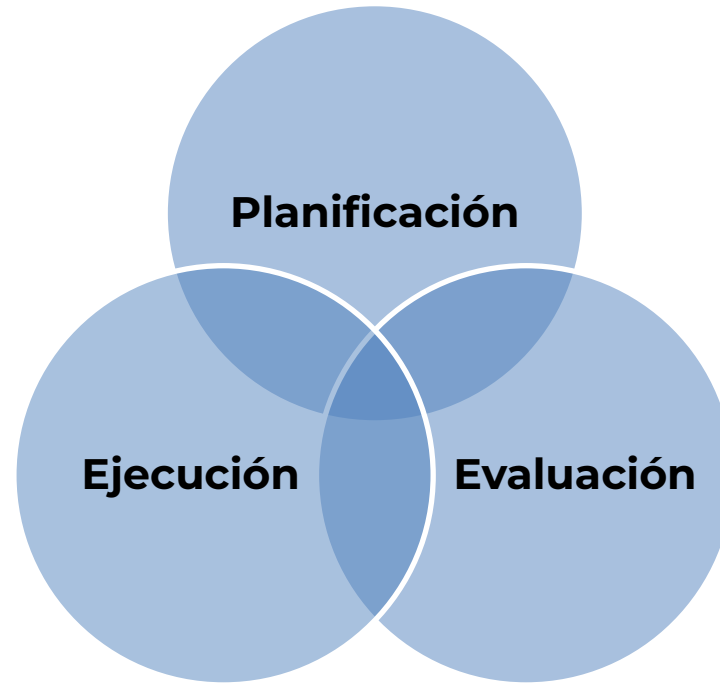


# **Gestión integral de políticas, programas y proyectos**

2022

- La gestión integral de políticas, programas y proyectos supone un enfoque sistemático que permite coordinar de manera eficiente las etapas que atraviesa un proyecto: desde la planificación inicial hasta la ejecución y la evaluación final.
- El proceso de gestión es fundamental para garantizar que los proyectos y las propias políticas que se diseñan para responder a necesidades específicas sean implementadas de manera efectiva y produzcan los impactos esperados.
- En este contexto, la planificación, la ejecución y la evaluación son componentes interrelacionados y complementarios.
  - La **planificación** proporciona una estructura clara y establece los objetivos, estrategias y recursos necesarios, marcando el camino para la implementación.
  - Durante la **ejecución**, las acciones planificadas se llevan a cabo, y es aquí donde se ponen a prueba las decisiones estratégicas tomadas en la fase de planificación.
  - La **evaluación**, por su parte, permite analizar el desempeño y los resultados obtenidos, generando

Así, la gestión integral asegura un ciclo de retroalimentación constante donde cada etapa aporta información valiosa para la siguiente, favoreciendo una mejora continua en los procesos. La integración de estas tres fases fortalece la capacidad de respuesta, permite hacer ajustes en tiempo real y orienta la toma de decisiones, contribuyendo a la efectividad y sostenibilidad de las políticas y proyectos en su conjunto.



# ¿Por dónde empezar? | ¿Qué, cuándo, cómo, dónde y para qué?

## El diseño del Proyecto

Debe responder:

- ¿Cuál/es es/son el/los objetivos del programa?
- ¿Qué problema intenta abordar?
- ¿Qué resultados se esperan obtener?
- ¿Qué pasos se seguirán o se han seguido para llevar adelante el programa y cumplir con los objetivos propuestos?

Es un momento **clave** donde:

- se especifica el problema al cual se espera dar solución
- se documentan las acciones y los pasos a seguir

El planteo debe:

- ser **coherente con las necesidades** de los destinatarios
- tener en cuenta su **viabilidad y sostenibilidad**.

# Marco integral del proyecto | ¿Cómo se relacionan las actividades y productos con los objetivos y metas propuestos?

- Una vez diseñado el proyecto, se requiere organizar y planificar la forma de alcanzar los resultados esperados. Una estrategia es diseñar el marco integral del proyecto, también conocido como marco lógico o teoría del cambio, que trata de una herramienta que permite estructurar de manera ordenada el proceso de planificación, monitoreo y evaluación de un proyecto.
- Este enfoque proporciona una base clara desde la cual se pueden identificar, organizar y analizar los componentes clave necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, facilitando la gestión integral del proyecto a lo largo de todas sus etapas.
- El primer paso es revisar que los objetivos específicos respondan a necesidades o problemas identificados en el diagnóstico inicial. Esto incluye plantear una visión clara del cambio que se espera lograr, los resultados a corto, mediano y largo plazo, y los indicadores necesarios para medir el progreso.
- A partir de aquí, se identifican y organizan los recursos, actividades y tareas que permitirán alcanzar estos objetivos, estableciendo vínculos causales entre cada nivel de intervención. Esta estructuración facilita tanto la planificación como el monitoreo, ya que permite desglosar el proyecto en componentes concretos que pueden ser seguidos y evaluados de manera continua. Asimismo, en esta etapa se especifican los indicadores de éxito y los medios de verificación que serán utilizados para medir los avances y la efectividad de las acciones implementadas.

# Planificar un proyecto debe incluir:

- Identificar qué se espera resolver
- Definir objetivos, metas y resultados (impactos)
- Especificar la localización espacial de los destinatarios
- Identificar los actores intervinientes
- Contar con los recursos necesarios
- Definir y diseñar las actividades que implicará el proyecto
- Establecer tiempos de realización y de permanencia (comienzo y finalización → cuando aplica)
- Definir las instancias de evaluación y seguimiento de acciones



**Proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados.  
Sólo son evaluables aquellos proyectos con objetivos claros.**

# Componentes de un Programa/Proyecto

La relación entre estos componentes es interdependiente y se expresa en una cadena lógica



Resultados e impactos

- Insumos – recursos financieros, humanos y materiales.
- Actividades – conjunto de tareas desarrolladas.
- Productos – Lo concretado a partir de las actividades (bienes, servicios, producciones).

- Resultados – efectos esperados, cambios de conductas y hábitos que permiten alcanzar las metas previstas.
- Impactos – Efectos a largo plazo. Magnitud del cambio en el cumplimiento de la/s meta/s.

# Marco integral del proyecto | Esquema del Marco Integral (Marco lógico, Teoría del cambio)

| Ej. Programa de Formación |                                                                                                                                                           |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos                 | Insumos                                                                                                                                                   | Actividades                                                                                                            | Productos                                                                                                                                                                                            | Resultados                                                                                                                                                                                                                      | Impactos                                                                                                                                                                                                 |
|                           | Recursos generales                                                                                                                                        | Conjunto de tareas                                                                                                     | Lo concretado a partir de las actividades                                                                                                                                                            | Efectos esperados, en conductas y hábitos que permitan alcanzar las metas.                                                                                                                                                      | Efectos y mejoras a largo plazo. Magnitud del cambio en el cumplimiento de la/s meta/s.                                                                                                                  |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos/Dinero</li> <li>Personal</li> <li>Voluntarios</li> <li>Capacitadores</li> <li>Equipos de trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación</li> <li>Obra de infraestructura</li> <li>Asesoramiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual operativo diseñado</li> <li>Proyectos elaborados</li> <li>Participantes formados</li> <li>Plan de trabajo diseñados</li> <li>Obra realizada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos conocimientos</li> <li>Incremento de habilidades</li> <li>Cambio de actitudes</li> <li>Nuevas oportunidades de empleo</li> <li>Nuevas actividades en las instalaciones</li> </ul> | <p>Los destinatarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>lograron mejores trabajos que quienes no participaron</li> <li>tienen una mejor calidad de vida respecto al grupo de control</li> </ul> |



# Marco integral del proyecto | Como base para la evaluación del proyecto

- El Marco Integral también representa la base para establecer un sistema de monitoreo y evaluación continuo, que asegure el seguimiento de los indicadores y a partir de sus resultados, permita ir tomando decisiones respecto de ajustes a la implementación en tiempo real. De esta manera, se fomenta un proceso de aprendizaje y mejora constante, ya que los resultados y observaciones generados en la fase de monitoreo pueden utilizarse para optimizar recursos y reorientar el proyecto hacia los objetivos planteados. En síntesis, el marco integral o lógico ofrece una estructura ordenada que facilita una gestión efectiva del proyecto, desde su planificación inicial hasta la evaluación final.
- Al iniciar la evaluación de un proyecto, se busca recabar información detallada sobre el desempeño de las acciones implementadas para cumplir con los objetivos establecidos. Esto incluye analizar tanto el diseño del proyecto, como su implementación, los resultados obtenidos y/o los efectos logrados. La evaluación de un programa o proyecto implica afinar la perspectiva a través de distintas técnicas de indagación, acompañados de un juicio crítico que permitirá al evaluador ofrecer recomendaciones en función de los resultados y la fase en la que se encuentre el proyecto.

# Las acciones de un Programa/Proyecto

El diseño de las acciones y tareas derivadas de los objetivos deben tener la intención consciente de producir los resultados esperados.

No basta ---> Con que sean actividades que ya se vengán haciendo.  
Que se trate de tareas prácticas o factibles.

Deben --> Producir resultados medibles y estar en  
relación y secuencia con otras acciones

Cadena de resultados

•.....•  
**El seguimiento** de la implementación de las acciones es de suma importancia para verificar la fidelidad con el diseño general, **efectuar diagnósticos y en base a sus resultados, introducir cambios en la marcha** del programa o proyecto.

Es necesario tener un soporte **en evidencias** (de instancias de evaluación e investigación) sobre la efectividad de las estrategias implementadas.



- Durante la elaboración de un proyecto de implementación o ejecución, es fundamental tomar decisiones que determinen su viabilidad, efectividad y eficacia en relación con los objetivos propuestos. Estas decisiones se basan tanto en las necesidades que se pretende abordar, como en la información recopilada durante la evaluación.
- En este sentido, evaluar significa generar evidencia empírica que permita emitir juicios sobre la efectividad de las acciones destinadas a alcanzar los objetivos. Esta evidencia es esencial para guiar la toma de decisiones sobre la continuidad de las actividades o para realizar los ajustes necesarios que aseguren la calidad del proceso, los resultados y el impacto esperado.
- Así, la implementación garantiza los resultados y en ese sentido, la evaluación puede entenderse como un proceso continuo de exploración y valoración del diseño, la implementación y los efectos de un proyecto, formando parte integral de su gestión en cada una de sus etapas.

# EJEMPLO: Programa Escuelas en Foco<sup>1</sup> | Objetivos y ejes del Programa

## Objetivo



**Objetivo general:** Mejorar los aprendizajes de Lengua y Matemática de los estudiantes que se encuentran finalizando el Nivel Primario (6° y 7° grado) y comenzando el Nivel Secundario (1<sup>er</sup> y 2° año).

### Objetivos específicos:

- Transformar las metodologías de enseñanza de los docentes de Lengua y Matemática.
- Fortalecer la gestión institucional de las escuelas.

## Ejes de trabajo



**a**

PROYECTO ESCOLAR DE APRENDIZAJES PRIORITARIOS - PEAP-

**b**

FORMACIÓN  
DISCIPLINAR

**c**

ACOMPañAMIENTO  
VIRTUAL

**d**

ASESORAMIENTO  
SITUADO

<sup>1</sup> Este ejemplo fue incorporado en el documento para la versión publicada en Panorama Educativo en el mes de noviembre de 2024.



## EJEMPLO: Programa Escuelas en Foco | Muestra

### Escuelas *en foco* Propuesta completa

Primaria | 6° y 7° grado  
Secundaria | 1° y 2° año

**b**

#### FORMACIÓN DISCIPLINAR

- Gestión en Red
- Matemática en Red
- Lengua en Red

**c**

#### ACOMPañAMIENTO VIRTUAL

**d**

#### ASESORAMIENTO SITUADO

### Escuelas *en foco* con **Fluidez Lectora**

Escuelas primarias que participan del programa Fluidez Lectora en 6° grado.

**b**

#### FORMACIÓN DISCIPLINAR

- Gestión en Red
- Matemática en Red
- Fluidez Lectora (**NO** hacen Lengua en Red)

**c**

#### ACOMPañAMIENTO VIRTUAL

**d**

#### ASESORAMIENTO SITUADO



# EJEMPLO: Programa Escuelas en Foco | Marco integral del Programa

| Intervención                           | Insumos                                                                                                                                                           | Actividades                                                                                                                                                                                                                                                                            | Productos                                                                                                                                                                                                            | Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Impacto |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Coordinación del programa              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Formadores de formadores</li> <li>Tríos jurisdiccionales territoriales</li> <li>Materiales didácticos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de los equipos territoriales</li> <li>Asesoramiento a ECI (7 perfiles por escuela) situado y virtual</li> <li>Revisión del PEAP de cada escuela</li> <li>Observaciones de clases</li> <li>Seguimiento de la implementación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas territoriales capacitados</li> <li>Docentes y directivos capacitados</li> <li>PEAP revisados y aprobados</li> <li>Observaciones de clases realizadas</li> </ul> | <p>Cambios en la práctica docente</p> <p>Fortalecimiento de la gestión institucional</p> <p>Mejora en los resultados de aprendizaje de los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>reducción del % de estudiantes en los grupo más bajo de desempeño y</li> <li>aumento de por lo menos 10 puntos del puntaje promedio en Lengua y Matemática</li> </ul> |         |
| Escuela de Maestros / Escuelas en Foco | Trayectos formativos                                                                                                                                              | Tramo general (Matemática en Red y Lengua en Red) de 6 a 8 seminarios de 4hs de duración cada uno                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>PEAP alineados a las orientaciones de las capacitaciones</li> <li>Docentes capacitados</li> </ul>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |
| Establecimientos                       | Equipo Coordinador Institucional (ECI)                                                                                                                            | Diseño, puesta en marcha y seguimiento del PEAP                                                                                                                                                                                                                                        | Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios (PEAP) elaborado                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |
|                                        |                                                                                                                                                                   | Acuerdo de estrategias y actividades para alcanzar los objetivo                                                                                                                                                                                                                        | Proyectos de aula de Matemática y prácticas del Lenguaje elaborados e implementados                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |
| UEICEE                                 | Ejes centrales de trabajo identificados a partir de los resultados de FEPBA / TESBA                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación de tríos jurisdiccionales en los desafíos del sistema y uso de los datos</li> <li>Informes para las escuelas</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones realizadas</li> <li>Informes elaborados y enviados a las escuelas</li> </ul>                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |
|                                        | Diseño e implementación de la evaluación del programa                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo al diseño e implementación del programa</li> <li>Evaluación de procesos</li> <li>Evaluación de resultados</li> <li>Evaluación de impacto</li> </ul>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |

