

¿DELIMITANDO EL MARGEN DE MANIOBRA? UNA DISCUSIÓN CRÍTICA DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO EN LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Jordi Peris, Iván Cuesta

Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética

Departamento de Proyectos de Ingeniería

Universitat Politècnica de València

Abstract

The Logical Framework Approach (LFA) is the most widely used tool for the design, implementation, monitoring and evaluation of development projects. Not in vain, most bilateral and multilateral agencies resort to LFA for the management of both direct interventions and projects outsourced to third parties. The tool itself and its underlying logics constitute what is frequently referred to as LFA, whose overwhelming popularity has given birth to a number of versions adopted by donor agencies.

Though the suitability of the methodology has been widely discussed in a good deal of publications, this article wishes to provide some order in these discussions and shed some light about the underlying assumptions in the main critiques raised about the LFA. Through a literature review, critical arguments are scrutinized under the light of three core questions: 1) the epistemological foundations and the underlying rationality of the approach; 2) the methodology itself in terms of process, elements, tools and language; and 3) the day-to-day use of the LFA by development organizations. By doing so we wish to reveal how adopting the LFA yields specific biases which privilege particular theories of change.

Keywords: *Logical Framework Approach, methodologies, aid projects*

Resumen

El Enfoque de Marco Lógico (EML) es la herramienta más ampliamente utilizada para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo. No en vano, la gran mayoría de agencias bilaterales y multilaterales lo emplean tanto para la gestión de los proyectos que ejecutan directamente como para aquellos que financian a terceros. La herramienta y su lógica subyacente constituyen lo que frecuentemente se denomina EML, cuya enorme popularidad se ha materializado en diferentes versiones adoptadas por las agencias donantes.

Si bien la discusión sobre la idoneidad de la metodología ha sido prolija en publicaciones, el presente artículo aspira a ordenar estas discusiones y esclarecer los planteamientos de fondo de las principales críticas que se han formulado al EML. A través de una revisión bibliográfica, se estructuran las críticas en relación a tres cuestiones específicas: 1) los fundamentos epistemológicos y la racionalidad subyacente del enfoque; 2) la metodología en sí en términos de proceso, elementos, herramientas y lenguajes; y 3) la gestión y el uso cotidiano por parte de las organizaciones. Con ello se pretende aportar una cierta luz sobre

los sesgos que introduce el EML en relación con las teorías de cambio que implícitamente favorece.

Palabras clave: *Enfoque de marco lógico, metodologías, proyectos de cooperación al desarrollo*

1. Introducción

El Enfoque de Marco Lógico (EML) es la herramienta más ampliamente utilizada para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo. No en vano, la gran mayoría de agencias bilaterales y multilaterales lo emplean tanto para la gestión de los proyectos que ejecutan directamente como para aquellos que financian a terceros. La herramienta y su lógica subyacente constituyen lo que frecuentemente se denomina EML, cuya enorme popularidad se ha materializado en diferentes versiones adoptadas por las agencias donantes.

Si bien la discusión sobre la idoneidad de la metodología ha sido prolija en publicaciones, el presente artículo aspira a ordenar estas discusiones y esclarecer los planteamientos de fondo de las principales críticas que se han formulado al EML. A través de una revisión bibliográfica, se estructuran las críticas en relación a tres cuestiones específicas: 1) los fundamentos epistemológicos y la racionalidad subyacente del enfoque; 2) la metodología en sí en términos de proceso, elementos, herramientas y lenguajes; y 3) la gestión y el uso cotidiano por parte de las organizaciones. Con ello se pretende aportar una cierta luz sobre los sesgos que introduce el EML en relación con las teorías de cambio que implícitamente favorece.

2. El Enfoque de Marco Lógico

El EML es hoy en día la herramienta más ampliamente utilizada para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de cooperación para el desarrollo. No en vano, la gran mayoría de agencias bilaterales y multilaterales lo requieren tanto para gestionar tanto los proyectos que ejecutan directamente como aquellos que financian a terceros. La herramienta y su lógica subyacente constituyen lo que frecuentemente se denomina EML.

La enorme popularidad del EML (no exenta de críticas, como veremos) se debe a su sucesiva adopción por las agencias donantes. Si bien sus orígenes se sitúan en los años sesenta, cuando es desarrollado por encargo de USAID, el impulso definitivo a su difusión lo recibe en los ochenta y noventa, cuando tanto la GTZ alemana como la Comisión Europea adoptan sus propias versiones del Enfoque del Marco Lógico (ZOPP y Gestión del Ciclo del Proyecto, respectivamente).

La lógica subyacente al EML determina el establecimiento de relaciones causa-efecto entre los diferentes fenómenos observados en la realidad que se desea cambiar. Se argumenta que si se identifican las causas de un problema y se actúa sobre ellas en el sentido adecuado, éstas se resolverán y, en consecuencia, desaparecerá el problema. En términos negativos (problemas), se persigue identificar relaciones causa-efecto; en términos positivos (objetivos), se persigue determinar las relaciones medios-fines para alcanzar el cambio.

Los diferentes estratos de análisis de la realidad se traducen, en términos de objetivos, en diversos niveles, de mayor a menor grado de concreción: actividades, resultados, objetivo específico, objetivo general. Las relaciones entre todos ellos se establecen a través de la llamada lógica vertical de la intervención, que indica que la realización de las actividades, verificadas determinadas hipótesis, permite la obtención de determinados resultados que, verificadas nuevamente determinadas hipótesis, llevarán a la consecución de un objetivo específico y, de la misma forma, de un objetivo general. La diferencia fundamental entre los

diferentes niveles radica en que los dos primeros (actividades y resultados) quedan dentro de lo que puede asegurar un proyecto, mientras que la consecución tanto del objetivo específico como del general requieren de la presencia de factores externos ajenos al control de la intervención.

Al igual que la lógica vertical, existe también una lógica horizontal, que relaciona cada uno de los niveles con los indicadores y fuentes de verificación que servirán para contrastar su grado de cumplimiento. Adicionalmente, la lógica horizontal incluye las hipótesis que deben cumplirse en cada uno de los niveles para asegurar el alcanzar el nivel inmediatamente superior.

Todo ello se refleja habitualmente en un cuadro, denominado Matriz de Planificación del Proyecto, que sintetiza los aspectos fundamentales de la intervención:

Fig. 1: MPP utilizada por la Comisión Europea.

	LÓGICA INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJ. GENERAL				
OBJ. ESPECÍF.				
RESULTADOS				
ACTIVIDADES		MEDIOS	COSTES	
				CONDICIONES PREVIAS

A continuación procedemos a realizar un análisis de las críticas que el EML ha recibido a tres niveles diferentes. En primer lugar consideraremos de qué manera y desde dónde se ha cuestionado sus fundamentos epistemológicos y su racionalidad subyacente. En segundo lugar, nos centraremos en la metodología en sí misma en términos de elementos, proceso, herramientas y lenguajes. En tercer y último lugar hablaremos de su papel en la gestión y uso por parte de las organizaciones de desarrollo en su día a día. Si bien es cierto que aparecen ideas repetidas en cada uno de los niveles que plantamos, nótese que dichas ideas tienen matices e implicaciones diferentes en función del nivel de discusión en el que nos encontremos.

3. Fundamentos y racionalidad subyacente

3.1 No captura la idea de complejidad e incertidumbre.

Según Dale (2004), *“la planificación del desarrollo debe ser entendida en términos de medios y fines”* pero la forma de entender esta idea en el EML implica que los primeros son perfectamente conocibles y los segundos son perfectamente asumibles y consensuables. De hecho, es precisamente la forma de estructurar el análisis lo que dificulta la incorporación de la complejidad tanto en el sentido de incorporar las interrelaciones múltiples y diversas entre los diferentes aspectos de la realidad como en cuanto a las diferentes interpretaciones

y marcos de referencias conceptuales del conjunto de stakeholders del proyecto. Así dos de las críticas más habituales que recibe el EML son que *“la lógica lineal/causal es demasiado simple frente a la complejidad y circularidad de las relaciones entre los fenómenos de la realidad social”* (Sainz, 2007) y que ésta *“lógica causal representa una visión “occidental” de las relaciones entre los fenómenos que no es compartida por otras culturas y grupos* (Sainz, 2007).

3.2 Limitaciones en términos deliberativos y de participación

Aunque incluye la participación de la gente en talleres, los procesos deliberativos que se generan son habitualmente muy pobres. Esto se suele asociar a las limitaciones de tiempo y recursos, pero lo cierto es que la lógica de pensamiento en el EML es más propia de la racionalidad técnica que de la racionalidad comunicativa. De hecho, el EML se plantea como un proceso para proporcionar al personal técnico un conocimiento más directo de la realidad desde una perspectiva técnico-racional en el sentido de que *“la planificación es una actividad de diseño donde los diseñadores tienen un conocimiento profundo de la situación, que puede ser aplicado mediante un proceso racional”* (Friedman, 1987, citado en Ferrero, 2008).

Así, las formas de participación que plantea son un mecanismo para profundizar en el conocimiento de esa realidad por parte de los diseñadores y para ello, nada mejor que consultar a la propia población ‘beneficiaria’ del proyecto. No obstante, el formato de taller no está pensado para generar un proceso deliberativo ni tampoco incorpora una consideración específica sobre cómo abordar las relaciones de poder desigual entre los diversos participantes.

Asimismo, surgen serias dificultades en la aplicación del EML en programas de intervención pública, especialmente cuando existen diferencias persistentes en las prioridades de los diferentes stakeholders (Gasper, 2000)

3.3 Primacía del papel de los técnicos

Si bien la formulación del proyecto busca su legitimación en talleres de carácter participativos, al *“precisar cualificación para desarrollar los objetivos, podemos caer en que éstos los marquen los más poderosos”* (Gasper, 1997), lo cual hace que la metodología del EML resulte instrumental a una perspectiva top-down. Tal y como remarca Chambers (2005) *“el carácter top-down hace que suelen ser los puntos de vista de los técnicos los que toman fuerza”*.

Así, el propio formato de los talleres y la traslación de sus resultados a la Matriz de Planificación, no está pensado en términos de equidad en el control del proceso y el EML en ningún momento plantea estrategias específicas para superar las grandes desigualdades preexistentes en términos de capacidades y de poder a la hora de abordar participativamente el diseño de las intervenciones.

En cierto modo, *“se establece la hipótesis de que el intercambio de puntos de vista producirá algún tipo de convergencia y compromiso, sin considerar que la democracia se centra en el consenso en los procedimientos en lugar de el consenso en los contenidos”* (Gasper, 2000). En cambio, el EML considera que uno o dos talleres de participación son suficientes para limar las diferencias entre los actores de un territorio y alcanzar un acuerdo consistente alrededor de los objetivos del proyecto (Gasper, 2000). No obstante, no considera que estos consensos pueden ser fruto de estructuras de poder subyacentes que no han sido abordadas (ni cuestionadas) en el proceso de EML.

En la práctica, *“la participación se resiente por el lenguaje técnico, la formación y experiencia necesarias y las restricciones temporales”* (Bornstein, 2003), cuestiones

íntimamente ligadas al ejercicio de un poder burocrático por parte del sistema de ayuda al desarrollo. Todo ello conduce a un *“protagonismo de los equipos de consultores frente al personal local, al cual se destina un porcentaje bajo del gasto total del proyecto”* (Calabuig, 2008)

3.4 Limitaciones en términos de reflexividad y cuestionamiento crítico

Como consecuencia de lo anterior, no se establecen espacios para reflexionar sobre las múltiples asunciones previas que restringen las posibilidades de cambio tanto a nivel personal como organizacional. El posicionamiento implícito de cada una de las partes involucradas en la intervención de desarrollo está mediado por la interpretación de los técnicos durante la realización del “análisis de interesados”, por lo que no se establecen canales para su cuestionamiento y los conflictos de fondo son ocultados por la lógica fijada desde el EML. En consecuencia, se inhiben los procesos de aprendizaje pues los puntos de vista de cada uno de los actores son tratados superficialmente por la metodología (Gasper, 2000).

De hecho, los espacios de participación no se orientan a explicitar este tipo de cuestiones y a desafiarlas, sino todo lo contrario, es decir, a alcanzar consensos. Esto le permite a Mosse (1998), desde una perspectiva antropológica, entender los *“proyectos como mistificaciones para acomodar diferentes intereses y agendas que en la práctica imponen la visión dominante sobre la realidad social sobre la que intervienen”*. De hecho, el EML no incorpora explícitamente la gestión de las diferencias y de los conflictos, pues todo queda encajado en una estructura pretendidamente objetiva de causas y efectos que se traducen automáticamente en medios y fines de la intervención.

3.5 Limitaciones para la comprensión del cambio social

Si tal y como dice Korten (1990) *“las cuestiones fundamentales del desarrollo son, en esencia, cuestiones de poder”*, una de las críticas básicas al EML es que el análisis del poder que incorpora es muy precario. Básicamente se reduce a un análisis de la participación de los stakeholders de acuerdo a una matriz de análisis que combina interés-poder. Pero su sentido es más garantizar la viabilidad del proyecto –a través de la inclusión de los actores poderosos para conseguir su apropiación y evitar resistencias– que generar una visión crítica sobre las relaciones de poder existentes en el territorio. Asimismo, no incluye análisis del poder en los diferentes niveles (local, nacional, global), ni un análisis sistematizado de las relaciones de poder entre los actores.

Además, el EML pasa como sobre ascuas acerca de la cuestión de los procesos de desarrollo en los cuales se inserta la intervención. De hecho, asume que *“el cambio es diseñado e implementado a través de un ‘proyecto’ en el seno o ampliamente controlado por una única organización”* (Gasper, 2000), lo cual desde una perspectiva de la complejidad, la incertidumbre y la diversidad resulta incoherente y poco realista. Además, al centrarse en los problemas, no considera adecuadamente las potencialidades y no incluye una reflexión/análisis de cómo se genera el cambio social y de cuáles son las oportunidades estratégicas para multiplicar ese cambio.

Del mismo modo, no incluye un foco explícito en las organizaciones y el cambio institucional como palanca del cambio a nivel estructural. Concretamente, no contempla de manera explícita el fortalecimiento y el cambio organizacional ni tampoco los aspectos estructurales de la relación entre organizaciones. Tampoco considera elementos centrales del cambio institucional como pueden ser los cambios de valores, de actitudes, de normas formales e informales o de estructuras institucionales. Todo esto permanece al margen del proceso de diseño del proyecto y por tanto las estructuras de fondo que configuran las relaciones de

poder entre los actores difícilmente pueden emerger y ser sometidas a crítica en el proceso definido por el EML.

3.6 Visión estática de la realidad

En relación a la metodología, el EML no contiene ninguna clara dimensión temporal lo que le impide captar las dinámicas cambiantes propias de los procesos de desarrollo. Además, presupone la capacidad de predecir con exactitud las relaciones causa-efecto entre los medios empleados y sus efectos (Mosse, 1998), lo cual, en entornos complejos, dinámicos y multidimensionales es problemático.

Concretamente, entiende que los factores externos que condicionan el proceso de implementación son limitados y cognoscibles, pues el problema que enfrenta es básicamente estable (Friedman, 1987, citado en Ferrero, 2008). Al no incorporar la dimensión temporal, el EML como herramienta de gestión tiene dificultades para reaccionar a los cambios que se van produciendo durante la ejecución. De hecho, una de las críticas más extendidas es que *“el EML es excesivamente rígido y no puede adaptarse a los cambios que se producen en la realidad”* (Sainz, 2007). Esta rigidez favorece y es consecuencia de la práctica del *“blueprint approach”* por la cual el diseño es “solidificado” en un documento que guía todo el proceso posterior del proyecto.

La asunción de fondo del EML, es que el cambio social es relativamente bien comprendido y controlable (Gasper, 2000), por tanto, el EML tiene limitaciones a la hora de representar, capturar y amoldarse a los cambios en los procesos de desarrollo (Ferrero, 2008) ya que estos son fruto de dinámicas de largo plazo de carácter complejo y multidimensional. Por tanto, el EML tiene problema para trabajar en entornos de gran incertidumbre, complejidad y cambio (Gasper, 1997). Al intentar reducir dicha incertidumbre mediante una simplificación de las relaciones entre las diferentes variables involucradas, se limita seriamente su capacidad para capturar una realidad que es dinámica.

4. Metodología: elementos, procesos, herramientas, lenguajes...

A pesar de su uso generalizado, o precisamente por ello, se han realizado múltiples críticas al EML desde el punto de vista metodológico. Podemos agrupar dichas consideraciones en dos grandes categorías.

4.1 Limitaciones en cuanto a la concepción de la intervención

Las críticas al EML en relación a las limitaciones en cuanto a la concepción de la intervención, incluyen el focalizarse casi exclusivamente en los resultados directos (*target-ism*), el centrarse en unos objetivos claros y consensuados (*objectives-ism*) y la importancia capital que se da a los indicadores de partida (*tunnel-ism*). A lo que se puede añadir las limitaciones que impone presumir a menudo que el proyecto es en sí mismo el elemento esencial para propiciar el desarrollo (*project-ism*) (Gasper, 2000)

Con todo ello, se afirma que el EML tiende a invisibilizar los efectos no esperados, sean negativos o positivos (al obviar objetivos, resultados e indicadores no incluidos en la matriz), y también que apuntala un gerencialismo basado en el ejercicio de un control por parte de organizaciones que son consideradas desde el EML como ejes central del proceso de desarrollo (Gasper, 2000). Esto rebaja considerablemente las posibilidades de incluir de forma efectiva a otros actores en el proceso, y de desarrollar junto a ellos procesos deliberativos, al tiempo que sanciona el uso de una racionalidad técnica en detrimento de una racionalidad comunicativa.

Paradójicamente, la utilización del EML de acuerdo con una racionalidad técnica no reduce siempre la incertidumbre, sino que puede incrementarla. Así, los largos períodos requeridos

para el diseño y formulación de los proyectos pueden coincidir con cambios en el contexto que no sean incorporados (Rondinelli, 1993).

La racionalidad técnica se ve también reflejada en la utilización del árbol de problemas/objetivos, basado exclusivamente en relaciones lineales y unívocas entre las causas y los efectos de los problemas de desarrollo (Gasper, 2000). En efecto, la utilización de esta herramienta oculta la existencia de relaciones no lineales y, sobre todo, de realimentaciones entre los diferentes problemas (y actores), que más que un árbol configura en la práctica una red compleja.

4.2 Llevar a cabo el diseño inicial a toda costa

Se ha señalado también el efecto pernicioso de intentar llevar a la práctica a toda costa el diseño inicial del proyecto, considerando cualquier desviación o modificación como un fracaso (Rondinelli, 1993). Esta manera de entender el diseño proyectual socava seriamente aquellos procesos deliberativos que se puedan estar produciendo en la organización impulsora, y que sirven tanto para mejorar los resultados como para generar cambios fruto de una reflexión crítica sobre el desarrollo de las acciones. El EML es propenso a dar rigidez a las intervenciones y bloquear más que posibilitar la adaptación (Gasper, 2000)

El EML establece una clara distinción entre diseño y acción, lo que tiende a limitar las posibilidades de un aprendizaje organizacional efectivo pues el ciclo de planificación-acción-reflexión no tiene por qué acomodarse al ciclo del proyecto en su conjunto. Al contrario, la propia ejecución de las acciones contribuye a desarrollar aprendizajes sobre ellas mismas. En consecuencia, las rigideces del EML desincentivan el aprendizaje y cambio organizacional pues las acciones no se construyen desde las potencialidades detectadas en el momento de realización sino en el momento del diseño del proyecto.

5. Gestión y uso cotidiano por las organizaciones

A todas las críticas mencionadas hasta el momento, se suman en la práctica nuevas debilidades que surgen al aterrizar la metodología del EML en el día a día de las organizaciones de desarrollo que lo aplican en la gestión de sus proyectos.

6.1 Uso formal del EML

El EML es un instrumento que se emplea por exigencia de los donantes en respuesta a su agenda e intereses (Bornstein, 2003), por lo tanto es habitualmente empleado únicamente porque los financiadores externos así lo demandan. En consecuencia, sus diferentes elementos son elaborados una vez el proyecto real ya ha sido diseñado por lo que no cumple esa función de guiar el diseño para promover el pensamiento lógico entre los diferentes vínculos que aparecen en el proyecto (Gasper, 2000). Sainz amplía esta idea al considerar que en la práctica, el EML se convierte en *“un procedimiento para cumplimentar formularios; un método administrativo más que un método de planificación por objetivos”* (Sainz, 2007).

6.2 ¿Util para quién?

El EML puede proporcionar una apropiada visión general de los objetivos del proyecto y facilitar el análisis y la justificación de los decisores de alto nivel. De hecho, el punto de vista que proporciona es especialmente adecuado para los gestores, aunque si se produjese una consulta y negociación real podría desempeñar un rol en el intercambio de puntos de vista entre los actores (Gasper, 2000). El problema es que esto raramente es así y el punto de vista de los de abajo queda distorsionado (Chambers, 2005)

Así, donantes ocupados y distantes de la realidad local prefieren una descripción simplificada de los proyectos para poder tomar decisiones. El EML es una simplificación de la realidad que no puede capturar todos los elementos relevantes. De hecho, esta simplificación puede resultar peligrosa, especialmente cuando no se asume como tal. El EML puede apoyar un pensamiento lógico sobre la realidad, pero no sustituirlo. El problema es que la matriz suele contemplarse como si fuese el diseño del proyecto, y no simplemente una ayuda visual que resume crudamente alguno de sus elementos relevantes (Gasper, 2000).

6.3 Uso distorsionado

Buena parte de las intervenciones no se han identificado ni diseñado utilizando el EML, o si se ha utilizado, se pueden detectar errores básicos en su utilización (Sainz, 2007). Uno de los problemas al respecto, es que buena parte de las “cosas” que se hacen con el EML y que aparecen descritas como proyectos difícilmente pueden ser consideradas como tales, por lo que la utilidad del EML se resiente (Sainz, 2007)

En la práctica, las estrictas relaciones causales desde las que fue concebido el EML no se utilizan de manera correcta. Gasper recoge a la perfección una debilidad metodológica en la aplicación del mismo al mencionar *“la falta de lógica del marco (...) en el que un formato pre-existente es utilizado para acomodar un diseño pre-existente en lugar de desarrollar un diseño lógico en un formato apropiado”* (Gasper, 2000). Además, una vez preparado, el marco se tiende a fijar y no actualizar, por lo que se convierte en un marco bloqueado.

La rigidez programática de las intervenciones conduce, en muchas ocasiones, a la situación de que primero se diseña la intervención y después se coloca en la matriz bajo una aparente lógica causal pasando por alto la complejidad de las relaciones entre factores y la incertidumbre asociada a las intervenciones.

La incertidumbre contemplada en el EML bajo el formato de hipótesis tampoco es bien entendida en la práctica pues “las hipótesis suelen ser formuladas de manera ambiciosa y poco realista” (Solem, 1987).

5. Conclusiones

A lo largo de la presente investigación hemos expuesto las principales limitaciones del EML en tres niveles diferentes. En primer lugar, hemos discutido las críticas que se han elaborado a nivel de su fundamentación y racionalidad subyacente. En relación a esto, hemos destacado sus limitaciones para capturar la complejidad y la incertidumbre, sus limitaciones en términos de participación y deliberación, la primacía que se da al papel de los técnicos, las limitaciones en términos de reflexividad y cuestionamiento crítico, la visión estática de la realidad y la simplificación que introduce en la comprensión sobre cómo ocurre el cambio social. En segundo lugar, hemos expuesto las críticas en relación a los aspectos metodológicos que incorpora y nos hemos centrado en las limitaciones en la concepción de la intervención, así como en el énfasis en llevar a cabo el diseño inicial a toda costa. En tercer y último lugar, hemos explicitado algunas limitaciones en términos de la gestión y el uso habitual del EML por parte de las organizaciones, como pueden ser su uso meramente formal, la desigual utilidad que presenta para los diferentes actores de la cooperación o el uso distorsionado que de él se hace.

6. Bibliografía

- Bornstein (2003). 'Management Standards and Development Practice in the South African Aid Chain'. *Public Administration and Development*, Vol 23, pp. 393-404.
- Calabuig, C (2008). Agenda 21 Local y gobernanza democrática para el desarrollo humano sostenible. Bases para una gestión orientada al proceso. Tesis doctoral
- Chambers, R. (2005). Ideas for development. Earthscan Ltd, London.
- Dale, R. (2004). Development planning. Zed Books, London.
- Ferrero, G. (2008). *Apoyando los procesos de desarrollo. Enfoques y métodos para una ayuda inclusiva*. Fundación Carolina. Documento de trabajo 17.
- Gasper, D. (1997): Logical Frameworks - A critical Assessment; Working Paper No. 264, Institute of Social Studies, The Hague
- Gasper, D (2000). "Evaluating the Logical Framework Approach: Towards learning-oriented development evaluation", *Public Administration and Development*, 20:1, 17-28
- Korten, D. (1980). Community organization and rural development: A learning process approach. *Public Administration Review*, 40 (5), 480-511.
- Mosse, D. (2005). *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*. Pluto Press, London.
- Rondinelli, D. (1993). *Development Projects as Policy Experiments: An Adaptive Approach to Development Administration*. Routledge, London.
- Sainz, H. (2007). 'Venturas y desventuras del enfoque del marco lógico'. *Revista española de desarrollo y cooperación*. No. 20, pp. 133-150.
- Solem, R. 1987. The logical framework approach to project design, review and evaluation in A.I.D: Genesis, impact problems and opportunities. Washington, DC: USAID, Center for Development Information and Evaluation.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Jordi Peris Blanes: jperisb@dpi.upv.es