

“EL USO DEL ENFOQUE DEL MARCO LOGICO EN LA EVALUACION DE POLITICAS PÚBLICAS”

Lic. MARIA INES GONZALEZ CARELLA (UNMDP), Mg. MAXIMILIANO DIAZ (UNIA)

Introducción

La presente ponencia pretende hacer desarrollar reflexiones sobre el uso de una metodología fuertemente difundida para la evaluación de políticas y proyectos: el Enfoque del Marco Lógico. Las reflexiones aquí desarrolladas tienen su origen en el uso práctico de la metodología, en la Tesis presentada para completar la Maestría en Evaluación de Políticas Públicas, ante la Universidad Internacional de Andalucía, en el año 2017.

En dicha Tesis se evaluó el diseño de la política de acceso a la Educación Superior para el caso de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Así, se utilizó el Enfoque del Marco Lógico para realizar la faceta analítica de la evaluación. El Enfoque del Marco Lógico supone la construcción de 2 herramientas de diagnóstico, 2 de identificación y una matriz conclusiva del marco lógico. Para ello, se relevó la normativa correspondiente y se realizaron entrevistas en profundidad a actores clave del proceso de construcción de la política. Cabe destacar que la bibliografía consultada remarca la importancia de poder construir las herramientas a través de talleres participativos con los actores clave; pero ante la imposibilidad práctica de realizarlo para una tesis, se recompusieron los elementos a través de la metodología ya mencionada.

En esta ponencia, tendremos como objetivos dar cuenta de la conceptualización por parte de la bibliografía autorizada acerca del Enfoque del Marco Lógico, indicar la construcción de las herramientas del Enfoque y extraer conclusiones útiles sobre sus fortalezas, así como debilidades como herramienta de análisis.

Conceptualización de la Evaluación de Políticas Públicas. Pertinencia del uso del EFM en la Evaluación de diseño

En primer lugar, conceptualizamos a la evaluación de las políticas públicas como un “área de investigación aplicada cuya finalidad es valorar la utilidad y bondad de la intervención pública mediante la aplicación de un conjunto de técnicas que se emplean en otros campos de las ciencias sociales” (Osuna, J. L. 2000, pag 2)

Por tanto, como un área de investigación aplicada, se tomó el aporte de Rossi y Freeman en el que agregan en su definición que esta “Es la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social”. Es necesario hacer hincapié al momento de definir la evaluación de políticas públicas, al carácter sistemático, mediante herramientas científicas, de la valoración de la intervención social. No existe evaluación sin valoración, ni valoración crítica sin herramientas científicas.

Otra dimensión que ha tenido un largo desarrollo en la teoría de la evaluación es la del enfoque de esta, o en resumidas cuentas QUE y COMO evaluar. Para ello, es útil señalar que las definiciones en el enfoque de evaluación, están acompañadas con la concepción de las políticas públicas

En tal sentido, es que la evaluación de políticas públicas ha transcurrido por los momentos de discusión teórica en consonancia con las definiciones sobre el Estado y las políticas públicas. Para ello, Neirotti identifica tres momentos históricos de la evaluación de políticas:

- En el marco de la planificación normativa de tipo desarrollista (1950 – 1970)
- En la línea de las reformas del Estado orientadas por el Consenso de Washington (1970 – 2000)
- En la etapa del retorno del Estado. (2000 -)

En la actual etapa que podemos afirmar como “pos liberal” la región se encuentra ante el desafío de generar nuevos enfoques de evaluación, en el marco de otras modalidades de Estado y políticas públicas, atento a una sociedad más movilizadora.

El autor afirma que “la atención puesta a la dimensión política de la evaluación se refleja en la mayor emergencia de propuestas de análisis y mapeo de actores y en la inquietud por los aspectos institucionales, culturales e identitarios de los grupos sociales en la evaluación” Para ello, el Enfoque del Marco Lógico fue de gran utilidad ya que en su herramental cuenta con técnicas específicas para realizar el mapeo de actores y de sus roles institucionales.

Más específicamente, también conceptualizamos a la evaluación del diseño, que en palabras de Carlos Bueno la define como una evaluación que determina la bondad de la lógica de la intervención, analizando “puertas adentro” la racionalidad de diagnóstico y objetivos y, “puertas afuera” la coherencia entre los distintos instrumentos de una intervención como con el resto de las políticas públicas en curso. (Bueno Suarez y Osuna Llana, 2013)

En este sentido, la evaluación de diseño se abre en componentes para asegurar entre otras cosas que haya una clara definición del problema, que esta esté basada en un buen análisis de la realidad, que las metas y objetivos estén correctamente definidos y jerarquizados. También evalúa la relación entre los problemas y los objetivos, si existe una coherencia entre la concepción del programa y la filosofía de la institución que lo lleva adelante, y si están definidos claramente los aspectos operacionales de la política: recursos, metodología utilizada, mecanismos de información y seguimiento. (Bustelo, 2001)

En particular, “Puertas afuera” la misma se concentra en la coherencia interna de la política como en la externa. En la interna evalúa las relaciones Problemas – Objetivos y Objetivos – Medios, así como la definición, estructuración y jerarquización de los objetivos. En la externa evalúa la correspondencia de estrategias con Políticas Públicas concurrentes en tiempo y población objetivo.

Se toma de la teoría de la programación la concatenación entre Insumos – Actividades – Resultados – Objetivos específicos – Objetivo global, entendiendo a esta cadena lógica la guía para poder evaluar la coherencia entre estos componentes, partiendo del Objetivo global. En esta cadena de programación se intenta encontrar un modelo explicativo de porque se producirían los cambios en la intervención y lo alineada que esta la estrategia de intervención con el o los Objetivos globales. (Bueno Suarez y Osuna Llana, 2013)

Aquí aparece otra faceta de la evaluación de diseño donde el Enfoque del Marco Lógico cobra gran utilidad: desmenuzar la cadena Causas – Problemas – Consecuencias y su espejo en positivo Medidas – Objetivos – Efectos. Dicha metodología casi que encuentra su leit

motiv en poder analizar dicha cadena en las políticas y proyectos, usualmente no formalizada ni explicitada.

Conceptualización situada del EMC.

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es una metodología que busca estructurar los principales elementos de una política: los insumos, las actividades y los resultados u objetivos esperados los cuales “se encuentran fuera del alcance inmediato del proyecto y la ejecución del mismo propenderá de forma significativa a su realización.” (Gonzalez Carella M.I., Zanfrillo, A. 2006, p. 4)

La lógica del enfoque entiende que, la ejecución de todo proyecto es la consecuencia de una serie de acontecimientos que tienen que tener necesariamente una relación causal. A su vez, incorpora los factores externos al proyecto o política de forma tal de poder tener una visión comprehensiva del proceso. De tal modo, una vez concluido el análisis, el Enfoque del Marco Lógico permite desmenuzar la relación lógica (Causas - Problemas -Efectos), y su espejo en positivo (Medios - Objetivo - Resultados).

Su uso se remonta a las primeras evaluaciones hechas por la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID) a finales de los años 60; y desde entonces se ha extendido su uso en los proyectos de cooperación internacional y en formulación y evaluación de políticas y programas públicos. (Vela, G. 1990)

Los puntos fuertes del Enfoque del Marco Lógico reconocidos por la bibliografía son que, básicamente por la metodología participativa y conductista, este enfoque asegura un análisis sistemático y lógico de los elementos claves del proyecto. También se plantean las preguntas fundamentales acerca del problema que se pretende atacar como también se analizan las debilidades del proyecto, brindando información crítica. Por último, un uso amplio de este enfoque facilita la realización de estudios sectoriales comparativos de gran utilidad.

Como puntos débiles reconocidos por los mismos autores es la crítica general a los enfoques basados en objetivos, dado que por lo general los objetivos de las políticas no están explicitados con claridad y muy generalmente hay objetivos ocultos. Este enfoque absolutiza los objetivos así como los factores externos que obviamente son cambiantes en el tiempo, lo que obliga a revisiones periódicas de la matriz. (Vela, G. 1990). No obstante esta crítica, también se cuenta entre sus puntos fuertes que, en la realización del llamado Taller de Marco Lógico participan los principales actores claves o *stakeholders*. De este modo se compensa

este enfoque de evaluación muchas veces criticado por estrecho, con una multiplicidad de visiones a la hora de construir la estructura de la evaluación. Así, se incorpora la constitución de actores, las tensiones existentes en la construcción de la política pública, entre otros elementos.

Los objetivos del EML son tanto internos como externos al mismo. En los internos busca clarificar los elementos constitutivos del proyecto: su objetivo y los insumos y resultados clave, pudiendo de alguna identificar indicadores del éxito o fracaso del mismo; si es que se pudiera clasificar esto de una forma binaria. También, hace un análisis de entorno del proyecto, útil para la toma de decisiones. Los objetivos externos son facilitar la comunicación entre los actores del proyecto al clarificar terminologías y medidas de éxito o fracaso, y facilitar los estudios sectoriales en la medida que el enfoque se extiende

El Enfoque del Marco Lógico, según González Carella y Zanfrillo, cuenta con dos herramientas para analizar la situación de partida, y dos para analizar el horizonte deseado. Para el primero cuenta con el Análisis de Involucrados y el Análisis de Problemas. El Análisis de involucrados tiene como objetivo establecer claramente los actores clave de la política pública, cuya necesidad en el análisis ya fue profusamente analizado previamente. Así, intenta mapear su totalidad y auscultar sus intereses, los problemas percibidos y los recursos y mandatos requeridos, construyendo una matriz que sintetice la información relevada. El Análisis de Problemas es una técnica para definir con claridad la cadena Causas – Problemas – Efecto y su visualización en un diagrama explicativo. De este modo, se visualizan los problemas principales y sus derivados en forma de árbol, así como su relación causal.

Para analizar el horizonte deseado, el Enfoque del Marco Lógico utiliza el Análisis de Objetivos y el de Alternativas. El análisis de objetivos se deben delimitar, clarificar y estructurar los mismos, para de este modo poder definir con precisión que faceta del problema enunciado se pretende solucionar: sus causas o sus consecuencias. El EML lo que hace en particular, es tratar de llegar a una forma de diagrama de árbol, para emparentarlo como visión en positivo de la cadena Causas – Problemas – Efectos. En el Análisis de alternativas se identifican diferentes estrategias por cada uno de los objetivos que, si son ejecutadas, podrían contribuir a promover el cambio de la situación actual a la situación futura deseada. (Gonzalez Carella M.I., Zanfrillo, A. 2006)

Por último, se resalta la necesidad de tener una metodología participativa en los talleres del EML. El equipo NORAD en su manual enfatiza la necesidad que participen las entidades financiadoras, las ejecutoras, los administradores, los gestores, los técnicos y a representantes de los beneficiarios. Esto generara una cooperación más acompasada y productiva en el futuro dada la participación.

Aplicación practica

Durante la investigación que da origen a la presente ponencia, se pudieron construir las herramientas de diagnóstico y análisis, así como la matriz del marco lógico. Las herramientas de diagnóstico permiten visualizar, de forma sintética, la situación problemática que la política pública pretende abordar; a través del análisis de los involucrados y el árbol de problemas. Por su parte, las herramientas de identificación permiten identificar la situación deseada por los productores de la política pública.

A continuación, exponemos las herramientas construidas

Análisis de Involucrados

El análisis de involucrados permite identificar en forma gráfica cuales son los actores clave alrededor del problema y cuáles son sus intereses y dificultades percibidas. Los resultados de esta herramienta, permitirán analizar el grado de factibilidad de las diferentes estrategias públicas que se propongan.

A continuación se presenta en la Tabla 1 el análisis de los involucrados.

Grupo	Intereses	Problemas percibidos
Estudiantes	Sortear las dificultades para avanzar en sus estudios. Saber si realmente desean seguir estudiando.	Brecha pedagógica con respecto a su formación secundaria. Deserción de sus compañeros en los primeros años
Aspirantes	Acceder al cursado de las carreras universitarias. Acceder a una oferta más diversificada de carreras. Corroborar sus expectativas con respecto a la carrera	Brecha pedagógica con respecto a su formación secundaria. Brecha en las habilidades requeridas para ser estudiante universitario.

Docentes	<p>Mantener un standard de calidad académica. Mantener un número de estudiantes por comisión pequeño. Relacionarse con un universo socialmente acotado de estudiantes. Sostener prácticas pedagógicas adquiridas.</p>	<p>Ingreso masivo de estudiantes sin mayores recursos institucionales. Brecha generacional con los estudiantes. Grupos socialmente heterogéneos de estudiantes.</p>
Graduados	<p>Mantener un estándar de calidad académica. No incrementar la cantidad de graduados.</p>	<p>Incremento de la tasa de graduación. Reformas que flexibilicen las exigencias para avanzar en la carrera.</p>
Autoridades	<p>Llevar adelante la política institucional. Aumentar la tasa de cobertura universitaria y la tasa de retención y graduación. Incentivar el ingreso de aspirantes de la educación pública. Mantener acuerdos de gobernabilidad con los diferentes claustros</p>	<p>Estancamiento de la matrícula. Crecimiento de los ingresantes provenientes de educación privada. Restricciones presupuestarias. Falta de información cualitativa.</p>
Trabajadores	<p>Contribuir al funcionamiento eficiente de los circuitos administrativos.</p>	<p>Incremento de la carga de trabajo. Mayores requerimientos de habilidades y capacitación.</p>

Sociedad Civil	Acceder a una oferta accesible y diversificada de formación superior. Sostenimiento del prestigio y excelencia de la formación superior.	Dificultades en el acceso a las carreras universitarias. Imaginarios sociales en los que no se incluye la formación superior.
Universidades Privadas	Aumento de la tasa de cobertura de educación superior privada.	Políticas públicas proactivas para aumentar la tasa de cobertura de educación superior pública.

Tabla 1: Análisis de Involucrados. Elaboración propia

Árbol de Problemas

El árbol de problemas pretende sintetizar, en forma gráfica, la desagregación del problema público principal y sus relaciones de causalidad (causas y efectos). Se consideran los problemas enunciados a través de los instrumentos relevados, así como la percepción de las causas y efectos. Del análisis del árbol se pueden analizar las fortalezas del planteo de la estrategia pública así como sus incoherencias y omisiones.

A continuación se presentan en las figuras 1 y 2 el árbol de problemas en su faz de efectos y causas respectivamente.

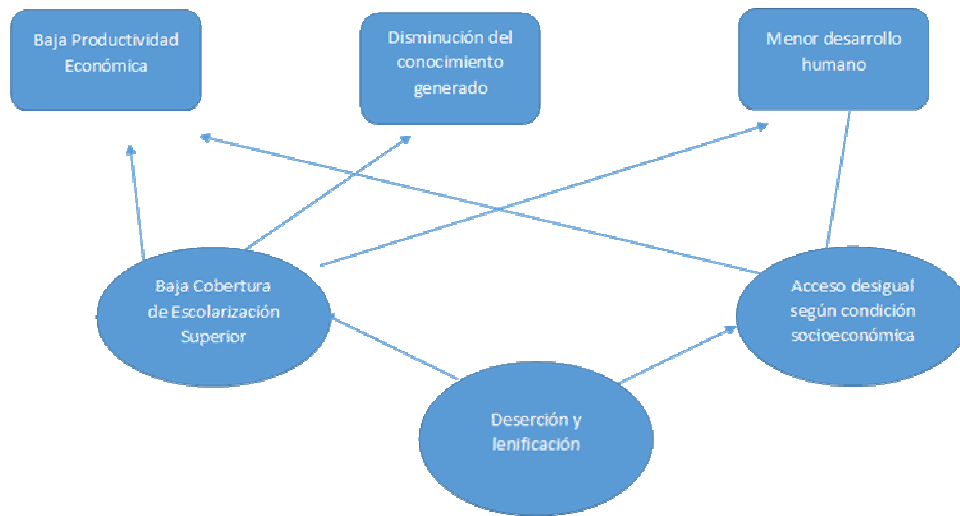


Figura 1: Árbol de Problemas. Efectos. Elaboración propia

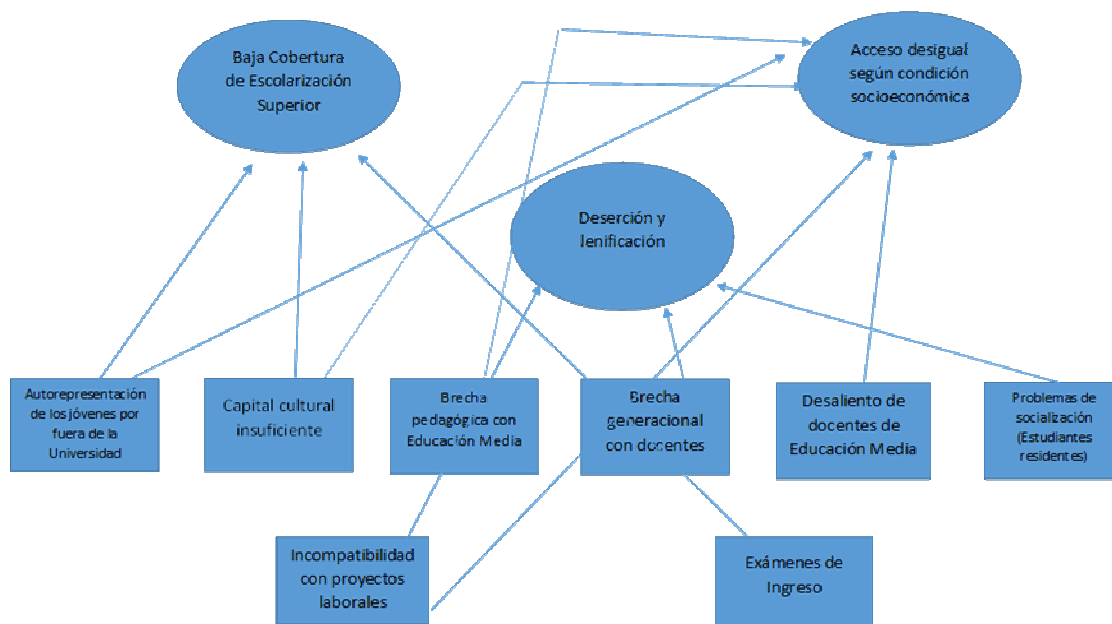


Figura 2: Árbol de Problemas. Causas. Elaboración propia

Arbol de Objetivos

El análisis de objetivos permite analizar las relaciones medio-fin establecidas en el diseño de la política pública. De este modo se jerarquizan los objetivos generales y específicos y se explicitan cuáles son los resultados e impactos buscados. Asimismo se incluyen las medidas tomadas en el marco de la política pública.

A continuación, se expresa en la figura 3 el Arbol de Objetivos en 5 niveles. El primero es el de los resultados e impactos buscados, el segundo explicita los objetivos generales

perseguidos. El tercer nivel expresa los objetivos específicos como desagregación del nivel inmediato anterior. El cuarto ordena las líneas de actuación y por ultimo están las medidas tomadas en el periodo estudiado, descritas en el capítulo III. Cabe destacar que en cada nivel inciden más de un elemento del nivel inferior dado que como todo proceso social, es necesario analizarlo desde la multicausalidad y la concurrencia de efectos para los objetivos buscados.

Por razones de exposición la figura 3 incluye hasta las líneas de actuación y la 4 desde las líneas de actuación a las medidas tomadas.

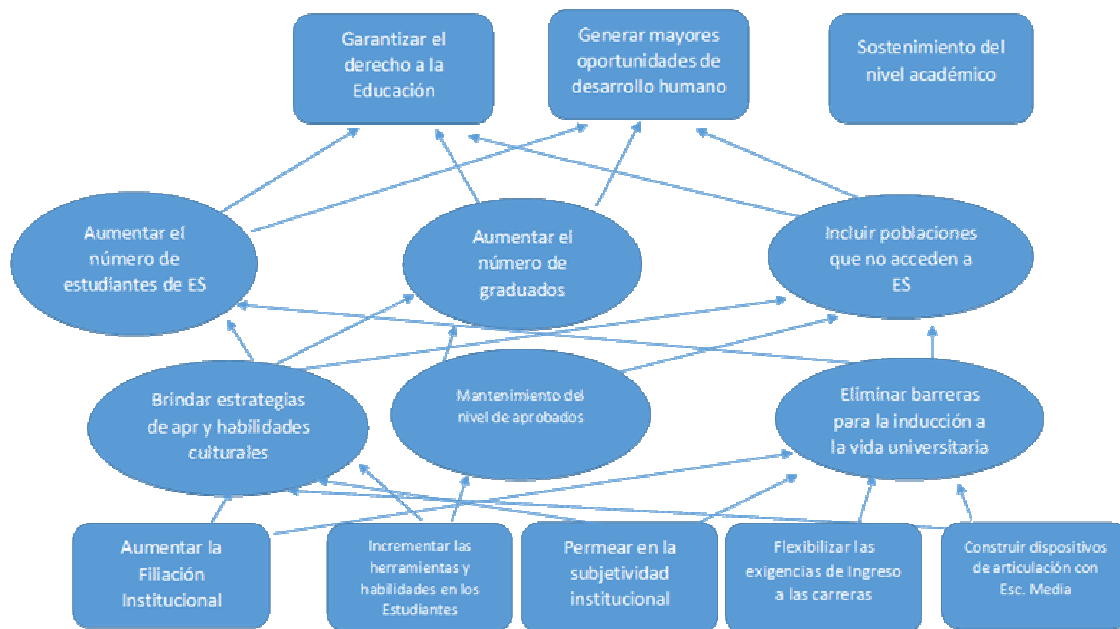


Figura 3: Arbol de Objetivos. Elaboración propia

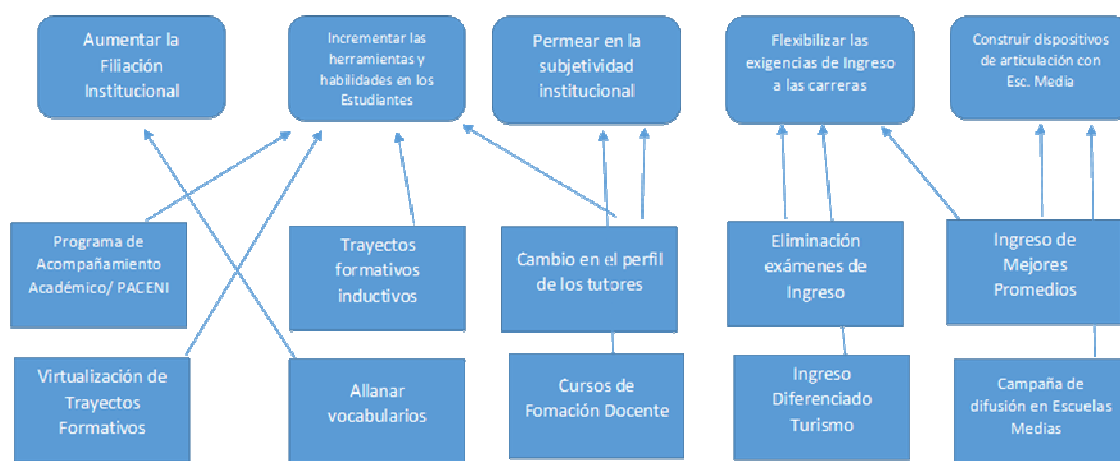


Figura 4: Arbol de Objetivos. Líneas de actuación y medidas. Elaboración propia

Análisis de alternativas

Del análisis de los objetivos trazados y los problemas enunciados tanto por los funcionarios como los documentos públicos, surgen con claridad dos impactos esperados de la política pública diseñada desde el año 2003 al presente: la necesidad de garantizar el derecho individual a la Educación Superior y la búsqueda de un mayor desarrollo económico y social a través de crecientes niveles de escolarización.

Para ello se pueden visualizar tres alternativas de actuación posibles

Estrategia	Análisis Institucional	Grupos beneficiados	Coste
1. Aumentar el número de Ingresantes a la Facultad	Requiere de una flexibilización de las condiciones de ingreso y una mayor difusión de la oferta educativa	Serían beneficiados los potenciales estudiantes con un perfil adecuado a los requerimientos solicitados por la Institución.	El coste sería medio dada la población objetivo supuesta
2. Aumentar el número de reinscriptos y graduados de la Facultad	Requiere de dispositivos pedagógicos y sociales tendientes a dotar a los estudiantes de las habilidades y herramientas necesarias para avanzar en los estudios	Serían beneficiados los actuales estudiantes de la institución y los docentes al verse aliviada la carga de trabajo	El coste sería bajo dada la población objetivo supuesta
3. Aumentar el número de ingresantes y graduados provenientes de Educación Pública	Requiere de una adecuación de los dispositivos administrativos, pedagógicos, económicos y simbólicos para poder inducir eficazmente a poblaciones que en principio no se autorepresentan dentro de la Universidad	Serían beneficiados los potenciales estudiantes que cursan sus estudios medios en la Educación Pública, en especial las poblaciones vulnerables	El coste sería alto, dada la necesaria adecuación de procesos, y la población objetivo supuesta

Tabla 2: Análisis de Estrategias. Elaboración propia

En base al análisis de los documentos públicos, la normativa y las entrevistas a los funcionarios, es dable señalar que la institución decidió encarar intermitentemente las 3 estrategias. En principio esto determina una estrategia amplia y ambiciosa, la cual necesita de ingentes esfuerzos de gestión, monitoreo y evaluación a fin de arribar a los resultados esperados.

Matriz del Marco Lógico

Como síntesis metodológica del enfoque utilizado, se presenta la Matriz del Marco Lógico. Dicha matriz es una herramienta conceptual que permite visualizar la estructura lógica de la política y comunicar la información esencial sobre el proyecto. Dada la incursión de la Facultad de Ciencias Económicas en las 3 estrategias planteadas es que se integran las mismas en una sola matriz. Los objetivos específicos no son alineados con un objetivo general porque existe concurrencia de efectos para lograr los resultados e impactos. El contenido de la matriz consta de un resumen narrativo de los Impactos, Objetivos y

Actividades planificadas, indicadores verificables para poder monitorear las variables y una enumeración no taxativa de factores externos que no se encuentran bajo control pero que implican oportunidades y amenazas a la política.

A continuación se presenta una propuesta no taxativa de matriz para la política de acceso a la Educación Superior de la Facultad de Ciencias Económicas.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Factores Externos
Objetivo de desarrollo	Contribuir al desarrollo económico y social, garantizando el derecho a la Educación	Crecimiento de la matrícula universitaria. Producto Bruto Geográfico. Nivel de impacto en la calidad de vida de los egresados	Políticas universitarias y federales coincidentes en objetivos. Situación económica estable
Objetivos generales	Aumentar el número de estudiantes de Educación Superior	Tasa neta universitaria para el caso	Sostenimiento del prestigio social de la Universidad en la Sociedad Civil
	Aumentar el número de graduados de la Educación Superior	Tasa neta de graduados universitaria	
	Incluir poblaciones que no acceden a la Educación Superior	Nivel educativo de los padres de los ingresantes. Nivel de ingresos de los padres de los ingresantes	Crecimiento del empleo y el salario
Objetivos específicos	Brindar estrategias de aprendizaje a los estudiantes	Nivel de apropiación del conocimiento de los cursantes	Políticas educativas desde la educación media acordes
	Desarrollar instrumentos y habilidades culturales en los estudiantes	Nivel de reinscriptos en el primer año de las carreras. Nivel de asistencia en las cursadas. Nivel de satisfacción de los cursantes	
	Mantenimiento del nivel de aprobados	Nivel de aprobados en el primer año	Esfuerzo sostenido por parte de los estudiantes
	Eliminar barreras para la inducción a la vida universitaria		
Resultados	Lograr el acompañamiento a las dificultades de aprendizaje en primer año	Nivel de satisfacción de los estudiantes de primer año. Porcentaje de aprobados en primer año	Esfuerzo sostenido por parte de los estudiantes

VI Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (ELMeCS)
Innovación y creatividad en la investigación social: Navegando la compleja realidad latinoamericana

	Cursado de los trayectos formativos por parte de los ingresantes	Porcentaje de finalización de cursado de los trayectos formativos. Nivel de aprobación de los trabajos	
	Mejoramiento de las capacidades de los docentes de primer año	Nivel de satisfacción de los estudiantes de primer año con respecto a sus docentes	Interés de los docentes por una mayor capacitación
	Eliminación de las barreras de examen y administrativas para ingresar a las carreras		
	Adaptar los textos académicos al vocabulario de los ingresantes	Nivel de satisfacción de los estudiantes de primer año con respecto a la bibliografía	Edición de textos académicos con nuevos enfoques
	Motivación de los estudiantes medios para concurrir a la Universidad	Variación de inscriptos como aspirantes	Acompañamiento por parte de la Educación Media
Actividades	Realizado de encuentros periódicos de los tutores con los estudiantes		Estabilidad en el cumplimiento del calendario académico.
	Dictado de las clases de los trayectos formativos presenciales y virtuales		Estabilidad en el cumplimiento del calendario académico.
	Cursado de los cursos de capacitación docente		Interés de los docentes por una mayor capacitación
	Selección de docentes con experiencia en educación media		Existencia de docentes con formación requerida
	Sanción de ordenanzas eliminando exámenes y barreras administrativas		Posibilidades políticas de aprobar las ordenanzas
	Renovación de textos académicos en primer año		
	Realización de encuentros de difusión en las escuelas medias		Acompañamiento por parte del Sistema de Educación Media

Conclusiones

Luego de abordar la conceptualización del Enfoque y la construcción de las herramientas del mismo, podemos extraer algunas conclusiones. En primer lugar, transcribiré las conclusiones de la evaluación de diseño citada, para dar dimensión de la utilidad y relevancia del enfoque utilizado

Con respecto a la población objetivo, se pudo constatar que existe un imaginario homogéneo de la misma, con una variación significativa para el análisis: No es claro si la política era destinada a los estudiantes provenientes de la educación pública, o a todos los jóvenes sin distinción de procedencia educativa. Esto, deriva en una serie de problemas de definición de la política

En cuanto a la pertinencia de la política pública, se pudo constatar que la definición de objetivos aparece de forma fragmentada y poco clara en los documentos; pero es más nítida en la entrevista con los funcionarios que respondieron de forma homogénea cuando fueron consultados por los objetivos de la política pública. Se reitera que, este es un problema definido como recurrente por los autores consultados, ya que es infrecuente el proceso de definición de objetivos en la gestión pública.

En términos de coherencia Interna, podemos concluir que estamos frente a una política razonablemente coherente, la cual tiene como objetivo atacar los problemas sociales diagnosticados, trabajando de forma curativa sobre las causas de los mismos. Por otra parte, la estrategia tiene una buena estructuración, en la que cada objetivo cuenta con línea de acción y medidas concretas tomadas, con algunas ambigüedades detectadas. Por otro lado, se pudo verificar alguna inconsistencia menor en la estrategia desplegada, sin afectar significativamente el juicio positivo hecho en este aspecto

También en términos de coherencia, se pudo constatar que los tres objetivos generales son la visión en positivo de los problemas, y como derivación de esto la institución intenta abordar 3 estrategias simultáneamente

En cuanto a la estructuración, se pudo verificar un objetivo de desarrollo que no se encadena con niveles de objetivos específicos ulteriores. Para este caso podemos inferir, solo como una hipótesis, que el objetivo citado de “calidad académica” puede seguir operando al

nivel del referencial como un resabio de la política anterior, con legitimidad para seguir operando en el imaginario de la política, pero sin una operativización concreta de la misma.

Como se puede apreciar, las conclusiones en términos de población objetivo, pertinencia de los objetivos, coherencia interna entre objetivos y problemas y coherencia externa con el entorno; son variables que adquieren nitidez y claridad en las herramientas del marco lógico.

La construcción de las herramientas hace obligatorio el análisis de los componentes estructurales de una buena política pública. Así, se constataron problemas en la construcción de la población objetivo al construir el Árbol de Problemas. También se detectaron huecos en la definición de objetivos al hacerse necesaria la reconstrucción completa a través del Arbol de Objetivos.

En cuanto al análisis de la estrategia pública desplegada, se pudo constatar a través de la matriz del marco lógico la consistencia de la política pública evaluada, al poder verificar en la herramienta la correspondencia con los problemas enunciados, así como la concatenación lógica en consonancia con la teoría de la programación.

También en lo que respecta a la clarificación de las alternativas, a través de la tabla correspondiente, permitió auscultar en las definiciones tomadas por la institución gestora: la institución decidió desarrollar las tres estrategias en paralelo para buscar la consecución de los objetivos globales identificados.

En suma, el enfoque del marco lógico permitió hacer un análisis completo de la política pública evaluada, pudiendo discernir sus elementos estructurantes y hallar una serie de problemas o interrogantes en su formulación. Asimismo, si pudiera existir una faceta de comunicación de la evaluación, las herramientas del EML permiten comunicar eficazmente a los actores clave de la política la evaluación realizada. Corroborando los puntos débiles, es notoria la ausencia de la percepción de los beneficiarios de la política pública acerca de los resultados e impactos esperados de la política en cuestión. Dicha falencia metodológica es inherente al Enfoque del Marco Lógico, el cual centra su análisis en la definición y estructuración de los objetivos y su relación con los problemas detectados, estrechando así las posibles conclusiones.

Bibliografía

André-Noël, R. (2016). Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11146/519>

Bueno Suárez, C., & Osuna Llaneza, J. L. (2013). Evaluación del diseño de políticas públicas: propuesta de un modelo integral. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (57).

Carella, M. I. G., & Zanfrillo, M. L. A. I. (2006). Evaluación de proyectos en las Instituciones de Educación Superior: su abordaje a través del Enfoque de Marco Lógico. Mar del Plata: Repositorio Nulan FACEyS – UNMDP

Neirotti, N. (2012). Evaluation in Latin America: Paradigms and practices, Evaluation voices from Latin America. *New Directions for Evaluation*. In S. Kushner & E. Rotondo (Eds.). Traducción al español del autor

Ordenanza de Consejo Académico FACEyS 1010/14. Contenidos provisorios. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/. (2015)

Ordenanza de Consejo Académico FACEyS 1010/14. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/. (2014)

Ordenanza de Consejo Académico FACEyS 218/2003. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/ (2003)

Ordenanza de Consejo Académico FACEyS 277/09. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/. (2009)

Ordenanza de Consejo Académico FACEyS 817/08. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/ (2008)

Ordenanza de Consejo Superior UNMDP 1412/92. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/ (1992)

Ordenanza de Consejo Superior UNMDP 1520/99. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/ (1998)

Ordenanza de Consejo Superior UNMDP 307/00. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/ (2000)

Ordenanza de Consejo Superior UNMDP 753/93. Recuperado de gestion.rect.mdp.edu.ar/consultas/ (1993)

Osuna, J. L., Márquez, C., Cirera, A., & Vélez, C. (2000). Guía para la evaluación de políticas públicas. IDR. Sevilla.

Ruesta, M. B. (2001). La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999 (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Vela, G. (1990). Enfoque del marco lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación