que se denomina situación actual y a definir la situación futura deseada que se aspira alcanzar como el resultado de una intervención diseñada para mejorar algunos o todos los aspectos de la problemática situacional actual. Esa intervención operacionaliza en un proyecto o un programa de trabajo, que se desarrolla en el corto y mediano plazo para lograr en el mediano y largo plazo la situación deseada.

La situación actual se diagnosticó mediante la aplicación de dos de los instrumentos, estos son el análisis de involucrados y el análisis de problemas que se expresa en el árbol de problemas. Así mismo, la situación deseada se especifica mediante el análisis de objetivos (árbol de objetivos) y el análisis de las alternativas. El resultado de estos pasos es la identificación de un proyecto. La Matriz de Marco Lógico resume todo lo discutido en los cuatro pasos anteriores y se agrega información sobre lo que se va a monitorear, lo que se va a evaluar y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto.

La relevancia de esta metodología de análisis es que, fundamentalmente, permite distinguir entre aquellos resultados que están bajo y fuera del control del equipo ejecutor, facilita la evaluación al establecer

indicadores, pero sobre todo obliga a realizar un diagnóstico exhaustivo de los problemas de la población beneficiaria lo cual obviamente facilita su solución en una forma que es apropiada a los intereses y particularidades de los beneficiarios

Desde esta perspectiva de análisis, y las evidencias del estudio sistematizadas y expuestas en esta investigación, da cuenta de la relevancia del uso del Enfoque del Marco Lógico desde sus primeros pasos, es decir; con la participación activa de los principales agentes e instituciones implicados en cada caso, constituye en la práctica una herramienta de gran utilidad para la identificación y diseño de proyectos y programas para el desarrollo institucional, fomentando el consenso en torno a la focalización de los problemas que demandan atención, compromiso con las acciones a emprender y los resultados que se desean obtener. De modo que al generar cambios producto del uso de metodologías de análisis organizacional, se está contribuyendo a desarrollar la capacidad emprendedora, a descubrir potencialidades, a disminuir la resistencia al cambio, aumenta la interacción entre los miembros de la organización y su entorno. Todo esto va ocurriendo, cuando los integrantes de una organización, tienen la oportunidad de conocer el uso de herramientas metodológicas que facilitan subsanar conflictos a partir de la detección previa de sus necesidades de mejora, que viabiliza la creación de un clima de convivencia sustentado en la confianza y esto forma parte de la cultura como eje medular de la capacidad innovadora en las organizaciones educativas.

## Referencias

- Baker, J. (2000). Evaluating the impact of Development Projects on Poverty. A Handbook for Practitioners. The World Bank. Washington D.C.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (1997) Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de proyectos. Oficina de Evaluación (EVO), BID, Washington D.C.
- Banco Interamericano de Desarrollo. E-Cursos. Disponible: <http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/>. Consultado: 15-09-2006
- Comisión de la Comunidad Europea. (1993) Manual de Gestión del Ciclo de Proyectos: Enfoque integrado y marco lógico. Ginebra, Suiza.
- Gómez Galán, M. y Sainz O. (1999). El Ciclo del proyecto de Ciclo del proyecto de cooperación en desarrollo. La aplicación del Marco Lógico. 2da. Edición. CIDEAL.

Murillo, F. y Muñoz-Repiso, M. (2002). La mejora de la escuela. Un cambio de mirada. España: Octaedro

Norad. (1997). *El Enfoque del Marco Lógico*. Madrid: IUDC/UCM/CEDEAL

Pérez de M., I; Maldonado, M. y Bravo, U. (2006). Fortalecimiento del Clima de Convivencia y mejoramiento de indicadores de calidad en escuelas técnicas. *Revista Laurus*, Año 12, No 21, pp.70-85

---

NORAD: Agencia Noruega para la Cooperación y para el Desarrollo